

Fortalecimiento de habilidades blandas como palanca de crecimiento desde el enfoque de las capacidades empresariales, guía para Fintech Dando Sucursal Cali en el desarrollo de sus talentos free lance orientado para la plataforma de aprendizaje Crehana

Angélica María Alvarado Perdomo

David Nossa

Asesor

Hernando Alexander Pabón León

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Programa de Especialización En Inteligencia e Innovación Organizacional

2026

Nota de Aceptación

Hernando Alexander Pabón León

Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A Dios por ser nuestra guía constante, la fortaleza en momentos de incertidumbre, y la luz que iluminó cada paso de este estudio.

A nuestros padres Olga Lucía, Ricardo, Carlos, Briceida por su amor incondicional, sus enseñanzas, su exigencia en el proceso, por ser sostén y apoyo en nosotros, incluso cuando dudamos en continuar, este triunfo es también de ustedes.

A mis hijas Luciana, y Letizia Olmos Alvarado, por su resiliencia, por enseñarme cada día con amor, por su espera en momentos que estábamos dedicados al proyecto con David, gracias por su paciencia, por su comprensión, por ser la inspiración que me impulsa a crecer cada día. Todo este esfuerzo es por y para ustedes.

A José Fernando Agudelo Jaramillo, quien con su amor y consejo fue quien nos dio la inspiración a buscar lo que más nos apasionaba de la Especialización para elaborar un proyecto útil, sencillo, aplicable; a él que ahora desde el cielo nos acompaña. Gracias, amor mío por ser siempre inspiración.

Agradecimientos

Agradecemos a todos los asesores free lance que continuamente realizan la labor de venta comercial de productos financieros, porque fueron ellos quienes con sus necesidades cotidianas nos cautivaron a buscar un material que les pudiera apoyar y catapultar sus invaluable aptitudes.

A nuestro director de proyecto aplicado, Hernando Alexander Pabón León, por su orientación, acompañamiento, paciencia en los horarios y encuentros, por todos sus valiosos aportes académicos, los cuales fueron clave para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, especialmente a la directora Alejandra Marín Betancur, quienes a lo largo de este proceso formativo compartieron sus experiencias, conocimientos y catedra contribuyendo de manera significativa nuestro crecimiento académico y profesional, nuestro sincero agradecimiento.

Resumen

En un entorno financiero digital, fluctuante, competitivo y veloz, donde existe la competencia de la banca tradicional, las cooperativas, recientemente los modelos Fintech entre otros, se han requerido talentos humanos cada vez más adaptables, resilientes, disciplinados y organizados que logren encajar en instituciones y mercados con proyección, aportando de manera rentable, oportuna con alcance y diversidad. Ofreciendo un talento estructurado, coherente, diferenciado. A su vez las compañías han necesitado robustecerse internamente, proveer herramientas de fácil acceso, adaptables y que generen motivación, como Crehana, dando acceso a sus colaboradores para poder contar con las competencias suficientes y fortalecer desde la capacidad de aprendizaje: la oportunidad de detectar, aprovechar y reconfigurar continuamente modelos internos altamente productivos. (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Este estudio pretende de una manera práctica visualizar como una metodología de fortalecimiento de las habilidades blandas desde la mirada interna de la compañía permite llegar a diversos talentos humanos que se enfrentan al entorno de trabajo free lance para el desarrollo del trabajo diario enfocado y productivo con base al acompañamiento, medición y evaluación de aprendizaje mediante la plataforma Crehana.

Palabras clave. Herramientas, Aprendizaje, Habilidades Blandas, Plataforma, Inteligencia Artificial.

Abstract

In a digital, fluctuating, competitive, and fast-paced financial environment, where there is competition from traditional banks, cooperatives, and recently fintech models, among others, there has been a demand for increasingly adaptable, resilient, disciplined, and organized human talent that can fit into institutions and markets with potential, contributing in a profitable and timely manner with reach and diversity. Offering structured, coherent, differentiated talent. In turn, companies have needed to strengthen themselves internally, providing easily accessible, adaptable tools that generate motivation, such as Crehana (<https://www.crehana.com/>), giving their employees access to the necessary skills and strengthening their learning capacity: the opportunity to continuously detect, leverage, and reconfigure highly productive internal models. (Teece, Pisano & Shuen (1997).

This study aims to visualize in a practical way how a methodology for strengthening soft skills from within the company allows it to reach diverse human talents who face the freelance work environment for the development of focused and productive daily work based on the accompaniment, measurement, and evaluation of learning on the Crehana platform.

Keywords. Skills, Learning, Soft Skills, Platform, Artificial Intelligence.

Tabla de Contenido

Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Planteamiento del Problema	15
Identificación del Problema	15
Delimitación.....	17
Justificación	19
Marco Teórico.....	22
Marco Conceptual.....	24
Metodología	26
Enfoque, Tipo y Diseño de Estudio	27
Población y Muestra.....	27
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	27
Procedimiento	28
Técnicas de Análisis de Datos.....	28
Desarrollo – Resultados	29
Apartado Metodológico para el Análisis de Correlaciones.....	29
Descripción de la Base de Datos	29
Preparación y Depuración de los Datos	29
Cálculo de los Coeficientes de Correlación	30
Criterios de Interpretación de las Correlaciones	30
Limitaciones del Análisis y Proyección Hacia Indicadores de Productividad.....	31

Análisis por Dimensión.....	33
Comunicación Efectiva (3.8/5)	33
Trabajo en Equipo (3.5/5)	38
Orientación al Cliente (3.9/5).....	43
Inteligencia Emocional (3.2/5).....	47
Adaptabilidad (3.6/5)	52
Promedio General de Competencias	57
Análisis de la Relación Entre Edad, Nivel Educativo y Habilidades Blandas.....	57
Influencia del Nivel Educativo en el Desarrollo de Habilidades Blandas	58
Análisis de Correlación Entre Habilidades Blandas y Variables Sociodemográficas	59
Análisis Sociodemográfico: Edad y Nivel Educativo	60
Cierre.....	62
Recomendaciones	65
Propuesta Formativa Plataforma Crehana	66
Cronograma Estimado.....	66
Costo Estimado	66
Visualización de Plataforma	66
Segundo Módulo: Compromiso y Resiliencia con Inteligencia Emocional	69
Referencias Bibliográficas	71
Apéndices.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultados de Encuesta Dimensiones Vs Nivel de Competencia Asesores Free Lance Fintech Dando</i>	32
Tabla 2 <i>Correlación Edad Vs Escolaridad</i>	59
Tabla 3 <i>Cronograma Estimado</i>	66
Tabla 3 <i>Cronograma Estimado</i>	66
Tabla A1 <i>Matriz de correlación (Pearson) — Habilidades vs Desempeño</i>	66
Tabla A2 <i>Matriz de Correlación (Spearman) — Habilidades vs Desempeño</i>	78
Tabla A3 <i>Alto Desarrollo de Habilidad vs Alto Rendimiento — Resumen y Lift</i>	79

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Resultados de Encuesta Dimensiones Vs Nivel de Competencia Asesores Free Lance Fintech Dando.</i>	32
Figura 2 <i>Comunicación Efectiva</i>	33
Figura 3 <i>Pregunta 1. Comunico mis Ideas de Forma Clara y Precisa al Interactuar con Clientes</i>	35
Figura 4 <i>Pregunta 2: Practico la Escucha activa y Comprendo las Necesidades del Cliente Antes de Ofertar un Producto</i>	35
Figura 5 <i>Pregunta 3. Utilizo un Lenguaje Técnico y Profesional, Coherente en mis Comunicaciones Verbales y Escritas</i>	36
Figura 6 <i>Pregunta 4. Verifico la Comprensión del Cliente Mediante Recapitulación o Preguntas de Control</i>	37
Figura 7 <i>Pregunta 5. Gestiono Conversaciones sin Interrupciones, ni Distracciones, Cuidando el Entorno y el Tiempo del Cliente</i>	38
Figura 8 <i>Trabajo en equipo</i>	39
Figura 9 <i>Pregunta 6. Comparto Información Relevante y Oportuna con Otros Asesores y Coordinadores</i>	40
Figura 10 <i>Pregunta 7. Colaboro con mis Compañeros Cuando Requieren Apoyo para Cumplir Metas</i>	41
Figura 11 <i>Pregunta 8. Reconozco y Valoro los Aportes de los Demás al Logro del Equipo</i>	41
Figura 12 <i>Pregunta 9. Atiendo y Resuelvo Conflictos de Manera Constructiva y Respetuosa</i> ...	42
Figura 13 <i>Pregunta 10. Integro la Cooperación como Práctica para Mejorar mis Resultados Individuales</i>	43

Figura 14 <i>Orientación al cliente</i>	44
Figura 15 <i>Pregunta 11. Propongo Soluciones Alineadas con las Necesidades Reales del Cliente</i>	44
Figura 16 <i>Pregunta 12. Mantengo una Actitud Amable y Empática, Incluso ante Clientes Dificiles</i>	45
Figura 17 <i>Pregunta 13. Cumpló con los Compromisos Adquiridos y Hago Seguimiento Oportuno</i>	46
Figura 18 <i>Pregunta 14. Busco Generar Confianza y Relaciones a Largo Plazo con los Clientes</i>	46
Figura 19 <i>Pregunta 15. Adapto mi Abordaje a Distintos Perfiles de Clientes y sus Expectativas</i>	47
Figura 20 <i>Inteligencia Emocional</i>	48
Figura 21 <i>Pregunta 16. Mantengo la Calma y la Compostura ante Objeciones o Rechazos Comerciales</i>	48
Figura 22 <i>Pregunta 17 Identifico y Gestiono Mis Emociones Antes de Tomar Decisiones Importantes</i>	49
Figura 23 <i>Pregunta 18 Aplico Técnicas para Manejar el Estrés en Momentos de Alta Presión Comercial</i>	50
Figura 24 <i>Pregunta 19 Práctico la Empatía para Comprender Emociones y Perspectivas de Mis Compañeros</i>	51
Figura 25 <i>Pregunta 20 Convierto la Retroalimentación y las Críticas en Acciones de Mejora Personal</i>	51
Figura 26 <i>Adaptabilidad</i>	53

Figura 27 <i>Pregunta 21. Me ajusto con Agilidad a Cambios en Políticas, Procesos o Estrategias de la Empresa</i>	53
Figura 28 <i>Pregunta 22. Aprendo Rápidamente a Usar las Nuevas Herramientas Tecnológicas de mi Trabajo</i>	54
Figura 29 <i>Pregunta 23. Gestiono de Forma Positiva los Cambios del Entorno Comercial</i>	55
Figura 30 <i>Pregunta 24. Busco y Aplico Continuamente Mejoras a Mis Prácticas para Elevar Resultados</i>	56
Figura 31 <i>Pregunta 25. Mantengo Flexibilidad ante Imprevistos en el Proceso de Venta</i>	56
Figura 32 <i>Plataforma Modular de Crehana</i>	67
Figura 33 <i>Gestión de Desempeño de Cada Módulo</i>	67
Figura A1 <i>Heatmap de Correlación Pearson — Habilidades vs Desempeño</i>	67
Figura A2 <i>Heatmap de correlación Spearman — Habilidades vs Desempeño</i>	79
Figura A3 <i>Alto Desarrollo de Habilidad vs Alto Rendimiento — Resumen y Lift</i>	80
Figura A4 <i>Dispersión. Comunicación efectiva (1–5) vs Índice de Productividad (0–100)</i>	81

Lista de Apéndices

Apéndice A *Cuestionario de Autopercepción de Habilidades Blandas* 72

Apéndice B *Consolidación de Tablas y Figuras* 77

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una guía de fortalecimiento de habilidades blandas clave: disciplina, enfoque, compromiso y resiliencia, para los asesores free lance del producto de libranza de la Fintech Dando Sucursal Cali, a partir del diagnóstico de su nivel de desarrollo y de la identificación de fortalezas y áreas de mejora que inciden en la productividad y fidelización de la fuerza comercial.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas clave en los asesores free lance del producto de libranza de la Fintech Dando Sucursal Cali, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de autopercepción en escala Likert.

Analizar las implicaciones de los niveles de desarrollo de las habilidades blandas diagnosticadas sobre la productividad y la fidelización de la fuerza comercial free lance de la Fintech Dando Sucursal Cali, a la luz del enfoque de capacidades empresariales.

Diseñar una propuesta didáctica para la plataforma Crehana que promueva la autoformación y el fortalecimiento de las habilidades blandas clave en los asesores free lance del producto de libranza de la Fintech Dando Sucursal Cali.

Planteamiento del Problema

Identificación del Problema

El concepto de la Fintech en Colombia es la empresa que utiliza una tecnología para ofrecer productos y servicios financieros de manera más rápida, accesible y a menor costo que las entidades tradicionales, su nombre surge de la combinación de las palabras en inglés “Finance” (Finanzas) y “technology” (tecnología), actualmente las encontramos innovando en áreas como pagos digitales, billeteras móviles, préstamos en línea y gestión de inversiones para individuos y empresas.

Dando es una Fintech, que funciona en todo el territorio colombiano, de tamaño mediano con 45 empleados Directos y 300 Indirectos en fuerza comercial free lance (en Colombia esta modalidad de trabajo consiste en ofrecer servicios profesionales de manera independiente a diferentes clientes en lugar de tener un contrato laboral fijo) que ha desarrollado una plataforma 100% digital para el otorgamiento de créditos en modalidad de libranza exclusivamente institucional su nicho de mercado está dividido entre personas vinculadas con las Fuerzas Militares en Colombia: Policía Nacional, Ejército Nacional, Armada y Fuerza Área, y personas que se encuentran en estado de retiro laboral con el status de pensionados, se busca principalmente que estas personas se encuentren con estado de reporte financiero crediticio adverso, lo que se conoce como reportados negativamente, sin embargo el objetivo es que al otorgar la libranza se pueda realizar el inicio de saneamiento financiero, realizando el pago de sus obligaciones financieras y no financieras ante centrales crediticias, mediante la compra de cartera, esto constituye una finalidad no solo económica sino con impacto en lo social, pues al realizar estos otorgamientos de crédito se mejoran las condiciones de vida de quienes acceden a los mismos.

Para llegar a estos nichos de mercado se utiliza el recurso humano de asesores comerciales free lance, quien elige por cuenta propia sus proyectos, organiza su tiempo, y trabaja para varios clientes simultáneamente, sin estar atado a un solo empleador, los cuales se seleccionan de acuerdo con el conocimiento básico en el uso de plataformas digitales y el conocimiento del nicho de mercado a trabajar.

Delimitación

Las Fintech han revolucionado la forma de relacionarse en la búsqueda de objetivos comerciales y nichos de mercado, entendiendo este contexto nos centramos en nuestro objeto de estudio, la capacidad de aprendizaje en toda organización es aquella que interconecta la rentabilidad, sustentabilidad, competitividad e innovación, basados en la oportunidad de *detectar*: aplicabilidad que se da en los momentos de identificar las oportunidades y amenazas del entorno. *Aprovechar*: que implica tomar decisiones estratégicas para capitalizar las oportunidades identificadas. *Reconfigurar*: que permite adaptar los cambios internos a las compañías para mantenerse frente a sus competidores con ventajas competitivas perdurables. (Teece, Pisano & Shuen (1997).

