

**Propuesta de Intervención Organizacional para el Fortalecimiento del
Liderazgo y la Seguridad Psicológica: Caso de Estudio Aplicado a un
Subequipo del Área Financiera de Avianca**

Entregable final desde la perspectiva de Recursos Humanos

Presentado por:

Santiago Castellanos Hoffmann

Angie Lorena Rodríguez González

Maria Camila Rivillas Bohoruez

Entregable final del Seminario de Actualización de Egresados No Graduados

Seminaristas:

Carlos Eduardo Parra Romero

Juliana Ocampo Fernandez

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ingeniería Civil

Seminario de Investigación

Bogotá, D. C., 2026

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	5
2.1 Objetivo general.....	5
2.2 Objetivos específicos.....	5
3. Marco teórico.....	6
3.1 Mapa conceptual.....	6
3.2 Gestión del talento humano en áreas financieras.....	7
3.3 Liderazgo transformacional.....	7
3.4 Seguridad psicológica.....	8
3.5 Inteligencia emocional.....	8
3.6 Comunicación organizacional.....	9
3.7 Resolución creativa de problemas.....	10
3.8 Scrum, Kanban, Design Thinking e IA.....	10
4. Pregunta problema con respecto al caso de estudio.....	11
5. Diseño metodológico.....	12
5.1 Consideraciones éticas y de confidencialidad.....	15
6. Tema 1. Transversalidad con Scrum y Kanban.....	17
7. Tema 2. Transversalidad con Design Thinking.....	20
8. Tema 3. Transversalidad con Inteligencia Artificial.....	23
9. Conclusiones.....	26
10. Referencias bibliográficas.....	29
Anexos metodológicos.....	30

1. Introducción

El presente documento tiene como propósito estructurar un ejercicio investigativo aplicado al campo de la gestión del talento humano, tomando como caso de estudio una crisis de liderazgo y coordinación en un área financiera corporativa. El análisis parte de una preocupación central: cuando un equipo técnico trabaja bajo presión permanente, con validaciones excesivas, mensajes contradictorios y temor a equivocarse, el problema no puede reducirse a falta de capacidad individual. Desde Recursos Humanos, el fenómeno debe comprenderse como una combinación de liderazgo, diseño del trabajo, comunicación, seguridad psicológica y mecanismos de aprendizaje organizacional.

La relevancia del caso radica en que las áreas financieras suelen operar con calendarios estrictos, entregables sensibles, responsabilidades de control, interacción con auditoría y alto riesgo reputacional. En estos entornos, el liderazgo no solo coordina tareas; también define el clima emocional en el que los colaboradores se atreven o no a reportar bloqueos, advertir errores, pedir ayuda o proponer mejoras. Por ello, una cultura centrada exclusivamente en control puede producir un efecto contrario al esperado: mayor dependencia, más reprocesos y menor anticipación de riesgos.

Las técnicas consideradas son tres. Primero, revisión documental de literatura sobre liderazgo transformacional, seguridad psicológica, inteligencia emocional, resolución creativa de problemas, trabajo en equipo, metodologías ágiles, Design Thinking e Inteligencia Artificial aplicada al trabajo. Su alcance consiste en construir un marco conceptual que permita interpretar el caso sin caer en opiniones aisladas. Segundo, análisis cualitativo del caso, orientado a identificar patrones de liderazgo, comunicación, coordinación y percepción de riesgo interpersonal. Su alcance es exploratorio y no pretende afirmar causalidad estadística. Tercero, diseño proyectivo de una intervención académica, cuyo alcance es formular una ruta

viable de mejora desde Recursos Humanos sin sustituir los procesos internos de la organización.

El uso de Scrum, Kanban, Design Thinking e Inteligencia Artificial se entiende de manera formativa y transversal. Estas herramientas no son el objeto central del problema; el problema central es humano y organizacional. Por tanto, su papel en el documento es apoyar el diagnóstico, ordenar la conversación y proponer mecanismos de visibilidad, empatía y análisis. En ningún caso se plantea que una herramienta digital o una ceremonia ágil resuelva por sí sola una crisis cultural.

El documento contribuye al fortalecimiento profesional porque exige integrar tres competencias: lectura crítica de un problema humano complejo, selección responsable de metodologías de intervención y argumentación académica basada en evidencia. Para un profesional de administración, finanzas o gestión humana, esta integración es fundamental: los problemas reales rara vez se resuelven con una sola técnica, pero tampoco deben abordarse acumulando herramientas sin criterio.

La estructura del trabajo sigue la plantilla institucional. En primer lugar, se presentan los objetivos.

Luego se desarrolla el marco teórico con mapa conceptual y categorías analíticas.

Posteriormente se formula la pregunta problema y se describe el diseño metodológico.

Después se analiza la transversalidad del proyecto con los módulos de Scrum y Kanban, Design Thinking e Inteligencia Artificial. Finalmente, se presentan conclusiones y referencias bibliográficas. Los anexos se incluyen como material de apoyo sin modificar la estructura principal.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Fortalecer la capacidad profesional de diagnóstico e intervención en gestión del talento humano mediante el análisis de una crisis de liderazgo en un área financiera corporativa, integrando herramientas de agilidad, pensamiento de diseño e inteligencia artificial responsable para formular una propuesta académica viable, ética y metodológicamente sustentada.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la aplicación de Scrum y Kanban como herramientas de visibilidad y coordinación del trabajo financiero, priorizando la reducción de ambigüedad, reprocesos y bloqueos sin trasladar una carga operativa adicional al equipo analista.
- ✓ Aplicar principios de Design Thinking para comprender la experiencia de los colaboradores, redefinir la problemática de liderazgo desde la empatía organizacional y diseñar prototipos de intervención centrados en seguridad psicológica y comunicación efectiva.
- ✓ Evaluar el uso de Inteligencia Artificial como apoyo académico y organizacional para la documentación, análisis de patrones y mejora de productividad, considerando límites éticos, confidencialidad, protección de datos y trazabilidad en un entorno financiero corporativo.

Los objetivos se formulan desde la lógica del aprendizaje profesional del estudiante y no como una promesa de consultoría empresarial. El entregable busca demostrar apropiación conceptual y metodológica, así como capacidad para traducir herramientas contemporáneas en una propuesta prudente de gestión humana.

