

Competencias clave para la transformación digital: Estrategia de capacitación en
liderazgo y tecnología en un banco en Colombia

Estudiantes: María Camila España y Diego Alfredo Quintero

Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA)
Bogotá, D.C. Colombia
2024

Competencias clave para la transformación digital: Estrategia de capacitación en
liderazgo y tecnología en un banco en Colombia

Estudiantes: María Camila España y Diego Alfredo Quintero

Docente Tutor: Claudia
Fabiola Rey

Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA)
Bogotá, D.C. Colombia
2024

Tabla de contenidos

Contexto de la organización	7
Metodología	12
Resultados preliminares de la aplicación de instrumentos	17
Construcción del núcleo problémico de las personas	24
Marco contextual	27
Pregunta de investigación	31
Objetivos	32
Construcción del núcleo problémico de la organización	33
Propuesta de solución	36
Plan de implementación	39
1. Fase de inicio	39
2. Fase de planeación	39
3. Fase de ejecución	40
4. Fase de seguimiento	40
5. Fase de cierre	41
Viabilidad técnica:	57
Análisis financiero	60
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Lista de referencias	70
Anexos	74
Anexo 1: Cuestionario entrevista semi estructurada	74
Anexo 2: Resultado encuestas de liderazgo transformacional y transaccional vs Laissez faire	75
Anexo 3: Consolidado Resultado encuesta liderazgo transformacional	77
Anexo 4: Resultado encuesta liderazgo transformacional	78
Anexo 5: Resultado encuesta Autoliderazgo	78
Anexo 6: Consolidado Resultado encuesta Autoliderazgo	82
Anexo 7: Resultado encuesta Autoliderazgo	83
Anexo 8: Cotización Plan de formación Kleer	84
Anexo 9: Cotización Plan de formación Improvement 21	84
Anexo 10: Cotización Plan de formación CESA empresarial	84

Índice de tablas

Tabla 1: Cronograma de implementación	42
Tabla 2: Evaluación técnica de solución	57
Tabla 3: Rango salarial de los gerentes de proyectos	61
Tabla 4: Costo del plan de capacitación en transformación digital con enfoque de cierre de brechas	62
Tabla 5: Escenarios del análisis financiero	63
Tabla 6: Indicadores de calidad	64
Tabla 7: Indicadores de gestión respecto al plan	65

Índice de figuras

Figura 1: Organigrama Nivel 1	9
Figura 2: Organigrama Nivel 2	10
Figura 3: Resultado encuesta liderazgo transformacional	17
Figura 4: Skills para la transformación digital	18
Figura 5: Promedio de habilidades actuales de gerentes de Proyectos según líderes de áreas en Davivienda	19
Figura 6: Diagrama de Gantt	56

Contexto de la organización

El Banco Davivienda de Colombia se posiciona como una institución financiera sólida, con una trayectoria de más de 50 años brindando soluciones financieras a personas y empresas. Además de su sólida presencia nacional, el Banco también tiene presencia en otros países de la región como Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Estados Unidos (Davivienda, s.f.). Su plataforma estratégica se fundamenta en la oferta de una amplia gama de productos y servicios financieros, basado en un proceso de conocimiento y perfilamiento del cliente. Dentro del portafolio de servicios que ofrece Davivienda se encuentran: Créditos (en sus diferentes modalidades), en particular Davivienda es un referente en créditos hipotecarios y leasing habitacional; productos de inversión como CDT, fondos de inversión colectiva (productos en distribución de Corredores Davivienda y Fiduciaria Davivienda); productos de cash management como cuentas de ahorro y corriente y cuentas para el fomento de la construcción; productos de comercio internacional y tesorería (Davivienda, s.f.).

Davivienda cuenta con un equipo de más de 18.000 personas que contribuyen al desarrollo y éxito de la organización. Con 23,1 millones de clientes en Latinoamérica, Davivienda tiene una amplia base de usuarios a los que brinda servicios a través de su extensa red de sucursales, cajeros automáticos y plataforma de banca virtual y móvil. Esta combinación de presencia física y digital permite a Davivienda ofrecer comodidad y flexibilidad a sus clientes, satisfaciendo sus necesidades y demandas en el mercado financiero (Davivienda, s.f.).

Es de destacar la red de oficinas (con más de 550 Oficinas) en Colombia, donde las personas pueden acceder al portafolio de productos del Banco, además de realizar transacciones en efectivo. Una de las principales características que define a Davivienda es su enfoque en la innovación tecnológica. La entidad ha desarrollado soluciones digitales avanzadas que permiten a sus clientes acceder a sus servicios de manera ágil y eficiente, a través de canales virtuales (portales) y móviles (*Apps*). Esta apuesta por la digitalización no solo mejora la experiencia del

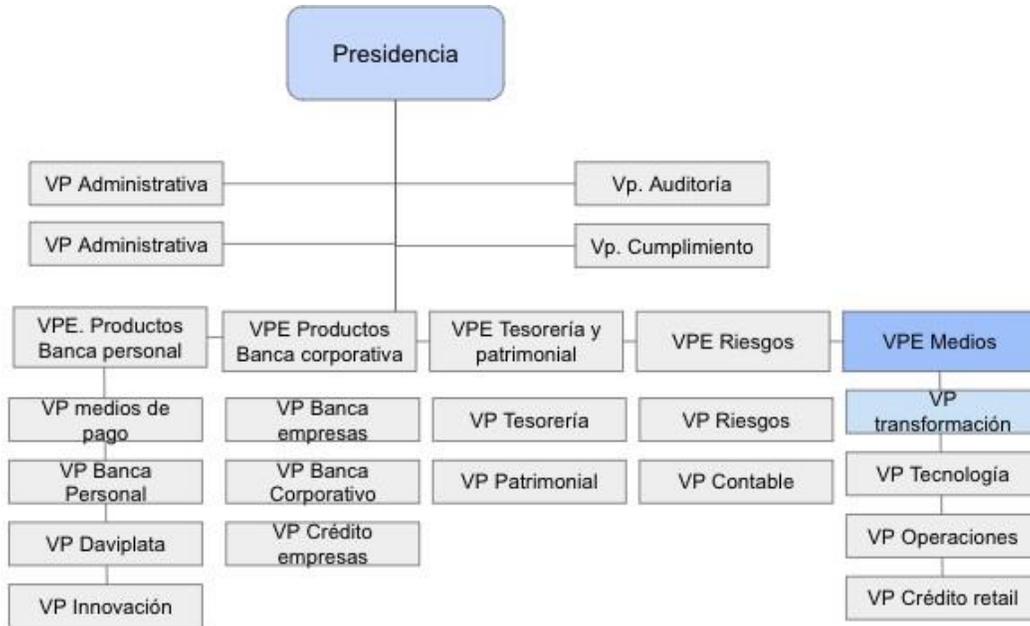
usuario, sino que también optimiza los procesos internos de la organización, contribuyendo a su eficiencia operativa (Davivienda, 2021).

Además de su compromiso con la excelencia tecnológica, Davivienda se destaca por su responsabilidad social empresarial y su compromiso con el desarrollo sostenible. La entidad participa activamente en iniciativas y proyectos que generan un cambio positivo en la sociedad y el medio ambiente, demostrando su compromiso con aportar beneficios significativos a la comunidad donde opera (Davivienda, 2021).

Organización:

Para el cumplimiento de los objetivos, el Banco Davivienda se encuentra organizado por unidades corporativas con una vocación definida hacia una línea de producto. El organigrama de la **figura 1** muestra la estructura de la organización en niveles jerárquicos. Las áreas de tecnología, proyectos y operaciones se encuentran concentradas en la Vicepresidencia Ejecutiva de Medios, organizada al interior para cumplir con los requerimientos de las líneas de negocio.

Figura 1:
Organigrama nivel 1



Nota: Elaboración propia a partir de Banco Davivienda. (2022). *Organigrama 2022*.

Dirección de proyectos, procesos e investigación

La Dirección de proyectos, procesos e innovación tiene como propósito liderar las iniciativas de transformación tecnológica que permitan a Davivienda posicionarse como un banco líder en la prestación de servicios financieros, garantizando una adecuada alineación de los equipos técnicos, operativos y de productos en las metas organizacionales.

El rol de gerente de proyecto es de suma importancia para el cumplimiento de las metas organizacionales, es el responsable de planear, gestionar recursos, gestionar equipos de trabajo, gestionar el cambio, administrar los riesgos de

proyectos, así como garantizar la comunicación del proyecto al interior de la organización.

Tiene alta responsabilidad en la generación de valor, garantizando el despliegue de la estrategia, por medio de proyectos estratégicos de transformación digital.

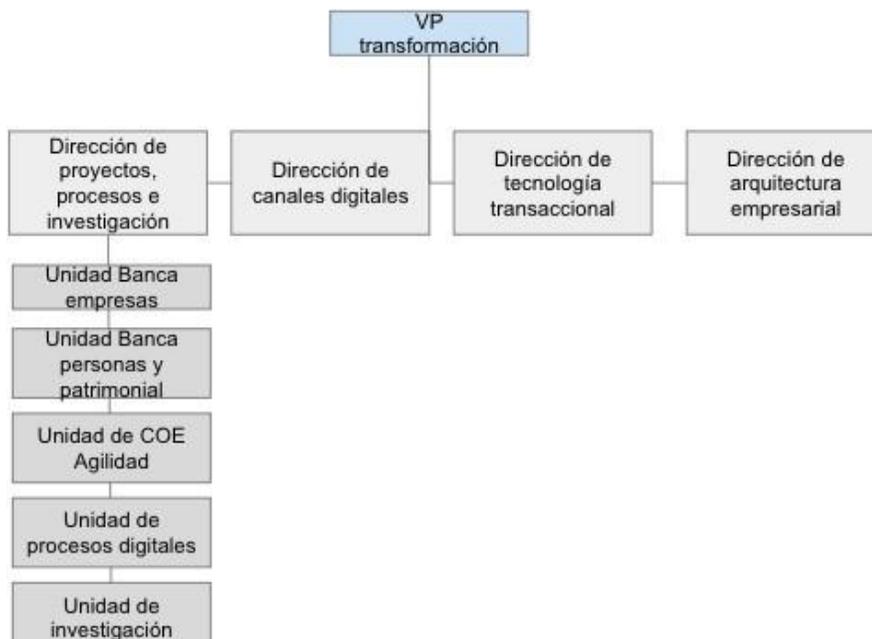
Dentro de las responsabilidades a su cargo de los gerentes de proyectos, se encuentran las siguientes:

- Analizar el impacto del cambio en todas las áreas de la empresa.
- Gestionar el cambio con efectividad y eficiencia (personas, procesos, tecnología).
- Planificar los pasos para implementar la transformación.
- Identificar métricas para medir los beneficios del cambio.
- Aclarar las formas de avanzar en su proceso de transformación digital

(AWS, s.f).

Figura 2:

Organigrama nivel 2



Nota: Elaboración propia

El cumplimiento de las metas organizacionales está vinculado a la implementación de proyectos digitales que permiten cerrar la brecha entre los objetivos y la realidad operativa del Banco. Una ejecución inadecuada de estos proyectos repercute directamente en una menor percepción de valor por parte de los clientes en sus canales digitales, un incremento en los reclamos al no ofrecer soluciones que resuelvan sus inconvenientes, y mayores costos derivados de la atención en canales físicos, donde se requiere más tiempo y recursos para satisfacer sus necesidades. Por estas razones, el rol del gerente de proyecto y su liderazgo son esenciales para garantizar la correcta implementación de los proyectos.

Metodología

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el éxito y la eficacia de las organizaciones. El liderazgo en las organizaciones actuales ha experimentado cambios y adaptaciones para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución. Para Wright y MacKinnon: “Liderazgo es el proceso de llegar a conocer tanto al «yo» como al otro o a los otros, y establecer relaciones de confianza y conciencia mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común.” (2015, p.49) En un mundo cada vez más competitivo, se espera que los colaboradores desarrollen sus habilidades blandas para desempeñarse mejor en sus roles dentro de la organización.

El liderazgo transformacional es uno de los enfoques más destacados y efectivos en la gestión organizacional moderna, especialmente en contextos de cambio y transformación tecnológica. Según Bass y Avolio (1990), este tipo de liderazgo es capaz de motivar e inspirar a los colaboradores para alcanzar niveles superiores de desempeño, centrándose en el crecimiento personal y el bienestar de la organización. Dentro de las principales características del liderazgo transformacional se encuentran la inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada y carisma, que permiten a los líderes transformar y alinear a sus seguidores con los objetivos organizacionales.

En el contexto del Banco Davivienda, el liderazgo transformacional es clave, dado que la organización se encuentra inmersa en procesos de transformación digital que requieren un liderazgo ágil y orientado a la innovación. Para medir el impacto de este estilo de liderazgo en los gerentes de proyectos y su influencia en los colaboradores, se utilizará el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, un instrumento validado internacionalmente que mide tanto el liderazgo transformacional como el transaccional y el *laissez-faire*.

Se ve al liderazgo como un proceso y una parte fundamental de un rol dentro de la organización. Está basado en las relaciones interpersonales, en donde se tiene en cuenta al otro y no solo el trabajo o desempeño personal. El liderazgo es el canal mediante el cual se ejerce el rol o el papel a desempeñar. Algunas de las tendencias y características clave del liderazgo en las organizaciones actuales giran en torno al liderazgo transformacional. Este es uno de los grandes enfoques en la actualidad, el cual se basa en características como: enfoque en la visión y la inspiración, estimula la creatividad y la innovación, consideración individualizada, motivación intrínseca y enfoque en el desarrollo personal. El liderazgo transformacional contiene una visión holística del liderazgo, en donde se tiene en cuenta a la persona de forma integral. Por eso, “Los líderes transformacionales, además de no perder de vista los resultados a conseguir, se ocupan de alinear el interés del subordinado con el de la organización, creando unas condiciones de trabajo atractivas para sus trabajadores.” (Fernández, 2018) Esto potenciará su éxito y eficacia a la hora de desempeñarse en el rol como líder, así como promover este mismo enfoque entre los colaboradores que pueda llegar a tener a su cargo.

Adicionalmente, dentro de esta tendencia del liderazgo transformacional, entra a jugar un papel importante el liderazgo transaccional, el cual es su contraposición al momento de analizar esta temática. Aquí se tiene en cuenta si las acciones del líder se basan más en uno u otro tipo de liderazgo, lo cual permitirá comprender cómo se desenvuelve en su equipo y qué aspectos abordar al momento de querer realizar algún cambio hacia la transformación en su rol. Mientras que el líder transformacional se centra en inspirar y motivar a través de una visión inspiradora y el desarrollo personal, el líder transaccional se enfoca en transacciones específicas y en la gestión de resultados inmediatos a través de recompensas y castigos. “Por lo tanto, el empleado bajo este estilo de mando, se mueve por una motivación extrínseca.” (Fernandez, 2018) Es posible comprender estos estilos de liderazgo entre organizaciones tradicionales y organizaciones modernas o actuales, lo que finalmente impacta en las dinámicas internas de clima organizacional, cultura organizacional y el desempeño general de los

colaboradores dentro de la empresa. En la práctica, algunos líderes pueden combinar elementos de ambos estilos según las necesidades y contextos específicos.

El presente estudio se basa en una metodología mixta, que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos. En primer lugar, se aplicará el *MLQ* a los colaboradores de las áreas de proyectos y transformación digital en Davivienda, evaluando sus percepciones sobre las conductas de liderazgo de sus gerentes. Los participantes completarán un cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos, midiendo dimensiones clave del liderazgo transformacional como la inspiración motivacional y la consideración individualizada

Para la realización del estudio se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Población o muestra de gerentes de proyectos: se tendrá en cuenta una evaluación a los gerentes de proyectos de la dirección de proyectos y procesos, en el cual por medio de un instrumento (encuesta), el tamaño de la población es 55 gerentes de proyectos.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra representativa será calculado por medio de la siguiente fórmula, o un mínimo de 30 encuestas si $n < 30$.

$$n = \frac{S^2}{E^2 / Z^2 + S^2 / N}$$

N = Número total de empresas que cumplen con los tres criterios. n = Tamaño mínimo necesario de la muestra de empresas de donde se obtendrá la información para el estudio.

Z = Nivel de confianza o margen de confiabilidad (para este caso: 96% de confianza, $Z = 2,054$).

S = Desviación estándar de la población (estimada mediante una muestra piloto).

E = Error de estimación (en este caso, se tomó un: $E = 0,031$ ")

Recolección de datos

Se realizará por medio de una encuesta electrónica diseñada para este fin, en la cual los encuestados responderán 25 preguntas relacionadas con liderazgo.

De una población de 55 gerentes de proyectos, se realizaron las encuestas estructuradas a una muestra de 30 gerentes de proyectos que equivalen al 54,5% de la población, por lo tanto se considera como una muestra representativa.

Asimismo, se realizaron entrevistas cualitativas a los jefes de los gerentes de proyectos para obtener información más detallada sobre cómo perciben su rol como líderes transformacionales y cómo sus acciones impactan en la motivación y desempeño de sus equipos. Esta combinación de datos permitirá una comprensión más amplia y profunda del liderazgo dentro del área (ver anexo 2).

En paralelo, se llevará a cabo una búsqueda teórica para identificar las habilidades clave que los líderes en transformación digital deben poseer. La literatura reciente sugiere que estos líderes, además de las competencias clásicas del liderazgo transformacional, deben desarrollar habilidades como la gestión del cambio, la orientación a la innovación, la resiliencia y la capacidad de manejar la incertidumbre. También se investigarán competencias relacionadas con la comunicación efectiva en entornos virtuales y la capacidad de crear una visión digital compartida. Este análisis teórico servirá como base para comparar los resultados del *MLQ* y las entrevistas con el perfil óptimo de liderazgo en procesos de transformación digital.

Además, se llevará a cabo una búsqueda de brechas en las habilidades de liderazgo de los gerentes de proyectos, identificando áreas de mejora en términos de liderazgo transformacional. Se realizará una entrevista estructurada al vicepresidente de Tecnología de Davivienda, quien proporcionará información sobre los desafíos que enfrenta la organización en la implementación de tecnologías disruptivas y cómo el liderazgo puede ser un facilitador clave. Los resultados de la búsqueda de brechas permitirán identificar las diferencias entre las percepciones de los colaboradores y los líderes, y facilitarán la creación de estrategias para maximizar la adopción de tecnologías e innovación.

Basado en los resultados cuantitativos del *MLQ*, las entrevistas cualitativas y la revisión teórica de las habilidades en transformación digital, se desarrollará una propuesta de plan de implementación para optimizar el liderazgo en Davivienda. Este plan se centrará en desarrollar habilidades clave en los gerentes, alinear efectivamente a los equipos con los objetivos de la transformación digital y fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación continua.