Las habilidades blandas nombradas también “habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales, habilidades relacionales, competencias nucleares, habilidades transversales, habilidades genéricas o competencias para la empleabilidad” (Moreno-Murcia & Quintero Pulgar, pág. 66), complementan las facultades que posee el ser humano de adaptación, cognitivas y de comportamiento, que le permiten a los individuos desarrollarse en los distintos escenarios según los requisitos y exigencias de cada uno (Moreno-Murcia & Quintero Pulgar, 2021).

Dado lo expuesto, para las compañías Fintech, el impacto negativo que tiene el nivel considerable de rotación de personal y la fuga de conocimientos, además de la necesidad de retener talentos, requieren por tanto desarrollar metodologías prácticas que conlleven a incrementos de productividad laboral, que no es más que fidelización en personas que se desenvuelven en un trabajo free lance las cuales muchas veces no cuentan con el desarrollo de habilidades blandas para llevar a cabo su labor o si la tienen les falta el trabajo personal que se centre en el potenciamiento de las habilidades mencionadas para catapultar los conocimientos.

Se plantea para los asesores comerciales free lance la incorporación de la plataforma Crehana como herramienta estratégica de formación continua. Crehana es una plataforma de aprendizaje y desarrollo de talentos creada para empresas, que sirve para capacitar, gestionar equipos, en pro de mejorar su desempeño y satisfacción; mediante cursos online, academias y herramientas que fomentan una cultura de aprendizaje continuo, acompañando al empleado en todo el ciclo productivo dentro de la organización generando resultados para las empresas.

Esta integración permite conectar los objetivos organizacionales de Dando Sucursal Cali con un modelo de capacitación digital, flexible y motivador, potenciando habilidades blandas enfocadas en: disciplina, compromiso, enfoque y resiliencia; al ser habilidades que deben desarrollarse de manera personal nos enfocaremos en poder medirlas mediante competencias que nos permitan obtener resultados tangibles aplicables para lograr medir incrementos de niveles de productividad y sustentabilidad llevado a la práctica de manera consciente y consistente, genera diferenciales en la transferencia de información y los distintos procesos organizacionales.

Nuestro problema de estudio es ¿Cómo la Fintech Dando, Sucursal Cali puede lograr mayor nivel de fidelización, evitar fuga de conocimientos y concentrar la retención de asesores free lance desde el fortalecimiento de habilidades blandas: disciplina, enfoque, compromiso y resiliencia?

Justificación

Comprendiendo que las habilidades blandas de los asesores free lance influyen de una gran manera al clima laboral donde se desempeñan, es importante determinar la influencia de dichas habilidades en el desempeño de las organizaciones y destacar si se vinculan de forma directa con la productividad y de qué manera afecta o no a la organización; tras la crisis sanitaria COVID-19 estos desempeños se han modificado y como lo plantea “Jamais Cascio” en su artículo titulado “Enfrentando la era del caos” donde explica como los sistemas y las personas están respondiendo a realidades más inestables y difíciles de anticipar; describe cómo hemos pasado de un entorno VUCA, término referido en términos en inglés de Volatility: Volatilidad, Uncertainty: Incertidumbre, Complexity: Complejidad y Ambiguity: Ambigüedad, a un entorno BANI, término referido a Brittle: Frágil, Anxious: Ansioso, Non-Linear: No lineal, Incomprehensible: Incomprensible. quien permite pensar en una manera diferente de ver cómo se desarrollan los entornos en el cual se evoluciona del concepto VUCA y se plantea un mundo caótico y partir del año 2020 teniendo en cuenta la estructura de BANI, donde se ve en cada letra del acrónimo también sugiere respuestas viables a nuestros problemas: “si algo es frágil, requiere fuerza y resiliencia. Si nos sentimos ansiosos, necesitamos compasión y atención. Si algo no es lineal, requiere contexto y adaptabilidad. Si algo no está claro, necesita transparencia e intuición” (Tsifra, Moholivets, & Vershigora, 2022).

En Colombia aún no se precisa cuántas personas desarrollan labor como free lance en sector financiero Fintech, según cifras del DANE para el año 2024 hay un número significativo de empleos, que se ubican entre 26.000 y 28.000 puestos laborales, pero si es claro el crecimiento de la Industria. Colombia se consolidó como el tercer mercado más grande de la región, después de Brasil y México, en donde los equipos free lance constituyen el 80 % de la

fuerza laboral.

Revisando más estudios:

“La administración estratégica también llamada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia o planificación estratégicas exige el análisis de las organizaciones desde la óptica integral, así como la admisión de visiones más amplias, acogiendo y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus jugadores. González et al. (2008). Su análisis desde la concepción tradicional se ha ido perfeccionando y complementando con visiones frescas acompañadas de avances que se han ido incorporando a la literatura especializada aquí se cruzan elementos y etapas esenciales, así como axiomas que integran e incrementan la visión administrativa o indicadores de gestión de las organizaciones modernas. González et al. (2008)”

Crehana utiliza metodologías de microlearning, metodología educativa que entrega contenido de alto valor en pequeñas y enfocadas dosis de aprendizaje, usualmente de 3 a 15 minutos, abordando habilidad específica de manera directa y eficiente mediante proyectos prácticos que mejora la retención para el usuario en nuestro caso los asesores.

Entonces, no solo adquieren conocimiento, sino que lo aplican en casos simulados o en su práctica diaria. Esto favorece la transferencia inmediata de aprendizajes a situaciones reales dentro de la labor comercial y financiera de la fintech.

El acceso a capacitaciones certificadas en una plataforma reconocida representa un valor agregado para los colaboradores, generando motivación y compromiso con la empresa. Esta inversión en su desarrollo profesional fortalece la percepción de pertenencia y reduce la rotación, un aspecto crítico para la retención del talento en el modelo freelance.

La plataforma ofrece analítica de aprendizaje que permite a Dando Sucursal Cali hacer

seguimiento a la participación, avance y certificaciones de sus asesores. Estos datos proporcionan evidencia objetiva del impacto en la productividad y sirven para ajustar las estrategias de capacitación.

Se definen las habilidades blandas a trabajar basado en la comprensión de diferentes textos a saber: El autor de “Hábitos Atómicos” James Clear, define la disciplina no es un fin en sí mismo, sino una estrategia poderosa para transformar la vida desde la base en el individuo y en las organizaciones, al impactar en el individuo el progreso es inevitable (Clear, 2018)

El autor de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Stephen Covey, trabaja profundamente en el enfoque y compromiso, indicando como priorizar “poner primero lo primero, actuar desde lo importante y no desde lo urgente mediante la planificación (Covey, 1989).

El autor de Mindset: La actitud del éxito, Carol S. Dweck, nos indica que gran parte del éxito no es el talento sino la mentalidad frente al aprendizaje y los retos con mayor apertura en lugar de rendirse (2006).

Marco Teórico

Hemos basado nuestro proyecto aplicado, después de ahondar en dos teorías, la primera es acerca de la *productividad empresarial* de Michael Porter (1980), la cual nos permite entender la profundidad de las organizaciones desde las cinco fuerzas que son las determinantes en la ventaja competitiva perdurable, comprendiendo la estructura de la industria y la rentabilidad potencial, evaluando el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes, con este análisis completo se va a permitir el desarrollo de estrategias genéricas para que la compañía logre una ventaja competitiva de tres formas:

Liderazgo en costos: Centrarse en la eficiencia y la reducción de costos.

Diferenciación: Ofrecer un producto o servicio único en el mercado.

Enfoque: Concentrarse en un nicho específico, ya sea por costos bajos o por diferenciación.

Para las compañías Fintech como Dando, es fundamental estar continuamente realizando el análisis del entorno, todo lo que influye tasas, precios, tipo de producto, datos de sus competidores y demás para poder tener la capacidad de anticipación, esta información valiosa no solo se encuentra en el mercado per se, sino fundamentalmente en la capacidad de crecimiento y la velocidad con la que las compañías se posicionan en el mercado, en las cifras y marcadores exitosos, en el incremento de clientes y confianza de sus proveedores. El capital humano es fundamental para que todo en el conjunto de la Fintech, funcione pues es quien finalmente lidera la interacción entre tecnología y cliente final es allí donde cobra relevancia conocer sus comportamientos, sus motivaciones, y sus necesidades.

Para esto nos basamos entonces en el enfoque teórico de las habilidades blandas de

Daniel Goleman (1995), en donde sus estudios se enfocan en el factor humano, especialmente en la inteligencia emocional (IE) como motor del desempeño y el liderazgo. La IE se descompone en cinco componentes clave:

Autoconocimiento: Entender las propias emociones, fortalezas, debilidades, valores y metas de los asesores free lance.

Autorregulación: Manejar y controlar las emociones e impulsos de manera efectiva.

Motivación: Dirigir las emociones hacia la consecución de objetivos, con un enfoque en la superación personal y la iniciativa.

Empatía: Comprender los sentimientos y perspectivas de los clientes.

Habilidades sociales: Gestionar las relaciones para inspirar, guiar y persuadir a cada cliente que desea un producto de libranza de manera efectiva.

Siendo entonces el capital humano el articulador fundamental para las Fintech como Dando, es en donde la organización logra centrar un mayor esfuerzo para que el fortalecimiento desde la capacidad empresarial de aprendizaje genere niveles de mayor entendimiento hacia los asesores free lance, pudiendo desarrollar herramientas diferenciadoras exclusivas para ellos como la propuesta en nuestro estudio mediante la plataforma Crehana de autoformación de manera digital, flexible y motivadora, que les permite mejorar desde lo personal lo que constituye una gran apuesta a favor de la compañía, mejorando índices de rotación, disminución de fuga de conocimientos e incrementos de productividad.

Marco Conceptual

Nuestro estudio propone que las habilidades blandas de Goleman (1995) son la base sobre la cual se implementan con éxito las estrategias de productividad de Porter (1980). La ventaja competitiva externa (Porter) se logra y sostiene a través de las capacidades internas y el capital humano (Goleman).

La integración se puede visualizar como un proceso de retroalimentación continua:

La Fintech Dando utiliza las cinco fuerzas para identificar oportunidades y amenazas en su entorno.

Desde allí decide si competir por costos, diferenciación de producto en la plataforma o nichos de mercado.

Sea cual sea la estrategia escogida, para implementarla, se requiere a los asesores free lance los cuales deben fortalecerse analizando aquí las habilidades blandas de *disciplina, enfoque, compromiso y resiliencia* en un espectro mayor, ya que estas permiten:

Liderazgo: Los asesores free lance con alta inteligencia emocional (IE) (autoconocimiento, autorregulación la base de la resiliencia) son más efectivos para guiar a sus clientes y alinear sus objetivos personales con la estrategia de la Fintech.

Equipos de alto rendimiento: La empatía y las habilidades sociales de Goleman son esenciales para el trabajo en equipo, la colaboración, la resolución de conflictos y una comunicación asertiva en la Fintech Dando, resaltado en el enfoque.

Compromiso y motivación: Un ambiente que fomenta la motivación intrínseca (según Goleman) conduce a un mayor compromiso y una mejor ejecución de las tareas, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad. La disciplina por tanto es el principal cohesionador del desarrollo de estas habilidades en cada asesore free lance.

Al lograr la creación de valor diferencial denominado por Porter cadena de valor, las habilidades blandas de Goleman optimizan además cada eslabón de dicha cadena de valor:

Facilitando una logística interna: un equipo cohesionado y bien comunicado reduce errores en el uso de la plataforma, mejorando la eficiencia operativa en beneficio del cliente.

El incremento de ventas: desarrollado por altos niveles de disciplina permite a los asesores free lance entender mejor las necesidades de cada uno de sus clientes y encontrar un lenguaje más cercano y persuasivo para el cierre de cada negocio.

Desarrollando una cultura de servicio al cliente: las habilidades sociales y la empatía son fundamentales para construir relaciones duraderas con los clientes, generar altos índices de fidelización, procesos de compra más persuasivos, eficientes desde el principio, manejando objeciones del cliente y garantizando más cierres de venta desde el inicio, adicional procesos de recompra mediante futuros prestamos de retanqueo (préstamos que se generan uno o dos años después de la primera venta y que permiten generar al cliente dinero extra y ampliar el tiempo de su préstamo inicial)

Metodología

Para poder realizar la medición de las habilidades blandas que ya hemos definido dada su importancia en el desarrollo de cada asesor free lance en el logro de sus objetivos las correlacionamos con competencias que puedan ser cuantificables, de este modo se define para este estudio las habilidades y su correlación así:

La disciplina en su manera práctica en el ejercicio del free lance es la capacidad de mantener hábitos y conductas orientadas al cumplimiento de metas de desembolsos de créditos, estas se deben mantener incluso cuando no exista la motivación inmediata, la podemos medir mediante la Comunicación efectiva con clientes pues para lograr un buen nivel de asertividad en la comunicación el asesor free lance debe mantener de manera disciplinada: una agenda de prospectos, diferentes guiones de comunicación, volumen de llamadas a clientes, cierres efectivos de créditos.

El compromiso entendido como la disposición de asumir responsabilidades dando lo mejor de sí para alcanzar un objetivo compartido, es determinante en el incremento de confianza y credibilidad en el trabajo entregado para la compañía será medida mediante el Trabajo en equipo y cooperación comercial influyentes en todo el proceso comercial para metas y objetivos de crecimiento y sustentabilidad.

El enfoque aquel que implica concentrarse en el trabajo prioritario, en el que dará los resultados o victorias tempranas y que no puede llegar a ser desplazado por tareas secundarias que desvían la certeza en la toma de decisiones será medida mediante la orientación al cliente, ya que teniendo claro los nichos de mercado donde están los clientes, estableciendo métricas razonables para la solución de necesidades de estos clientes mediante los préstamos se genera la estabilidad en el tiempo.

La resiliencia habilidad que ha venido tomando cada vez más relevancia por ser la capacidad de adaptarse positivamente frente a dificultades, sobreponiéndose a los errores sin dejar de avanzar; será medida por la Inteligencia emocional en la gestión de ventas y la Adaptabilidad al cambio y al entorno digital, competencias inherentes a la labor comercial diaria y al enfrentar diferentes retos.

Enfoque, Tipo y Diseño de Estudio

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y aplicado, dado que busca caracterizar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los asesores free lance y generar insumos para diseñar una propuesta de intervención formativa. El diseño es no experimental, transeccional, ya que las variables se observaron tal como ocurren en la realidad organizacional, en un único momento de medición, sin manipulación de condiciones ni grupos de control.