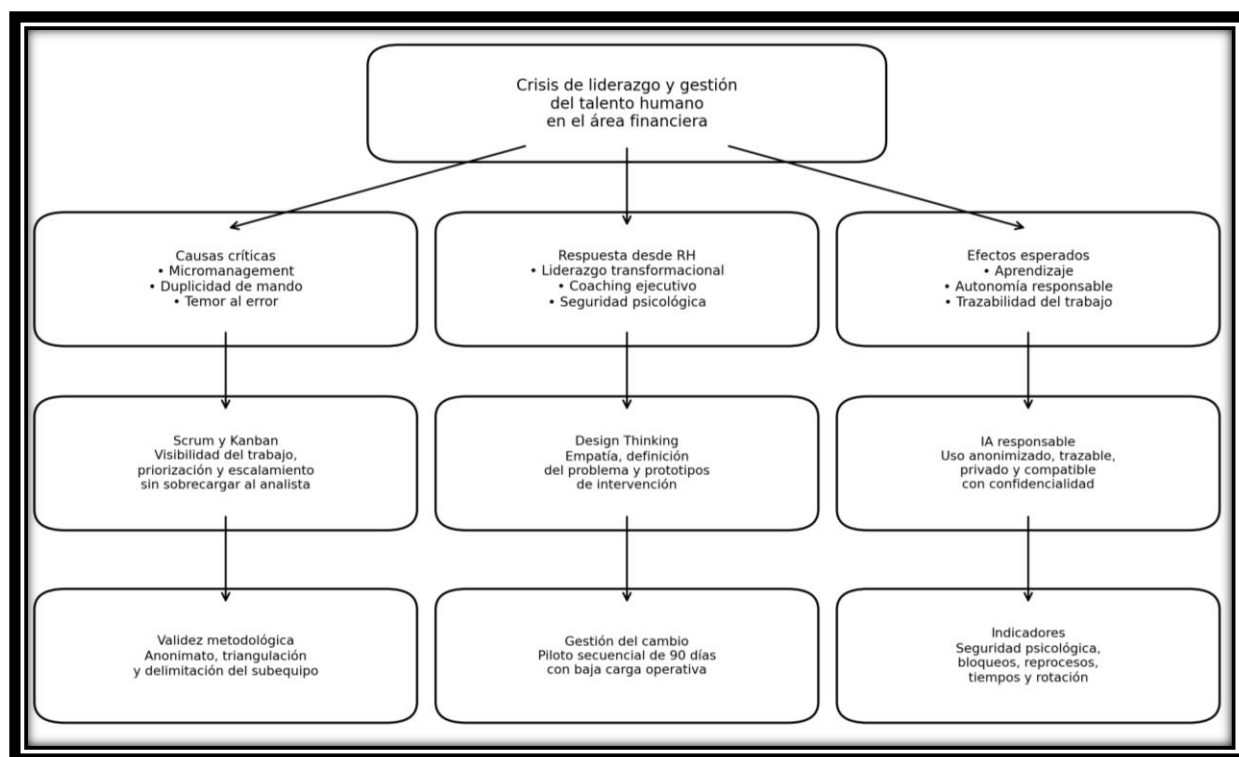
3. Marco teórico

El marco teórico se construye a partir de una lectura integrada de liderazgo, seguridad psicológica, inteligencia emocional, comunicación, resolución creativa de problemas y herramientas de trabajo contemporáneas. La premisa central es que el desempeño de un equipo financiero no depende exclusivamente del conocimiento técnico; también depende de las condiciones sociales que permiten aplicar ese conocimiento con criterio, autonomía y responsabilidad.

3.1 Mapa conceptual

El siguiente mapa conceptual sintetiza la relación entre las causas críticas, los enfoques de Recursos Humanos, las herramientas transversales del curso y los resultados esperados. La lectura debe hacerse de arriba hacia abajo: primero se identifica la crisis, luego sus causas y efectos, después las metodologías de apoyo y finalmente las condiciones de validez metodológica y gestión del cambio.

Figura 1. Mapa conceptual del caso de estudio. Elaboración propia con base en el marco teórico revisado.



3.2 Gestión del talento humano en áreas financieras de alta complejidad

La gestión del talento humano en áreas financieras requiere reconocer que el trabajo técnico se desarrolla bajo condiciones de precisión, confidencialidad, cumplimiento normativo y presión temporal. Un cierre contable, una revisión de estados financieros, una conciliación o una respuesta de auditoría no son tareas aisladas; dependen de coordinación entre personas, sistemas, niveles de aprobación y criterios técnicos compartidos.

Desde Recursos Humanos, el diseño del trabajo debe evitar que la exigencia técnica se convierta en desgaste emocional permanente. Una estructura sana define roles, criterios de priorización, canales de escalamiento y niveles de autonomía. Cuando estos elementos no están claros, la operación tiende a depender de validaciones informales, instrucciones contradictorias o decisiones concentradas en pocos líderes.

El caso analizado se interpreta como una tensión entre control y aprendizaje. En un área financiera, el control es necesario; sin embargo, cuando el control se ejerce mediante micromanagement, puede bloquear la iniciativa del colaborador. El reto no es eliminar controles, sino rediseñarlos para que sean preventivos, trazables y compatibles con la autonomía responsable.

3.3 Liderazgo transformacional y comportamiento innovador

El liderazgo transformacional se caracteriza por influir en los colaboradores mediante propósito, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. A diferencia de un liderazgo meramente transaccional o autoritario, no se limita a exigir cumplimiento; busca desarrollar criterio, compromiso y capacidad de mejora en el equipo.

En equipos técnicos, el liderazgo transformacional resulta especialmente relevante porque el colaborador necesita margen para analizar, cuestionar y proponer. Cuando el líder se convierte en cuello de botella, la organización pierde velocidad y los analistas pierden

confianza en su propio criterio. Por ello, el liderazgo debe migrar de la supervisión excesiva hacia el coaching ejecutivo, la claridad de expectativas y la retroalimentación oportuna.

La propuesta del trabajo no consiste en “motivar” superficialmente al equipo, sino en modificar prácticas concretas de liderazgo: definición de prioridades, reuniones de seguimiento con propósito, acuerdos de respuesta, criterios de aprobación, reconocimiento de aprendizajes y tratamiento no punitivo del error reportado a tiempo.