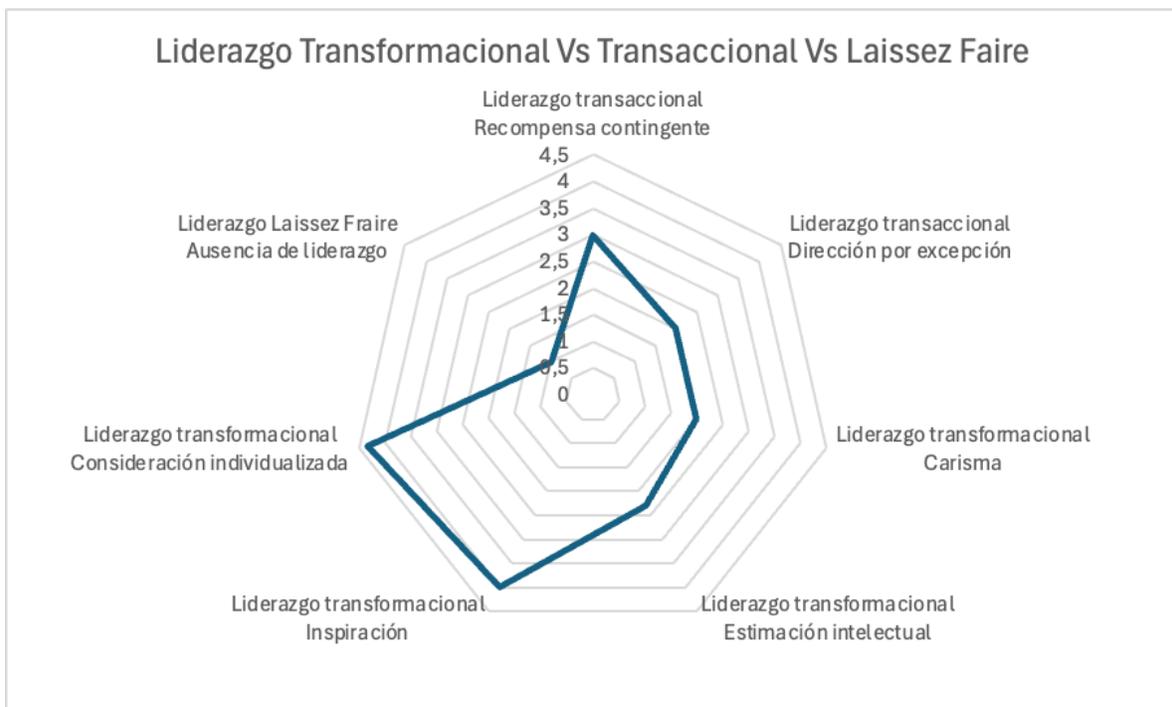
En conclusión, la metodología empleada busca proporcionar una visión integral sobre las habilidades de liderazgo transformacional de los gerentes de proyectos en Banco Davivienda. Utilizando una combinación de encuestas estructuradas, mixtas y revisión de literatura, se espera obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el desempeño y las percepciones de los gerentes respecto a estos estilos de liderazgo. Se pretende identificar brechas y oportunidades de mejora en las prácticas de liderazgo dentro de la organización. Finalmente, la creación de un mapa de brechas y la propuesta de un plan de liderazgo basado en un cierre de brechas, contribuirán a fortalecer las capacidades de liderazgo en el contexto de la transformación tecnológica del Banco, alineando el desarrollo de los líderes con las necesidades y desafíos del entorno empresarial actual.

Resultados preliminares de la aplicación de instrumentos

Resultados de liderazgo transformacional y transaccional vs. *laissez faire*

La siguiente gráfica representa el resultado ponderado de las 30 encuestas realizadas a los gerentes de proyectos, para identificar el tipo de liderazgo que ejercen:

Figura 3:
Resultado encuesta liderazgo transformacional



Nota: Elaboración propia

Hallazgos

Los resultados de las encuestas revelan que los gerentes de proyecto tienden a adoptar un liderazgo basado en la excepción y la recompensa contingente. Aunque los datos muestran que estos gerentes poseen una alta consideración individualizada y habilidades inspiradoras, presentan deficiencias en estimulación intelectual y carisma, lo que limita su capacidad para desarrollar un liderazgo transformacional efectivo.

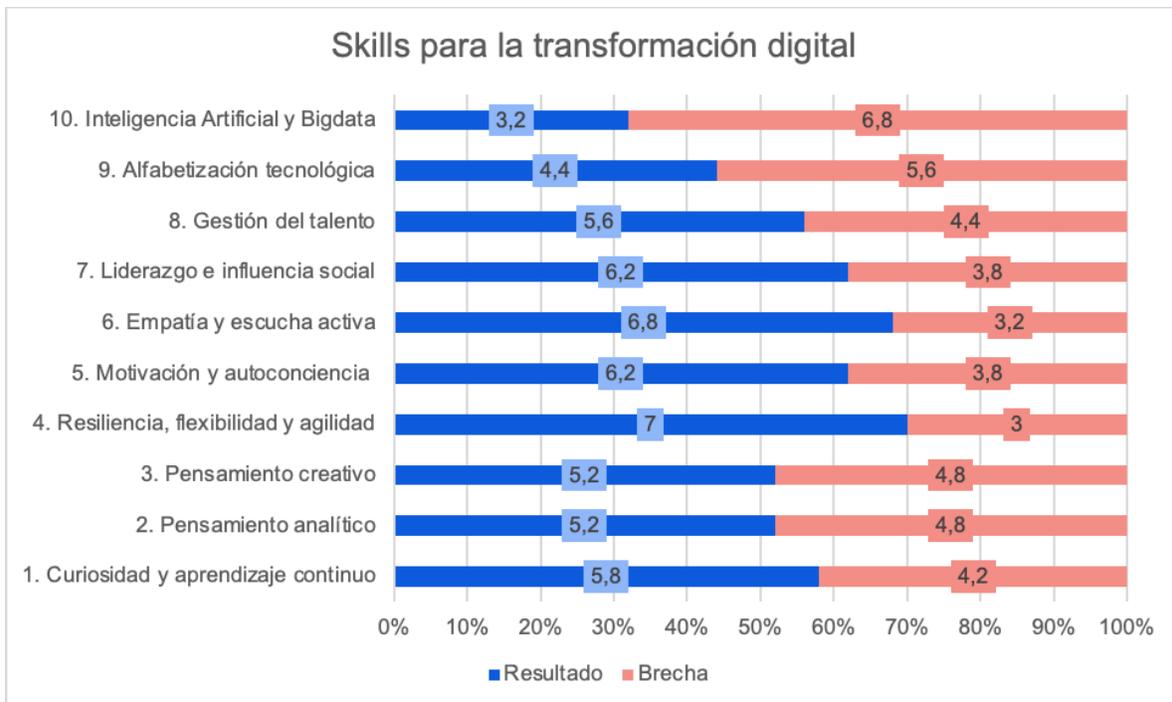
Ver anexo 2: Resultado de encuestas de liderazgo transformacional vs. transaccional y *laissez faire*

Resultado de la evaluación de *skills* más relevantes para la transformación digital

Los siguientes son los resultados de la evaluación realizada por los líderes de los gerentes de proyectos de las 10 principales *skills* para el sector tecnología de acuerdo con el World Economic Forum.

Figura 4:

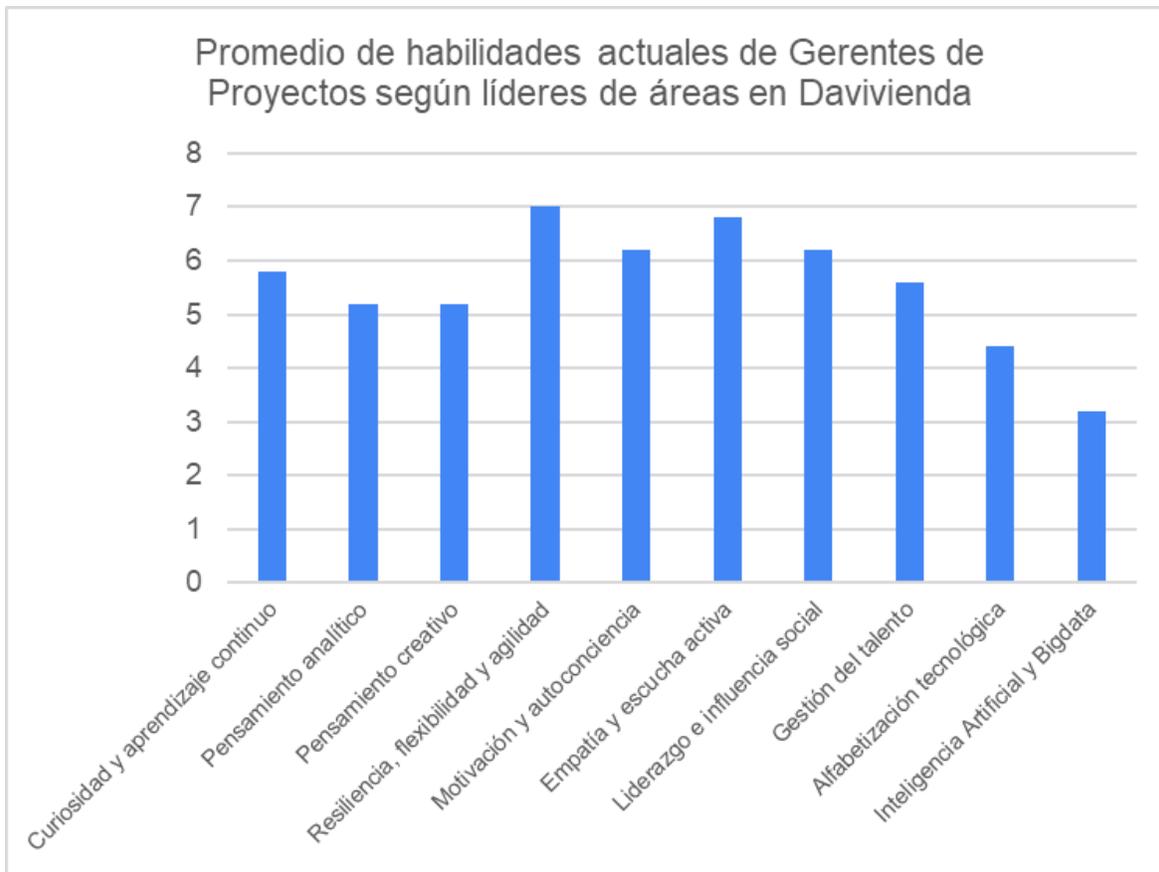
Skills para la transformación digital



Nota: Elaboración propia

Por otro lado, se realizó la encuesta a los jefes o líderes de los gerentes de proyectos, en donde debían calificar la existencia de habilidades actualmente entre su equipo. De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 5:
Promedio de habilidades actuales de gerentes de proyectos según líderes de áreas en Davivienda



Nota: Elaboración propia

Se entrevistaron a 5 jefes de distintas áreas pertenecientes a Dirección de proyectos procesos e investigación, Banca Empresarial, Banca Personas y Patrimonial, COE de agilidad y Procesos Digitales. Promediando sus calificaciones, se evidencia que, actualmente, las habilidades más notorias de los gerentes de proyectos del Banco Davivienda son resiliencia, flexibilidad, agilidad, empatía y escucha activa. De igual manera, las habilidades menos desarrolladas son inteligencia artificial y *big data*, así como alfabetización tecnológica, seguido de pensamiento analítico y pensamiento creativo.

Esta encuesta lleva a considerar que los gerentes de proyectos tienen un déficit en habilidades técnicas, analíticas y creativas; a la vez que sus fortalezas se encuentran alrededor de la agilidad y las habilidades interpersonales.

Para profundizar en el tema de liderazgo en transformación digital, entrevistamos a Gabriel Morris, vicepresidente de Transformación Tecnológica del Banco Davivienda. Desde su llegada en 2022, Morris ha liderado importantes cambios organizacionales. En la entrevista, compartió sus experiencias, estrategias y los retos que ha enfrentado durante este proceso.

¿Cómo fue abordar el cambio y qué estrategias implementa para superar los retos de implementar una cultura innovadora y ágil?

Desde que Gabriel Morris llegó al Banco Davivienda, se han implementado cambios significativos con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas a través de la tecnología. La forma en que se implementan soluciones tecnológicas ha cambiado radicalmente, adoptando una mentalidad innovadora y ágil que transforma cómo los equipos de tecnología entregan valor. Se han modificado procesos, la relación con aliados y proveedores, y la manera en que se definen estándares, se construye y transfiere conocimiento.

Para enfrentar los retos de implementar cambios y adoptar una cultura innovadora y ágil, Morris destaca la importancia de entender el entorno y colaborar estrechamente con terceros para aumentar la agilidad y mejorar el tiempo de lanzamiento de nuevos productos. Esto ha permitido lanzamientos más frecuentes de nuevas entregas de *software*, mejorando el servicio y reduciendo la fricción para los clientes. Aunque Davivienda ya tenía una cultura de agilidad impulsada por el Grupo Bolívar, se necesitó un cambio significativo en el área tecnológica para apropiarse del conocimiento y desarrollar modelos y estándares propios (Morris, G., 2024, mayo 16).

¿Cómo se logró superar el statu quo y romper el desinterés como barrera del cambio y la innovación?

Superar el statu quo se logró liderando con el ejemplo, lanzando iniciativas piloto para demostrar los objetivos deseados con resultados tangibles. Se formó un equipo técnico complementario al existente y se redefinió el rol del equipo de

arquitectura empresarial, responsable de establecer las directrices tecnológicas. Este equipo desarrolló habilidades prácticas, de enseñanza y de colaboración en los pilotos, extendiéndose luego a otras iniciativas. Se creó una hoja de ruta de adopción para llevar a cabo la transformación, con proyectos piloto como Vivi, un asistente virtual de inteligencia artificial generativa, y la creación de una célula dedicada a resolver retos de identidad digital, demostrando que es posible implementar soluciones de forma ágil (Morris, G., 2024, mayo 16).

¿Qué función juegan los Centros de Excelencia (COE) en la estrategia de transformación tecnológica de Davivienda?

Los Centros de Excelencia (COE) desempeñan un papel crucial en la estrategia de transformación tecnológica de Davivienda, desarrollando talento interno mediante programas de *upskilling* y *reskilling*, y formando nuevo talento externo. Los COE establecen prácticas y lineamientos transversales, definiendo bloques de construcción reutilizables para diversas áreas como arquitectura de *software*, infraestructura, pruebas y desarrollo (Morris, G., 2024, mayo 16).

¿Qué requiere un líder para ser exitoso en la transformación digital y cuáles son las habilidades necesarias?

Para ser exitoso en un proceso de transformación digital, un líder debe poseer varias virtudes. La comunicación efectiva es esencial, permitiendo hablar en diferentes *idiomas* y mantener conversaciones en ambientes técnicos, de negocio y operativos. El control emocional es crucial para sobrevivir a la adversidad, y la gestión del cambio es fundamental, ya que a menudo las personas no comprenden por qué se producen los cambios. Además, un líder debe tener una base tecnológica sólida para tener autoridad y ganar respeto, facilitando la orientación del equipo hacia los objetivos (Morris, G., 2024, mayo 16).

¿Cómo enfrenta Davivienda el reto de ser ágil y competitivo frente a startups y organizaciones exponenciales?

En el contexto actual, donde las *startups* y organizaciones exponenciales presentan una competencia inminente, es vital que una organización sea ambidiestra, manteniendo una estrategia exitosa tanto en canales tradicionales como en el ámbito digital. Davivienda combina el éxito en canales tradicionales con una fuerte estrategia digital y de autoservicio, demostrando su capacidad para ser competitiva en el presente y el futuro. Los ritos organizacionales facilitan la implementación de estrategias, definiendo objetivos claros y creando espacios comunes para desarrollar la cultura organizacional (Morris, G., 2024, mayo 16).

¿Qué representa el manifiesto ágil del 2001 y cómo cambia el rol de la tecnología?

El manifiesto ágil de 2001 cambió el rol de la tecnología al promover la entrega constante de valor, acercando a los equipos de tecnología al negocio. Este enfoque permite un *time to market* más preciso, fomentando la mejora continua y adaptativa.

La entrevista con Gabriel Morris nos ofrece una visión detallada de cómo el Banco Davivienda ha abordado su transformación digital bajo su liderazgo. Uno de los puntos más destacados es la adopción de una mentalidad ágil e innovadora que ha permitido a la organización mantenerse competitiva en un entorno dinámico y tecnológico. Morris enfatiza la importancia de liderar con el ejemplo y demostrar resultados tangibles a través de proyectos piloto, una estrategia clave para superar la resistencia al cambio y fomentar una cultura de innovación.

Los Centros de Excelencia han jugado un papel fundamental en este proceso, no sólo en términos de desarrollo de talento, sino también en la creación de prácticas y estándares reutilizables que han mejorado la eficiencia y la integración tecnológica en toda la organización. La comunicación efectiva y el control emocional son virtudes esenciales que Morris identifica como cruciales para un líder en transformación digital, junto con una base tecnológica sólida que permita una orientación clara y autoritativa del equipo.

Davivienda ha demostrado ser una organización ambidiestra, capaz de mantener una estrategia sólida en sus canales tradicionales mientras desarrolla y fortalece su presencia digital. Esta dualidad es vital en un mercado donde las *startups* y las organizaciones exponenciales están continuamente redefiniendo los estándares de agilidad y competitividad. El manifiesto ágil de 2001 sigue siendo relevante, promoviendo un enfoque de entrega constante de valor y retroalimentación continua que ha permitido a Davivienda mantenerse adaptable y en constante mejora (Morris, G., 2024, mayo 16).

Construcción del núcleo problémico de las personas

Los cambios en el entorno en los últimos años han generado estrés en la banca tradicional, empezando por el Covid 19, que generó que muchos de los clientes del Banco no pudieran cumplir con sus obligaciones crediticias (La República, 2024). Adicionalmente, el 2023 fue un año con una tendencia alcista en tasas de interés por parte de los bancos centrales lo que representa en últimas un incremento de tasa de los clientes finales (La República, 2023), y por último, pero no menos importante, el nivel de digitalización y acceso a internet en la región ha

generado que muchas empresas con base tecnológica pongan sus ojos en Latinoamérica como mercado objetivo de servicios *fintech*, con una promesa de valor en su mayoría 100% digital (Cambio, 2024).

El responder adecuadamente a estos cambios requiere de habilidades y conocimientos que permitan identificar las tendencias y plantear planes que permita afrontar los cambios de una manera adecuada, también se requiere habilidad para garantizar que los cambios identificados sean implementados correctamente y en *time to market* que el mercado define y no al que el Banco defina.

El rol del líder de la transformación digital requiere de *technical skills* y *power skills* lo suficientemente robustas para poder ser el timón que permita llevar a buen puerto cada proyecto, así como una destreza en liderazgo para manejar adecuadamente al equipo. Durante el año 2023 los resultados para el Banco no fueron los esperados, existe un alta demanda de implementar nuevos desarrollos en los canales virtuales que atienden a las nuevas necesidad de los clientes, con tiempo y calidad, pero la velocidad de implementación y lo poco acertado en las implementaciones ha puesto en apuros la solidez del Banco. Durante este mismo año, fue lanzada una nueva *app* con calificación de 2,1/5,0, datos tomados de Apple Store (Davivienda, 2024). Los portales empresariales también han sufrido problemas de calidad en el servicio, lo que ha llevado a los clientes a migrar a otros bancos o a otras plataformas digitales.

Durante el 2023 la utilidad del Banco se redujo en un 90,71%, pasando de ocupar el puesto 3ro en Colombia al puesto 8vo por utilidades generadas (La República, 2024).