Población y Muestra

La población del estudio estuvo conformada por los asesores comerciales free lance vinculados a la Fintech Dando a nivel nacional, que comercializan el producto de libranza. En particular, el estudio se centró en la sucursal Cali, donde se seleccionó una muestra intencional de 70 asesores free lance productivos, definidos como aquellos con recurrencia en la colocación de créditos durante el periodo de análisis. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, dado el acceso directo a los participantes mediante los canales internos de la organización.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta de autopercepción. El instrumento fue un cuestionario estructurado compuesto por 25 ítems en escala Likert de 1 a 5 (1 = “Totalmente en desacuerdo”; 5 = “Totalmente de acuerdo”), agrupados en cinco dimensiones:

comunicación efectiva, trabajo en equipo y cooperación, orientación al cliente, inteligencia emocional y adaptabilidad y aprendizaje continuo. Cada ítem evalúa comportamientos observables asociados a las habilidades blandas claves definidas en el marco teórico, lo que permite cuantificar el nivel de desarrollo de disciplina, compromiso, enfoque y resiliencia en los asesores free lance.

Procedimiento

La aplicación de la encuesta se realizó de manera virtual y anónima, utilizando los canales institucionales de comunicación de la Fintech Dando (correo corporativo y grupos de coordinación comercial). Previamente se informó a los participantes el propósito académico del estudio, el uso confidencial de la información y la voluntariedad de su participación. El periodo de recolección de datos comprendió un intervalo definido de tiempo hasta alcanzar la participación de los 70 asesores free lance de la sucursal Cali. Los datos fueron exportados a una hoja de cálculo para su depuración y análisis estadístico descriptivo.

Técnicas de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se recurrió a estadísticos descriptivos (frecuencias absolutas y relativas, medidas de tendencia central y porcentajes) con el fin de caracterizar el nivel de desarrollo de cada dimensión de habilidades blandas. Los puntajes promedio de cada ítem y dimensión se transformaron a una escala porcentual (0–100 %) y se clasificaron en cinco niveles de desempeño: muy bajo (0–20 %), bajo (20–40 %), medio (40–60 %), alto (60–80 %) y excelente (80–100 %). Esta clasificación permitió interpretar de manera más comprensible las fortalezas y brechas en las habilidades blandas de los asesores free lance y sustentar la propuesta formativa posterior.

Desarrollo – Resultados

Apartado Metodológico para el Análisis de Correlaciones

El presente apartado describe el procedimiento seguido para analizar las relaciones entre las dimensiones de habilidades blandas evaluadas en los asesores free lance y el desempeño competencial global estimado a partir del promedio general de habilidades blandas. Este análisis complementa el diagnóstico descriptivo e introduce una lectura relacional de los resultados obtenidos en la encuesta.

Descripción de la Base de Datos

La base de datos se construyó a partir de las respuestas en escala Likert (1 a 5) de 70 asesores free lance del producto de libranza de la Fintech Dando Sucursal Cali. El cuestionario incluyó 25 ítems agrupados en cinco dimensiones de habilidades blandas: comunicación efectiva, trabajo en equipo y cooperación, orientación al cliente, inteligencia emocional y adaptabilidad y aprendizaje continuo. Para cada asesor se calcularon los promedios por dimensión y un promedio general de habilidades blandas, que se interpreta como un indicador de desempeño competencial global.

Preparación y Depuración de los Datos

En primer lugar, se revisó la base de datos exportada desde la herramienta de recolección para identificar valores faltantes, registros incompletos y posibles errores de digitación. Los ítems de respuesta en escala Likert se conservaron como variables numéricas con valores de 1 a 5. Se comprobaron los rangos de cada variable y se verificó la consistencia entre el número de casos y el número de ítems respondidos por cada asesor. Posteriormente, se calcularon los promedios por dimensión y el promedio general de habilidades blandas, utilizando las funciones estadísticas de una hoja de cálculo de Microsoft Excel. Los casos con información incompleta en

una dimensión específica se excluyeron del cálculo del promedio de dicha dimensión para evitar sesgos en la estimación.

Cálculo de los Coeficientes de Correlación

El análisis de correlaciones se centró en estimar la relación lineal entre cada dimensión de habilidades blandas y el promedio general de habilidades blandas de los asesores. Para ello, se utilizaron coeficientes de correlación de Pearson (r), dado que las variables analizadas corresponden a promedios de ítems tipo Likert que, al agregarse, se aproximan a un nivel de medición de intervalo y cumplen con los supuestos básicos para este tipo de análisis.

En términos operativos, se organizó una matriz de datos en la que cada fila representó a un asesor y cada columna correspondió al promedio obtenido en una dimensión de habilidades blandas y al promedio general de habilidades. Sobre esta matriz se aplicó el procedimiento de correlación estadística o de la hoja de cálculo, obteniendo, para cada dimensión, un coeficiente (r) que expresa el grado de asociación lineal con el promedio general de habilidades blandas.

Criterios de Interpretación de las Correlaciones

Para interpretar los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos, se utilizaron rangos habituales en la literatura metodológica. De manera orientativa, se consideró que valores de (r) inferiores a 0,30 indican una correlación baja, valores entre 0,30 y 0,49 corresponden a una correlación moderada, valores entre 0,50 y 0,69 reflejan una correlación alta y valores iguales o superiores a 0,70 representan una correlación muy alta. El signo de (r) indica la dirección de la relación (positiva o negativa). En este estudio, todas las correlaciones analizadas son positivas, por lo que valores más altos de (r) se interpretan como una asociación más fuerte entre el desarrollo de una dimensión específica de habilidades blandas y el desempeño competencial global estimado por el promedio general de habilidades blandas.

Limitaciones del Análisis y Proyección Hacia Indicadores de Productividad

Es importante señalar que, en esta fase del proyecto aplicado, los datos son numéricos de información confidencial y de reserva de la Fintech Dando, la base de datos no incluye indicadores numéricos de productividad comercial por asesor (por ejemplo, número de créditos colocados, monto desembolsado o porcentaje de cumplimiento de metas). Por esta razón, las correlaciones calculadas se establecen entre las dimensiones de habilidades blandas y el promedio general de habilidades blandas, entendido como un indicador de desempeño competencial global, y no directamente con resultados de productividad.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera virtual y anónima, asegurando la confiabilidad de las respuestas. Los resultados muestran un desempeño moderado con áreas de alto desarrollo y otras que representan retos importantes para la operación comercial y el fortalecimiento de habilidades blandas desde la Fintech Dando.

Se define una escala de valoración para los niveles de la siguiente manera:

0 a 20% Muy Bajo

20 a 40% Bajo

40 a 60% Medio

60 a 80% Alto

80 a 100% Excelente

Esta escala a detalle nos permite identificar las correlaciones de la dimensión y nivel ubicando de manera precisa la situación de los asesores free lance en cada contexto.

La siguiente tabla presenta los promedios obtenidos por dimensión:

Tabla 1

Resultados de Encuesta Dimensiones Vs Nivel de Competencia Asesores Free Lance Fintech

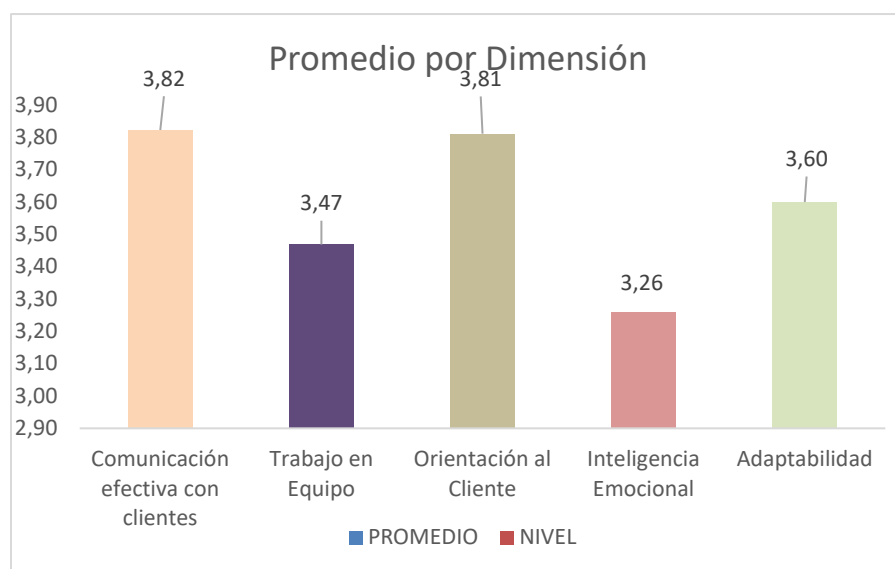
Dando

Dimensión	Promedio	Ponderado	Nivel
Comunicación efectiva con clientes	3,82	76,46%	Alto
Trabajo en equipo	3,47	69,37%	Medio
Orientación al cliente	3,81	76,23%	Alto
Inteligencia emocional	3,26	65,20%	Medio
Adaptabilidad	3,60	72,00%	Alto

Nota. Los resultados obtenidos muestran la evaluación de competencias midiendo el desempeño en distintas habilidades clave. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 1

Resultados de Encuesta Dimensiones Vs Nivel de Competencia Asesores Free



Nota. El gráfico de barras representa el promedio obtenido por cada una de las 5 dimensiones evaluadas. Fuente. Elaboración propia (2025).

Las mejores competencias se observan en orientación al cliente y comunicación, lo que denota un claro enfoque y disciplina de los asesores free lance, con oportunidades de mejora. Mientras que la inteligencia emocional presenta la puntuación más baja, identificándose como la brecha principal, seguido del trabajo en equipo, aquí la oportunidad se presenta para el fortalecimiento de la resiliencia y compromiso, en este sector productivo estas dos habilidades blandas marcan la diferencia de la productividad de los asesores, ya que las oportunidades del mercado, las políticas de algunos proveedores y en general el sistema fluctúan constantemente, por lo que mantener al asesor free lance con las herramientas necesarias marcará la diferencia en productividad y fidelización.

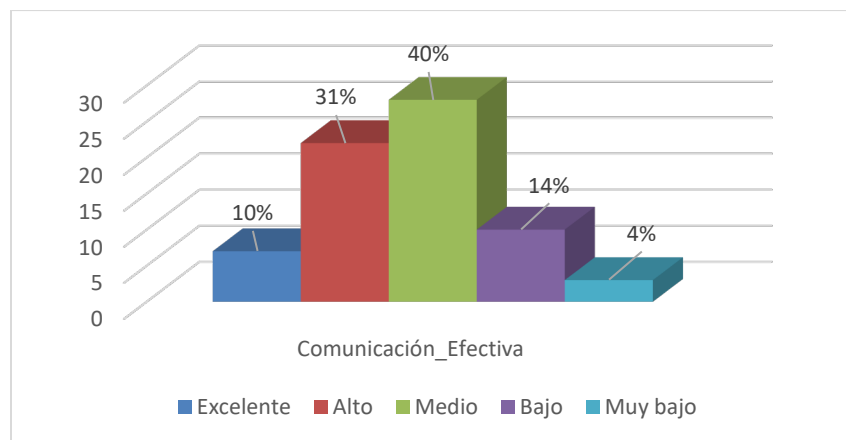
Es importante resaltar el análisis por dimensión para poder elaborar de manera asertiva planes de acción.

Análisis por Dimensión

Comunicación Efectiva (3.8/5)

Figura 2

Comunicación Efectiva



Nota. La gráfica muestra cómo se distribuyen los resultados en la comunicación efectiva, destacándose una mayor proporción en los niveles medio (40%) y alto (31%). Fuente.

Elaboración propia (2025).

Buen nivel en general, con oportunidades de mejoras en la escucha activa y claridad verbal. Se denota un 40% en nivel medio en esta dimensión.

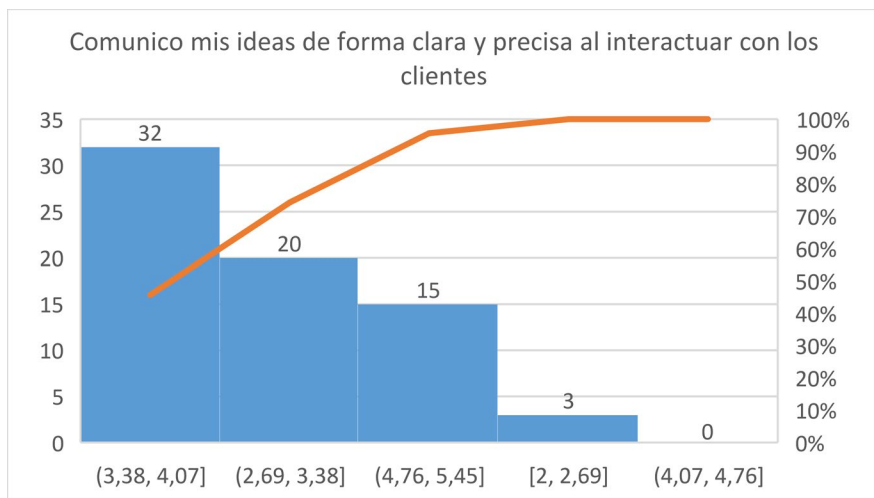
La pregunta de menor calificación, que denota la relevancia de esta dimensión es la número 6 “Practico la escucha activa y comprendo las necesidades del cliente antes de ofertar un producto”. Es definitivamente relevante para el asesor free lance que debe resolver una necesidad puntual definida a su cliente entender que es la mayor oportunidad de mejora.

La pregunta de mejor puntuación fue la número 9 “Gestiono conversaciones sin interrupciones, ni distracciones, cuidando el entorno y el tiempo del cliente” esto significa el valor que le dan los asesores freelance a utilizar la conversación como herramienta comercial.

Si hacemos un análisis de distribución de respuestas, esto nos permite identificar y priorizar los problemas más importantes por cada dimensión Verificamos entonces pregunta por pregunta nos encontramos con el siguiente detalle:

Figura 3

Pregunta 1. Comunico mis Ideas de Forma Clara y Precisa al Interactuar con Clientes

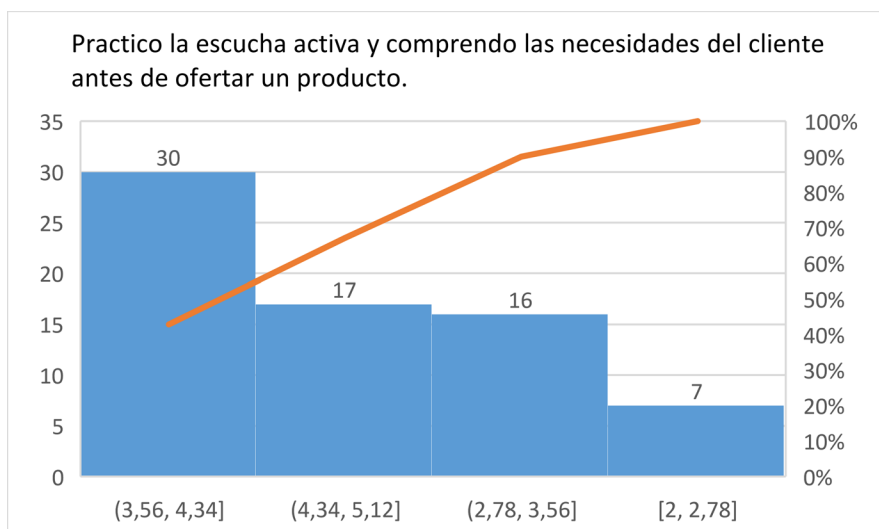


Nota. La gráfica presenta la distribución de respuestas respecto a la capacidad de comunicar ideas de manera clara y precisa al interactuar con clientes. Fuente. Elaboración propia (2025).