3.4 Seguridad psicológica y aprendizaje en equipos de trabajo

La seguridad psicológica es la creencia compartida de que un equipo es seguro para asumir riesgos interpersonales. En un contexto laboral, significa que las personas pueden preguntar, reconocer desconocimiento, reportar errores y expresar desacuerdos sin temor desproporcionado a humillación, represalia o deterioro de su imagen profesional.

En áreas financieras, la seguridad psicológica no implica tolerar errores materiales ni relajar controles. Implica crear condiciones para que los errores potenciales se detecten antes, se documenten mejor y se corrijan con aprendizaje. Un equipo que oculta bloqueos por miedo puede parecer disciplinado en el corto plazo, pero se vuelve riesgoso para la organización.

Por esta razón, cualquier intervención debe contemplar mecanismos de anonimato, protección de confidencialidad y comunicación clara sobre el uso de la información recolectada. Si el diagnóstico se aplica en un ambiente de temor sin garantías, los colaboradores podrían responder lo que creen que la gerencia desea escuchar, afectando la validez de los datos.

3.5 Inteligencia emocional y liderazgo efectivo

La inteligencia emocional permite comprender cómo las emociones influyen en la toma de decisiones, la comunicación y la gestión de conflictos. Un líder con baja autorregulación puede convertir la presión del cierre financiero en tensión interpersonal; un líder con baja

empatía puede interpretar el silencio del equipo como compromiso cuando en realidad puede ser temor o resignación.

La empatía organizacional no es permisividad. Es la capacidad de leer las condiciones del trabajo, identificar barreras reales y ajustar el estilo de dirección para que el equipo pueda cumplir de manera sostenible. En este caso, la empatía se traduce en escuchar bloqueos, priorizar cargas, remover obstáculos y diferenciar entre negligencia, falta de claridad y sobrecarga estructural.

Desde Recursos Humanos, fortalecer la inteligencia emocional del liderazgo implica entrenar habilidades de conversación difícil, retroalimentación, gestión de conflicto, escucha activa y reconocimiento. Estas capacidades son tan importantes como los tableros o las herramientas tecnológicas, porque determinan si el equipo utilizará esas herramientas con confianza o con temor.

3.6 Comunicación organizacional, confianza y coordinación

La comunicación organizacional en equipos financieros debe ser clara, trazable y proporcional. La comunicación vertical es necesaria para decisiones de autoridad, pero no puede ser el único canal. Los problemas técnicos suelen requerir comunicación diagonal entre analistas, coordinadores, líderes de proceso, tecnología, legal, auditoría y otras áreas relacionadas.

Cuando la comunicación formal es insuficiente, aparece comunicación informal que puede tomar la forma de rumores, interpretaciones defensivas o lobbies internos. Esto reduce la confianza y dificulta la coordinación. La confianza no se declara; se construye mediante consistencia entre lo que se pide, lo que se prioriza y lo que se reconoce.

Una propuesta de intervención debe incluir reglas simples: qué se reporta, a quién, en qué plazo, con qué evidencia y por qué canal. También debe establecer que los bloqueos críticos no son fallas personales, sino señales tempranas para proteger la calidad del entregable.

3.7 Resolución creativa de problemas y adaptabilidad organizacional

La resolución creativa de problemas permite pasar de una lectura lineal del conflicto a una comprensión sistémica. En lugar de preguntar únicamente quién incumplió, se pregunta qué condiciones hicieron probable el incumplimiento, qué información faltó, qué decisión se demoró y qué rutina debe cambiarse para prevenir la repetición.

La literatura sobre creatividad aplicada a organizaciones muestra que la adaptabilidad requiere generar, conceptualizar, optimizar e implementar soluciones. Para el caso estudiado, esto implica no saltar directamente a una herramienta, sino abrir primero el problema, comprender alternativas y luego seleccionar acciones de bajo riesgo y alto impacto.

Este enfoque es útil para evitar la “bala de plata”. La solución no es implementar todo al mismo tiempo, sino secuenciar cambios: primero seguridad y diagnóstico, luego visibilidad del trabajo, después prototipos de mejora y finalmente automatización o apoyo con IA cuando existan condiciones de gobierno y confidencialidad.

3.8 Scrum, Kanban, Design Thinking e Inteligencia Artificial como herramientas transversales

Las herramientas del curso se incorporan como medios y no como fines. Scrum y Kanban pueden aportar visibilidad, priorización y gestión de bloqueos, siempre que se adapten al contexto financiero y no se conviertan en rituales vacíos. Design Thinking aporta empatía y reencuadre del problema. La Inteligencia Artificial puede apoyar documentación, síntesis y análisis, pero exige límites estrictos en entornos con información confidencial.

El criterio rector es la proporcionalidad metodológica. Si el problema central es liderazgo, la primera intervención debe actuar sobre comportamientos de liderazgo y seguridad psicológica. Las herramientas operativas se aplican para sostener el cambio, no para maquillar la causa raíz.

Por ello, este documento propone una secuencia de implementación y no una adopción simultánea.

La secuencia reduce la fatiga del cambio, permite medir efectos y evita sobrecargar a los analistas con responsabilidades que corresponden a la gerencia o a Recursos Humanos.

Categoría	Aporte al caso	Riesgo si se ignora
Liderazgo transformacional	Reemplaza control excesivo por autonomía responsable, coaching y claridad de expectativas.	Persistencia del cuello de botella gerencial y dependencia del equipo.
Seguridad psicológica	Facilita reportar errores, pedir ayuda y escalar bloqueos sin temor.	Ocultamiento de problemas, respuestas defensivas y baja calidad de datos.
Scrum/Kanban	Permite visualizar carga, prioridades y bloqueos de forma simple.	Sobrecarga ritual si se implementa sin adaptación.
Design Thinking	Ayuda a comprender la experiencia real del colaborador antes de diseñar soluciones.	Soluciones centradas en herramienta y no en personas.
IA responsable	Apoya análisis y documentación bajo reglas de confidencialidad.	Riesgo de filtración de información sensible o decisiones no trazables.

4. Pregunta problema con respecto al caso de estudio

¿Qué condiciones de liderazgo, seguridad psicológica, comunicación y coordinación deben diagnosticarse y fortalecerse, desde la gestión del talento humano, en un subequipo financiero corporativo, y de qué manera podrían emplearse gradualmente herramientas de Scrum/Kanban, Design Thinking e Inteligencia Artificial únicamente cuando el diagnóstico evidencie su pertinencia, sin generar fatiga del cambio ni riesgos de confidencialidad?