El problema identificado en el Banco Davivienda radica en brechas entre el perfil de los líderes de proyectos, responsables de implementar los cambios de transformación digital que el Banco necesita para poder recuperar su posición en

el mercado, y los perfiles de las personas que a hoy ocupan el rol de gerente de proyecto / *scrum master*. Aunque la empresa se destaca por su innovación tecnológica, se observa que las personas responsables de liderar esta transformación en muchos casos no se encuentran alineados con los cambios en el entorno, carecen de conocimiento del mercado, conocimiento técnico respecto a las soluciones de tecnología y ejecutan su rol desde una perspectiva operacional, enfocada en el cumplimiento de tareas y no en la obtención de resultados, esto se traduce en la ejecución de proyectos sin un enfoque estratégico claro y en la falta de alineación con la misión y visión de Davivienda.

La medición de este problema se refleja en indicadores como la eficacia de los proyectos de transformación digital, la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo transformacional y la alineación de las iniciativas tecnológicas con los objetivos organizacionales. Estos indicadores muestran una diferencia entre lo que se espera lograr en términos de innovación y eficiencia digital, y los resultados reales obtenidos.

Este problema impacta a la organización en varios aspectos. En primer lugar, afecta la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al entorno digital en constante evolución. Además, genera desmotivación y falta de compromiso entre los colaboradores, quienes pueden percibir la falta de dirección y claridad en las iniciativas de transformación. Esto puede derivar en una disminución del rendimiento y la productividad en general.

Las causas de este problema pueden atribuirse a la falta de alineación estratégica entre los líderes de la transformación digital y la alta dirección de Davivienda, así como a la falta de comunicación efectiva y de seguimiento en la ejecución de los proyectos. Los síntomas incluyen la baja efectividad de las iniciativas tecnológicas, la percepción negativa de los colaboradores hacia el liderazgo y la falta de claridad en los objetivos y metas de la transformación digital.

También puede atribuirse a que los cambios en el entorno requiere de perfiles más especializados, que no fueron requeridos en el pasado, con habilidades y conocimiento para afrontar el cambio en entornos volátiles e inciertos.

Si este problema persiste, es probable que la organización experimente una pérdida de competitividad en el mercado, dificultades para retener y atraer talento digitalmente capacitado, y un estancamiento en términos de innovación y adaptación tecnológica. Esto podría afectar negativamente la posición de Davivienda en el sector financiero y su capacidad para enfrentar los desafíos futuros.

Marco contextual

El liderazgo en la transformación digital es crucial para el éxito de las organizaciones en el contexto actual. En particular, el Banco Davivienda en Colombia enfrenta desafíos específicos en su proceso de transformación digital que son reflejo de problemas similares en otras organizaciones a nivel local, regional y global. Este marco contextual compara estos problemas y las soluciones adoptadas en diferentes entornos, estableciendo un entendimiento integral de la problemática.

Davivienda, uno de los bancos más grandes de Colombia, ha emprendido un ambicioso proyecto de transformación digital. Sin embargo, se enfrenta a desafíos como la resistencia al cambio, la falta de habilidades digitales entre su personal y la necesidad de integrar nuevas tecnologías de manera efectiva. Estos problemas no son únicos y reflejan una tendencia observada en muchas organizaciones financieras que buscan modernizar sus operaciones. Según Busquets (2019), el liderazgo en los procesos de transformación digital en Colombia implica crear una visión estratégica que abarque toda la organización y desarrollar una estructura flexible que permita realizar los cambios necesarios, combinando fuentes de innovación y de conocimiento internas y externas.

Alejandro Moreno resalta que la transformación digital en Colombia trae retos significativos de liderazgo, destacando la importancia de humanizar la visión de los altos directivos para tomar decisiones acertadas que contribuyan a la transformación de la sociedad (Moreno, 2019).

A nivel global, las organizaciones han abordado la transformación digital de diversas maneras. Un estudio realizado por Kopackova et al. (2024) en la Universidad de Pardubice, República Checa, destaca la importancia de combinar competencias digitales con conocimientos del dominio empresarial y habilidades blandas esenciales. Este estudio sugiere la necesidad de programas educativos que desarrollen un *mindset* digital ágil y estratégico, incorporando metodologías de aprendizaje que fomenten la adaptabilidad y la innovación en un entorno *VUCA* (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

Ertio et al. (2024) destacan el papel de la inteligencia emocional (*EI*) en el liderazgo digital para mitigar el tecnoestrés en los empleados durante la transformación digital. Los líderes digitales deben desarrollar competencias de *EI* que les permitan manejar el tecnoestrés a través de la comunicación, la transparencia y la confianza. Este enfoque subraya la importancia de las habilidades blandas en la gestión del tecnoestrés y la creación de un entorno de trabajo positivo.

Rialti y Filieri (2024) investigan cómo el liderazgo ágil contribuye al éxito de los proyectos de transformación digital. A través de entrevistas con 19 gerentes y empleados de LEM Industries en Italia, se encontró que los líderes ágiles impulsan la transformación digital mediante ciclos de decisiones rápidos, participación continua en actividades de transformación digital y prácticas evolutivas y revolucionarias. Este liderazgo ágil involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones, aumentando su moral y compromiso con el futuro de la empresa.

Schiama et al. (2024) introducen la noción de liderazgo transformador para navegar la transformación digital organizacional. Identifican seis competencias clave que distinguen a un líder transformador: pragmatismo, sostenibilidad, facilitación, comunicación, catalización e información. Estas competencias permiten a los líderes gestionar y aplicar conocimientos digitales para apoyar la transformación digital, fomentando una cultura de cambio y adaptabilidad en la organización.

Xia et al. (2023) resaltan la influencia del liderazgo digital del emprendedor principal en el éxito del emprendimiento digital. La investigación muestra que el liderazgo digital no solo está relacionado positivamente con el éxito del equipo emprendedor digital, sino que también impacta la capacidad de absorción tecnológica y la capacidad de innovación tecnológica del equipo emprendedor. Estas capacidades son esenciales para que el equipo pueda adoptar nuevas tecnologías y aplicar innovaciones tecnológicas efectivamente.

Schiama et al. (2021) también contribuyen al tema al desarrollar el modelo *Digital Transformative Leadership Compass*, que identifica habilidades críticas, actitudes y comportamientos que distinguen a un líder digital transformador. Estos líderes deben ser capaces de juzgar la bondad, captar la esencia, crear un contexto compartido, comunicar la esencia, ejercer poder político y fomentar la sabiduría práctica en otros. Este marco teórico proporciona una comprensión detallada de

las habilidades necesarias para liderar una organización en una transformación digital continua.

Adicionalmente, Müller et al. (2024) destacan la necesidad de competencias específicas en el liderazgo para la transformación digital, basándose en el Framework de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*). Identifican cuatro portafolios arquetípicos de competencias: el desafiante, el bricolador, el organizador y el competidor. Estos portafolios son esenciales para entender cómo diferentes competencias de liderazgo son necesarias dependiendo de los impulsores y objetivos de la transformación digital.

Butt et al. (2024) destacan la importancia del diseño estratégico de la cultura organizacional para apoyar la transformación digital. Los valores culturales, como la colaboración y la agilidad, son esenciales para facilitar la adopción de tecnologías digitales y promover la innovación continua. Este enfoque cultural es crucial para que las organizaciones industriales puedan adaptarse y prosperar en un entorno digital.

Para estudiar el liderazgo en la transformación digital de Davivienda, se utilizarán instrumentos como entrevistas semiestructuradas con líderes clave del Banco, encuestas para medir la percepción de los empleados sobre la digitalización y análisis de documentos internos relacionados con la estrategia digital de la organización. Además, se emplearán estudios de caso de otras organizaciones que han implementado con éxito la transformación digital para proporcionar un marco comparativo robusto.

El estudio del liderazgo en la transformación digital de Davivienda, enmarcado en el contexto local, regional y global, permitirá identificar mejores prácticas y estrategias efectivas que pueden ser adoptadas por otras organizaciones en Colombia y más allá. Utilizando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, este proyecto buscará proporcionar *insights* valiosos para la

implementación exitosa de la digitalización en el sector financiero al definir el perfil idóneo de los líderes en transformación digital.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el perfil de liderazgo que debe tener un gerente de proyectos en transformación digital en el Banco Davivienda?

Objetivos

Objetivo general

Identificar las características necesarias en el perfil de liderazgo de un gerente de proyectos de transformación digital para el Banco Davivienda, con el fin de optimizar las capacidades de gerenciar proyectos de transformación digital.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el perfil de liderazgo actual de los gerentes de proyectos de transformación digital en el Banco Davivienda, con el propósito de entender las fortalezas y áreas de mejora dentro del contexto actual de la organización.
2. Desarrollar el perfil de liderazgo óptimo para un gerente de proyectos en transformación digital en el Banco Davivienda, tomando en cuenta las tendencias globales en gestión de proyectos digitales, con el fin de establecer un modelo de referencia.
3. Identificar las brechas existentes entre el perfil de liderazgo óptimo desarrollado y el perfil de liderazgo actual de los gerentes de proyectos del Banco Davivienda, con el objetivo de detectar los aspectos clave que requieren desarrollo y ajuste.
4. Proponer un plan de mejora del liderazgo de la organización orientado al cierre de las brechas identificadas para los gerentes de proyectos en transformación digital del Banco Davivienda, con el propósito de potencializar la capacidad de gerenciar proyectos de la organización en proyectos de transformación digital.

Construcción del núcleo problémico de la organización

El principal desafío identificado en Davivienda en su proceso de transformación digital radica en la falta de alineación entre las competencias de liderazgo

transformacional de los gerentes de proyectos y las habilidades técnicas necesarias para gestionar eficazmente los cambios tecnológicos. A partir de los resultados obtenidos mediante el *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* y las entrevistas cualitativas, se ha identificado una brecha significativa en áreas clave del liderazgo transformacional, tales como la estimulación intelectual y el carisma, lo que sugiere una limitación en la capacidad de los gerentes para inspirar y motivar a sus equipos hacia la innovación y el cambio.

La entrevista con Gabriel Morris, vicepresidente de Transformación Tecnológica en Banco Davivienda, y la literatura revisada sobre liderazgo en transformación digital revelan varias similitudes, diferencias, brechas de conocimiento y alternativas de solución.

Una de las similitudes más destacadas es la importancia de adoptar una visión estratégica y una mentalidad ágil. Morris enfatiza la necesidad de modificar procesos y relaciones con aliados para desarrollar ventajas competitivas a través de la tecnología. Este enfoque se alinea con las recomendaciones de Busquets (2019), quien destaca la importancia de una visión estratégica integral y una estructura flexible. Además, Kopackova et al. (2024) subrayan la necesidad de un *mindset* digital ágil y estratégico para enfrentar el entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo).

En cuanto a las habilidades de comunicación y las habilidades blandas, Morris menciona la comunicación efectiva y el control emocional como virtudes esenciales para un líder en transformación digital. Esta perspectiva es coherente con la literatura, donde Ertio et al. (2024) destacan la importancia de la inteligencia emocional para manejar el tecnoestrés y crear un entorno de trabajo positivo. Schiuma et al. (2021) también enfatizan la relevancia de la comunicación y la capacidad de juzgar y comunicar la esencia en su modelo *Digital Transformative Leadership Compass*.

Sin embargo, existen diferencias notables en la implementación de Centros de Excelencia (COE) mencionados por Morris. Él señala que los COE juegan un

papel crucial en la estrategia de transformación tecnológica de Davivienda, desarrollando talento interno y estableciendo prácticas y lineamientos transversales. Aunque la literatura revisada no se enfoca específicamente en los COE, sí resalta la necesidad de programas educativos y el desarrollo de competencias, como sugieren Kopackova et al. (2024).

Adicionalmente, los resultados revelaron una brecha en el conocimiento técnico y en la alfabetización tecnológica de los gerentes de proyectos. Esta falta de competencia técnica limita la capacidad de los líderes para comprender y adoptar las nuevas tecnologías implementadas en la organización, lo que genera una resistencia al cambio y una implementación ineficaz de las iniciativas tecnológicas. La alfabetización tecnológica es fundamental en el contexto de transformación digital, ya que la integración efectiva de nuevas herramientas y procesos requiere que los líderes no solo motiven a sus equipos, sino que también comprendan las tecnologías que están impulsando dichos cambios.

Para estudiar esta problemática, se emplearon varios instrumentos, incluidos el *MLQ* y entrevistas con gerentes de proyectos y altos ejecutivos, como el vicepresidente de Tecnología. El *MLQ* fue aplicado a los colaboradores de las áreas de proyectos y tecnología, evaluando las percepciones sobre las competencias de liderazgo transformacional de sus gerentes. Las dimensiones evaluadas incluyeron inspiración motivacional, consideración individualizada, estimulación intelectual y carisma.

Además, las entrevistas cualitativas proporcionaron una comprensión más profunda de los desafíos relacionados con la alfabetización tecnológica de los gerentes. Las entrevistas revelaron que, si bien los gerentes tienen habilidades técnicas básicas, carecen de un conocimiento profundo de las nuevas herramientas y tecnologías que se están implementando en la organización. Esta limitación dificulta su capacidad para liderar equipos en un entorno de constante cambio tecnológico.

Los resultados obtenidos muestran una clara brecha entre las competencias de liderazgo y técnicas actuales de los gerentes de proyectos y las requeridas para gestionar los cambios tecnológicos en Davivienda. Mientras que los gerentes obtuvieron valoraciones positivas en dimensiones como inspiración motivacional y consideración individualizada, las bajas valoraciones en carisma (2,00) y estimulación intelectual (2,29) reflejan una falta de capacidad para fomentar la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías.

Por otra parte, la brecha en la alfabetización tecnológica de los gerentes agrava la situación, ya que no solo carecen de las habilidades de liderazgo transformacional necesarias, sino que también presentan deficiencias en el conocimiento técnico necesario para comprender y manejar las herramientas digitales. Esta doble brecha afecta significativamente la capacidad de Davivienda para implementar de manera exitosa sus proyectos de transformación digital.

La literatura ofrece varias alternativas de solución que podrían aplicarse en Davivienda. Por ejemplo, Kopackova et al. (2024) sugieren la implementación de programas educativos que desarrollen competencias digitales y habilidades blandas, lo cual podría complementar las iniciativas de los COE mencionadas por Morris. Además, Schiuma et al. (2024) proponen el desarrollo de competencias clave de liderazgo transformador, como el pragmatismo, sostenibilidad y catalización, que podrían integrarse formalmente en la estrategia de liderazgo de Davivienda.

Finalmente, la gestión del tecnoestrés es otra área donde la literatura ofrece soluciones aplicables. Ertio et al. (2024) destacan la importancia de la inteligencia emocional para manejar el tecnoestrés, lo cual podría ser incorporado en programas de desarrollo para líderes y empleados en Davivienda, mejorando así el entorno de trabajo y facilitando la transformación digital.

Propuesta de solución

El Banco Davivienda se enfrenta a desafíos clave en su proceso de transformación digital, siendo los gerentes de proyectos actores fundamentales en la ejecución exitosa de este proceso. Sin embargo, se han identificado brechas significativas en las competencias de liderazgo transformacional y habilidades técnicas de estos gerentes, lo que ha afectado la efectividad en la gestión de los proyectos. Para enfrentar estos retos, se propone un plan de liderazgo enfocado en el cierre de brechas, alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

Entre las brechas más significativas, se encuentran deficiencias en carisma y estimulación intelectual, lo que afecta la capacidad de los gerentes para inspirar e impulsar la innovación dentro de sus equipos. Además, existe una falta de conocimientos técnicos en áreas clave como alfabetización tecnológica, *big data* e inteligencia artificial, fundamentales para el liderazgo en un entorno digital dinámico.

Con el fin de abordar estas brechas, se propone implementar un programa de capacitación integral. Esta estrategia no solo es la más efectiva desde un punto de vista de desarrollo organizacional, sino también la más eficiente desde una perspectiva económica. La literatura demuestra que la rotación de personal puede ser extremadamente costosa, alcanzando entre el 50% y el 150% del salario anual del empleado, especialmente en roles especializados como el de gerente de proyectos (Forbes, 2023). En lugar de incurrir en estos costos al contratar nuevo personal, se considera más rentable invertir en la capacitación y retención de los empleados actuales.

Por otro lado, se hace énfasis en la importancia de la implementación de capacitaciones como un medio para mejorar el rendimiento de los empleados en las empresas y como un mecanismo para aumentar la productividad del área a partir de la intervención en las habilidades del talento humano. Como explica Khawaldeh (2023), la capacitación efectiva resulta en una mejora del desempeño

laboral al equipar a los empleados con las habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente, incluyendo el desarrollo de habilidades técnicas y mentales necesarias para los requisitos laborales actuales y futuros. Las capacitaciones brindan a los empleados herramientas para poder realizar de mejor manera su labor y de esta manera poder contar con talento humano con el perfil requerido por la empresa para que la organización pueda cumplir con sus objetivos y aumente su competitividad en un entorno en constante cambio.

Musae'dah (2008) explica cómo la capacitación es esencial para aumentar la eficiencia y productividad de los empleados, proporcionando habilidades necesarias para que los empleados desarrollen sus roles de una manera más efectiva. Igualmente hace énfasis en que la capacitación es clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones para poder adaptarse a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, teniendo así beneficios a largo plazo, por lo tanto son inversiones valiosas para las organizaciones y no representan un gasto aislado.

Aljumah (2023) menciona que los programas de capacitación específicos pueden mejorar de manera significativa las competencias y métricas de desempeño de los empleados, llevando así a la empresa a una mejora en la productividad y a la satisfacción laboral en general. De esta manera, la capacitación efectiva proporciona beneficios para la organización en términos de productividad y también prepara a los empleados para desafíos futuros, manteniéndose competitivo a lo largo del tiempo en un mercado en constante cambio tecnológico.

En este contexto, el plan de liderazgo propuesto para los gerentes de proyectos de Davivienda consistirá en un programa de capacitación de 11 semanas, enfocado en cerrar las brechas identificadas a través de evaluaciones iniciales y finales, sesiones teórico prácticas y mentorías personalizadas. Este programa incluirá talleres semanales de 3 horas que combinarán teoría y práctica para asegurar que los gerentes puedan aplicar los conocimientos adquiridos de manera inmediata en sus proyectos. Además, recibirán dos sesiones de mentoría individualizada,

enfocadas en el desarrollo de las competencias más críticas, según los resultados de la evaluación inicial.

Las habilidades a desarrollar durante este programa incluyen áreas clave como la curiosidad y el aprendizaje continuo, el pensamiento analítico y creativo, la resiliencia, y el manejo de *big data* e inteligencia artificial, todas esenciales para la transformación digital del Banco.

Al final del programa, se realizará una evaluación final para medir el progreso de los gerentes y ajustar las estrategias de desarrollo continuo. Este enfoque no solo mejorará las competencias actuales de los gerentes, sino que también proporcionará una solución rentable y sostenible a largo plazo para Davivienda.

Plan de implementación

El Plan de Implementación del programa de liderazgo y desarrollo de competencias para los gerentes de proyectos del Banco Davivienda se estructura en cinco fases: inicio, planeación, ejecución, seguimiento y cierre. Estas fases aseguran una correcta organización y ejecución del proyecto, garantizando que los gerentes adquieran las habilidades necesarias para liderar con éxito los proyectos de transformación digital del Banco.