Detallando se concentran 32 respuestas de las 70 encuestadas con una media de 3.38 a 4.07, lo que nos indica que casi cerca del 50% están en un promedio alto frente a esta respuesta.

Figura 4

Pregunta 2: Practico la Escucha activa y Comprendo las Necesidades del Cliente Antes de Ofertar un Producto

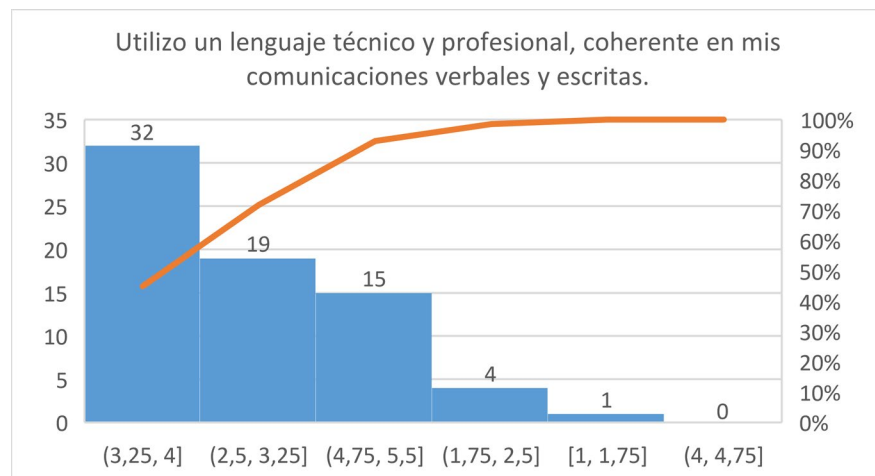


Nota. La gráfica muestra que la mayoría de las respuestas se concentran en rangos medios y altos, lo que indica un buen nivel de escucha activa en la atención al cliente. Fuente. Elaboración propia (2025).

Verificamos aquí un promedio de 30 respuestas cerca a lo esperado con un excelente promedio 3.56 a 4.34, resaltando además 17 respuestas de promedio superior 4.34 a 5.12, lo que denota en los asesores la importancia de escuchar a su cliente para ofrecer productos de libranza acorde con sus necesidades.

Figura 5

Pregunta 3. Utilizo un Lenguaje Técnico y Profesional, Coherente en mis Comunicaciones Verbales y Escritas

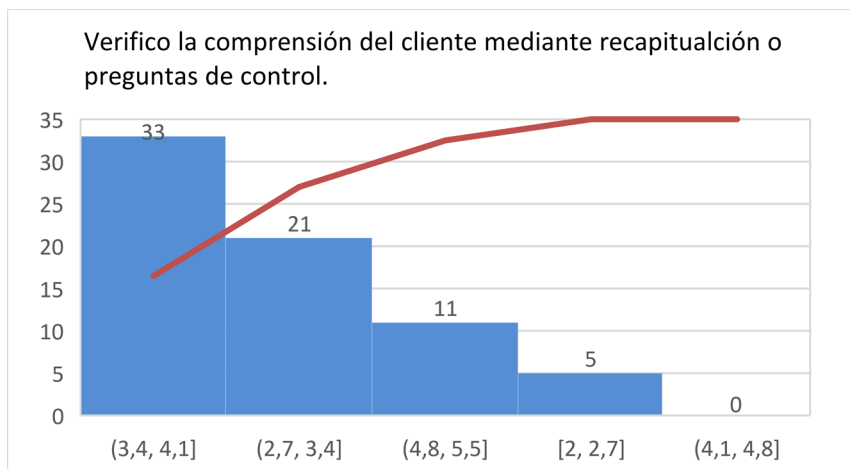


Nota. En esta gráfica se puede observar cómo se percibe el uso de un lenguaje profesional, destacándose principalmente niveles medios y altos. Fuente. Elaboración propia (2025).

La concentración de esta respuesta en 32 personas con promedio 3.25 a 4 y 19 personas con 2.5 a 3.25 nos reflejan una gran oportunidad de mejora y fortalecimiento en los asesores para mejorar su calidad profesional al ofrecer sus servicios.

Figura 6

Pregunta 4. Verifico la Comprensión del Cliente Mediante Recapitulación o Preguntas de Control

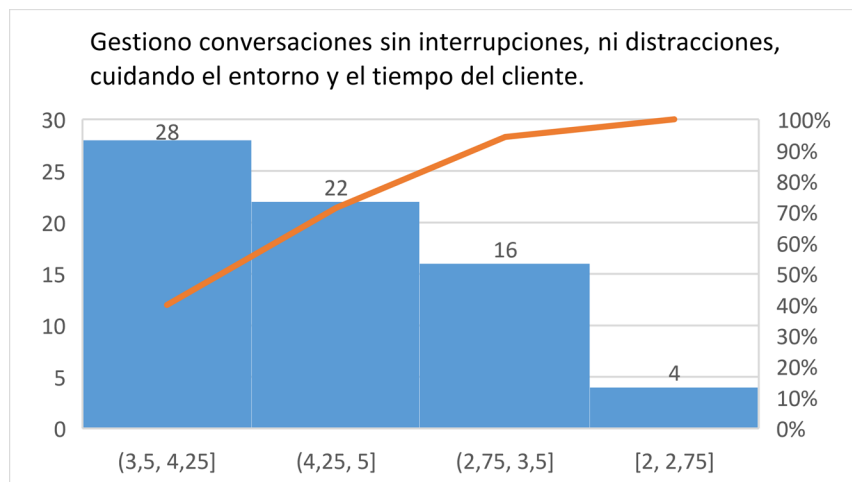


Nota. Los resultados evidencian una tendencia positiva en la verificación de la comprensión del cliente, con mayor frecuencia en los rangos superiores y baja presencia en niveles bajos, lo que sugiere un buen manejo de esta práctica. Fuente. Elaboración propia (2025).

Se encuentra que 33 respuestas se alinean con esta respuesta lo cual indica un nivel de entendimiento del asesor frente a las necesidades del cliente, y 21 respuestas por debajo de la media es donde está la oportunidad de mejora.

Figura 7

Pregunta 5. Gestiono Conversaciones sin Interrupciones, ni Distracciones, Cuidando el Entorno y el Tiempo del Cliente



Nota. Los resultados representados indican que, de 70 respuestas obtenidas, la mayoría de estas se ubican en rangos superiores a la media, lo que sugiere una percepción positiva sobre la claridad y precisión en la comunicación con clientes. Fuente. Elaboración propia (2025).

Estas 28 respuestas demuestran que el asesor freelance aprovecha el tiempo con el cliente para obtener el mayor provecho que tiene con el cliente. 22 respuestas aún reflejan gran oportunidad si sigue fortaleciendo la dimensión de la comunicación efectiva.

Trabajo en Equipo (3.5/5)

Desempeño aceptable, pero limitado por la naturaleza independiente del modelo freelance. La pregunta de menor puntuación fue la número 14 “Integro la cooperación como práctica para mejorar mis resultados individuales” esto denota que el asesor requiere un nivel de madurez alto para comprender que en la cooperación encontró éxito en el uso de la información.

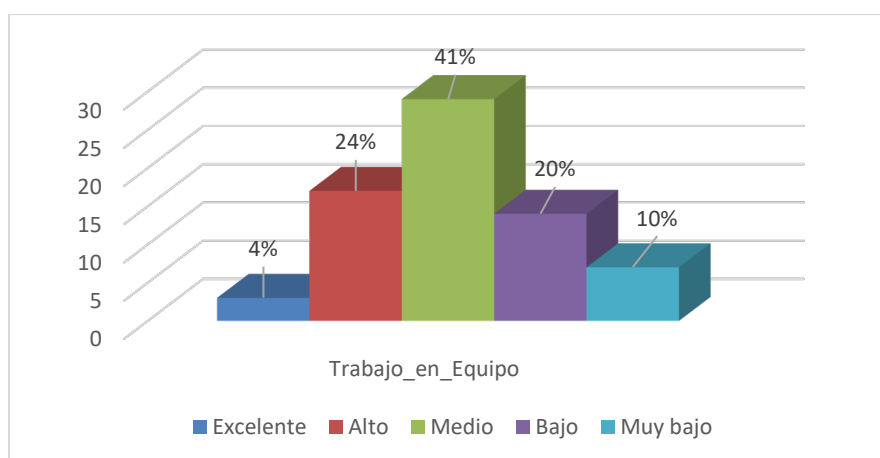
La competencia y apetito de endeudamiento frente a los clientes marcan esta dimensión con amplias oportunidades de mejora indicado por el 41% del nivel medio y el 20% de nivel

bajo.

La de mayor puntuación es la número 13 “Atiendo y resuelvo conflictos de manera constructiva y respetuosa” esta respuesta demuestra que es el cliente para el asesore freelance su foco y objetivo, el resolver los conflictos de manera equilibrada se refleja en volumen de ventas que pueden generar resultados positivos.

Figura 8

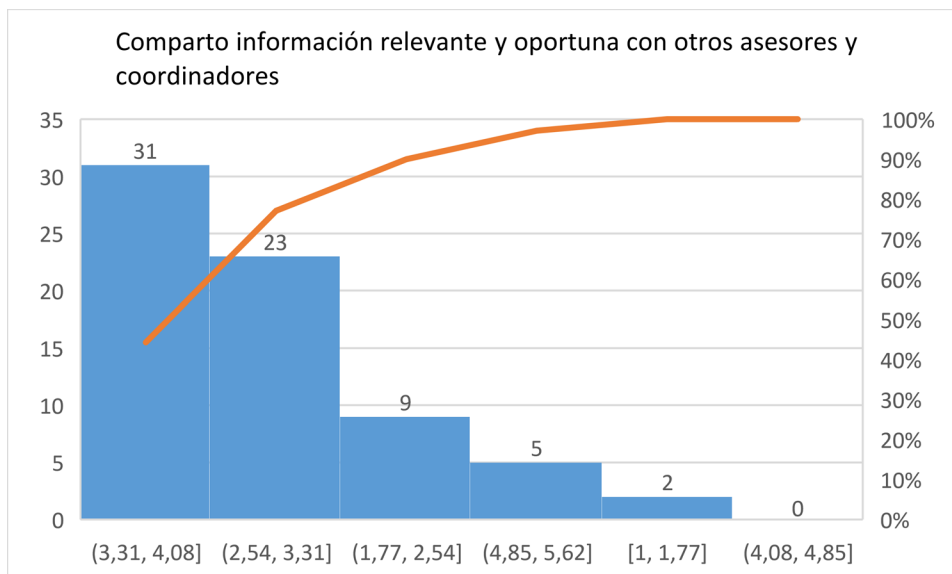
Trabajo en equipo



Nota. Los datos muestran que el trabajo en equipo está en un nivel funcional pero no sobresaliente. Predomina una percepción media. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 9

Pregunta 6. Comparto Información Relevante y Oportuna con Otros Asesores y Coordinadores

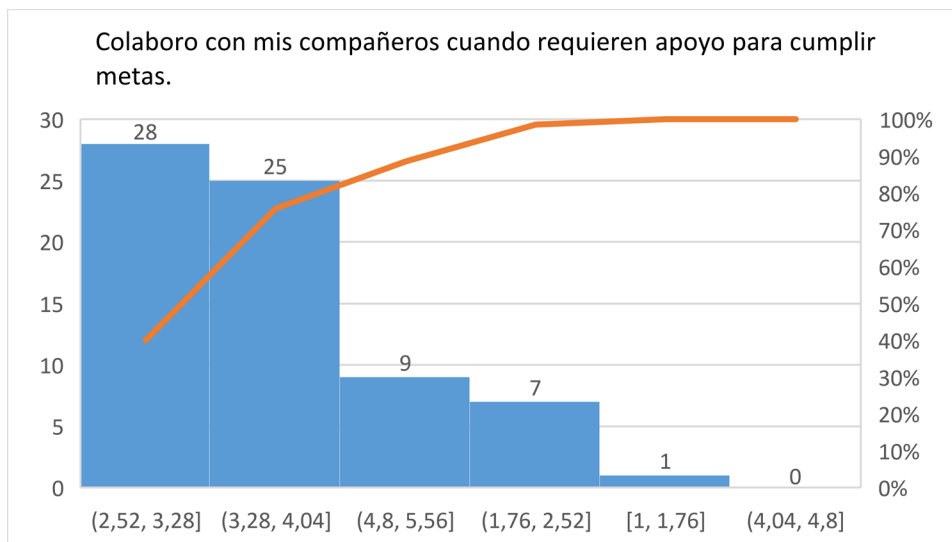


Nota. Los resultados evidencian una valoración predominantemente favorable en rangos medios, con baja presencia en niveles superiores y mínimos casos críticos. Fuente. Elaboración propia (2025).

Aunque tenemos 31 respuestas asertivas con un promedio alto, tenemos 23 respuestas con un promedio bajo que reflejan la naturaleza competitiva del asesor freelance.

Figura 10

Pregunta 7. Colaboro con mis Compañeros Cuando Requieren Apoyo para Cumplir Metas

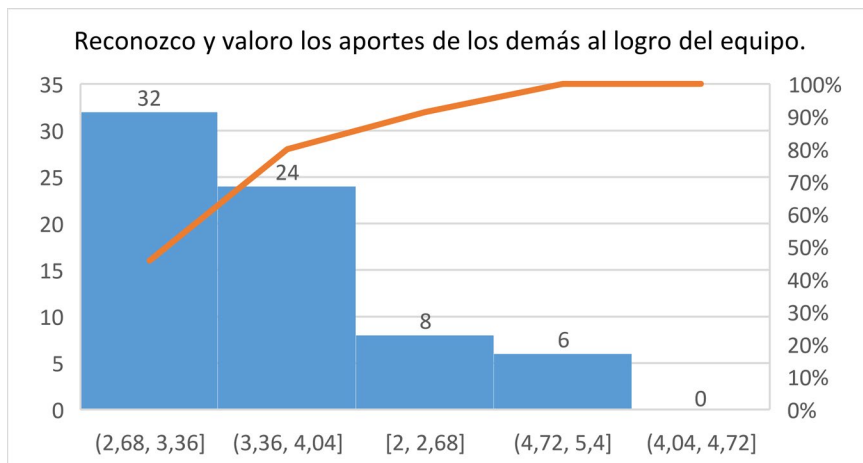


Nota. En esta gráfica se puede ver el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas establecidas mostrando un alto nivel de colaboración. Fuente. Elaboración propia (2025).