La pregunta se formula de manera abierta y analítica para evitar asumir anticipadamente que una herramienta específica constituye la solución. Primero indaga por las condiciones humanas y organizacionales que deben diagnosticarse; después permite valorar si las herramientas transversales del curso son pertinentes, proporcionales y viables para el caso. Esta formulación reduce el sesgo de confirmación, conserva el foco en la gestión

del talento humano y evita convertir la investigación en una defensa previa de Scrum/Kanban, Design Thinking o IA.

Elemento	Delimitación
Fenómeno principal	Crisis de liderazgo, comunicación y seguridad psicológica.
Campo de análisis	Gestión del talento humano en un área financiera corporativa.
Herramientas transversales	Scrum/Kanban, Design Thinking e IA responsable.
Condición crítica	Evitar sobrecarga operativa, proteger confidencialidad y garantizar validez del diagnóstico.

5. Diseño metodológico

El estudio se plantea como un ejercicio académico de tipo aplicado, descriptivo y propositivo. Es aplicado porque parte de una situación organizacional concreta; descriptivo porque busca caracterizar percepciones, prácticas y condiciones de trabajo; y propositivo porque formula una ruta de intervención desde Recursos Humanos.

El diseño es no experimental y transversal en su fase inicial. No se manipulan variables ni se afirma causalidad estadística. Se propone levantar información en un momento determinado para comprender patrones de liderazgo, seguridad psicológica, comunicación, cargas de trabajo y disposición frente al uso de herramientas digitales.

El enfoque es mixto. La dimensión cualitativa permite comprender experiencias, significados y tensiones que no siempre aparecen en números. La dimensión cuantitativa, mediante escala Likert, permite organizar tendencias de percepción sobre seguridad psicológica, claridad de roles, liderazgo, carga de trabajo y confianza en los canales de comunicación.

La población de referencia debe delimitarse antes de aplicar instrumentos. Para efectos de este entregable, se propone concentrar el análisis en un subequipo financiero vinculado a procesos de cierre, reporte, análisis contable, auditoría o gestión de entregables críticos.

Esta delimitación evita usar “área financiera” como un concepto demasiado amplio y permite que los hallazgos sean interpretables dentro de una unidad de trabajo concreta.

Como criterio metodológico, si la organización cuenta con varias subáreas financieras, la muestra deberá segmentarse por función: contabilidad, consolidación, impuestos, tesorería, planeación financiera u operaciones financieras. La segmentación es importante porque las fuentes de presión, los entregables y las relaciones jerárquicas pueden variar significativamente entre subequipos. En ausencia de una autorización institucional definitiva, se plantea una población estimada de referencia entre 10 y 25 colaboradores del subequipo seleccionado; si el número real fuera inferior a 10 personas, el análisis deberá privilegiar entrevistas y análisis cualitativo, mientras que si supera 25 participantes podrá fortalecerse el análisis descriptivo de frecuencias.

El tratamiento de la información cualitativa recopilada a través de las entrevistas semiestructuradas voluntarias no dependerá de una lectura subjetiva de los investigadores. Se implementará de forma rigurosa el método de Análisis Temático de seis (6) fases propuesto por Braun y Clarke (2006). Este procedimiento guiará sistemáticamente el proceso mediante: la familiarización con los datos, la generación de códigos iniciales, la búsqueda de temas emergentes alineados con la literatura, la revisión y refinamiento de dichos temas, la definición final de categorías analíticas y, finalmente, la producción del informe de hallazgos. Esto garantiza un proceso de codificación transparente, auditable y de alto nivel científico.

Para proteger la validez de los datos en un ambiente donde puede existir temor a represalias, la encuesta debe ser anónima, agregada y administrada preferiblemente por un tercero académico o facilitador neutral. Recursos Humanos puede actuar como garante del

protocolo ético y del uso responsable de los resultados, pero no como recolector directo de respuestas individuales. Las entrevistas deben ser voluntarias, sin registro de nombres en el informe final y con consentimiento informado.

El método de análisis combina codificación temática para entrevistas, análisis descriptivo de frecuencias para encuestas y triangulación entre fuentes. La triangulación permite comparar lo que dice la literatura, lo que reporta el equipo y lo que muestran los procesos de trabajo. Este punto es clave para evitar conclusiones basadas únicamente en percepciones aisladas. La estimación de la muestra debe interpretarse con prudencia. Si el subequipo seleccionado es pequeño, la investigación no buscará generalización estadística sino comprensión profunda del caso. En ese escenario, la validez provendrá de la coherencia entre relatos, patrones de proceso, revisión documental no confidencial y consistencia con el marco teórico. Si la muestra es más amplia, los resultados de encuesta podrán organizarse por dimensión y compararse entre roles o funciones, siempre evitando identificación individual.

El análisis cuantitativo se limitará a estadística descriptiva: frecuencias, promedios por dimensión y comparación de tendencias generales. No se propone inferencia causal ni modelos predictivos, porque el alcance del trabajo es académico, aplicado y transversal. Esta delimitación fortalece el rigor del estudio al evitar conclusiones que el diseño no está en capacidad de sostener.

El análisis cualitativo se realizará mediante categorías previamente alineadas con la teoría: liderazgo, confianza, comunicación, claridad de rol, carga de trabajo, aprendizaje del error, autonomía y disposición frente a herramientas digitales. También se permitirá identificar categorías emergentes si los participantes describen fenómenos no previstos.

La codificación deberá conservar trazabilidad entre evidencia, interpretación y conclusión.

Componente	Definición propuesta	Criterio de rigor
Tipo de estudio	Aplicado, descriptivo y propositivo.	No prometer causalidad ni resultados corporativos definitivos.
Diseño	No experimental, transversal en fase inicial.	Recolectar datos en un periodo definido.
Población	Subequipo financiero específico relacionado con cierres, reportes o entregables críticos.	Delimitar número de personas, roles y subárea antes del trabajo de campo.
Técnicas	Encuesta anónima, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de procesos.	Aplicar consentimiento, anonimato y triangulación.
Análisis	Codificación temática y análisis descriptivo.	Comparar hallazgos con marco teórico y límites del caso.

5.1 Consideraciones éticas y de confidencialidad

El estudio debe abstenerse de recolectar información sensible innecesaria, datos personales

identificables o documentos financieros confidenciales. Cuando se requieran ejemplos, estos deben anonimizarse y agregarse para evitar exposición de personas, clientes, cifras o procesos internos.