1. Fase de inicio

En esta fase, se formalizan los recursos, equipos y compromisos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Se realiza una reunión de *kick-off* con la alta dirección del Banco, donde se presenta el objetivo del proyecto y se asegura el apoyo de los líderes clave de la organización. Esta fase también incluye la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como la ratificación del compromiso de la alta dirección para el éxito del plan.

- **Entregables:** acta de constitución del proyecto, asignación de equipos y recursos.
- **Fecha de inicio:** enero 2025.
- **Responsables:** vicepresidente de Talento Humano, vicepresidente de Operaciones, director de Proyectos.

2. Fase de planeación

Durante la fase de planeación, se identifican los perfiles de los gerentes de proyectos y se caracterizan en función de sus competencias actuales y las brechas detectadas. Se organizan talleres de sensibilización para los gerentes, donde se explica el alcance del programa, y se formaliza un plan de gestión del cambio. Además, se gestionan las alianzas con los proveedores que impartirán las capacitaciones y mentorías.

- **Entregables:** caracterización de gerentes, plan de gestión del cambio, contratos con proveedores.
- **Fecha de inicio:** febrero 2025.
- **Responsables:** gestores de Talento Humano, líder de Gestión del Cambio.

3. Fase de ejecución

La fase de ejecución abarca la puesta en marcha de las capacitaciones, mentorías y el programa de gamificación para incentivar el desarrollo de habilidades. Se llevan a cabo sesiones semanales de capacitación en *power skills* y *technical skills*, acompañadas de mentorías personalizadas para asegurar el desarrollo de las competencias críticas. Además, se mide el progreso de los participantes mediante un *assessment 360°* a lo largo del programa.

- **Entregables:** resultados de las sesiones de capacitación, planes de acción individuales.
- **Fecha de inicio:** junio 2025.
- **Responsables:** Centro de Excelencia en Agilidad, directores de Proyectos.

4. Fase de seguimiento

En esta fase, se realizan reuniones de seguimiento cada dos semanas con el *sponsor* del proyecto, en las que se presentan informes sobre el estado de los planes de acción, los riesgos asociados a la implementación y el presupuesto del proyecto. Además, se da seguimiento a los resultados obtenidos en el plan de gestión del cambio, asegurando que las metas planteadas se estén cumpliendo de acuerdo con el cronograma.

- **Entregables:** informes de seguimiento, actualización del plan de gestión del cambio.
- **Fecha de inicio:** octubre 2025.
- **Responsables:** vicepresidentes de Operaciones y Tecnología, líder de Gestión del Cambio.

5. Fase de cierre

Finalmente, la fase de cierre incluye la formalización de la entrega del proyecto y la presentación de los resultados finales. Se documentan los hallazgos y las recomendaciones, y se realizan los cierres presupuestales y contractuales con los proveedores. Además, se entrega la documentación completa del proceso al Centro de Excelencia en Agilidad, que se encargará de la medición continua y reentrenamiento de los gerentes en el futuro.

- **Entregables:** manuales de procesos, evaluación final del proyecto, cierre de presupuesto.
- **Fecha de inicio:** julio 2026.
- **Responsables:** vicepresidente de Talento Humano, Centro de Excelencia en Agilidad.

Tabla 1

Cronograma de implementación

Etapa del proyecto	Plan de trabajo	Responsable	Impactados	Entregable	Riesgo / Control	Estado	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Inicio	Presentación de <i>kick-off</i> la alta dirección	Diego A Quintero V y Camila España Isaza	Vicepresidente ejecutivo de Talento Humano, vicepresidente ejecutivo de Operaciones y tecnología, vicepresidente de Transformación Tecnológica, vicepresidente de Operaciones, director de Proyectos, procesos e innovación, director de Desarrollo y director de riesgo Operativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Ratificación del compromiso de la alta dirección con el proyecto. 3. Asignación de recursos para la ejecución del proyecto. 4. Asignación de equipos requeridos para la implementación del proyecto. 5. Actualización a la matriz de riesgos del proyecto. 	<p>Riesgo: Alineación de la alta dirección con el propósito.</p> <p>Control: Plan de gestión de los <i>stakeholders</i>, desarrollar reuniones previas para análisis.</p>	Planeado	13/1/2025	14/1/2025
Inicio	Formalización equipo de proyecto	Vicepresidente ejecutivo de Operación y	Gestor de Talento Humano, director de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignación de % tiempos al proyecto. 2. Definición de war 	Riesgo: Falta de claridad en los % de	Planeado	16/1/2025	18/1/2025

		Tecnología, vicepresidente de talento Humano	Proyectos, Proceso e Innovación, Diego A Quintero y Camila España Isaza	room. 3. Definición de espacios de control.	asignación y espacio. Control: Presentación detallada con la información.			
Inicio	Presentación de <i>kick-off</i> a impactados positiva y negativamente.	Diego A Quintero V., Camila España Isaza, vicepresidente de Transformación Tecnológica y director de Proyectos, Procesos e Innovación	Gerentes de proyectos, líderes de Desarrollo y líderes de Operaciones	1. Acta de <i>kick-off</i> . 2. Actualización a la matriz de riesgos del proyecto. 3. Actualización de la matriz de gestión de los <i>stakeholders</i> . 4. Identificación de opositores o detractores del proyecto. 5. Identificación de gestores de cambio.	Riesgo: Opositores de la iniciativa. Control: Plan de gestión del cambio. Identificación de gestores del cambio.	Planeado	18/1/2025	18/1/2025
Inicio	Asignación de presupuesto	Vicepresidente ejecutivo de Operación y tecnología.		1. Asignación de presupuesto.		Planeado	22/1/2025	27/1/2025
Planeación	Caracterización de los gerentes de proyectos	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Gerentes de proyectos	1. Caracterización de los gerentes de proyectos: 1.1 Identificación. 1.2 Cargo. 1.3 Educación. 1.4 Experiencia laboral.	Riesgo: Calidad de la data. Control: Validación con fuentes de Talento Humano	Planeado	20/1/2025	4/2/2025

Planeación	Taller de sensibilización	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza y gestor del cambio.	Gerentes de proyectos	1. Desarrollo de un taller de gestión del cambio. 2. Presentación del alcance. 3. Asignación de roles de gestión del cambio. 4. Formalización de canales para gestión del cambio.		Planeado	6/2/2025	6/2/2025
Planeación	Formalización del plan de cambio con Talento Humano	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza y gestor del cambio.	Vicepresidente de Talento Humano	1. Plan de gestión del cambio.		Planeado	30/1/2025	4/2/2025
Planeación	Gestión de la contratación de aliados para los procesos de formación.	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Gerencia de la Cadena de Abastecimiento	1. Contrato de proceso de formación con <i>skills</i> de IT.	1. Riesgo: Riesgo de incumplimiento contractual por parte del proveedor. Mitigación: Pólizas de cumplimiento y pólizas de calidad del servicio.	Planeado	27/1/2025	18/2/2025
Planeación	Formalización matriz de riesgos	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Director de Riesgo Operativo	1. Matriz de riesgo del proyecto actualizada.		Planeado	6/2/2025	6/2/2025

Planeación	Formalización plan de comunicación	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza y gestor del cambio	Gerentes de proyectos y equipo de comunicaciones	1. Plan de comunicaciones		Planeado	6/2/2025	6/2/2025
Ejecución	Proceso de formalización especializado a agentes de cambio en el Centro de Excelencia de Agilidad	Aliado proceso de formación	<i>Coach</i> - agentes de cambio	1. Construcción de redes. 2. Biblioteca de referências teóricas.		Planeado	6/2/2025	7/5/2025
Ejecución	Proceso de formación aliado <i>skills</i> técnicas y formación teórica en <i>power skills</i>	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos	1. Presentación del curso. 2. Formatos de asistencia. 3. Grabación de la sesión.	Riesgo: Bajo interés por parte de los interesados. Mitigación: Plan de gestión del cambio, sensibilización sobre la importancia.	Planeado	26/2/2025	26/7/2025
Ejecución	Proceso de formación aliado <i>skills</i> técnicas y formación teórica en <i>power skills</i>	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos	1. Presentación del curso. 2. Formatos de asistencia. 3. Grabación sesión.	Riesgo: Bajo interés por parte de los interesados. Mitigación: Plan de gestión del	Planeado	26/2/2025	26/7/2025

					cambio, sensibilización sobre la importancia.			
Ejecución	Taller desarrollo de <i>skills</i>	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos	1. Resultados del trabajo práctico poniendo en práctica los <i>skills</i> bajo metodología de simulación		Planeado	5/8/2025	30/8/2025
Ejecución	Desarrollo del programa de <i>Coach & Mentora</i> , desde el Centro de Excelencia de Agilidad	Centro de excelencia	Gerentes de proyectos	1. Planes de acción de <i>Coach</i>		Planeado	26/2/2025	30/8/2025
Ejecución	Proceso de evaluación de aprendizaje - medición teórica	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos	1. Resultados de la evaluación teórica 2. Actualización diagnóstico individual <i>skills technical y power skills</i>		Planeado	4/9/2025	19/9/2025
Ejecución	Proceso de evaluación <i>skills</i> por parte de interesados (calificación por parte de los equipos de proyectos)	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos y equipos ejecutores de proyectos	1. Resultados de medición de percepción por parte de los equipos de proyectos sobre el rol de gerente de proyectos en 10 <i>skills</i>		Planeado	4/9/2025	19/9/2025
Ejecución	Procesos de evaluación por	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos y	1. Resultado de medición de percepción		Planeado	4/9/2025	19/9/2025

	parte de jefes de gerentes de proyectos		jefe de gerentes de proyectos	del jefe de área respecto a 10 <i>skills</i> de gerentes de proyectos				
Ejecución	Proceso de evaluación por parte de sponsor de proyectos respecto a 10 <i>skills</i> gerentes de proyectos	Aliado proceso de formación	Gerentes de proyectos, <i>sponsor</i> (Cliente interno) gestión de proyectos	1. Resultado de medición de percepción del <i>sponsor</i> o usuario lider area respecto a 10 <i>skills</i> de gerentes de proyectos		Planeado	4/9/2025	19/9/2025
Ejecución	Presentación de resultados de forma individual	Jefe de proyectos	Gerentes de proyectos	1. Resultado de evaluación 360°		Planeado	24/9/2025	24/10/2025
Ejecución	Actualización cartas descriptivas	Jefe de proyectos y jefe Talento Humano	Gerentes de proyectos	1. Actualización de cartas descriptivas de acuerdo a <i>skills</i>		Planeado	26/10/2025	30/10/2025
Ejecución	Formalización cambio en cartas descriptiva	Jefe de proyectos	Gerentes de proyectos	1. Formalización cartas descriptivas		Planeado	30/10/2025	
Ejecución	Establecimiento planes de acción de brechas en el proceso de medición	Jefe de proyectos	Gerente de proyectos con brechas	1. Radicación plan de acción o remediación		Planeado	24/10/2025	8/11/2025
Ejecución	Medición de <i>skills</i> 360°	Centro de Excencia	Gerentes de proyectos	1. Medición de conocimiento teórico. 2. Medición de percepción equipos de proyectos 3. Medición jefes de		Planeado	16/6/2026	6/7/2026

				proyectos 4. Medición <i>sponsor</i> / usuario de proyectos.				
Ejecución	Documentación procesos, manuales, estrategias de refuerzo.	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza y gestor del cambio	Centro de Excencia	1. Manuales de procesos. 2. Planes de formación recurrentes. 3. Estrategias de medición. 4. Línea base gerentes de proyectos actual. 5. Evaluación aliados		Planeado	16/6/2026	6/7/2026
Seguimiento	Seguimiento con <i>sponsor</i> del proyecto - cada 2 semanas	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Vicepresidente ejecutivo de Talento Humano, vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Tecnología, vicepresidente de Transformación Tecnológica, vicepresidente de Operaciones, director de Proyectos, Procesos e Innovación, director de Desarrollo y director de Riesgo Operativo.	1. Presentación de seguimiento. 2. Cronograma del proyecto. 3. Estado del presupuesto. 4. Estado de plan de mitigación de riesgos. 5. Estado plan de gestión de interesados.		Planeado	13/1/2025	6/7/2026

Seguimiento	Seguimiento planes de acción	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza y jefes de proyecto	Gerentes de proyecto con brechas	1. Estado planes de acción individual		Planeado	24/10/2025	6/7/2026
Seguimiento	Seguimiento plan de gestión de cambio	Diego A. Quintero V., Camila España Isaza, líder gestión del cambio, gestores del cambio y Centro de Excelencia Agilidad	Gerentes de proyecto con brechas	1. Estado riesgos en gestión del cambio. 2. Estado planes de acción.		Planeado	30/1/2025	6/7/2026
Cierre	Cierre gestión de proyecto	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Vicepresidente ejecutivo de Talento Humano, vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Tecnología, vicepresidente de Transformación Tecnológica, vicepresidente de Operaciones, director de Proyectos, Procesos e	1. Presentación de cierre. 2. Hallazgos y recomendaciones. 3. Entregables del proyecto.		Planeado	26/7/2026	5/8/2026

			Innovación, director de Desarrollo y director de Riesgo Operativo.					
Cierre	Cierre presupuestal del proyecto	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Vicepresidente ejecutivo de Operaciones y Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre de presupuesto. 2. Cierre contractual con aliados. 3. Evidencias de la ejecución del contrato. 		Planeado	26/7/2026	5/8/2026
Cierre	Formalización de entrega como proceso recurrente de medición y reentrenamiento al Centro de Excelencia	Diego A. Quintero V. y Camila España Isaza	Centro de Excelencia en Agilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización de la entrega del proceso. 2. Manuales y documentación. 		Planeado	26/7/2026	5/8/2026

Figura 6:

Diagrama de Gantt

Inicio

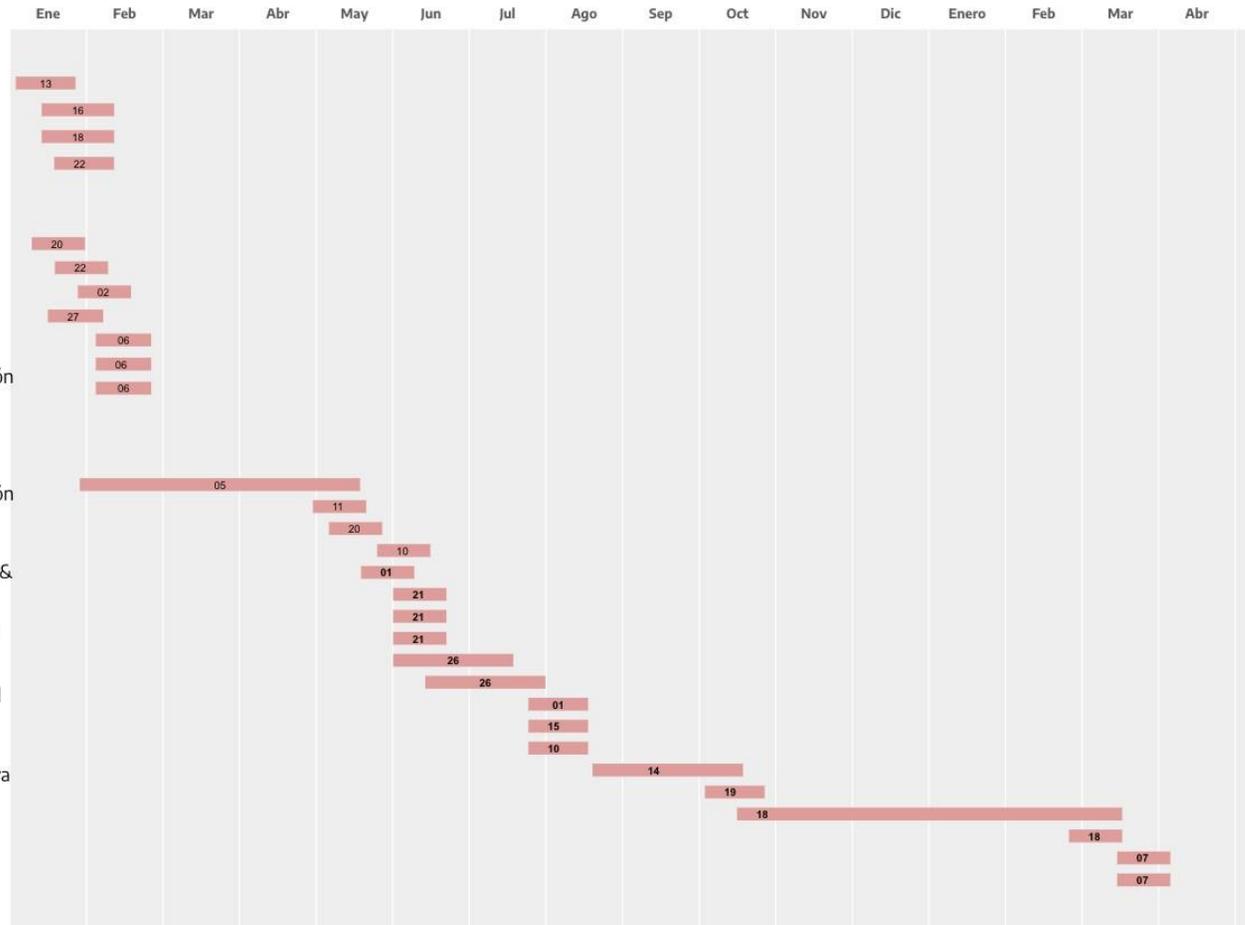
- Kickoff
- formalización del proyecto
- Presentación kickoff
- asignación presupuestal

Planeación

- Caracterización G. Proyecto
- Taller de sensibilización
- Formalización plan de cambio
- Gestión de contratación aliado
- proceso de formación
- Formalización matriz de riesgo
- Formalización plan de comunicación
- assessment inicial

Ejecución

- Desarrollo del proceso de formación online
- Taller sincronico
- Assesment de cierre proveedor
- Desarrollo del programa de coach & mentora
- Proceso de evaluación teórico
- Proceso de evaluación equipos de proyecto
- Proceso de evaluación jefes de proyecto
- Proceso de evaluación sponsor del proyecto
- presentación de resultados
- Actualización carta descriptiva
- Formalización cambio C. descriptiva
- Establecimiento planes de acción
- Estructuración Gamification
- Ejecución Gamification
- Medición 360
- Documentar procesos



Nota: Elaboración propia

Viabilidad técnica

Para el proceso de implementación se ha decidido realizar la evaluación de tres proveedores a los cuales se les brindó la misma información y se les dio el mismo tiempo para presentar una cotización de solución, presentando un programa de formación ya sea virtual o presencial, una vez recibidas las propuestas de los proveedores se realizó un análisis técnico y evaluación de costos de la propuesta:

Tabla 2:

Evaluación técnica de solución

Matriz de evaluación alternativas componente técnico						
Criterio	Proveedor A Kleer	Justificación	Proveedor B Improvement 21	Justificación	Proveedor C CESA Empresarial	Justificación
Experiencia liderazgo / <i>power skills / technical skills</i>	4	De acuerdo a su página web, han realizado procesos de <i>coaching</i> y transformación digital en empresas reconocidas en Colombia como EPM,	5	De acuerdo a la propuesta, se tienen referentes en proceso de formación de empresas líderes en Colombia	5	Una de las 5 mejores universidades del país en administración, acreditado como alta calidad, sinergia entre la academia y el sector

		Banco Falabella y SURA		(Bancolombia) e internacional (Ericsson / Falabella / BBVA / Oracle / SAP).		productivo.
Calidad del contenido	5	Se detalla el contenido a presentar en las sesiones presenciales y virtuales, contempla todos los contenidos.	4	Se detallan claramente todos los contenidos y la experiencia, no incluye <i>big data</i> .	3	7 módulos de enseñanza cumpliendo los requisitos del proceso de formación en soft <i>skills</i> . No se incluye módulo de alfabetización tecnológica con la profundidad necesaria.
Métodos de enseñanza	5	Método híbrido presencial y virtual	2	Se plantea un componente mayor virtual desde España, lo cual puede afectar la capacidad de aprendizaje.	5	Instalaciones propias en Bogotá.
Calidad del servicio	4	Prestación de servicio en Medellín, Colombia. Horarios de atención OK Zona horaria OK	3	Capacitación desde España, afecta el soporte, las sesiones presenciales deben ser coordinadas con tiempo previo y limita la flexibilidad, diferente zona horaria.	4	Experiencia presencial, evento de cierre y relacionamiento, generación de insignia digital. No tiene incluido un seguimiento posterior para validar si se adquirieron o no las habilidades.
Horas de formación	5	11 semanas de duración.	4	60 horas (3 a 5 meses)	3	44 Horas de formación

		1 módulo por semana				
Nota final	4.6		3.6		4	
Valor USD	USD 83,400.00		USD 99,000.00		USD 30,000.00	
Valor COP	COP \$350,280,000		COP \$415,800,000		COP \$126,000,000	

Nota: Elaboración propia

Anexo 7: Cotización plan de formación Kleer

Anexo 8: Cotización plan de formación Improvement 21

Anexo 9: Cotización plan de formación CESA Empresarial

Análisis Financiero

Comprender la viabilidad financiera del proyecto es fundamental para asegurar que la inversión en la capacitación de los gerentes de proyectos de transformación digital sea rentable y efectiva a largo plazo. El análisis financiero no solo permite evaluar los costos de la propuesta del proveedor seleccionado, en este caso Kleer, sino que también proporciona una comparación clara entre los costos de capacitar al personal actual y los costos asociados con el reemplazo de personal en escenarios de rotación del 5% y 15%. A partir de este análisis, es posible determinar si el retorno de la inversión es favorable para la organización y en qué plazo se alcanzará.