Tenemos 28 respuestas con un nivel bajo de la tolerancia en compartir la información propia de la naturaleza del ejercicio comercial competitivo y más aún en el freelance que constantemente debe interactuar con rivales por la conquista de los clientes.

Figura 11

Pregunta 8. Reconozco y Valoro los Aportes de los Demás al Logro del Equipo

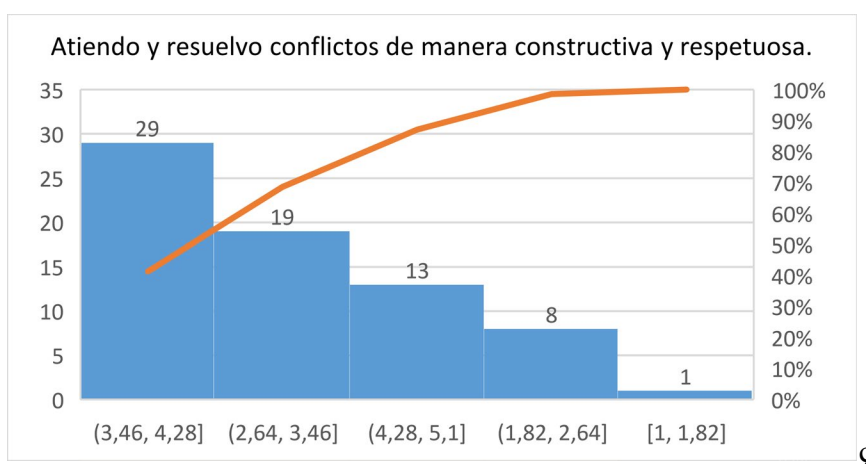


Nota. La gráfica muestra la importancia que tienen los logros de cada integrante a la consecución de los logros del equipo. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 32 respuestas de tendencia baja refleja de nuevo lo que esta dimensión demuestra en los asesores free lance que es la marcada tendencia a tener mayor carácter individual en el manejo de sus metas y logros frente al equipo.

Figura 12

Pregunta 9. Atiendo y Resuelvo Conflictos de Manera Constructiva y Respetuosa

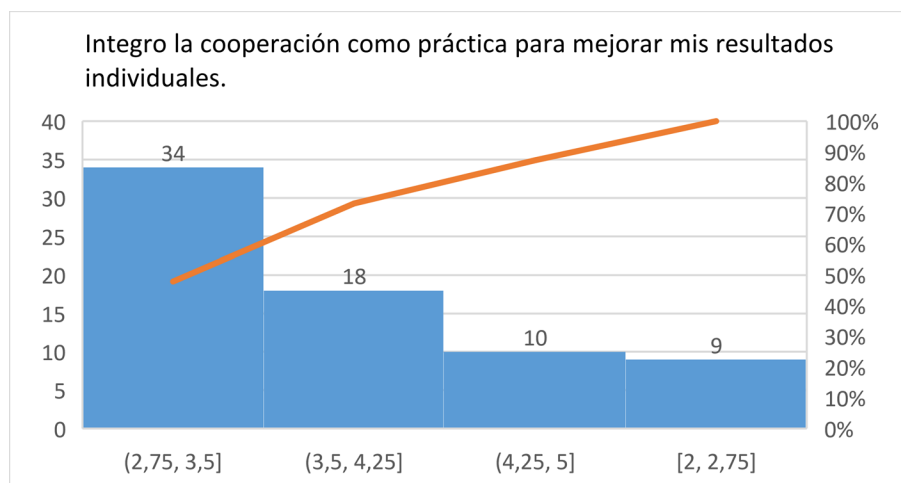


Nota. En esta gráfica se muestra la capacidad del equipo para resolver los conflictos presentados. Fuente. Elaboración propia (2025).

Tenemos aquí 29 respuestas con un indicador medio que reflejan que el asesor conoce que los conflictos generan baja ejecución de los presupuestos y prefiere resolverlos de manera respetuosa pues sus clientes los debe fidelizar para mantener su cartera.

Figura 13

Pregunta 10. Integro la Cooperación como Práctica para Mejorar mis Resultados Individuales



Nota. La gráfica agrupa los niveles de cooperación para la mejora individual de resultados.

Fuente. Elaboración propia (2025).

Nos encontramos con 33 respuestas en indicador bajo que reflejan la necesidad de trabajar en esta dimensión por cuanto el asesor free lance no sabe cómo el trabajo cooperativo puede traer beneficios a su trabajo individual.

Orientación al Cliente (3.9/5)

La dimensión más fuerte del equipo, con buena disposición al servicio, con escala de 71% en medio y alto.

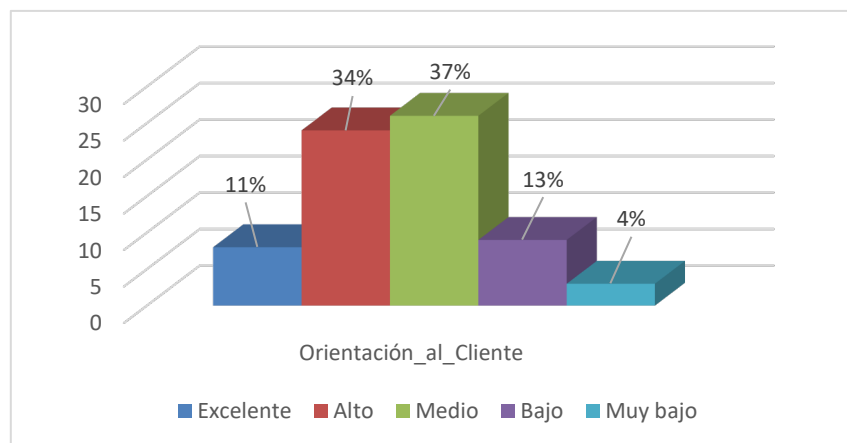
La pregunta de menor votación sin ser baja sino media la puntuación (3) fue la pregunta 16 “Mantengo una actitud amable y empática, incluso ante clientes difíciles” refuerza de nuevo la importancia del cliente en el rol del asesor comercial freelance.

La de mayor votación es la número 19 “Adapto mi abordaje a distintos perfiles de clientes y sus expectativas” es la mayor habilidad de un asesor freelance la capacidad de adaptarse a diferentes entornos y circunstancias que indican los clientes.

Sin embargo, aquí es importante anotar que no solo puede ser servicio sino también conocimiento del producto, de los precios y del mercado.

Figura 14

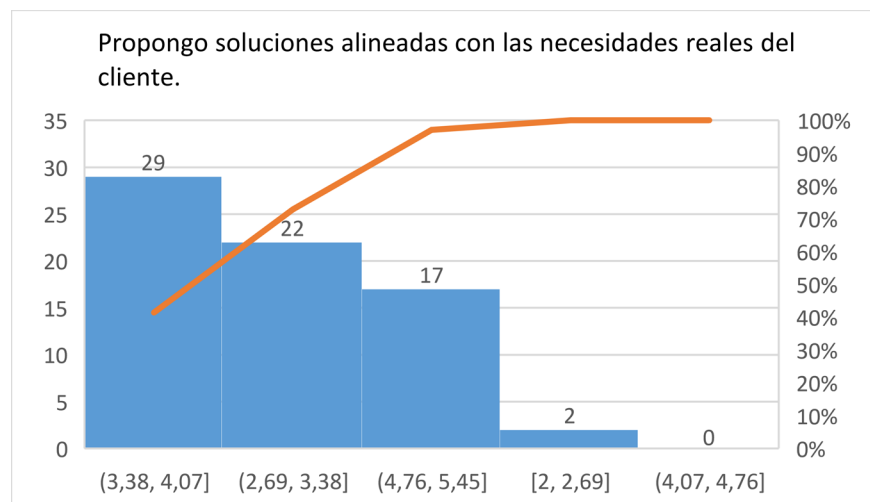
Orientación al cliente



Nota. El gráfico muestra cómo se distribuyen las opiniones o percepciones de percepción del cliente en cinco categorías; Excelente, alto, medio, bajo y muy bajo. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 15

Pregunta 11. Propongo Soluciones Alineadas con las Necesidades Reales del Cliente

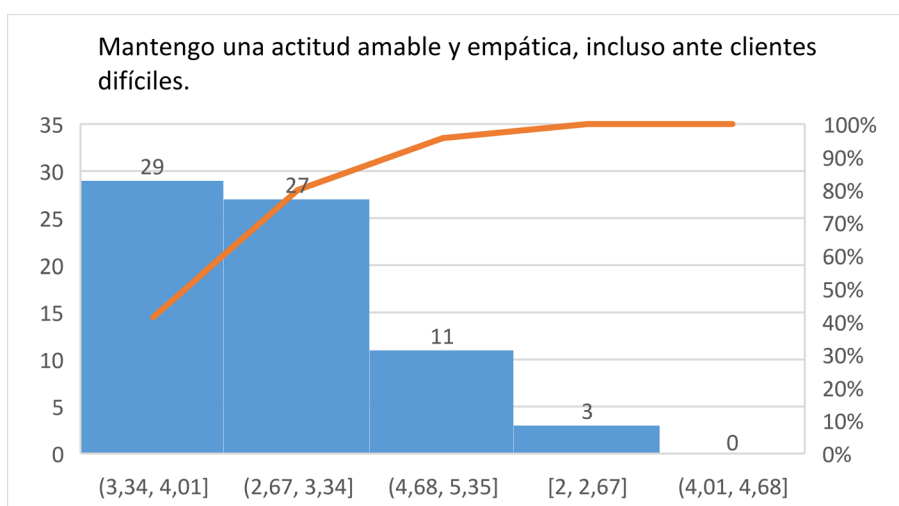


Nota. La gráfica nos muestra la distribución de respuestas donde refleja que, en su mayoría, las personas sí consideran que proponen soluciones alineadas con el cliente. Fuente. Elaboración propia (2025).

Tenemos 29 respuestas que nos indican que los asesores free lance se enfocan en la búsqueda de soluciones con productos que el cliente requiere.

Figura 16

Pregunta 12. Mantengo una Actitud Amable y Empática, Incluso ante Clientes Difíciles

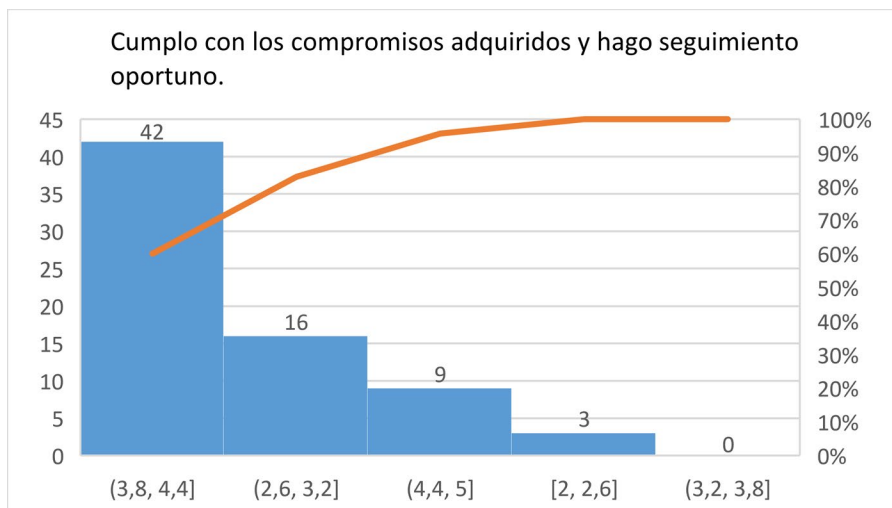


Nota. La gráfica relacionada con la pregunta 12 muestra la cantidad de respuestas favorables y desfavorables frente a la actitud con los diversos tipos de clientes. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 29 respuestas con tendencia media y 27 con tendencia baja es una pregunta que revela la necesidad del manejo emocional por parte del asesor freelance ante manejo de clientes retadores.

Figura 17

Pregunta 13. Cumplimiento con los Compromisos Adquiridos y Hago Seguimiento Oportuno

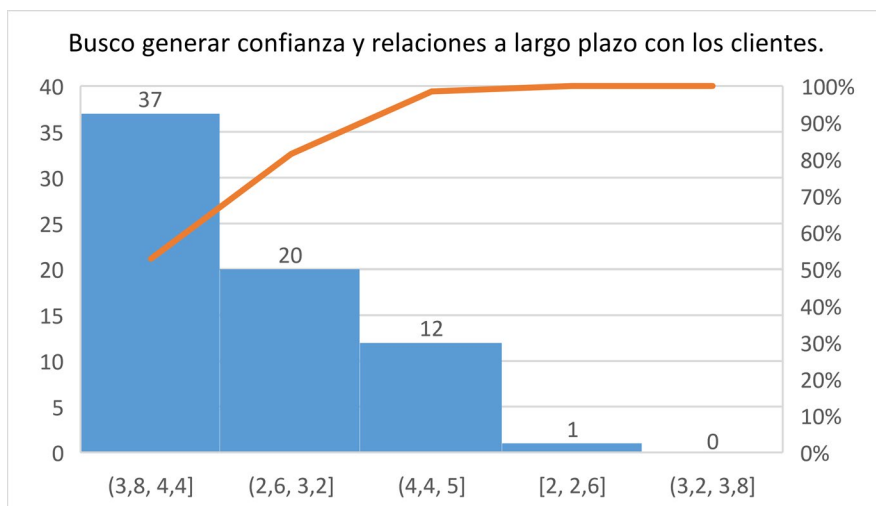


Nota. Los datos muestran el nivel de compromiso con las actividades, centrando un porcentaje positivo. Fuente. Elaboración propia (2025).

Estas 42 respuestas en un rango alto nos reflejan que el asesore freelance conoce que de su autogestión dependen sus resultados y lo hace con frecuencia.

Figura 18

Pregunta 14. Busco Generar Confianza y Relaciones a Largo Plazo con los Clientes

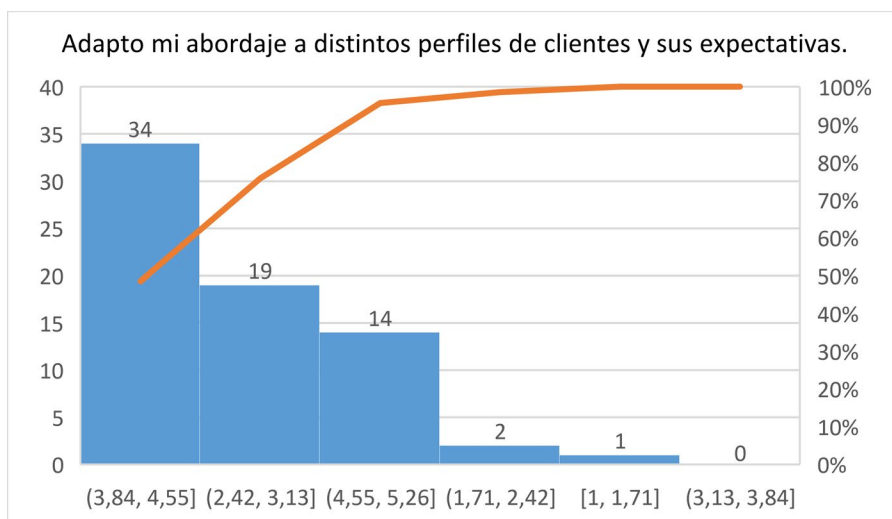


Nota. La gráfica de distribución de frecuencias muestra que el nivel de confianza en los clientes se inclina hacia valores altos, reflejando una tendencia favorable en la variable evaluada.