La participación debe ser voluntaria. Ningún colaborador debería sentirse obligado a responder por presión jerárquica. Además, los resultados deben presentarse de forma agregada, evitando frases que permitan identificar a una persona por su rol, antigüedad o situación particular.

Si se utilizan herramientas de IA durante el análisis académico, solo deben procesarse textos anonimizados y sin cifras reales, datos de auditoría, reportes financieros internos o información sujeta a confidencialidad. La IA puede apoyar redacción, categorización y síntesis, pero no sustituye el juicio académico ni la responsabilidad ética del investigador.

La neutralidad del proceso exige una separación clara entre quienes facilitan la recolección de datos y quienes tienen autoridad directa sobre el desempeño de los participantes. Por ello,

la gerencia no debe acceder a respuestas individuales ni intervenir en la selección de testimonios. Recursos Humanos, si participa, debe hacerlo bajo un rol de custodia ética y no de evaluación disciplinaria.

Además, el diseño metodológico debe reconocer una limitación propia de los estudios sobre clima, liderazgo y seguridad psicológica: los participantes pueden ajustar sus respuestas por prudencia, temor o expectativa de consecuencias. Por esa razón, la investigación no debe interpretar cada respuesta como una verdad aislada, sino como parte de un patrón que debe contrastarse con entrevistas, revisión documental no confidencial y evidencia agregada del proceso de trabajo. Este criterio fortalece la validez interna del estudio y evita que el diagnóstico dependa únicamente de percepciones individuales.

También se requiere diferenciar entre confidencialidad académica y anonimato absoluto. En equipos pequeños, ciertas experiencias pueden ser reconocibles aunque no se incluyan nombres. Por ello, el informe debe agrupar hallazgos por dimensiones y no por cargos específicos, antigüedad, eventos únicos o frases textuales que permitan identificar a una persona. Cuando sea necesario ilustrar un hallazgo, se recomienda parafrasear la evidencia y eliminar detalles circunstanciales que puedan exponer al participante.

El rol de Recursos Humanos debe definirse con precisión para evitar la paradoja de neutralidad.

En este trabajo, Recursos Humanos no se concibe como juez del desempeño individual ni como representante de una parte del conflicto, sino como garante de condiciones mínimas de participación, confidencialidad, trazabilidad y aprendizaje organizacional. Si la organización considera que esa neutralidad puede ser percibida como insuficiente, la recolección de información debería apoyarse en un facilitador académico externo o en un

mecanismo digital anónimo que impida el acceso de la línea jerárquica a respuestas individuales.

Finalmente, el alcance del estudio se mantiene deliberadamente prudente. El entregable no promete transformar la cultura completa de una organización compleja ni resolver todas las causas de presión del área financiera. Su aporte consiste en formular una ruta metodológica defendible para diagnosticar condiciones críticas, priorizar intervenciones de bajo riesgo y evaluar si las herramientas del curso pueden aportar valor sin agravar el problema inicial. Esta delimitación es importante porque un trabajo de grado debe demostrar rigor, coherencia y viabilidad, no vender una solución corporativa totalizante.

6. Tema 1. Transversalidad del proyecto con el Módulo 1 Scrum y Kanban

La transversalidad con Scrum y Kanban se entiende como una forma de ordenar el flujo de trabajo y no como una imposición ceremonial. En un área financiera con cierres, auditorías y entregables recurrentes, Kanban puede ser más pertinente que Scrum puro, porque permite visualizar tareas, responsables, bloqueos, fechas y estados sin alterar completamente la operación.

El aporte principal de Kanban es hacer visible lo que normalmente queda oculto: sobrecarga, dependencias, trabajos detenidos por validación, reprocesos y prioridades que compiten entre sí. Esta visibilidad protege al equipo porque desplaza la conversación desde la culpa individual hacia la gestión del sistema de trabajo.

Scrum puede aportar algunos elementos, pero adaptados. No se recomienda imponer dailies extensas ni sprints rígidos sobre analistas ya saturados. Se propone una reunión breve de bloqueo, máximo tres veces por semana durante el piloto, dirigida por el coordinador o líder de proceso, con foco en remover obstáculos y no en fiscalizar personas.

La responsabilidad principal no recae en los analistas, sino en los líderes. El tablero no debe servir para vigilar microtarefas, sino para que la gerencia identifique decisiones pendientes, prioridades contradictorias y dependencias externas. Si el tablero se usa como mecanismo de control punitivo, reforzará la crisis que busca resolver.

Antes de habilitar el tablero, los líderes deben recibir una inducción breve sobre reglas de uso, límites éticos e interpretación no punitiva de la información. La salvaguarda central es que el tablero no mida productividad individual diaria ni se utilice para solicitar explicaciones permanentes al analista. Su lectura debe enfocarse en compromisos de liderazgo: decisiones pendientes, prioridades contradictorias, capacidad disponible, dependencias externas y tiempos de respuesta para desbloquear el trabajo.

La implementación debe iniciar con un piloto simple: una sola subárea, un único tablero, cuatro estados básicos y una regla clara de escalamiento. Los estados sugeridos son: pendiente, en proceso, bloqueado y listo para revisión. La columna “bloqueado” debe ser la más importante, porque permite intervenir antes de que el entregable falle.

Desde una perspectiva de Recursos Humanos, el éxito de esta etapa se mide por la capacidad de los líderes para remover impedimentos, no por la cantidad de tareas registradas por los analistas. La herramienta debe proteger al equipo frente a prioridades contradictorias y permitir conversaciones objetivas sobre capacidad, dependencia y riesgo operativo.

Elemento ágil	Adaptación al caso financiero	Condición para no sobrecargar
Kanban	Tablero de visibilidad de entregables, bloqueos y responsables.	Limitar estados y evitar microseguimiento.
Scrum adaptado	Reunión breve de bloqueos y prioridades.	Máximo 15 minutos, no diaria si no agrega valor.
Retrospectiva	Revisión quincenal de causas de reproceso.	Foco en proceso, no en culpables.
Backlog	Lista priorizada de entregables y mejoras.	Priorización hecha por líderes, no por presión informal.

6.1 Propuesta de aplicación secuencial

La aplicación de Scrum y Kanban debe iniciar con una fase de preparación operativa. En esta

etapa se selecciona un solo proceso financiero crítico, se identifican entregables

recurrentes, se acuerdan responsables y se define un tablero mínimo con estados claros.