Se realiza el análisis financiero del proyecto para comprender la viabilidad de la propuesta de solución. La adquisición y retención de talento humano especializado se presenta como un desafío significativo para el Banco Davivienda. Según Manpower (2024), el 77% de las organizaciones enfrentan dificultades para encontrar el talento adecuado, y los costos de rotación pueden oscilar entre el 50% y 150% del salario anual de los empleados, siendo incluso más altos en puestos especializados y ejecutivos (Forbes, 2023). Estos factores influyen directamente en los costos del proyecto de transformación digital, dado que la rotación de gerentes de proyectos genera costos adicionales que van desde \$75 millones hasta \$249 millones por cada proceso de reemplazo y contratación.

El análisis salarial para los gerentes de proyectos en el Banco Davivienda muestra una distribución de costos significativa. Los rangos salariales anuales para los diferentes niveles de gerencia se evidencian en la **tabla 3**. Estos costos reflejan una importante inversión en el talento humano, con un ajuste por solicitud del Banco basado en 55 gerentes de proyectos (Banco Davivienda, 2024).

Tabla 3:***Rango salarial de los gerentes de proyectos***

Rango salarial anual	Rango inferior	Rango superior	Peso (Número de funcionarios)	Gerentes de proyecto
Director de Área	\$397,040,400	\$485,271,600	1.64%	0.00%
Jefe Depto	\$246,402,000	\$301,158,000	8.20%	0.00%
Especialista II - III	\$226,584,000	\$276,936,000	6.56%	7.27%
Especialista I	\$164,721,600	\$201,326,400	32.79%	36.36%
Profesional III - Coordinador	\$126,262,800	\$154,321,200	42.62%	47.27%
Profesional II	\$107,643,600	\$131,564,400	8.20%	9.09%
Total			100%	100%

Fuente: Banco Davivienda, los valores tienen un % de ajuste por solicitud del Banco, de un total de 55 gerentes de proyectos

Nota: Elaboración propia

Asimismo, se analiza la propuesta del proyecto basado en capacitaciones en liderazgo para la transformación digital con enfoque en el cierre de brechas. Este plan trabaja tanto habilidades blandas como habilidades duras que, al combinarlas, permitirán tener a gerentes de proyectos más capacitados y preparados para enfrentar las propuestas innovadoras en transformación digital y finalmente, que Davivienda siga siendo un banco competitivo en el entorno actual y futuro.

De esta manera, se evidencia el costo del proyecto en la **tabla 4**.

Tabla 4:

Costo del plan de capacitación en transformación digital con enfoque de cierre de brechas

Proceso	Duración	Costo USD	Costo COP
Programa de liderazgo para la transformación digital: <ul style="list-style-type: none">• Sesión de lanzamiento• Assessment 360 inicio y cierre	11 semanas	\$59,400	\$249,480,000
Mentoring individual	2 sesiones por persona	\$24,000	\$100,800,000
Total	11 semanas + mentoring	\$83,400	\$350,280,000

Nota: Elaboración propia

El costo total del proyecto propuesto por Kleer es de \$350.280.000 COP. Este programa de 11 semanas busca desarrollar competencias clave para la transformación digital, combinando habilidades técnicas y de liderazgo que resultan esenciales para cerrar las brechas identificadas en los gerentes de proyectos. A partir de este costo, se comparan dos escenarios de rotación para medir la rentabilidad de la capacitación frente al reemplazo de los gerentes que no logren adaptarse a las nuevas competencias requeridas.

Tabla 5:

Escenarios del análisis financiero

Escenario	Número de trabajadores	Costo (ahorrado)	VNA	TIR
Optimista (15%)	8.25	\$1,309,000,000	\$783,598,000	274%
Pesimista (5%)	2.75	\$436,000,000	\$27,679,000	25%

Nota: Elaboración propia

En el escenario optimista, que considera una rotación del 15% de los gerentes de proyectos, equivalente a 8,25 gerentes, el análisis financiero arroja un Valor Neto Actual (VNA) de \$783.598.909 COP y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 274%. Estos resultados demuestran que la capacitación es altamente rentable, y se proyecta que el retorno de la inversión se alcanzaría en el primer año, debido a los ahorros derivados de evitar los altos costos de rotación.

En el escenario pesimista, donde la rotación estimada es del 5% (2,75 gerentes), el VNA es de \$27.679.636 COP y la TIR es de 25%, lo que indica que, aunque la rentabilidad es menor, sigue siendo positiva. En este caso, se proyecta un retorno de la inversión en un plazo de cuatro años, lo cual sigue siendo viable para la organización.

Ambos escenarios muestran que la capacitación es más rentable que el reemplazo de personal, incluso en condiciones menos favorables. La inversión en el desarrollo de las habilidades de los gerentes no solo evita los costos asociados a la rotación de personal, sino que también mejora significativamente su capacidad para liderar la transformación digital de Davivienda. En consecuencia, el análisis financiero demuestra que el proyecto es viable y rentable, ofreciendo un

retorno positivo de la inversión tanto a corto como a largo plazo. Todas las tablas y cálculos utilizados en este análisis son de elaboración propia, basados en los datos obtenidos del análisis interno y las propuestas recibidas.

Además, al alcanzar el punto de equilibrio con la reducción de la rotación de sólo 2,2 gerentes de proyectos, el proyecto se muestra robusto y sustentable. Este análisis subraya la importancia de una gestión estratégica del talento y la capacitación continua, elementos críticos para mantener la competitividad y la innovación en el sector financiero. Finalmente, la implementación del proyecto es no solo financieramente viable, sino también estratégica para el fortalecimiento y la evolución digital del Banco Davivienda.

Indicadores de éxito

Para esta iniciativa se plantean los siguientes *Key Performance Index (KPIs)*, basados en la metodología *Smart* (Steffens, G., & Cadiat, A. C.2016).

Calidad: cumplimiento de propósito del plan de formación.

Tabla 6:

Indicadores de calidad

Indicador	Fórmula	Meta	Descripción
Promedio de calificación de los gerentes de proyectos por parte de los sponsor de los proyectos	$\Sigma \frac{(\text{Calificación Sponsor})}{\# \text{ Gerentes de proyecto}} \times 100$	>9.5	Permite ver la percepción de los sponsor de los proyectos respecto al desempeño y las habilidades de los gerentes de proyectos.

			Se les solicitará una medición de 1 a 10 para cada una de las habilidades.
Promedio de calificación de los gerentes de proyectos por parte de los equipos de proyectos	$\frac{\sum \text{Calificación Equipos de proy}}{\# \text{ Gerentes de proyecto}} \times 100$	>9.5	Permite ver la percepción de los miembros del equipo (desarrolladores, QA, UX, Product Owner, entre otros) de los proyectos respecto al desempeño y las habilidades de los gerentes de proyectos. Se les solicitará una medición de 1 a 10 para cada una de las habilidades.
Tasa de rotación involuntaria	$\frac{\text{Numeros de despidos}}{\# \text{ gerentes de proyecto}} \times 100$		

Nota: Elaboración propia

Tabla 7:
Indicadores de gestión respecto al plan

Indicador	Fórmula	Meta	Descripción
Indicador de ausentismo al proceso de formación	# personas que no asisten a la capacitación de forma mensual / total	<0.5%	Permite medir si los gerentes de proyectos están asistiendo al proceso de formación

	gerentes de proyectos x 100		
Calificación por parte de los gerentes de proyectos respecto al proceso de formación	Calificación de 1 a 10 respecto al proceso de formación	10	Permite la percepción de los gerentes respecto a las capacitaciones recibidas

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

El desarrollo de este proyecto permitió identificar las características esenciales que deben tener los gerentes de proyectos en el marco de la transformación digital dentro del Banco Davivienda. A partir del análisis realizado, se concluye que los gerentes requieren integrar competencias avanzadas tanto en habilidades tecnológicas como en liderazgo transformacional. Específicamente, se hace evidente la necesidad de dominar herramientas como *big data* y alfabetización digital, al tiempo que se fortalece el carisma, la estimulación intelectual, y la capacidad para fomentar una cultura de innovación dentro de los equipos. Estas competencias resultan críticas para poder liderar de manera efectiva en un entorno de constante cambio tecnológico.

El análisis de las encuestas y entrevistas realizadas permitió caracterizar el perfil de liderazgo actual de los gerentes de proyectos en transformación digital. Si bien se observa una base sólida en cuanto a habilidades de gestión, hay deficiencias notables en aspectos como la capacidad de inspirar y motivar a los equipos y en la innovación estratégica. Estas carencias limitan su efectividad para liderar proyectos de transformación digital, destacando la importancia de fortalecer estas competencias para mejorar su desempeño en un entorno digital.

A partir de la investigación sobre las tendencias de liderazgo en la transformación digital, se desarrolló un perfil de liderazgo óptimo para los gerentes de proyectos del Banco Davivienda. Este perfil combina habilidades técnicas avanzadas con un enfoque en el liderazgo transformacional, destacando la alfabetización en *big data* e inteligencia artificial. Además, resalta competencias clave como la visión estratégica, la promoción de la innovación y la capacidad de inspirar y motivar a los equipos. Este perfil está diseñado para responder a las crecientes demandas del Banco en un entorno global, asegurando que los gerentes estén mejor preparados para enfrentar los desafíos de la transformación digital.

En cuanto a las brechas identificadas, se encontraron diferencias importantes entre el perfil de liderazgo actual y el perfil óptimo propuesto. Las deficiencias en el manejo de tecnologías y la limitada capacidad de liderazgo inspiracional subrayan la necesidad de un plan de formación y cierre de brechas que permita a

los gerentes adquirir las competencias necesarias. Estas brechas ponen en evidencia la urgencia de abordar las áreas donde los gerentes no cumplen con las expectativas del liderazgo digital.

Se propuso un plan de formación que aborda directamente las brechas identificadas. Tras realizar un análisis técnico de las propuestas y un análisis de costos, se concluyó que la implementación de la iniciativa es viable, respaldada por indicadores positivos como el *VPN* (Valor Presente Neto) y la *TIR* (Tasa Interna de Retorno). Además, se considera un ahorro para la organización al evitar nuevos procesos de contratación. Basado en la propuesta de Kleer, el plan incluye tanto el desarrollo de habilidades técnicas como de liderazgo transformacional. También contempla la implementación de evaluaciones (*assessments*) al inicio y al finalizar las capacitaciones, lo que permitirá una evaluación continua del progreso y garantizará la efectividad del programa. Este enfoque integral asegura que los gerentes de proyectos puedan cerrar las brechas existentes y desarrollar un liderazgo sólido, capaz de guiar con éxito la transformación digital en el Banco Davivienda.

Recomendaciones

En línea con las conclusiones anteriores, se recomienda a la organización realizar un adecuado proceso de comunicación y gestión el cambio dirigido a todas las áreas de la organización. Esto garantizará que todas las personas, tanto las que puedan verse afectadas positiva como negativamente por este cambio, estén debidamente informadas y alineadas, permitiendo un control efectivo del impacto y facilitando la adaptación a las nuevas dinámicas organizacionales.

Se recomienda implementar el plan de capacitación propuesto por Kleer, orientado a cerrar las brechas identificadas tanto en habilidades técnicas como de liderazgo. Este plan no solo permitirá que los gerentes de proyectos adquieran las

competencias necesarias para la transformación digital, sino que también fomentará una mejora continua en su desempeño.

Adicionalmente, se sugiere establecer un sistema de evaluación continua mediante *assessments* periódicos, de modo que se pueda asegurar que los gerentes mantengan sus habilidades actualizadas y alineadas con las tendencias emergentes. Este tipo de evaluación permitirá medir el impacto de la capacitación y ajustar las estrategias según sea necesario.

Por otro lado, es importante considerar la ampliación del programa de formación a otros niveles jerárquicos dentro de la organización. Esto contribuirá a crear una cultura empresarial centrada en la innovación y el aprendizaje continuo, lo cual es esencial en un entorno de transformación digital.

Finalmente, se recomienda que el Banco Davivienda realice una actualización constante de los programas de formación, asegurando que estén alineados con los cambios en el entorno tecnológico y las demandas del mercado. Este enfoque garantizará que los líderes y colaboradores del Banco Davivienda estén preparados para enfrentar los retos que presenta la transformación digital y mantenerse competitivos a largo plazo.

Lista de referencias

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Self-leadership skills as intangible resources for sustainable competitive advantage. *Advanced Engineering Science*, 46(1).

Aljumah, A. (2023). Efectividad de la capacitación y su impacto en el desempeño. *International Journal of Professional Business Review*, 8 (10), 01-24.

AWS. (s.f). *¿Qué es la transformación digital?*

<https://aws.amazon.com/es/what-is/digital-transformation/>

Banco Davivienda. (2022). *Organigrama 2022*. [Archivo PDF].

<https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2022/04/Organigrama2022-1.pdf>

Bass, B. M., & Avoilo, B. (1990). *J. Multifactor leadership Questionnaire*.

Consulting Psychologists Press.

Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Quinta edición colombiana. *Pearson Educación*.

Busquets, J. (2019). El liderazgo en la era de la transformación digital. *TyN Magazine*. Recuperado de EMIS.

Butt, I., Imran, M., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation in industrial organizations. *Long Range Planning*, 57(2), 103456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.103456>

Cambio (2024, 12 de marzo). Transformación financiera: el imparable auge de los bancos digitales y las fintech en Colombia. *Cambiolombia.com*

<https://cambicolombia.com/contenido-especial/transformacion-financiera-el-imparable-auge-de-los-bancos-digitales-y-las>

Crowley, M. C. (2022). Lead from the heart: Transformational leadership for the 21st century. *Hay House, Inc.*

Davivienda. (2021). *Informe anual 2021*.

<https://comunicaciones.davivienda.com/informe2021>

Davivienda (2024). Versión 5.0.1[Aplicación Móvil]. *Apple store*

Davivienda. (s.f.). Sobre nosotros.

https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros

Ertio, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>

Fernández, A. S. (2018). Liderazgo transformacional, Que es y cómo medirlo. *ESIC*.

Forbes (2023, 23 de Octubre), ¿El talento está caro? Estos son los factores que presionan el costo del recurso humano en las empresas.

<https://forbes.co/2023/10/23/capital-humano/estos-son-los-factores-que-han-encaricido-el-talento-humano>

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.

Hawkins, P. (2021). Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership. *Kogan Page Publishers*.

Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.

Khawaldeh, E. A. (2023). The impact of training on improving employee performance: A case study on employees in the Directorate of Education of Ma'an

District. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), 01-24.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3520>

Kopackova, H., Simonova, S., & Reimannova, I. (2024). Digital transformation leaders wanted: How to prepare students for the ever-changing demands of the labor market. *The International Journal of Management Education*, 22, 100943.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100943>

La República (2023, 7 de diciembre), Resumen del año, enero: Emisor subió tasa de interés a 12,75% en su primera reunión. *La República*.
<https://www.larepublica.co/especiales/resumen-del-ano-2023/resumen-del-ano-enero-3763077>

La República (2024, 7 de marzo), las utilidades de los bancos cayeron y ocho de las 28 entidades quedaron con pérdidas. *La Republica*.
<https://www.larepublica.co/finanzas/al-cierre-de-2023-las-utilidades-de-los-bancos-cayeron-y-ocho-quedaron-con-perdidas-3815942>

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.

MacKinnon, C., & Wright, S. (2011). Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach.

Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478-488.

Moreno, A. (2019). La transformación digital trae retos de liderazgo. Portafolio - Economía Hoy. *EMIS*.

Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International*

Journal of Information Management, 75, 102734.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>

Musae'dah, M. (2008). Capacitación como inversión estratégica. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (5), 45-56.

Morris, G.(2024, mayo 16). Entrevista de D.A. Quintero. *Entrevista sobre liderazgo en transformación digital* [No publicada]. Bogotá.

Reza, M. H. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(3), 119-124.

Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Business Horizons*.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>

Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>

Schiuma, G., Schettini, E., & Santarsiero, F. (2021). How wise companies drive digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>

Semana (2024, 13 de Junio), ¿Hay crisis de talento en Colombia? Esta es la brecha entre demanda y disponibilidad de profesionales calificados.

<https://www.semana.com/foros-semana/articulo/hay-crisis-de-talento-en-colombia-esta-es-la-brecha-entre-demanda-y-disponibilidad-de-profesionales-calificados/202434/>

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. *50Minutos.es*.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6, 47-67.

Teixeira Reis Neto, M., Araújo, R. N., & Ferreira, C. A. A. (2019). Leadership theories and individual performance. *Pensamiento & Gestión*, 47, 148-179.

Vesa, M. (2021). *Organizational Gamification*. Routledge.

Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., & Liu, Z. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing and Management*, 60, 103498. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103498>

Anexos

Anexo 1:

Cuestionario entrevista semi estructurada

1. ¿Podría empezar contándonos un poco sobre su rol y experiencia en el Banco Davivienda, especialmente en el área de proyectos de transformación digital?
2. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que prevalece entre los gerentes de proyectos de transformación digital en Davivienda?
3. ¿Cuáles son las principales características que, en su opinión, definen a un líder efectivo en este contexto?
4. ¿Cómo es el tipo de relacionamiento de líderes de proyectos e iniciativa de la dirección con los equipos responsables de la ejecución?

5. En el desarrollo de las actividades propias de la gerencia de proyectos e iniciativas, ¿qué tan importante es el reconocimiento y/o beneficios por el cumplimiento de los objetivos del proyecto?
6. ¿Qué habilidades considera indispensables para un gerente de proyectos en transformación digital?
7. ¿Puede dar ejemplos específicos de cómo estas habilidades han sido aplicadas en proyectos recientes?
8. ¿Cómo considera que los gerentes de proyectos pueden mantener a los equipos inspirados?
9. ¿Qué tan importante es que las personas a cargo, equipo directos e indirectos se sientan orgullosos de trabajar en las iniciativas y proyectos?
10. ¿Qué programas o iniciativas existen en Davivienda para desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo en los gerentes de proyectos?
11. En su opinión, ¿qué brechas existen actualmente en las habilidades de liderazgo de los gerentes de proyectos?

Anexo 2:

Resultado encuestas de liderazgo transformacional y transaccional vs *laissez faire*

Name	Distribution	Mean	Mode	Median	Dispersion	Min.	Max.	Missing
1. Mi presencia tiene poco efecto en el rendimiento de mis colaboradores o equipo		2.60	3	3	0.43	1	5	0 (0 %)
2. No trato de cambiar lo que mis colaboradores o equipo hacen mientras todo esta saliendo mal		2.17	1	2	0.63	1	5	0 (0 %)
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo		4.23	4	4	0.16	2	5	0 (0 %)
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actual		4.20	4	4	0.17	3	5	0 (0 %)
5. Evito involucrarme en el trabajo de mis colaboradores o equipo		2.33	2	2	0.45	1	5	0 (0 %)
6. No les digo donde estoy en algunas ocasiones		1.70	1	1	0.53	1	4	0 (0 %)
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".		2.30	1	2.50	0.54	1	5	0 (0 %)

N	8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.		2.17	3	2	0.43	1	4	0 (0 %)
N	9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		2.73	2	2	0.45	1	5	0 (0 %)
N	10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que espero que hagan mis colaboradores y lo que pueden obtener por su propio esfuerzo.		3.93	4	4	0.16	3	5	0 (0 %)
N	11. Siempre que sea necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo.		3.30	3	3	0.31	1	5	0 (0 %)
N	12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.		3.53	4	4	0.31	1	5	0 (0 %)
N	13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.		4.57	5	5	0.19	1	5	0 (0 %)
N	14. Centro mi atención en los casos en los que		4.10	4	4	0.21	2	5	0 (0 %)

	no se consigue alcanzar las metas esperadas.								
N	15. Le hago saber a mis colaboradores que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.		4.17	4	4	0.22	1	5	0 (0 %)
N	16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.		2.80	3	3	0.43	1	5	0 (0 %)
N	17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.		4.50	5	5	0.20	2	5	0 (0 %)
N	18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.		2.97	3	3	0.29	1	5	0 (0 %)
N	19. Les doy charlas para motivarlos.		3.77	4	4	0.30	2	5	0 (0 %)
N	20. Evito tomar decisiones.		1.70	1	1.50	0.48	1	4	0 (0 %)

N	21. Cuento con el respeto de mis colaboradores.		4.17	5	4	0.21	2	5	0 (0 %)
N	22. Potencio su motivación de éxito.		4.37	4	4	0.16	2	5	0 (0 %)
N	23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.		4.40	4	4	0.14	3	5	0 (0 %)
N	24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivar a los colaboradores.		4.17	5	4	0.19	3	5	0 (0 %)
N	25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		3.70	3	4	0.24	1	5	0 (0 %)

Nota: Elaboración propia

Anexo 3:

Consolidado resultado encuesta liderazgo transformacional

RESULTADOS		
Estilo de liderazgo	Indicador	VALORACION
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	3,00
	Dirección por excepción	2,00
Liderazgo transformacional	Carisma	2,00
	Estimulación intelectual	2,29
	Inspiración	4,00
	Consideración individualizada	4,33
Liderazgo <i>laissez faire</i>	Ausencia de liderazgo	1,00

Nota: Resultado consolidado basado en el instrumento de análisis Liderazgo transformacional. Elaboración propia.

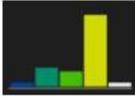
Anexo 4:

Resultado encuesta autoliderazgo

N	1. Utilizo mi imaginación para imaginarme a mí mismo realizando bien tareas importantes		4	5	4	0.27	1	5 0 (0 %)
N	2. Establezco metas específicas para mi propio desempeño		4.43	5	4.50	0.14	3	5 0 (0 %)
N	3. A veces encuentro que estoy hablando conmigo mismo (en voz alta o en mi cabeza) para ayudarme a lidiar con problemas difíciles a los que me enfrento.		3.53	4	4	0.29	1	5 0 (0 %)
N	4. Cuando hago		4.07	4	4	0.25	1	5 0 (0 %)
	una tarea especialmente bien, me gusta tratarme a mí mismo bien, realizando alguna actividad que disfrute.							
N	5. Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que me encuentro con una situación difícil.		3.23	4	3.50	0.37	1	5 0 (0 %)
N	6. Tiendo a tratarme con dureza mi mente cuando he tenido un mal desempeño.		3.03	4	4	0.38	1	4 0 (0 %)
N	7. Hago pausas para hacer seguimiento de lo bien que me está yendo en el trabajo (Universidad).		3.70	4	4	0.24	2	5 0 (0 %)
N	8. Enfoco mis pensamientos en lo placentero más que en no placentero de las actividades de mi trabajo (Universidad)		2.93	3	3	0.38	1	5 0 (0 %)
N	9. Utilizo notas escritas para recordarme a mí mismo lo que necesito lograr		4.17	5	4	0.22	2	5 0 (0 %)

N	10. Me visualizo a mí mismo realizando con éxito una tarea antes de hacerla.		4.30	5	4	0.17	3	5 0 (0 %)
N	11. Conscientemente tengo metas en mente relacionadas con los esfuerzos que hago para mi trabajo (Universidad).		4.13	4	4	0.18	3	5 0 (0 %)
N	12. A veces hablo conmigo mismo (en voz alta o en mi cabeza) cuando trabajo en situaciones difíciles.		3.80	5	4	0.30	2	5 0 (0 %)
N	13. Cuando hago algo bien, me recompensó con un evento especial como una buena cena, película, viaje de compras, etc.		3.77	3	4	0.30	1	5 0 (0 %)
N	14. Trato de evaluar mentalmente la exactitud de mis propias creencias sobre las situaciones con las que estoy teniendo problemas.		3.53	3	3	0.25	2	5 0 (0 %)
N	15. Tiendo a ser duro conmigo mismo en mi pensamiento cuando no lo he hecho bien en una tarea.		2.80	3	3	0.43	1	5 0 (0 %)
N	16. Por lo general, soy		3.63	4	4	0.32	1	5 0 (0 %)

	consciente de lo bien que me va mientras desempeño una actividad.								
N	17. Trato de rodearme de personas que saquen a relucir mis comportamientos deseables.		3.97	4	4	0.22	2	5	0 (0 %)
N	18. Utilizo recordatorios concretos (por ejemplo, notas y listas) para ayudarme a centrarme en las cosas que necesito lograr.		4.33	5	5	0.19	3	5	0 (0 %)
N	19. A veces me imagino en mi mente un resultado exitoso antes de hacer una tarea.		4.57	5	5	0.12	3	5	0 (0 %)
N	20. Trabajo hacia metas específicas que me he fijado.		4.60	5	5	0.12	3	5	0 (0 %)
N	21. Cuando estoy en situaciones difíciles a veces hablo conmigo mismo (en voz alta o en mi cabeza) para ayudarme a superarla.		3.60	4	4	0.31	1	5	0 (0 %)
N	22. Cuando he completado con éxito una tarea, a menudo me recompensó con algo que me gusta.		4.10	5	4.50	0.28	1	5	0 (0 %)
N	23. Evalúo abiertamente mis propias suposiciones cuando tengo un desacuerdo con alguien más.		4.10	5	4	0.21	3	5	0 (0 %)
N	24. Siento culpa cuando desempeño mal una tarea.		3.47	3	3.50	0.28	1	5	0 (0 %)
N	25. Presto atención a lo bien que me está yendo en mi trabajo		4.13	4	4	0.16	3	5	0 (0 %)
N	26. Cuando tengo la oportunidad, trato de hacer mi trabajo de maneras que disfruto en lugar de simplemente hacerlo.		4.27	4	4	0.12	3	5	0 (0 %)
N	27. Me visualizo a propósito superando los desafíos que enfrento.		4.47	5	4.50	0.13	3	5	0 (0 %)

N	28. Pienso en los objetivos que pretendo alcanzar en el futuro.		4.47	4	4	0.11	4	5	0 (0 %)
N	39. Pienso y evalúo las creencias y		3.73	3	4	0.24	2	5	0 (0 %)
suposiciones que tengo.									
N	30. A veces expreso abiertamente mi disgusto conmigo mismo cuando no lo he hecho bien.		3.47	4	4	0.27	1	5	0 (0 %)
N	31. Hago un seguimiento de mi progreso en los proyectos en los que estoy trabajando.		4.43	5	5	0.16	2	5	0 (0 %)
N	32. Busco actividades en mi trabajo que disfruto hacer.		4.27	4	4	0.17	2	5	0 (0 %)
N	33. A menudo ensayo mentalmente la forma en que planeo lidiar con un desafío antes de enfrentarme a él.		3.90	4	4	0.19	2	5	0 (0 %)
N	34. Escribo metas específicas para mi propio desempeño.		4.47	4	4	0.11	4	5	0 (0 %)
N	35. Encuentro mis propias maneras favoritas de hacer las cosas		4.43	4	4	0.13	3	5	0 (0 %)

Nota: Elaboración propia

Anexo 5:

Consolidado resultado encuesta autoliderazgo

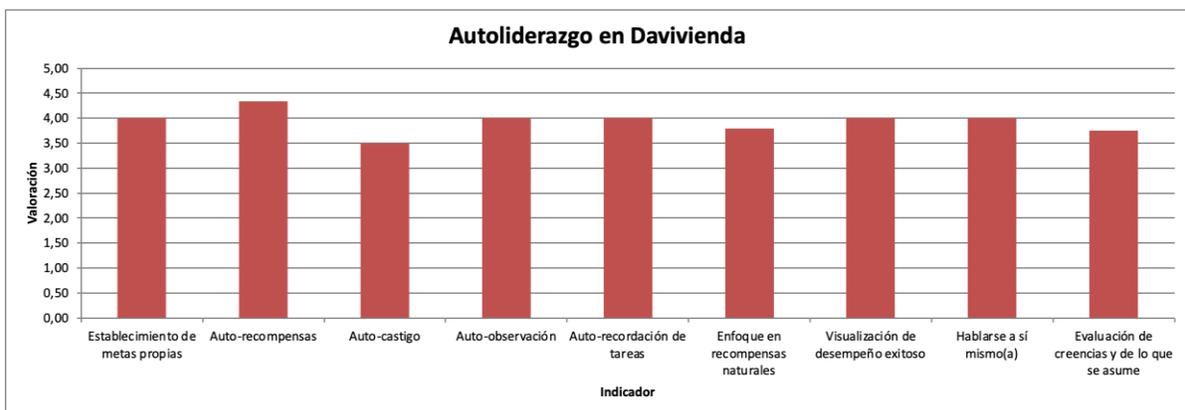
RESULTADOS		
Dimensiones	Indicador	VALORACION
Estrategias enfocadas en el comportamiento	Establecimiento de metas propias	4,00
	Auto-recompensas	4,33

	Auto-castigo	3,50
	Auto-observación	4,00
	Auto-recordación de tareas	4,00
Estrategias de recompensas naturales	Enfoque en recompensas naturales	3,80
Estrategias de patrones de pensamiento constructivo	Visualización de desempeño exitoso	4,00
	Hablarse a sí mismo(a)	4,00
	Evaluación de creencias y de lo que se asume	3,75

Nota: Resultado consolidado basado en el instrumento de análisis Liderazgo transformacional. Elaboración propia.

Anexo 6:

Resultado encuesta autoliderazgo



Nota: Elaboración propia

Anexo 7:

Cotización plan de formación Kleer

PROPUESTA DE CONTENIDOS Y COMERCIAL

Programa de Liderazgo para la Transformación Digital

Cordialmente preparada para:
Diego Quintero



kleer™ AGILE COACHING,
CONSULTING
& TRAINING

DAVIVIENDA

Contexto

En los **escenarios complejos** y **cambiantes** en los que se mueven las organizaciones hoy en día, es necesario contar con **habilidades blandas** y **capacidades técnicas** que permitan adaptar sus productos, servicios y dinámica de trabajo para **generar valor** efectivo a sus clientes.

Dado este contexto, en Davivienda están buscando **desarrollar** en su equipo de **Gerentes de Proyecto** las habilidades necesarias para liderar la Transformación Digital.

Desde **Kleer** abordamos esta necesidad con un **Programa de Liderazgo para la Transformación Digital**.



¿Qué resolvemos?

Nuestro **Programa de Liderazgo para la Transformación Digital** está basado en desarrollar las habilidades técnicas y blandas clave para profesionales en Gerencia de proyectos.

El programa además busca que las personas **identifiquen** sus **brechas** para generar **acciones de mejora** que les permitan aplicar cuanto antes los aprendizajes en sus propios contextos.



Experiencia de aprendizaje



Nuestra **experiencia de aprendizaje** incluye:

- **Assessment** de diagnóstico **inicial** 360°.
- Programa de **11 semanas de duración**, 1 módulo por semana. Cada módulo cuenta con:
 - Contenidos de **precalentamiento en Academia Kleer Online** (incluye video, infografía y referencias adicionales).
 - Un taller sincrónico de 3 horas. Durante el taller, se realizan **actividades de trabajo individual y/o grupal**, para practicar cada tema.
- **Cantidad de participantes**: 15 personas por grupo.
- **Assessment** de diagnóstico de **cierre** 360°.
- **2 sesiones de mentoring por persona** para trabajar habilidades con mayor brecha o priorizadas según el assessment.

1. Curiosidad y aprendizaje continuo

¿Qué busca esta habilidad?

Busca que las personas puedan mostrar un vivo interés por la novedad y una apertura a adquirir experiencia.

Además, promover la motivación por encontrar temas fascinantes, explorar activamente y descubrir nuevas ideas

2. Pensamiento analítico

¿Qué busca esta habilidad?

Esta habilidad busca que las personas desarrollen la capacidad de descomponer conceptos e ideas complejas en principios básicos o fundamentales.

Mejorar su capacidad de argumentación y evaluación de los argumentos de otros.

3. Pensamiento creativo

¿Qué busca esta habilidad?

Busca desarrollar en las personas la capacidad para incorporar nuevas ideas o conceptos, a través de la imaginación de algo que no existe, habilitando la posibilidad de resolver problemáticas de forma novedosa.

4. Resiliencia, flexibilidad y agilidad

¿Qué busca esta habilidad?

Estas 3 habilidades busca que las personas respondan puedan percibir los cambios en el entorno y responder a ellos oportunamente.

Aborda también la madurez, el aplomo, la flexibilidad y la moderación al afrontar situaciones con presión, estrés, críticas, contratiempos personales y laborales.

5. Motivación y autoconciencia

¿Qué busca esta habilidad?

El objetivo es ver los propios valores, pasiones y aspiraciones para, con ellos, generar un impacto positivo en los equipos y organizaciones.

Busca además que la persona entienda mejor sus pensamientos, sentimientos, comportamientos, fortalezas y debilidades, así como comprender como es percibida por los demás.

6. Empatía y escucha activa

¿Qué busca esta habilidad?

Busca que las personas desarrollen la capacidad de comprender y conectar con los sentimientos, pensamientos y perspectivas de los demás.

Empatía: Implica ponerse en el lugar del otro, entendiendo sus emociones y experiencias sin juzgar. No se trata solo de sentir lo que la otra persona siente, sino de mostrar comprensión y respeto por su situación.

Escucha activa: Va más allá de simplemente oír lo que alguien dice. Involucra prestar atención plena, demostrando interés a través del lenguaje corporal, el contacto visual, y las respuestas verbales que reflejan que se comprende el mensaje del interlocutor.

7. Liderazgo e influencia social

¿Qué busca esta habilidad?

Tener impacto en otros y en la organización mostrando energía y liderazgo. El liderazgo es una cualidad que posee cualquier persona independiente de su función en la organización.

8. Gestión del talento

¿Qué busca esta habilidad?

La habilidad de gestión del talento se enfoca en identificar, desarrollar y retener a las personas con habilidades clave dentro de una organización, creando un entorno donde se sientan valoradas, motivadas y comprometidas, minimizando la rotación de personal y aumentando la satisfacción laboral.

9. Alfabetización tecnológica

¿Qué busca esta habilidad?

La habilidad de alfabetización tecnológica busca que estos adquieran una comprensión sólida de las tecnologías digitales y cómo pueden aplicarse estratégicamente para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad de la empresa.

10. Inteligencia Artificial

¿Qué busca esta habilidad?

La habilidad de inteligencia artificial (IA) para los líderes en las organizaciones busca que comprendan el potencial de la IA y cómo implementarla de manera estratégica para mejorar el rendimiento, la innovación y la toma de decisiones en sus empresas.

11. Big Data

¿Qué busca esta habilidad?

Busca que las personas comprendan cómo aprovechar grandes volúmenes de datos para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y generar valor estratégico.

Organizar sistemáticamente y analizar de forma estructurada datos creando insights.

¿Qué necesitamos?



Previo al inicio del taller, requerimos una instancia de **validación de herramientas de conexión y colaboración** viables.

Además, cada participante del programa necesitará:

1. Un puesto de trabajo equipado para **trabajo remoto**: cámara, micrófono y auriculares en óptimo estado, conexión a la red corporativa o a internet con ancho de banda aceptable, en un ambiente tranquilo, idealmente sin interrupciones.
2. **Conexión** probada a plataforma de comunicación y herramientas de colaboración.
3. **Disponibilidad** completa durante las duración de los encuentros (sin otras tareas a realizar en simultáneo).

Experiencia Kleer



A través de nuestros espacios de formación, que cuentan con "La experiencia Kleer":

- 100% vivencial (Los participantes tienen el protagonismo). También *online*.
- Aprendizaje que perdura.
- Motivante, dinámico, gamificado.