Estas 37 respuestas nos demuestran que el asesore freelance conoce que son sus clientes y la fidelización de los mismos la base de la cartera y de su crecimiento en resultados económicos.

Figura 19

Pregunta 15. Adapto mi Abordaje a Distintos Perfiles de Clientes y sus Expectativas



Nota. Los resultados de la gráfica reflejan una predominancia de niveles altos en la capacidad de adaptación a diversos perfiles de clientes y sus expectativas. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 34 respuestas de puntaje medio encontramos que los asesores freelance conocen que no pueden entregar productos si estos no van a cumplir sus necesidades pues en el largo plazo no tendrán como generar una buena base de fidelización.

Inteligencia Emocional (3.2/5)

La brecha más significativa, especialmente en manejo del estrés y autocontrol.

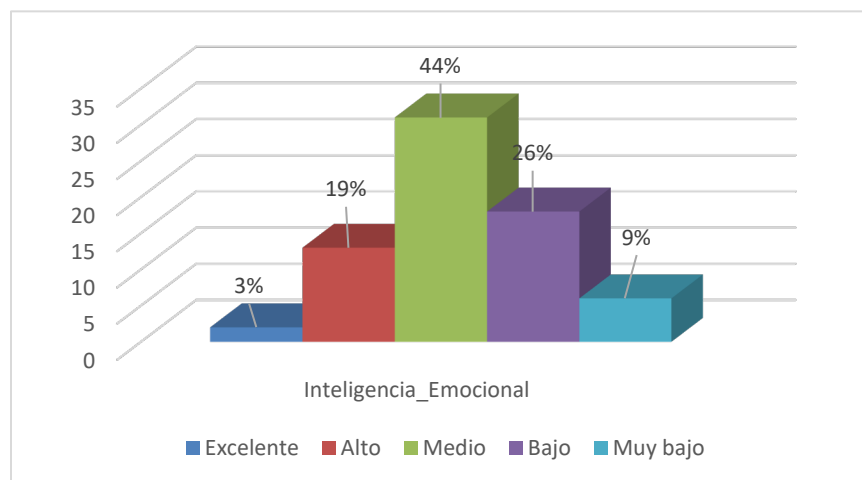
La pregunta de menor votación es la número 24 “Convierto la retroalimentación y las críticas en acciones de mejora personal” es el punto más álgido de los asesores freelance, es la interiorización de las críticas de manera asertiva y constructiva.

La pregunta de mayor votación es la número 21 “Identifico y gestiono mis emociones antes de tomar decisiones importantes” aunque no de mayor preponderancia se encuentra una votación predominante que muestra que los asesores freelance saben cuál es el punto de partida para gestionar su inteligencia emocional.

Una gran oportunidad para trabajar individualmente en cada asesor, potenciando sus mejores cualidades, con una escala de 44% Medio y 26% Bajo.

Figura 20

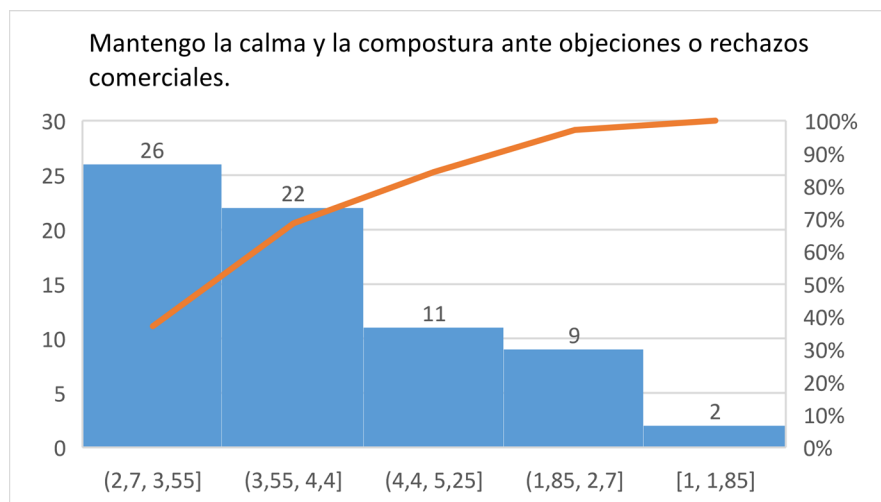
Inteligencia Emocional



Nota. La gráfica evidencia los porcentajes en relación al nivel de inteligencia emocional mostrándonos que La inteligencia emocional se encuentra en un nivel aceptable, pero con oportunidades claras de mejora. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 21

Pregunta 16. Mantengo la Calma y la Compostura ante Objeciones o Rechazos Comerciales

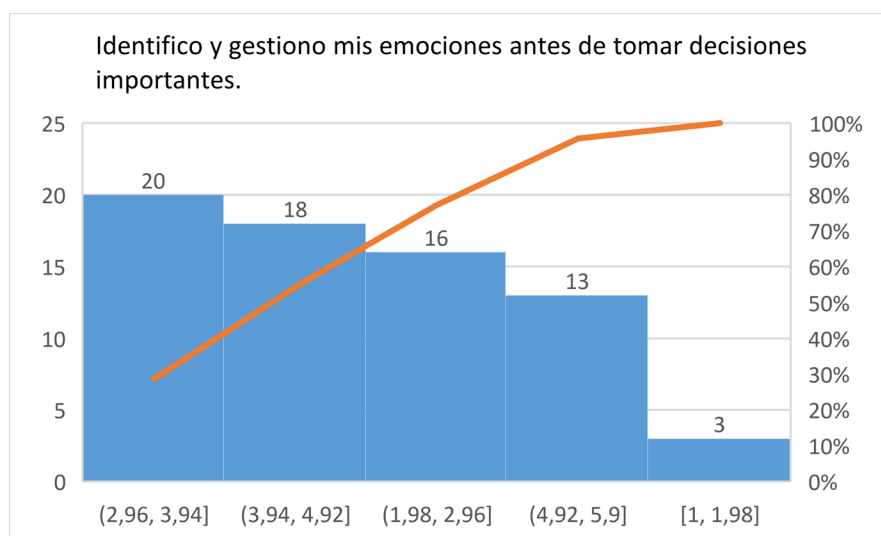


Nota. Los resultados muestran la distribución de calma y compostura antes las objeciones y clientes difíciles. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 26 respuestas en nivel bajo que nos indican que los asesores comerciales freelance deben fortalecer su control emocional dado que este indicador nos refleja poca adaptabilidad a los cambios.

Figura 22

Pregunta 17 Identifico y Gestiono Mis Emociones Antes de Tomar Decisiones Importantes

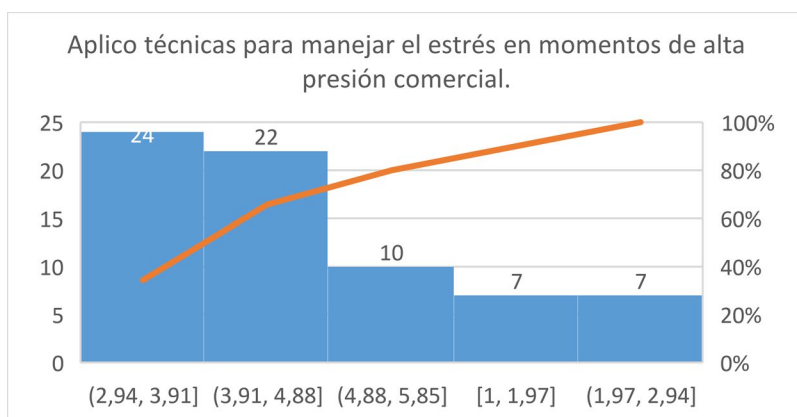


Nota. La gráfica representa la cantidad de personas que tienen capacidad de gestionar y tomar decisiones importantes. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 20 respuestas de nivel bajo y 18 respuestas de nivel medio nos ratifica esta pregunta la necesidad de formación en los asesores freelance en temas como resiliencia y gestión emocional que les permita identificar como canalizar las emociones ante decisiones importantes en pro de su gestión comercial

Figura 23

Pregunta 18 Aplico Técnicas para Manejar el Estrés en Momentos de Alta Presión Comercial



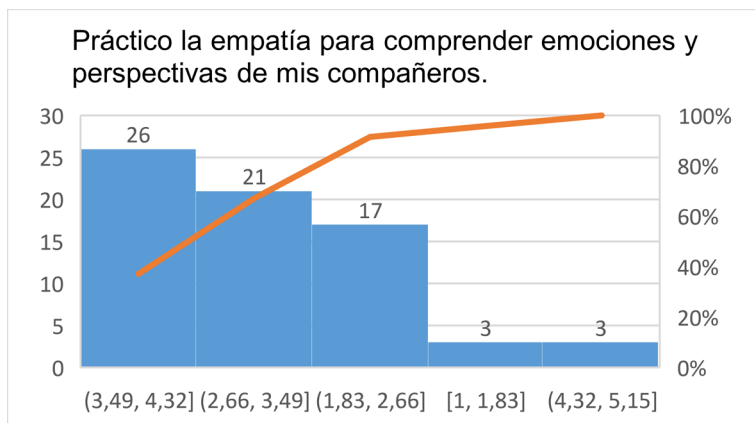
Nota. La gráfica muestra el número de personas que aplican técnicas para manejar los momentos difíciles. Fuente. Elaboración propia (2025).

Aquí tenemos 24 respuestas de nivel bajo y 22 de nivel medio corroborando de nuevo que los asesores freelance requieren llenarse de herramientas que les permitan sobrellevar diferentes situaciones.

Figura 24

Pregunta 19 Práctico la Empatía para Comprender Emociones y Perspectivas de Mis

Compañeros

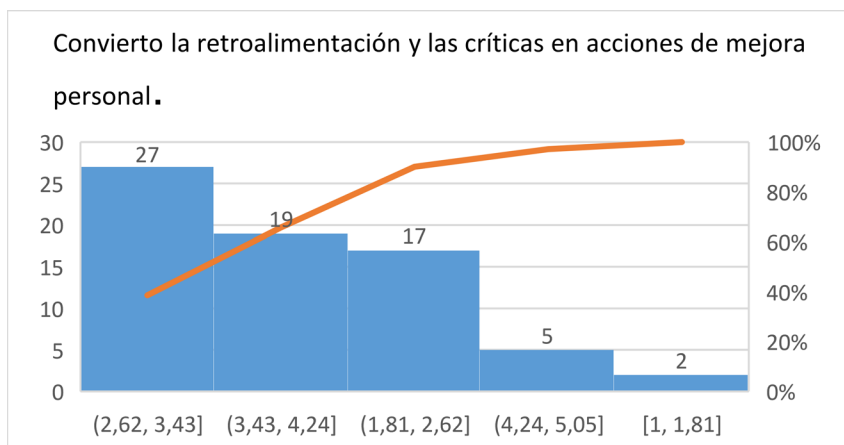


Nota. Los datos muestran el nivel de empatía que sienten las personas hacia sus compañeros de trabajo. Fuente. Elaboración propia (2025).

En esta pregunta 26 respuestas las tenemos en nivel medio donde se refleja que, aunque con pocas herramientas el asesor free lance conoce que la empatía es base para gestionar un buen equipo de trabajo.

Figura 25

Pregunta 20 Convierto la Retroalimentación y las Críticas en Acciones de Mejora Personal



Nota. Los resultados evidencian la cantidad de personas que tienen la capacidad de transformar la retroalimentación en acciones de mejora personal. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 27 respuestas de nivel bajo y 19 de nivel medio encontramos que la retroalimentación no es aún para el asesor comercial freelance suficiente para sumarlo a herramientas de productividad, se requiere mayor formación.

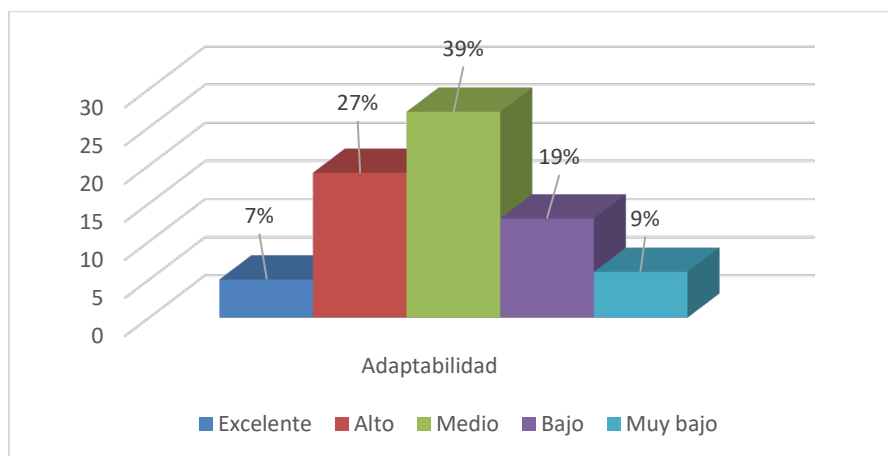
Adaptabilidad (3.6/5)

Los asesores muestran apertura al cambio, aunque requieren fortalecer flexibilidad cognitiva.

La pregunta de menor votación es la número 29 “Mantengo flexibilidad ante imprevistos en el proceso de venta” demuestra la importancia de fortalecer los procesos de adaptabilidad.

La pregunta de mayor votación es la número 27 “Gestiono de forma positiva los cambios del entorno comercial” demostrando lo que hemos visto a lo largo de este análisis, el asesor comercial freelance entiende que el cliente es el foco, pero que de su fortalecimiento personal se reflejarán resultados profesionales que generen ventajas competitivas perdurables.

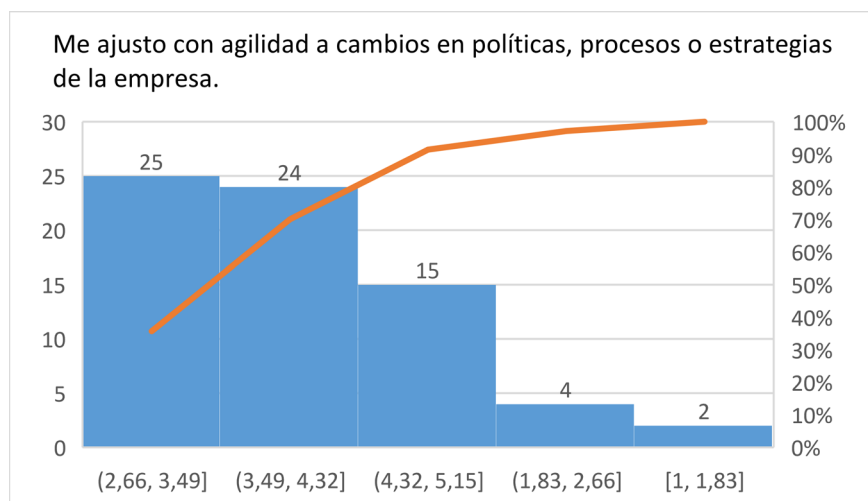
La resistencia al cambio, a las políticas o al entorno marcan el comportamiento de manera definitiva, sopesar esta dimensión con herramientas es la oportunidad de las capacidades empresariales.