El objetivo no es introducir una metodología completa de agilidad empresarial, sino

mejorar visibilidad, priorización y escalamiento sin aumentar la carga administrativa del equipo.

La segunda fase corresponde al piloto de visibilidad. Durante cuatro a seis semanas se utiliza un

tablero Kanban con pocos campos: actividad, responsable, fecha requerida, estado,

bloqueo y decisión pendiente. Las reuniones deben ser breves y orientadas a resolver

impedimentos, no a revisar persona por persona. Este punto es fundamental para evitar

que la metodología sea percibida como vigilancia adicional.

La tercera fase consiste en la evaluación de flujo. Los indicadores principales deben ser bloqueos

identificados oportunamente, tiempos de respuesta de la gerencia, tareas detenidas por

dependencia externa, reprocesos y claridad de prioridades. El aprendizaje esperado es que

el equipo y los líderes comprendan dónde se atasca el sistema de trabajo y qué decisiones

gerenciales deben tomarse para liberar capacidad.

La aplicación de Kanban debe incluir reglas de uso que impidan convertir el tablero en un

mecanismo de presión individual. Por ejemplo, una tarea en estado bloqueado no debe

entenderse como incumplimiento automático del responsable, sino como señal de

dependencia, decisión pendiente o restricción de capacidad. Esta lectura sistémica

protege la finalidad académica y organizacional del módulo.

Como regla de gobierno, el acceso al tablero debe acompañarse de un acuerdo explícito: no se usarán capturas del tablero para llamados de atención individuales, evaluaciones disciplinarias o comparaciones públicas entre analistas. Las revisiones deben realizarse con periodicidad definida, preferiblemente semanal o quincenal, y las conversaciones fuera de ese espacio deben limitarse a desbloques críticos. Con esto se evita “armar” al micromanager con una herramienta de vigilancia y se convierte Kanban en un mecanismo de aprendizaje del sistema.

El piloto también debe contemplar una revisión breve de acuerdos de liderazgo. Si la gerencia no responde bloqueos, cambia prioridades sin comunicar impacto o solicita reprocesos sin retroalimentación clara, el tablero mostrará el síntoma pero no resolverá la causa. Por ello, Scrum y Kanban se integran al trabajo de grado como herramientas de visibilidad y aprendizaje gerencial, no como solución aislada.

7. Tema 2. Transversalidad del proyecto con el Módulo 2. Design Thinking

Design Thinking aporta una mirada indispensable porque obliga a empezar por la experiencia de las personas antes de diseñar soluciones. En una crisis de liderazgo, el error frecuente es saltar directamente a nuevos formatos, tableros o controles. El pensamiento de diseño evita ese salto al preguntar primero qué vive el colaborador, qué le impide actuar y qué condiciones necesita para cumplir mejor.

La fase de empatizar se aplicaría mediante entrevistas anónimas, mapas de dolor, revisión de momentos críticos del cierre y análisis de interacciones entre analistas, coordinadores y gerentes. El objetivo no es recolectar quejas, sino identificar patrones: dónde se bloquea el trabajo, qué decisiones se concentran, qué mensajes generan ambigüedad y qué prácticas deterioran la confianza.

La fase de definir permite reformular el problema. En lugar de decir “los analistas no entregan a tiempo”, una definición más robusta podría ser: “el equipo no cuenta con condiciones suficientes de claridad, autonomía y seguridad psicológica para anticipar bloqueos y gestionar entregables críticos de forma sostenible”. Esta reformulación cambia la intervención: deja de castigar síntomas y empieza a rediseñar condiciones.

La fase de idear debe involucrar líderes y colaboradores. Aquí se proponen soluciones de baja complejidad: acuerdos de respuesta, criterios de priorización, protocolo de escalamiento, reunión de bloqueos, matriz RACI y reglas de retroalimentación. No se recomienda iniciar con soluciones tecnológicas de alta complejidad si antes no se corrige la dinámica de liderazgo.

La fase de prototipar debe seleccionar pocas acciones y probarlas durante un periodo corto. Por ejemplo, un piloto de cuatro semanas con un tablero Kanban, un acuerdo de escalamiento y una retrospectiva quincenal. La fase de evaluar debe medir percepción de seguridad, número de bloqueos resueltos, reducción de reprocesos y claridad de prioridades.

El valor académico de Design Thinking en este caso consiste en desplazar el diagnóstico desde la percepción aislada de fallas individuales hacia una lectura sistémica de la experiencia laboral. Esto permite que la propuesta sea consistente con la gestión del talento humano: comprender condiciones, rediseñar interacciones y validar soluciones antes de institucionalizarlas.

Fase	Aplicación en el caso	Producto esperado
Empatizar	Entrevistas anónimas, mapa de dolor y revisión de momentos críticos.	Comprensión de experiencia del colaborador.
Definir	Redacción de problema centrado en condiciones de trabajo.	Declaración de problema validada.
Idear	Sesión breve con líderes y colaboradores.	Lista priorizada de soluciones de baja carga.
Prototipar	Piloto de acuerdos, tablero y escalamiento.	Modelo mínimo de intervención.
Evaluar	Medición de percepción y resultados operativos.	Ajustes antes de escalar.

7.1 Propuesta de aplicación secuencial

La aplicación de Design Thinking debe iniciar con una fase de empatía protegida. Esta fase no busca validar una solución prediseñada, sino comprender cómo viven los colaboradores los cierres, revisiones, prioridades cambiantes, retroalimentaciones y bloqueos jerárquicos. Para conservar rigor, la información debe recogerse mediante entrevistas voluntarias, mapas de experiencia y revisión de momentos críticos del proceso.

La segunda fase es la definición del problema. A partir de la información recolectada, el equipo investigador debe convertir percepciones dispersas en un enunciado preciso de necesidad organizacional. Por ejemplo, en lugar de plantear que existe bajo rendimiento, el problema puede definirse como una combinación de ambigüedad de roles, baja seguridad psicológica y dependencia excesiva de validaciones gerenciales. Esta formulación evita culpabilizar al analista y orienta la intervención hacia condiciones de trabajo.

La tercera fase integra ideación, prototipado y prueba de bajo riesgo. Las soluciones deben ser simples: acuerdos de escalamiento, reglas de priorización, guías de retroalimentación, espacios seguros de aprendizaje y rediseño de puntos de control. El prototipo no debe ejecutarse como un cambio masivo, sino como una prueba limitada que permita observar si mejora la confianza, la comunicación y la anticipación de bloqueos.