Propuesta económica

kleer[™] AGILE COACHING & TRAINING

Propuesta Económica - Programa Online

Programa de Liderazgo para la Transformación Digital - Online

USD 59.400

Precio para 60 personas (distribuidas en 4 grupos)

Incluye:

- 1 sesión de lanzamiento del programa
- Construcción y ejecución Assessment 360° al inicio y cierre
- 11 sesiones teórico / prácticas + Módulos en Academia Kleer Online

Mentoring individual

USD 24.000

2 sesiones de mentoring 1 a 1, por persona

Precio para 60 personas

Inversión Programa + Mentoring

USD 83.400

Condiciones:

- Los precios incluyen coordinación tecnológica, preparación de materiales digitales, facilitación de los encuentros y respuesta de dudas y consultas durante los días de **training**.
- Pago a 30 días de presentada la factura. Reserva de agenda de instructores con orden de compra.
- Se realiza una factura mensual por el trabajo específico realizado durante ese mes.
- Los precios **no incluyen IVA**.

- Propuesta válida hasta el 17 de septiembre de 2024 -

Nuestro diferencial



kleer[™]

Nuestros espacios de formación, cuentan con "la experiencia Kleer":

- Somos la primera organización en Latinoamérica certificada como REP por Scrum Alliance.
- Nuestro método de facilitación de talleres es 100% vivencial, con bases en Training from the back of the room, Storytelling, Educación participativa y Facilitación gráfica. Un método refinado durante más de 15 años de experiencia.
- Brindamos aprendizaje que perdura.
- Talleres motivantes, dinámicos y gamificados.
- Con profesionales altamente reconocidos en Latinoamérica.

¿Y después?



Podemos asistir en la adopción de este marco mediante **acompañamiento a equipos** en proyectos y en desafíos reales, facilitando y trabajando con ellos.

También podemos apoyar el **agile mindset** en la organización, conformando un **equipo de evolución** y desarrollando las capacidades para hacerlo **sostenible**.

O continuar con talleres online como:

- Colaboración Distribuida (trabajo remoto)
- Técnicas de retrospectivas
- Facilitación Gráfica
- Agile Team Facilitator
- Taller del Tiempo
- Lean y Kanban en Acción
- Mejora continua con Toyota Kata
- Product Discovery
- Design Thinking
- Kleer Dojo

Más información [aquí](#).

Estamos en...





www.kleer.la / hola@kleer.la



Anexo 8:

Cotización plan de formación Improvement 21



IMPROVEMENT21

*Mejoramos la Agilidad de
las organizaciones*

Desarrollo de habilidades estratégicas y acompañamiento al liderazgo de transformación

Septiembre 2024

Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

- **Banco Davivienda** es una entidad financiera Colombiana que brinda servicios a personas, empresas y sectores rurales. Pertenece al Grupo Bolívar y es una de las principales entidades de su tipo en el país.
- En los últimos años, Davivienda ha evolucionado para **adaptarse a la era digital**. Esta transformación no solo afecta a los canales de servicio a sus clientes, sino que supone un completo cambio de paradigma respecto a la cultura corporativa, formas de trabajo, procesos y, en general, constituye un nuevo *mindset* que supone un gran reto transformacional.
- Para acompañar y facilitar esta evolución, Davivienda cuenta con un conjunto de personas involucradas de diferentes formas en el **soporte y facilitación de la transformación**: desde líderes de proyectos o facilitadores de equipos hasta personal de Talento Humano.
- Este colectivo de agentes de cambio participan en la **evaluación del contexto**, entorno y retos prioritarios; **fomentan y acompañan el cambio** mediante una comunicación constante y un soporte activo; **desarrollan capacidades** internas; fomentan el **uso y aplicación de las nuevas tecnologías** y, en general, promueven el **cambio cultural** e impulsan el compromiso de la organización respecto a la evolución y el progreso de la misma.

Resumen Ejecutivo

- Para apoyar a este grupo de líderes y agentes de cambio, Davivienda desea desarrollar un **programa de desarrollo personal y profesional** cuyo objetivo principal es identificar las brechas en habilidades estratégicas (duras o blandas) y proporcionar **formación y acompañamiento** efectivos en la mejora de dichas habilidades.
- Este programa englobaría en un principio a un grupo de aproximadamente 60 profesionales, y se baraja el foco del mismo en torno a ejes como el aprendizaje continuo, el pensamiento analítico y creativo, la resiliencia, flexibilidad y agilidad; la motivación y la autoconciencia, la empatía y la escucha activa, el liderazgo y la influencia social o la gestión del talento.
- Actualmente, Davivienda está estudiando diferentes opciones de cara al diseño de esta iniciativa: desde formatos (presencial, remoto) hasta periodicidad, duración o contenidos.
- Es en este contexto que **Improvement21**, quien ya ha colaborado exitosamente con Davivienda en el lanzamiento de equipos e iniciativas Ágiles en el pasado, presenta la presente propuesta de colaboración.

Resumen Ejecutivo

- **Improvement21** cuenta con amplia experiencia en el diseño e implementación de planes de desarrollo del liderazgo en organizaciones medianas, grandes y multinacionales, tanto del sector financiero como retail, seguros, tecnología, médico y farmacéutico, turismo, logística, gobierno...
- La actual propuesta debe entenderse como una **primera aproximación** en términos de fundamentos, alineación de principios y posibles formatos. Esperamos que el contenido de esta propuesta sirva a Davivienda para evaluar de forma efectiva nuestra idoneidad como entidad colaboradora en esta iniciativa y para aportar información que permita avanzar en el diseño de la misma en términos de presupuesto, fechas, contenidos, etc.
- Para ello, se han considerado desde las opciones más asequibles e inmediatas (sesiones grupales remotas) a las más ambiciosas y, probablemente, efectivas a largo plazo, como los talleres presenciales en grupos reducidos y el seguimiento individualizado a medio-largo plazo.

Resumen Ejecutivo

- Orientativamente, y en base a los escenarios que se detallan más adelante en la propuesta, existen diferentes aproximaciones y dimensiones de colaboración, como por ejemplo:
 - 3 talleres generales de aproximadamente 30 horas cada uno (a realizar en varias semanas) en formato remoto, para 3 grupos de 20 persona c/u: **42.000€.**
 - Programa de formación y acompañamiento presencial, incluyendo 3 semanas presenciales en Colombia durante 3-5 meses con seguimiento remoto entre actuaciones: **81.000€**
 - 8 talleres remotos más concretos y específicos, de unas 7 horas cada uno, permitiendo que cada persona realice uno, varios o todos ellos. Suponiendo que las 60 personas realizan todos los talleres, coste de **84.000€.** Si cada persona selecciona solo la mitad de los cursos, coste aproximado de **42.000€.**
 - Programa mixto con dos semanas presenciales con equipos (3 días por cada grupo de 20), seguimiento y apoyo remoto durante 2-4 meses en 4 sesiones de 7 horas c/u con cada grupo, y una semana de cierre con un día presencial por grupo: **90.000e**

Contexto y aproximación metodológica

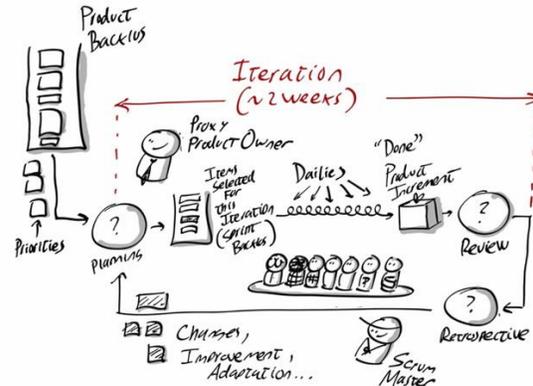


IMPROVEMENT21

Transformación

Organizaciones de todo el mundo están abordando procesos de **transformación cultural y organizacional** enfocados en liderazgo, innovación, distribución de conocimiento, empoderamiento y motivación de la fuerza de trabajo, procesos productivos ágiles y, sobre todo, estrategias centradas en el cliente.

Un elemento crucial de estas transformaciones es el desarrollo de equipos de alto rendimiento que estén **fuertemente alineados con los objetivos estratégicos de la organización**.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

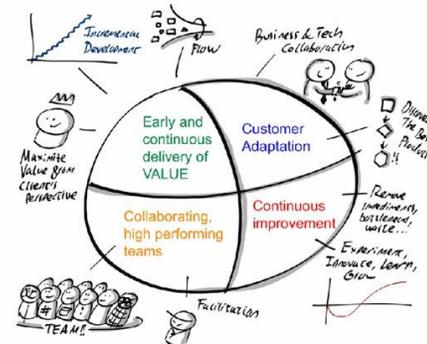


IMPROVEMENT21

Agilidad

Otro de los factores diferenciados de las empresas exitosas actualmente es su habilidad de **adaptarse a entornos cambiantes y complejos**. La Agilidad es un elemento habilitador clave del tipo de organización deseada: una organización centrada en el cliente, rápida en su entrega de valor, adaptativa ante los cambios y basada en la colaboración, la excelencia y la mejora continua.

Hoy, en las organizaciones Ágiles, **son estos ejes los que definen la Agilidad** más allá de metodologías, prácticas, roles, procesos, herramientas o estructuras.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Equipos

Como responsables de la **ejecución de la estrategia y la transformación**, los equipos de trabajo deben estar adecuadamente dimensionados, preparados y empoderados para poder llevar a cabo iniciativas con el mínimo de dependencias externas o impedimentos.

Es crucial que los equipos cuenten con objetivos comunes, trabajen en ciclos cortos para entregar valor de negocio y **reflexionen constantemente en función de los resultados obtenidos**, adaptando su ejecución y sus procesos para mejorar continuamente.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Equipos y liderazgo

Entre 2012 y 2014, Google realizó un estudio de más de cien de sus equipos en busca de los factores que determinaban la aparición de equipos de alto impacto. La conclusión fue que, más allá de las habilidades, conocimientos, experiencia o inteligencia de sus integrantes, **los factores aportados por el liderazgo de estos equipos contribuían a la mayor probabilidad de éxito**.

Entre estos factores se incluyen la claridad en la **comunicación**, el proporcionar un **entorno seguro** para la discusión o el conflicto, la alineación contra **objetivos claros** o una sensación concreta de impacto, progreso y significado del trabajo realizado.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

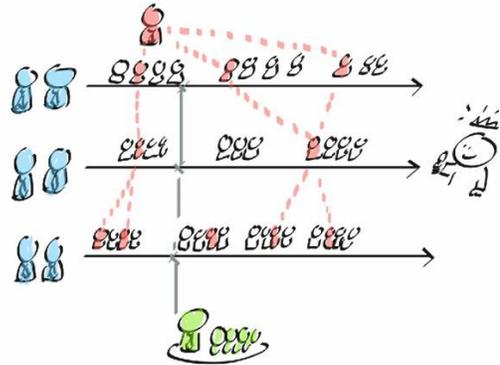


IMPROVEMENT21

Cultura

Además de un desarrollo a nivel de individuos y equipos, uno de los ejes de crecimiento y mejora de las empresas actuales es incidir en la cultura de la organización. Las organizaciones exitosas **definen y cultivan culturas de colaboración y responsabilidad, de excelencia, crecimiento, aprendizaje y mejora continua.**

Esta visión implica una mayor delegación y confianza en equipos auto-organizados, un alineamiento de esa auto-organización con los objetivos estratégicos de la empresa, una facilitación de estos equipos en su desempeño y un impulso de la **motivación** de los individuos



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Cultura y Liderazgo

Se ha comprobado repetidamente como la transformación solo presenta los máximos resultados en aquellas implementaciones donde el cambio de estructuras y metodologías ha sido acompañado por **una evolución de la cultura y del estilo de liderazgo.** La introducción de marcos de referencia como **Management 3.0** (entre otros) ha sido reveladora a la hora de comprender el nuevo papel de líderes y equipos en una organización moderna.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Cultura y Liderazgo

Todo esto nos lleva en definitiva a la necesidad de re-definir la estructura organizativa y la cultura misma de las organizaciones hacia un estilo de liderazgo cada vez menos impositivo, coercitivo y micro-controlador, en favor de un **líder servicial, habilitador y centrado en el desempeño, crecimiento y motivación**, no solo de las personas individualmente, sino de los equipos como entidades propias: un líder enfocado en las conexiones entre personas y equipos, a su crecimiento y a facilitar su máximo desempeño.



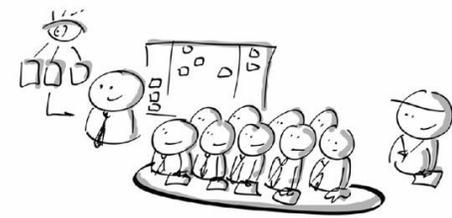
www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Habilidades de liderazgo

A través de el estudio empírico y pragmático de estas organizaciones durante más de cincuenta años, además de la interpretación a través de la psicología y demás ciencias del comportamiento, hemos llegado a la conclusión de que, si bien hay personas con una inclinación natural hacia estos estilos de liderazgo y debemos seleccionar y promocionar a líderes atendiendo a este "talento" natural, **existen una serie de modelos, habilidades, prácticas y herramientas que pueden ser aprendidos** y que habilitarán a todas las personas (equipos y líderes) para contribuir de forma más efectiva a lograr el entorno de excelencia y alto rendimiento deseado.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

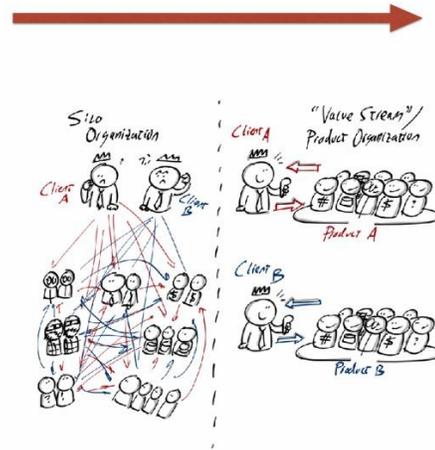


IMPROVEMENT21

¡Cambio!

Por muy seductora que nos parezca la idea, no es posible realizar un cambio instantáneo de la estructura organizativa o la cultura y, metafóricamente, “reabrir un lunes” en un entorno 100% transformado.

El cambio es un proceso constante, una evolución, y el éxito del mismo depende de forma fundamental en la adecuada gestión del mismo. Consecuentemente, en todas las organizaciones que afrontan una evolución, **conviven actualmente dos sistemas** de funcionamiento: el tradicional y el moderno. Es importante visualizar este concepto para no crear falsas expectativas respecto a un hipotético “estado final” deseado y gestionar adecuadamente la transición.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Nosotros

Improvement21 ha acompañado a todo tipo de organizaciones a lo largo de los últimos 17 años, tanto en formación como en consultoría en escalado y mejora de la estructura, formación de líderes en marcos como **Management 3.0**, introducción de marcos metodológicos estratégicos como **Hoshin / OKRs**, gestión del campo cultural, o soporte a la evangelización con conversatorios, charlas y contenidos formativos.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Nosotros

A la hora de acompañar a organizaciones en el desarrollo de programas de liderazgo, no nos hemos basado en un solo marco o modelo, sino que **hemos integrado diferentes visiones y perspectivas complementarias** que proporcionan una visión holística del líder en las organizaciones modernas.

Presentamos a continuación algunos de estos modelos y fuentes que servirán para el diseño a medida de la formación solicitada.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



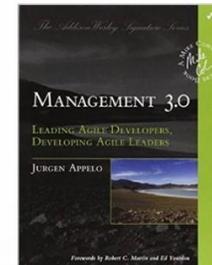
IMPROVEMENT21

Management 3.0 - Jurgen Appelo

Experto número 1 en Management en Europa, uno de los 40 expertos en Management más relevantes a nivel mundial (Revista INC), una de las 6 personas más influyentes en el mundo de la Agilidad (Infoq)

Su libro **Management 3.0** está considerado como el marco de gestión mejor alineado con las empresas que operan en entornos complejos - responde a la pregunta de cuál debe ser el papel de los Gerentes en una empresa compleja.

Su tercer libro, "Managing for Happiness", recoge prácticas Ágiles de gestión de los principales referentes mundiales.



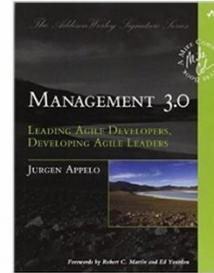
www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Management 3.0

El modelo de Jurgen Appelo se basa en considerar **la empresa como un sistema adaptativo complejo**, y en definir la labor del manager en torno a seis visiones fundamentales: promover la **mejora continua y el cambio**, crear **estructuras organizativas Ágiles**, alinear esfuerzos en torno a una **visión común**, **delegar** progresivamente para empoderar a los equipos, **desarrollar las capacidades** al máximo y mantener la **motivación** y el compromiso. El modelo opera bajo los principios de centrarse el cliente, gestionar el sistema (y no a las personas), involucrar a todas las personas de la organización y mejorar constantemente.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Liderazgo Consciente

Promovido por Fred Kofman, entiende el liderazgo como una mentalidad, una filosofía, consistente en inspirar a los equipos para que den lo mejor de sí mismos pero alineados por un propósito común. El Liderazgo Consciente contempla **la organización como una comunidad humana**.

Algunos elementos del modelo de Kofman son el autoconocimiento, la responsabilidad incondicional, la integridad esencial, la humildad ontológica, la comunicación auténtica, la negociación constructiva, la coordinación impecable y la gestión competente de las emociones.



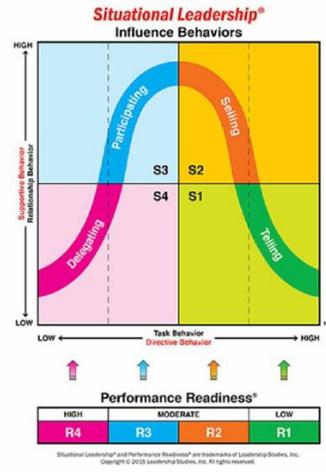
www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Liderazgo Situacional

Como su nombre sugiere, el modelo propone **diferentes enfoques de liderazgo dependiendo de la situación** de los seguidores y su capacidad de rendimiento. El comportamiento del líder será cada vez menos directivo conforme aumente la capacidad y el rendimiento del equipo.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

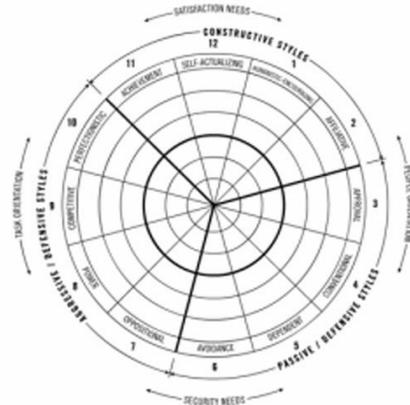


IMPROVEMENT21

OCI - Human Sinergistics

Define tres estilos culturales:

- **Verde** - Pasivo Defensivo: sin empoderamiento, los equipos necesitan constantemente de aprobación. Profesionales desmotivados, ausencia de creatividad.
- **Rojo** - Agresivo Defensivo: comportamientos perfeccionistas y oportunistas, competencia y rivalidad, inseguridad.
- **Azul** - Constructivo: colaboración e interacción en pos de fines comunes. Orientación a resultados, realización personal y colectiva, integridad, responsabilidad.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Otros modelos en los que nos basamos:

- Kim Scott (**Radical Candor**)
- Dave Marquet (**Turn the Ship Around**)
- Julie Zhou (**The Making of a Manager**)
- Marshal Rosenberg (**Non Violent Communication**)
- Bill Campbell (**The Trillion Dollar Coach**)
- Jim Collins (**Good to Great**)
- Ricardo Semler (**Radical**)
- Frederick Laloux (**Reinventing Organizations**)
- Patrick Lencioni (**The Five Disfunctions of a Team**)



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

Propuesta



IMPROVEMENT21

Organización de contenidos

En base a la primera aproximación de habilidades detallada por Davivienda, hemos considerado tres ejes fundamentales en torno a los cuales organizar el acompañamiento:

- **Desarrollo personal**, englobando aprendizaje continuo, autoconciencia, gestión emocional, pensamiento analítico y creativo y resiliencia.
- **Habilidades de liderazgo**, donde profundizaríamos en comunicación, empatía, escucha activa, gestión del cambio o influencia.
- **Gestión de equipos**, que incluiría agilidad, motivación, resolución de conflictos, alineación organizacional o gestión y desarrollo del talento.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Dedicación

Es claro que cada uno de estos tres ejes, áreas o módulos podría constituir la base de un programa formativo a nivel de Máster o Posgrado, involucrando a diferentes facilitadores y formadores e incluyendo un seguimiento personalizado durante meses o incluso años.