Figura 26*Adaptabilidad*

Nota. La gráfica representa el porcentaje de adaptabilidad que tienen las personas en los diferentes niveles aplicados. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 27

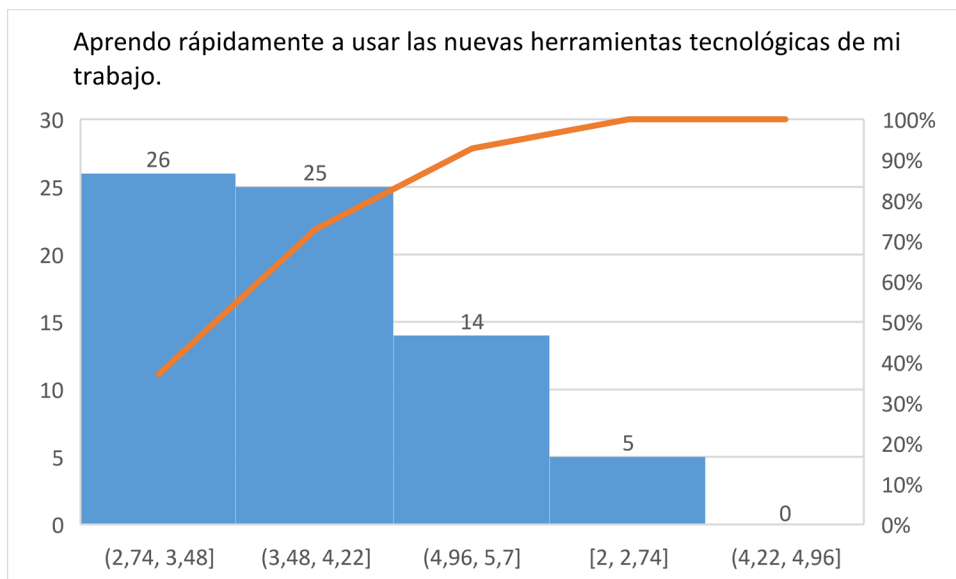
Pregunta 21. Me ajusto con Agilidad a Cambios en Políticas, Procesos o Estrategias de la Empresa



Nota. El gráfico muestra la facilidad de las personas para adaptarse a los cambios en la empresa. Los asesores freelance nos demuestran con estas 25 respuestas de nivel bajo y 24 de nivel medio que les cuesta adoptar cambios de manera ágil y consciente. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura 28

Pregunta 22. Aprendo Rápidamente a Usar las Nuevas Herramientas Tecnológicas de mi Trabajo

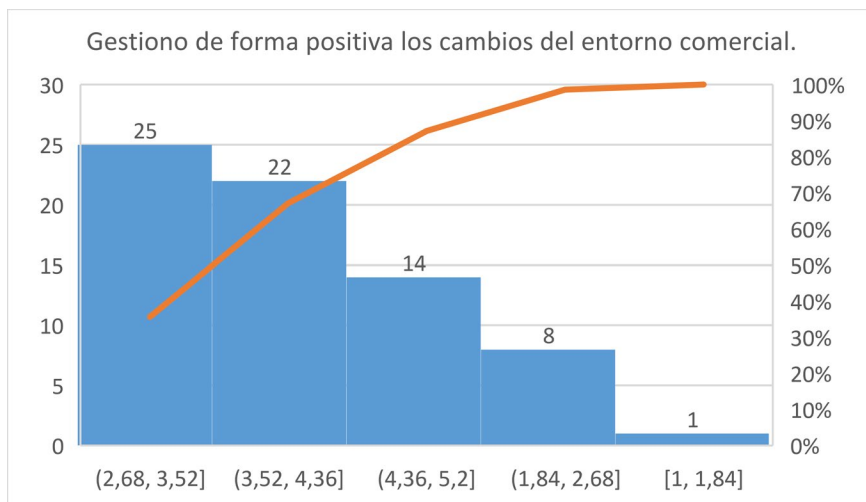


Nota. La gráfica muestra la facilidad de usar herramientas tecnológicas de las personas encuestadas. Fuente. Elaboración propia (2025).

Esta respuesta de 26 con nivel bajo y 25 con nivel medio nos generan una alerta de la importancia de trabajar con los asesores freelance en procesos de adaptabilidad pues las herramientas tecnológicas en las plataformas Fintech requieren no solo de la habilidad comercial de la venta sino de la habilidad tecnológica en las herramientas diseñadas para tal fin.

Figura 29

Pregunta 23. Gestiono de Forma Positiva los Cambios del Entorno Comercial

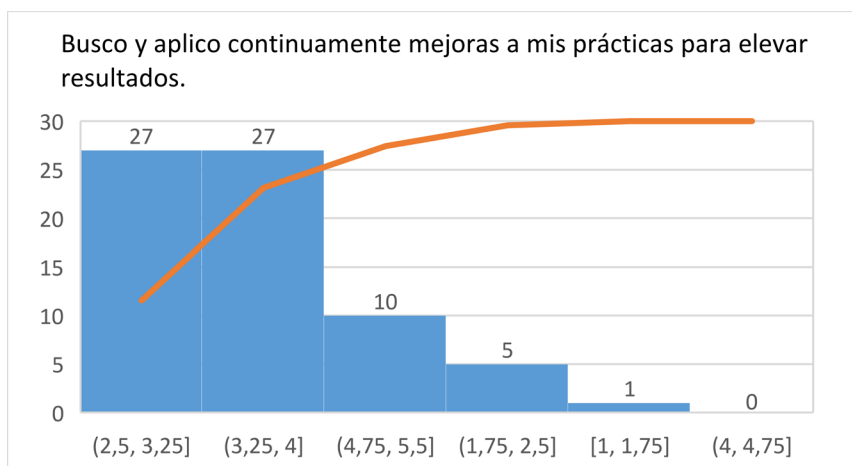


Nota. El gráfico muestra como las personas gestiona de forma positiva los cambios del entorno comercial, principalmente en niveles medios y altos, con pocos casos en niveles bajos. Fuente. Elaboración propia (2025).

Las respuestas aquí de 25 en nivel bajo y 22 en nivel medio refuerzan lo que hemos detallado a lo largo de esta dimensión y es la gran oportunidad de mejora que se tiene con los asesores freelance apenas se les refuerza con diferentes herramientas de formación.

Figura 30

Pregunta 24. Busco y Aplico Continuamente Mejoras a Mis Prácticas para Elevar Resultados

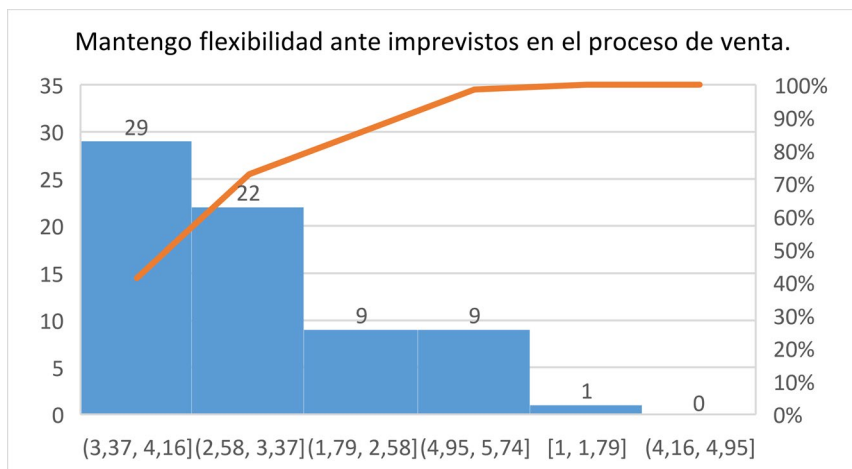


Nota. El gráfico muestra la distribución de respuestas organizada en distintos rangos de valores, junto con una línea de porcentaje acumulado donde se obtuvo un porcentaje positivo de respuestas. Fuente. Elaboración propia (2025).

Con 54 respuestas en tendencia baja y media es la pregunta más retadora a nivel de formación porque hay que diseñar contenidos fáciles de interpretar y adoptar para que los asesores freelance se incentiven a la autoformación.

Figura 31

Pregunta 25. Mantengo Flexibilidad ante Imprevistos en el Proceso de Venta



Nota. El gráfico muestra el número de repuestas obtenidas en relación a la flexibilidad en los procesos de venta ejecutados que mantiene cada asesor. Fuente. Elaboración propia (2025).

En estas 29 respuestas con tendencia media indican que los asesores freelance conocen que hay momentos de la venta que se pueden salir de su control y que solo mantener la flexibilidad permitirá continuar con las ventas.

Promedio General de Competencias

El promedio global por asesor osciló entre 3.2 y 4.1, con una media general aproximada de 3.6, lo cual evidencia un equipo con competencias moderadas, pero con margen significativo de mejoría. Este es el punto de partida para la compañía elaborar un plan de fortalecimiento habilidades blandas como palanca de crecimiento desde el enfoque de las capacidades empresariales. Estas competencias son cruciales en el sector de libranza, donde el contacto constante con el cliente y la negociación son factores determinantes del éxito comercial y el sostenimiento de las compañías Fintech en el largo plazo.

Análisis de la Relación Entre Edad, Nivel Educativo y Habilidades Blandas

Con el propósito de profundizar en los factores que influyen en el desempeño de los asesores freelance de libranza de la ciudad de Cali, se realizó un análisis complementario que integra variables sociodemográficas —edad y nivel educativo— con los resultados obtenidos en la evaluación de habilidades blandas. Este análisis permite comprender de manera integral cómo las características personales inciden en el desarrollo de competencias transversales y, por ende, en las capacidades empresariales del equipo evaluado.

Desde la perspectiva etaria, los resultados evidencian que la mayor proporción de asesores se concentra en rangos de edad jóvenes y de mediana edad. Los asesores más jóvenes presentan mayores niveles de adaptabilidad y orientación al cliente, lo cual se explica por su

familiaridad con herramientas digitales y su flexibilidad frente a los cambios propios del entorno financiero. No obstante, este grupo muestra mayores variaciones en la dimensión de inteligencia emocional, reflejando dificultades en la gestión del estrés y el manejo del rechazo comercial.

Por su parte, los asesores de mayor edad exhiben una mayor estabilidad emocional y autocontrol, lo que se traduce en mejores puntuaciones en inteligencia emocional y comunicación interpersonal. Sin embargo, su nivel de adaptabilidad tiende a ser moderado, particularmente frente a cambios tecnológicos acelerados. Estos hallazgos concuerdan con la literatura organizacional, que señala que la experiencia vital fortalece la autorregulación emocional, mientras que la adaptabilidad suele ser más alta en edades tempranas (Robbins & Judge, 2019).

Influencia del Nivel Educativo en el Desarrollo de Habilidades Blandas

El análisis del nivel educativo evidencia diferencias significativas en el desempeño de las habilidades blandas evaluadas. Los asesores con formación técnica o tecnológica constituyen el grupo predominante y presentan los promedios más equilibrados en comunicación efectiva, orientación al cliente y adaptabilidad. Este resultado sugiere que la formación técnica favorece la comprensión de procesos, el uso de herramientas operativas y el desarrollo de competencias relacionales aplicadas al contexto comercial.

Los asesores con nivel de bachillerato presentan desempeños aceptables en comunicación y orientación al cliente, competencias desarrolladas principalmente a partir de la experiencia práctica. Sin embargo, este grupo muestra mayores dificultades en inteligencia emocional y trabajo en equipo, lo que puede atribuirse a la ausencia de formación estructurada en competencias socioemocionales.

En contraste, los asesores con formación profesional, aunque representan una proporción

menor de la muestra, exhiben niveles superiores en comunicación efectiva, organización y análisis de situaciones comerciales. No obstante, la inteligencia emocional no presenta diferencias sustanciales frente a otros niveles educativos, lo que indica que esta competencia depende más de factores personales y de experiencia laboral que de la formación académica formal.

Análisis de Correlación Entre Habilidades Blandas y Variables Sociodemográficas

Con el fin de identificar relaciones estadísticas entre las variables estudiadas, se realizó un análisis correlacional entre las dimensiones de habilidades blandas, la edad y el nivel educativo. Las correlaciones fueron interpretadas con base en el coeficiente de Pearson, donde valores positivos indican relaciones directas y valores cercanos a cero relaciones débiles o inexistentes.

Tabla 2

Correlación Edad Vs Escolaridad

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18-25	18	25,7
Edad	26-35	26	37,1
Edad	36-45	17	24,3
Edad	Mas de 45	9	12,9
Edad	Bachiller	24	34,3
Edad	Técnico/ Tecnólogo	32	45,7
Edad	Profesional	14	20

Nota. La tabla muestra la distribución de los participantes según su edad y nivel educativo, indicando la frecuencia y el porcentaje en cada categoría. Fuente. Elaboración propia (2025).

Los resultados del análisis evidencian una correlación positiva moderada entre la edad y la inteligencia emocional, lo que indica que, a medida que aumenta la edad, los asesores tienden a mostrar mayor capacidad de autorregulación emocional y manejo del estrés. Por el contrario, la relación entre la edad y la adaptabilidad es débil y ligeramente negativa, sugiriendo que los asesores jóvenes se ajustan con mayor facilidad a los cambios tecnológicos y operativos.

En relación con el nivel educativo, se identificaron correlaciones positivas entre la escolaridad y competencias como comunicación efectiva y orientación al cliente. Esto indica que mayores niveles de formación académica se asocian con mejores habilidades para estructurar mensajes, comprender necesidades del cliente y ofrecer soluciones adecuadas. Sin embargo, la correlación entre el nivel educativo y la inteligencia emocional es débil, lo que refuerza la idea de que esta competencia se desarrolla principalmente a través de la experiencia y el contexto laboral.

Adicionalmente, el análisis correlacional mostró relaciones significativas entre las propias habilidades blandas. La comunicación efectiva presenta una alta correlación con la orientación al cliente, evidenciando que una comunicación clara y empática es fundamental para un adecuado desempeño comercial. Asimismo, el trabajo en equipo muestra una correlación moderada con la inteligencia emocional, lo que indica que la capacidad de gestionar emociones favorece relaciones laborales más colaborativas y funcionales.