Una ventaja de Design Thinking es que permite construir soluciones con bajo costo político y operativo. Antes de proponer cambios formales en estructura, evaluación o tecnología, el equipo puede probar acuerdos simples y observar si modifican la experiencia diaria. Esta lógica es coherente con un trabajo de grado, porque permite plantear una intervención viable sin asumir facultades corporativas que pertenecen a la organización.

Además, Design Thinking ayuda a manejar la resistencia natural al cambio. Cuando los colaboradores participan en la definición del problema y en la construcción de alternativas, la propuesta deja de sentirse como una imposición externa. Esto es especialmente importante en ambientes con baja confianza, donde cualquier herramienta nueva puede interpretarse como control adicional si no se explica su propósito.

8. Tema 3. Transversalidad del proyecto con el Módulo 3. Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial se incorpora como herramienta de apoyo y no como sustituto del criterio humano. En un área financiera, su uso debe ser especialmente cuidadoso por la sensibilidad de la información, los riesgos de confidencialidad, la trazabilidad de decisiones y la posible existencia de controles corporativos asociados a SOX, auditoría o políticas internas de seguridad.

Esta propuesta limita el uso de IA a escenarios compatibles con la confidencialidad financiera y el control interno. Por tanto, no se plantea cargar datos reales, papeles de auditoría, variaciones sensibles ni reportes internos en herramientas abiertas o no aprobadas. La IA se concibe como apoyo metodológico y documental, no como repositorio de información corporativa.

En el contexto académico, la IA puede apoyar revisión de literatura, estructuración de instrumentos, síntesis de entrevistas anonimizadas, redacción de matrices y análisis preliminar de categorías. Sin embargo, las conclusiones deben ser validadas por el investigador. La IA puede sugerir patrones, pero no puede confirmar una realidad organizacional si no existe evidencia suficiente.

En el contexto organizacional, un uso responsable podría consistir en generar plantillas de seguimiento, listas de verificación de revisión, resúmenes de reuniones sin información

sensible, clasificación de bloqueos y análisis de tendencias agregadas. Cualquier uso debe tener dueño de proceso, registro de prompts, revisión humana y política de confidencialidad.

La IA también plantea un riesgo de atrofia de habilidades si se usa para reemplazar el pensamiento analítico. En un equipo financiero, la meta debe ser liberar tiempo de tareas repetitivas para fortalecer criterio, análisis y revisión de calidad. Por ello, se recomienda un protocolo que defina qué puede hacerse con IA, qué está prohibido y qué requiere aprobación previa.

Uso posible	Condición de viabilidad	Riesgo mitigado
Síntesis académica de literatura	Fuentes públicas y revisión humana.	Dependencia acrítica de la IA.
Análisis de entrevistas	Texto anonimizado y sin datos identificables.	Exposición de personas.
Plantillas y checklists	Información genérica o aprobada.	Filtración de datos financieros.
Clasificación de bloqueos	Datos agregados y no sensibles.	Uso punitivo de información.
Soporte a redacción	Validación por investigador.	Errores o alucinaciones no detectadas.

8.1 Propuesta de aplicación secuencial

La aplicación de Inteligencia Artificial debe iniciar con una evaluación de gobierno, seguridad y alcance. Antes de usar cualquier herramienta, se deben clasificar los tipos de información permitidos, restringidos y prohibidos. En un área financiera, la regla básica es que los modelos no aprobados no deben recibir cifras reales, reportes internos, papeles de auditoría, datos personales, información sujeta a confidencialidad ni documentos protegidos por políticas corporativas.

La segunda fase consiste en usos controlados de bajo riesgo. La IA puede apoyar la elaboración de plantillas de análisis, listas de verificación, resúmenes de literatura pública, borradores de comunicación, matrices de riesgos, entrenamiento con datos ficticios y validaciones de consistencia formal. Estos usos sí generan valor porque estandarizan criterios, reducen

tiempo de preparación documental y permiten que el juicio técnico se concentre en decisiones contables y financieras.

La tercera fase, sujeta a autorización institucional, sería explorar herramientas internas o entornos corporativos aprobados para análisis asistido. En ese escenario, la IA podría apoyar conciliaciones, lectura de variaciones o consistencia documental sin exponer información sensible a plataformas abiertas. Cualquier resultado generado debe ser revisado por un profesional responsable, conservar trazabilidad y no sustituir controles de auditoría, SOX o revisión gerencial.

El módulo de IA también debe incluir una reflexión sobre competencias. El objetivo no es que el analista delegue su criterio, sino que aprenda a formular mejores preguntas, revisar salidas, detectar inconsistencias y documentar supuestos. En este sentido, la IA puede utilizarse como herramienta de entrenamiento crítico, siempre que el usuario conserve responsabilidad sobre el resultado final.

En términos de gestión del talento humano, la adopción responsable de IA requiere capacitación, reglas de uso y acompañamiento. Si la tecnología se introduce sin gobierno, puede generar ansiedad, dependencia o riesgos de confidencialidad. Si se introduce con criterios claros, puede mejorar aprendizaje, estandarización y productividad documental. Esta tensión justifica su inclusión en el trabajo, aun cuando el alcance operativo inicial sea prudente.

De esta manera, el módulo de IA conserva valor agregado sin desconocer las restricciones del entorno financiero. Su contribución inicial no depende de exponer datos sensibles, sino de crear estándares, fortalecer capacidad crítica, reducir tiempos de preparación documental y preparar al equipo para una adopción tecnológica responsable cuando

existan herramientas corporativas habilitadas. En consecuencia, la IA no se presenta como automatización inmediata del core financiero, sino como una ruta progresiva de alfabetización, gobierno y madurez digital aplicable a procesos de soporte y, solo bajo autorización, a procesos financieros sustantivos.

9. Conclusiones

El estudio de Scrum y Kanban es relevante porque permite comprender que la visibilidad del trabajo puede convertirse en una herramienta de gestión humana cuando se usa para identificar bloqueos y no para vigilar personas. En áreas financieras, donde los entregables son sensibles y los tiempos son críticos, un tablero bien diseñado puede reducir ambigüedad, facilitar priorización y proteger al equipo de reprocesos innecesarios.