No obstante, entendemos que el objetivo de la presente iniciativa, si bien ambicioso, apunta a **una acción más inmediata y efectiva en el corto o medio plazo**. Por ello, hemos considerado dedicaciones a cada área que varían entre uno y cuatro días de formación, independientemente de un posible seguimiento y apoyo adicional.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Dedicación

De nuevo, es importante entender que se trata de una **propuesta preliminar** en la que intentamos aproximarnos a la opción más asequible e inmediata de implementar, pero queremos recalcar que Improvement21 está disponible en caso de que Davivienda desee explorar programas de acompañamiento más ambiciosos, incluyendo mayor plazo de implementación, mayor intensidad de las formaciones y un acompañamiento más participativo e individualizado.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Formato

Estamos disponibles para acompañar a los participantes **tanto de forma remota como presencial.**

Habitualmente, con nuestros clientes internacionales, organizamos nuestras actuaciones presenciales en semanas completas que ubicamos con suficiente antelación y en las que agrupamos todas las acciones que requieran de dicha presencialidad.

En el caso de talleres remotos, utilizamos herramientas de última generación como **Zoom, Miro, Slack o Discord**, y contamos con amplia experiencia en facilitación remota a lo largo de los últimos años.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Formato

Todos nuestros talleres se componen tanto de contenidos formativos como de **ejercicios, casos prácticos y debates grupales.**

La aproximación de los talleres es siempre **eminente práctica** y enfocada a la aplicación de los conocimientos en el desempeño profesional de las personas que participan de la forma más inmediata y productiva posible.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Costes

Es complicado, dado el número de variables que manejamos, proporcionar un coste y alcance cerrado para la iniciativa. No obstante, queremos proporcionar datos orientativos con los que Davivienda pueda evaluar la viabilidad de una colaboración con nosotros, así como dimensionar su iniciativa de forma dependiente del presupuesto disponible.



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Costes

El coste para clientes habituales suponiendo 3 grupos completos de 20 personas (es decir, una vez aplicados los descuentos correspondientes a este contexto) es:

- Formación remota:
 - Talleres de 7 horas: 250€/pax para los 10 primeros participantes, 150€/pax adicional - **4.000€**
 - Cursos de 14-21 horas: 450€/pax para los 10 primeros participantes, 250€/pax adicional - **7.000€**
- Formación presencial (sujeta a un mínimo de 14 horas en la misma semana, no incluye costes de desplazamiento, alojamiento, manutención, etc.):
 - Talleres de 7 horas: 350€/pax para los 10 primeros participantes, 150€/pax adicional - **5.000€**
 - Cursos de 14-21 horas: 550€/pax para los 10 primeros participantes, 350€/pax adicional - **9.000€**

www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Escenarios

Con los costes anteriores, podemos plantear varios escenarios:

- **Escenario 1:**
 - Formación remota, en grupos de 20 personas, dedicando unas 30 horas (equivalente a dos cursos remotos de 14): $7.000€ \times 2 = 14.000€$ por cada curso de 20 personas, **42.000€ para los tres grupos de 20 personas** (30 horas remotas por grupo)
- **Escenario 2:**
 - Tres formaciones presenciales de 2 / 3 días cada una para cada grupo de 20 personas, a desempeñar a lo largo de 3-5 meses y con seguimientos remotos intermedios (equivalente a tres cursos presenciales de 14/20 horas): $9.000€ \times 3 = 27.000€$, **81.000€ para los tres grupos de 20 personas** (42-60 horas presenciales por grupo).

www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Escenarios

- Escenario 3:

- 8 talleres / módulos individuales remotos de 7 horas, para cada grupo de 20 personas, equiparándolos a 4 cursos de 14 horas: $7.000€ \times 4 = 28.000$ - **84.000€** para los tres grupos de 20 personas (56 horas remotas por grupo).

- Escenario 4:

- Dos semanas de formación presencial, 3 días por grupo (3 cursos de 20h): 27.000€
- 4 Sesiones remotas de refuerzo y acompañamiento de ~7 horas (4x3 grupos= 12 cursos remotos de 7h): 48.000€
- Una semana de cierre presencial, 1 día por grupo (3 cursos de 7h): 15.000€
- Total escenario 4 para los 3 grupos de 20 personas: $27 + 48 + 15 = 90.000€$ (21 horas presenciales y 28 en remoto por grupo)

www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

Otras actuaciones o servicios

Adicionalmente, podemos estudiar otro tipo de acciones en las que contamos con amplia experiencia como:

- Confección de **cursos asíncronos** (videos), con posibilidad de uso interno ilimitado por parte de Davivienda.
- Servicios individualizados o grupales de **coaching y mentoring**.
- **Consultoría y soporte** al plan de Transformación Digital.
- **Sesiones divulgativas** para la organización.
- **Sesiones de trabajo estratégico / ejecutivo** con C-Level (presidencias y vicepresidencias).



www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones



IMPROVEMENT21

*Mejoramos la Agilidad
de las Organizaciones*

Desarrollo de habilidades estratégicas y acompañamiento al liderazgo de transformación

Septiembre 2024

¡Gracias!

www.improvement21.com - Mejoramos la Agilidad de las Organizaciones

Anexo 9:

Cotización plan de formación CESA Empresarial

50X AROS formando los líderes que transforman el país

CESA

Propuesta de formación a la medida

Para:

DAVIVIENDA

Septiembre de 2024

¿ Quiénes somos?

Desde 1974, el Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA ha sido cuna del liderazgo y la innovación en Colombia.

Reconocida como la primera escuela de negocios en el país y una de las 5 mejores universidades del país, somos más que una institución educativa: somos el puente entre el conocimiento y la acción.



Inspiramos liderazgo



Impulsamos Innovación



Nuestros **50 años de excelencia y calidad educativa** están avalados por una **acreditación de alta calidad**.

Aquí, la práctica y la personalización son piedras angulares, preparando líderes para triunfar ante los retos del mañana.

El CESA se destaca por la **pertinencia educativa basada en una sinergia única entre academia, sector productivo y sector público**, un triángulo de fortaleza que continuamente impulsa la evolución y el progreso.

Con el 80% de profesores activos en el sector empresarial, **el CESA fusiona teoría y experiencia real para ofrecer una educación que trasciende el aula**. Nos comprometemos a acompañar a nuestros estudiantes en su crecimiento continuo, **forjando líderes con visión y un fuerte lazo con el mundo empresarial**.

¿Quiénes somos?



La actual **rectora es Emilia Restrepo Gómez** quien estudió administración de empresas en el CESA. Empresaria, emprendedora, pionera de la transformación digital en Latinoamérica y cofundadora de la primera empresa de consultoría en estrategia digital en Colombia.

ADN CESA



Impacto



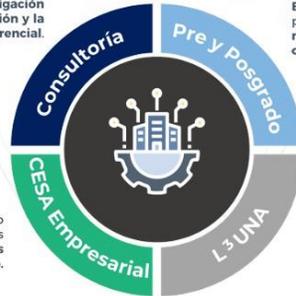
Acreditaciones y reconocimientos que evidencian nuestra excelencia y calidad





Estrategia de soluciones para respaldar a las empresas y las personas a enfrentar los desafíos, necesidades y tendencias del mercado

Nuestra área de consultoría y Centros de Excelencia son la vanguardia en educación ejecutiva, diseñados para elevar la gestión empresarial. Fortalecemos el sector empresarial con investigación y formación avanzada y actualizada, catalizando la innovación y la transformación gerencial.



Ofrecemos lo mejor del mundo de los negocios con nuestro prestigioso programa de pregrado en Administración de Empresas. Escala aún más alto con nuestra suite de posgrados: 7 programas que incluyen especializaciones, maestrías y hasta un doctorado, todos diseñados para convertirte en líder y pionero en tu campo.

Creemos en el desarrollo del talento como el instrumento más importante para que las organizaciones alcancen sus objetivos, por ello damos respuestas a múltiples y variadas necesidades del mundo corporativo.

Nuestro revolucionario modelo de Aprendizaje Continuo es una escalera hacia el éxito profesional. Con módulos personalizados y certificaciones basadas en competencias, el CESA a través de el coach virtual L3UNA, ofrece a los profesionales programas breves y flexibles, con el propósito de alinear las aspiraciones personales con los objetivos estratégicos de la empresa. Cada programa es un paso hacia adelante en sintonía con el pulso del mercado y las tendencias emergentes.



Estrategia + Innovación =

Una visión que se transforma en acción: lidera con programas de excelencia y aprendizaje continuo que definen el futuro de la gestión empresarial y el éxito profesional.



Nuestras instalaciones

Ubicado en el corazón del tradicional barrio La Merced, en Bogotá, el CESA está conformado por 16 casas y un edificio, en 15.322 m2.

Consciente de su valor patrimonial para la arquitectura de la ciudad, el CESA se ha preocupado por conservar el estilo original de los inmuebles, al tiempo de dotarlos con equipos y tecnología de punta en beneficio de la población estudiantil.





Nuestras instalaciones



Casa Fundadores
Calle 35 No. 6-32



Edificio de Innovación y
Emprendimiento
Cra 5 No. 34-07



Casa Arango
CII 35 No. 6-29/37



Casa Incolda
Diagonal 34 A No. 5A-23



Casa Echavarría
Cra 5 No. 34-23



Casa Lleras
CII 35 No. 5A-38



Casa Biblioteca
Diagonal 34A No. 5A-31



Nuestras instalaciones



Casa Rocha
Diagonal 34A No. 5A-57/69



Casa Mejía
CII 35 No. 5A-31



Casa Vargas
Cra 5A No. 35-27



Casa Cesa
Cra 6 No. 34-51



Casa Bienestar Antiguo
Diagonal 34A No. 5A-60/62



Propuesta de formación

Liderazgo de Impacto



DAVIVIENDA



Sobre el programa

Con nuestro programa de formación, impulsamos el crecimiento personal y profesional de los líderes de **DAVIVIENDA**, ofreciendo un programa integral que desarrolla las competencias necesarias para liderar de manera efectiva, inspirando y motivando a sus equipos.

Con la excelencia académica que caracteriza al **CESA**, este programa ha sido desarrollado por docentes de amplia trayectoria, quienes aportarán su conocimiento y experiencia para formar líderes capaces de transformar equipos. Los participantes obtendrán una sólida base teórica y práctica, que les permitirá impulsar su desarrollo profesional y el de sus colaboradores.



Módulo 1: DESARROLLO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

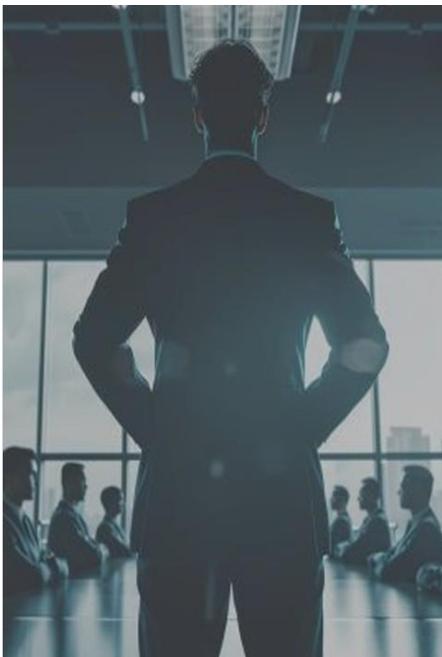
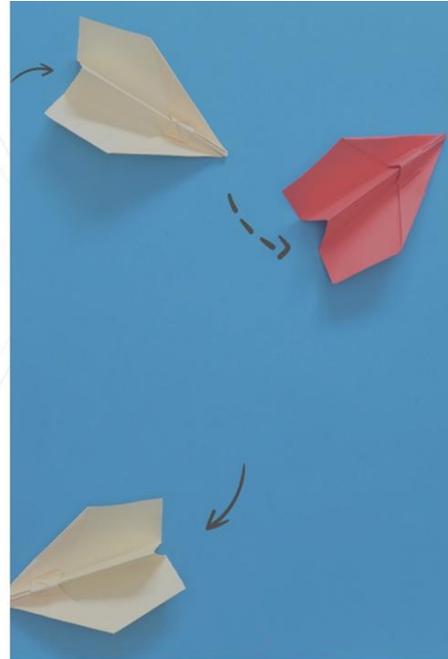


1. Introducción al pensamiento estratégico.
2. Más allá de los objetivos tradicionales.
3. Identificación y evaluación de estrategias alternativas.
4. Planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
5. Ejercicios prácticos de toma de decisiones estratégicas.
6. Estrategias comunicativas básicas.
7. Estudio de casos de éxito y fracaso en estrategias empresariales

Módulo 2: LIDERAZGO DEL FUTURO



1. Tendencias actuales y futuras en liderazgo.
2. Adaptabilidad y flexibilidad como líder del futuro.
3. Gestión del cambio en un entorno volátil.
4. Innovación y creatividad en el liderazgo.
5. Liderazgo en un entorno globalizado.
6. Estudio de casos de líderes visionarios.
7. Sesión de discusión y reflexión sobre el futuro del liderazgo



Módulo 3: HABILIDADES BLANDAS/SOFT SKILLS



1. Comunicación efectiva y escucha activa.
2. Gestión del tiempo y establecimiento de prioridades.
3. Resolución de conflictos, negociación, y conversaciones para la transformación organizacional.
4. Desarrollo de empatía e inteligencia emocional.
5. Liderazgo inclusivo y diversidad en el equipo.
6. Desarrollo de habilidades de coaching y mentoría.
7. Sesión práctica de habilidades blandas

Módulo 4: ENTENDIMIENTO MULTIGENERACIONAL Y LIDERAZGO INSPIRADOR



1. Características de las diferentes generaciones en el lugar de trabajo.
2. Estrategias para gestionar equipos multigeneracionales.
3. Reconocimiento y valoración de la diversidad generacional.
4. Construcción de un ambiente de trabajo inclusivo y desarrollo de una visión compartida.
5. Sesión de cierre y planificación de acciones futuras como líder inspirador.



Módulo 5: TENDENCIAS TECNOLÓGICAS: TOMA DE DECISIONES APALANCADAS CON TECNOLOGÍA



1. Tendencias tecnológicas y proyecciones a futuro
2. Conceptos básicos de tecnología
3. La tecnología al servicio de la estrategia empresarial.
4. Estrategia TI
5. Optimización de decisiones a través de la tecnología

Módulo 6: BIG DATA



1. ¿Qué es Big Data?
2. Fuentes de grandes volúmenes de información.
3. Almacenamiento de grandes volúmenes de información.
4. Big Data en las empresas y los científicos de datos.
5. Clod Computing, IOT y SOLOMO.
6. Analítica de datos, analítica web y analítica social.
7. Nuevas tendencias y futuro del Big Data.



Certificado de participación e insignia digital



*Borrador modelo del diploma

Diferenciadores - plus del programa

Taller de cierre

Para cerrar el programa, proponemos un espacio de relacionamiento enfocado en que los participantes pueden expandir y florecer las habilidades adquiridas durante el curso. Este espacio sería un coctel donde todos los participantes compartan sus logros y de cierre al programa.

Insignia digital

Las Insignias digitales están diseñadas para cualificación de competencias. En este sentido y tras un proceso de formación, el estudiante podrá optar a la certificación de insignias digitales por las competencias desarrolladas en programa. Se pueden postear en las diferentes redes sociales.



LinkedIn

Propuesta económica

Programa	Intensidad horaria	Grupos	Valor de la inversión
Liderazgo de Impacto	44 horas	Dos Grupos de hasta 30 personas	Presencial en CESA: <ul style="list-style-type: none"> • \$63.000.000 (por Grupo) *Incluye: honorarios expertos, coordinación académica, sesiones y speakers, certificado de participación, materiales académicos, insignia digital, diplomas, barra de café, evento de cierre.
			Online: <ul style="list-style-type: none"> • \$40.500.000 *Incluye: honorarios expertos, coordinación académica, sesiones y speakers, certificado de participación, materiales académicos, insignia digital, evento de cierre.



* Una vez que haya revisado nuestra propuesta inicial, estaremos encantados de profundizar en los detalles y proporcionarle información adicional sobre nuestros expertos y docentes altamente calificados en cada área temática. Nuestra prioridad es asegurar que este programa no solo cumpla, sino que supere sus expectativas, brindando a sus líderes emergentes las herramientas y habilidades necesarias para alcanzar el éxito en un entorno empresarial dinámico.

No somos responsables del impuesto sobre las ventas IVA, de acuerdo con el artículo 476 del Estatuto Tributario y Art. 92 de la ley 30 de 1992. No practicar retención en la fuente, entidad sin ánimo de lucro, no contribuyente del impuesto de renta según el Artículo 23 del E.T. Código Actividad Económica CIIU 8050 - Tarifa 9.66 X 1.000.

Confidencialidad de la información

Este documento ha sido generado por el CESA - COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN y su contenido es confidencial. Este documento no puede ser difundido a terceros, ni utilizado para otros propósitos que los que han originado su entrega, sin el previo permiso escrito del CESA. En el caso de ser entregado en virtud de un convenio, su utilización y difusión estarán limitadas a lo expresamente autorizado en dicho convenio. El CESA no podrá ser considerado responsable de eventuales errores u omisiones en la edición del documento.

Los términos de la presente oferta, así como toda la información que este contenida dentro de la misma es estrictamente confidencial y las partes deberán mantenerlo de esta manera y darles el trato de información confidencial. Ninguna de las partes podrá revelar la información compartida, contenida o generada durante el presente programa y sus anexos a terceras personas, publicarlo o bien hacerlo accesible a cualquier persona, despacho, corporación o cualquier otra entidad sin el previo consentimiento por escrito de la otra parte; dicho consentimiento no podrá ser negado cuando exista una causa razonable para tal efecto. Los términos del presente acuerdo podrán ser revelados cuando la necesidad así lo requiera, sin embargo, será responsabilidad de cada una de las partes realizar todas las acciones necesarias para advertir la naturaleza confidencial del presente documento y anexos, así como asegurarse de que se les brinde trato confidencial.



Claudia Borbón González
Directora CESA Empresarial
claudia.borbon@cesa.edu.co
3002111012

Camila Orjuela González
Coordinadora de Relacionamento Empresarial
camila.orjuela@cesa.edu.co
3507582089