No obstante, la agilidad debe aplicarse con prudencia. La principal lección del caso es que una metodología no corrige por sí sola un problema de liderazgo. Si los líderes mantienen comportamientos de micromanagement, los tableros solo harán más visible la presión. Por ello, la aplicación de Scrum y Kanban debe estar subordinada a una intervención de liderazgo y seguridad psicológica.

Design Thinking es relevante porque desplaza la mirada desde la herramienta hacia la experiencia del colaborador. En lugar de asumir que el problema es falta de disciplina del equipo, permite preguntar qué condiciones organizacionales están dificultando el desempeño. Esta perspectiva es fundamental para Recursos Humanos, porque evita decisiones basadas únicamente en síntomas.

La Inteligencia Artificial es relevante porque puede aumentar productividad, organizar información y apoyar análisis, pero su uso en contextos financieros exige gobierno estricto y una secuencia prudente. La investigación concluye que la IA solo es viable si se

emplea con datos anonimizados, infraestructura autorizada, revisión humana y prohibición expresa de cargar información sensible o confidencial en herramientas no aprobadas. Por ello, su incorporación se plantea como fase posterior y condicional, no como punto de partida de la intervención.

La principal contribución para las organizaciones es mostrar que la productividad sostenible depende de la relación entre liderazgo, confianza, procesos y tecnología. Una organización que invierte únicamente en herramientas, pero descuida la seguridad psicológica, puede obtener cumplimiento aparente y deterioro real. En cambio, una organización que fortalece liderazgo y aprendizaje puede reducir riesgos y mejorar desempeño.

La principal contribución para la sociedad es reconocer que el trabajo no debe gestionarse únicamente desde presión y control. Las organizaciones modernas necesitan ambientes donde las personas puedan aprender, advertir riesgos, colaborar y usar tecnología de manera ética. Esto favorece no solo mejores resultados empresariales, sino también condiciones laborales más humanas y sostenibles.

El estudio también evidencia que una intervención de Recursos Humanos debe ser proporcional al problema. No basta con recomendar herramientas de moda; es necesario justificar qué aporta cada una, en qué momento debe aplicarse y bajo qué límites. Por ello, la propuesta adopta una lógica secuencial: primero diagnóstico y seguridad psicológica, luego visibilidad operativa, después prototipado de soluciones y finalmente uso responsable de IA.

Esta secuencia permite responder a una crítica metodológica relevante: el problema de liderazgo no se resuelve cargando más tareas sobre los analistas. La intervención propuesta traslada responsabilidad hacia el sistema de liderazgo, comunicación y priorización. Los analistas participan en el diagnóstico y en la mejora, pero la obligación de remover bloqueos,

definir prioridades y sostener condiciones de confianza corresponde principalmente a la dirección y a los líderes del proceso.

La investigación también reconoce que los resultados de un caso organizacional no deben extrapolarse sin cautela. Las dinámicas observadas en un subequipo financiero pueden estar influidas por ciclos de cierre, auditoría, perfiles de liderazgo, antigüedad de los colaboradores y presión externa. Por ello, las conclusiones deben leerse como una propuesta situada, útil para orientar decisiones, pero sujeta a validación si se desea ampliar a otras áreas.

Desde el punto de vista formativo, el trabajo permite integrar competencias de diagnóstico, pensamiento sistémico, análisis ético y diseño de soluciones. La principal habilidad fortalecida no es aplicar herramientas de manera mecánica, sino seleccionar, adaptar y justificar metodologías según un problema real de gestión humana. Esta competencia resulta especialmente relevante para egresados que deben actuar en organizaciones complejas, reguladas y sometidas a alta presión por resultados.

Finalmente, este entregable fortalece competencias profesionales de diagnóstico, pensamiento crítico, diseño metodológico y argumentación académica. La investigación asume los límites del caso, evita la inflación metodológica, delimita población y subárea, incorpora consideraciones éticas y conserva la estructura institucional solicitada.

10. Referencias bibliográficas

- Ayandibu, E. O. (2024). A review of transformational leadership and its impact on team, group, and departmental levels. *International Journal of Development and Sustainability*, 13(12), 1083-1095.
- Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (2014). Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80-115.
- Basadur, M., & Thompson, R. (1986). Usefulness of the ideation principle of extended effort in real world professional and managerial creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 20(1), 23-34.
- Casanova Canul, J. R. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. En R. Callan Bacilio (Comp.), *Estudios en administración: propuestas y avances*. Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Kim, J. Y., & Yoon, D. Y. (2025). How transformational leadership of managers affects employee innovative behavior in IT corporations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1565307.
- Universidad Piloto de Colombia. (2026). Plantilla de estructuración del entregable final. Seminario de Actualización Egresados para no Graduados.
- Informe de investigación de grado. (2026). Crisis de liderazgo y gestión de talento humano en el área financiera de Avianca. Documento de trabajo académico.

Anexos metodológicos:

Los soportes se condensan para no superar la extensión máxima del manuscrito. La versión ampliada de instrumentos puede conservarse como archivo externo de trabajo, si el tutor lo solicita.

Anexo	Instrumento / soporte	Uso y control principal
A	Matriz de congruencia	Alinea pregunta, objetivos, técnicas e indicadores; evita conceptos sin conexión metodológica.
B	Encuesta anónima Likert	Mide percepciones agregadas sobre liderazgo, seguridad, carga, roles y comunicación.
C	Entrevista semiestructurada	Profundiza bloqueos, prioridades y autonomía; voluntaria y sin identificación individual.
D	Matriz RACI	Define roles de gerencia, coordinación, analistas, RH, tecnología y control interno.
E	Cronograma 14 semanas	Ordena preparación, diagnóstico, piloto, evaluación, ajuste e IA controlada al final.
F	Protocolo de validez	Reduce sesgo por temor; separa recolección de datos de la línea jerárquica.
G	Indicadores gerenciales	Bloqueos, tiempos, reprocesos y retroalimentación; lectura no punitiva.
H	Matriz de riesgos	Mitiga represalias, fatiga del cambio, uso indebido de IA y lectura sancionatoria.
I	Interpretación agregada	Analiza por dimensiones y evita frases que identifiquen participantes.
J	Intervención secuencial	Integra Kanban, Design Thinking e IA de forma gradual; cada fase exige evidencia mínima.

Criterio transversal:

Ningún anexo sustituye el análisis central; todos funcionan como soporte metodológico condensado, con anonimato, confidencialidad, trazabilidad y uso no punitivo de la información.