Análisis Sociodemográfico: Edad y Nivel Educativo

El presente análisis complementa los resultados obtenidos en la evaluación de habilidades blandas, integrando dos variables sociodemográficas fundamentales: la edad y el nivel educativo de los 70 asesores freelance de libranza de la ciudad de Cali. La inclusión de factores sociodemográficos responde a los lineamientos metodológicos recomendados en investigaciones

de comportamiento organizacional (Chiavenato, 2017), donde las características personales influyen en el desempeño y en la adquisición de competencias.

Desde la perspectiva de la edad, los resultados evidencian que los asesores de entre 25 y 35 años representan el grupo predominante. Este segmento se caracteriza por altos niveles de adaptabilidad y orientación al cliente, aunque muestran mayor variabilidad en inteligencia emocional. Los rangos de 36 a 45 años presentan un desempeño más equilibrado en todas las dimensiones, mientras que los asesores entre 46 y 55 años exhiben mayor madurez emocional, aunque menor adaptabilidad a herramientas digitales. Estas tendencias son consistentes con estudios de aprendizaje y desarrollo humano que indican la influencia de la edad en la regulación emocional y la flexibilidad cognitiva (Robbins & Judge, 2019).

En cuanto al nivel educativo, la muestra incluye asesores con formación en bachillerato, técnico/tecnólogo y profesional. Los niveles educativos más altos se correlacionan con un mejor desempeño en comunicación efectiva, trabajo en equipo y orientación al cliente. Los asesores con formación técnica o tecnológica conforman el grupo mayoritario y presentan los promedios más altos, especialmente en orientación al cliente. Los profesionales, aunque minoría, exhiben puntajes elevados en comunicación y organización, lo que refuerza la literatura que asocia la educación formal con el desarrollo de competencias transversales (UNESCO, 2022).

Las principales brechas identificadas se concentran en la dimensión de inteligencia emocional, sin importar edad o nivel educativo. La presión comercial, la naturaleza independiente del modelo freelance y la falta de programas estructurados de acompañamiento emocional explican esta tendencia. Esta brecha coincide con los hallazgos de Goleman (1995), quien destaca la importancia de la autogestión emocional para el rendimiento laboral.

En síntesis, la relación entre edad, escolaridad y habilidades blandas evidencia la

necesidad de implementar estrategias de formación diferenciadas. La organización debe considerar programas dirigidos a fortalecer la inteligencia emocional, promover la adaptabilidad tecnológica en asesores de mayor edad y ofrecer capacitaciones transversales que respondan a las necesidades de cada nivel educativo. Este enfoque integral está alineado con los marcos teóricos de capacidades empresariales, donde el desarrollo humano es una palanca clave de crecimiento organizacional.

Cierre

El proyecto aplicado logra diseñar una guía de fortalecimiento de habilidades blandas clave para los asesores free lance del producto de libranza de la Fintech Dando Sucursal Cali, a partir de un diagnóstico estructurado de su nivel de desarrollo y de la identificación de fortalezas y brechas asociadas a la relación con el cliente, la gestión emocional, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad. La propuesta de formación en la plataforma Crehana se alinea con los resultados obtenidos y ofrece una ruta concreta para potenciar disciplina, enfoque, compromiso y resiliencia en la fuerza comercial free lance.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico realizado mediante el cuestionario estructurado de autopercepción permitió caracterizar el nivel de desarrollo de cinco dimensiones de habilidades blandas. Los resultados evidencian niveles altos en comunicación efectiva, orientación al cliente y adaptabilidad, así como niveles medios en trabajo en equipo e inteligencia emocional. Esto confirma que existe una base sólida en el trato con el cliente, pero también una necesidad de fortalecer la gestión emocional y la cooperación entre pares para favorecer la sostenibilidad de la relación entre la Fintech y los asesores free lance.

Respecto al segundo objetivo específico, el análisis de las implicaciones de los niveles de habilidades blandas sobre la productividad y la fidelización muestra que las brechas en trabajo en equipo e inteligencia emocional constituyen un factor de riesgo para el desempeño comercial y la permanencia de los asesores. Las correlaciones internas observadas entre estas dimensiones y el promedio general de habilidades blandas indican que el fortalecimiento de la inteligencia emocional, la comunicación y el trabajo en equipo se asocia con un mejor desempeño competencial global, lo que respalda su consideración como ejes prioritarios en la gestión del talento.

En cuanto al tercer objetivo específico, el diseño de dos módulos formativos en Crehana,

orientados a disciplina y enfoque estratégico, y a compromiso y resiliencia con énfasis en inteligencia emocional, responde de manera directa a las brechas detectadas en el diagnóstico. La propuesta articula objetivos de aprendizaje, contenidos, ejercicios prácticos y actividades de cierre que se adaptan a la lógica de trabajo flexible del modelo free lance, facilitando la autoformación de los asesores y aportando a la construcción de capacidades blandas que apoyan la productividad y la fidelización.

Recomendaciones

Implementar de manera piloto la guía de formación en Crehana con un grupo de asesores free lance de la sucursal Cali, monitoreando indicadores de participación, satisfacción y percepción de utilidad de los módulos, así como su posible relación con variaciones en la productividad comercial.

Integrar la formación en habilidades blandas con los procesos de seguimiento a la productividad, de modo que los coordinadores puedan acompañar a los asesores en planes de mejora individual que combinen metas de colocación con metas de desarrollo competencial.

Priorizar el fortalecimiento de la inteligencia emocional y del trabajo en equipo, dado el peso que estas dimensiones muestran en el desempeño competencial global y su impacto potencial en la estabilidad de la relación entre la Fintech y los asesores free lance.

Establecer espacios periódicos de retroalimentación en los que los asesores compartan buenas prácticas, dificultades y aprendizajes derivados de la aplicación de las habilidades blandas en su labor diaria, reforzando la construcción de comunidad y el apoyo mutuo entre pares.

Propuesta Formativa Plataforma Crehana

Se realiza un cronograma estimado que permita realizar el diseño completo de los módulos de aprendizaje, grabación, revisión y publicación.

Cronograma Estimado

Tabla 3

Cronograma Estimado

Fase	Tiempo aproximado
Planificación de temario y estructura	1-2 semanas
Producción de contenido (grabación y edición).	3-6 semanas
Alimentación de la plataforma.	1-2 semanas
Revisión interna de plataforma Crehana.	1-3 semanas
Ajustes finales y publicación.	1 semana
Aproximado.	14 semanas

Nota. La tabla muestra las fases de desarrollo del proyecto (como un curso o contenido) junto con el tiempo estimado para cada etapa, desde la planificación hasta la publicación final. Fuente: Elaboración propia (2025).

Costo Estimado

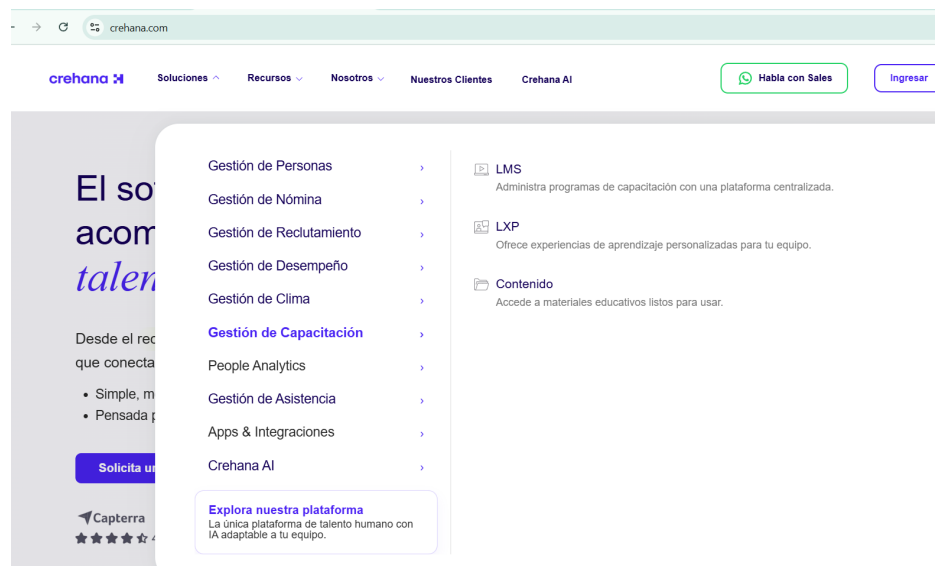
No hay un precio único, este depende de la negociación con el equipo directo de Crehana de acuerdo con el retorno esperado que es el pago por compañía de los módulos de aprendizaje, alrededor de que puede oscilar entre USD 2.500 a USD 3.000.

Visualización de Plataforma

La plataforma Crehana se visualiza de la siguiente forma:

Figura 32

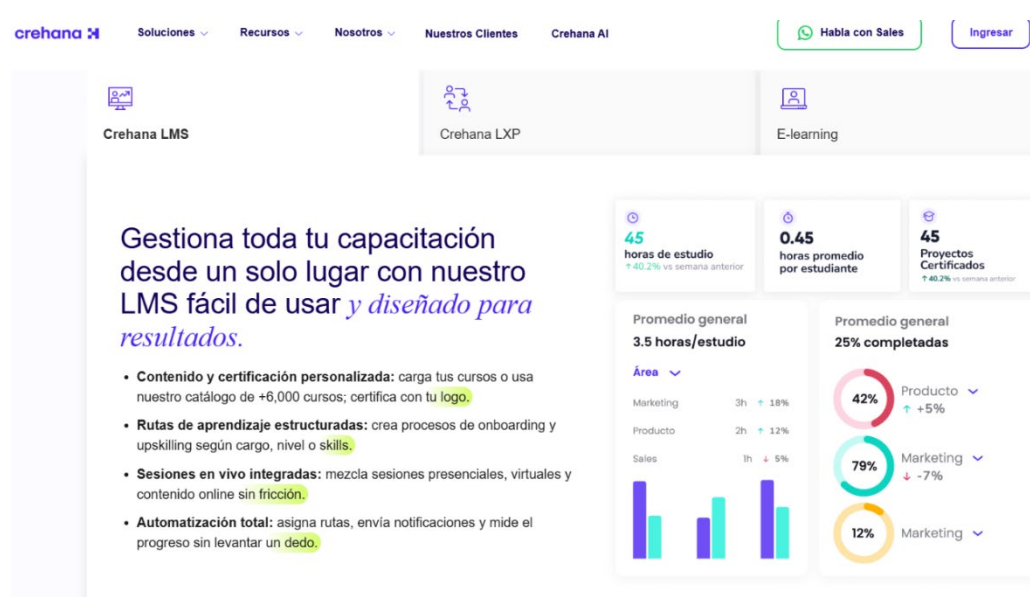
Plataforma Modular de Crehana



Nota. Interfaz plataforma Crehana. Fuente Crehana.com

Figura 33

Gestión de Desempeño de Cada Módulo



Nota. Se muestra el módulo de para la gestion del desempeño de los asesores en la plataforma

Crehana. Fuente Creahan.com

La posibilidad de diseño que refleja la plataforma permite conocer cómo va el aprendizaje individual por asesor freelance, con status y seguimiento.

El diseño serán 2 módulos de aprendizaje, que mediante la autoformación brindarán diferentes herramientas prácticas a los asesores en el quehacer diario.

De acuerdo con nuestro marco conceptual agruparemos dos habilidades en cada módulo:

Primer Módulo: Disciplina y Enfoque Estratégico para el incremento de la productividad

Con el objetivo de desarrollar hábitos de disciplina y enfoque que permitan mejorar la productividad personal y organizacional, aplicando principios estratégicos de Porter, no solo “hacer más”, sino hacer lo correcto de forma consistente, alineado con una ventaja competitiva clara.

Entender la Productividad: La opción de generar más valor con los mismos o menos recursos.

Herramientas: Buscar la diferenciación en nuestro producto.

Ejercicio práctico: Identificar en el desempeño diario qué actividades generan más valor y cuáles son distracciones.

Disciplina Estratégica: Mantener el rumbo hacia los objetivos a pesar las distracciones o presiones externas.

Herramientas:

Realizar la Agenda de clientes prospectos a llamar en la semana.

Hacer una Lista de “actividades de No hacer” (listar en el día todo lo que genera distracción).

Revisar con el líder si las prioridades definidas están alineadas con la propuesta de valor.

Ejercicio Práctico: Diseñar un plan de hábitos diarios que respalde la estrategia personal para conseguir los objetivos que se complementen con los objetivos de la Compañía, apoyarse en su líder.

Enfoque: Concentrar recursos en un segmento, nicho de clientes o pagadurías donde se pueda ser líder.

Herramientas: Definir tu “zona de máximo impacto” y eliminar tareas que no contribuyen a ella.

Ejercicio Práctico: Mapa de actividades de alto impacto vs. bajo impacto

Check list de disciplina y enfoque para aplicar desde el día 1.

Herramientas: Generar un mapa guía dinámico con los cierres diarios y semanales de acuerdo con lo listado.

Ejercicio Práctico: Reto de 21 días: Implementar un hábito clave alineado con la estrategia.

Cierre: Encuesta de autoevaluación y foro de intercambio de experiencias

Segundo Módulo: Compromiso y Resiliencia con Inteligencia Emocional

Con el objetivo de fortalecer la capacidad de compromiso, el trabajo en equipo, la cooperación comercial y la resiliencia en la comercialización de productos de libranza, según el modelo de inteligencia emocional de Goleman.

Autoconciencia: Reconocer emociones propias y su impacto en el rendimiento diario en la interrelación con los clientes.

Herramientas: Realizar la identificación de emociones y detonantes, esto es la elaboración de una autoevaluación de fortalezas y áreas de mejora

Ejercicio Práctico: Escribir el detalle emocional por 7 días, para encontrar los puntos y

detonantes comunes a trabajar.

Autorregulación: Gestionar emociones y reacciones ante la presión comercial o la negativa de un cliente.

Herramientas: Encontrar las técnicas de control emocional en situaciones de estrés para poder desarrollar las estrategias para mantener la calma y la objetividad.

Ejercicio práctico: Respiración Consciente, pausa estratégica y clínica de ventas para simulación de crisis y respuesta adaptativa.

Motivación: Mantener el compromiso y la energía hacia metas a largo plazo.

Herramientas: Definir de manera clara el Propósito personal en el desempeño del ejercicio profesional, incluyendo los hábitos que fortalecen la perseverancia.

Ejercicio práctico: Plan de acción 90 días.

Empatía: Comprender y conectar con las emociones de otros.

Herramientas: Desarrollar la escucha activa y comunicación asertiva bajo juego de roles. Realizar el reconocimiento de señales emocionales no verbales.

Ejercicio Práctico: Realizar un role play de conversaciones difíciles con clientes como por ejemplo tasas, plazos y montos a aprobar, realizar feedback con el líder.

Cierre: Autoevaluación + retroalimentación grupal. Con un plan personal de compromiso en actividades de resiliencia.

Referencias Bibliográficas

- Cadrazco, W., Zapata, A., Santamaria, A. (2020) *Micro fundamentos de capacidades dinámicas: un estudio de caso sobre la gestión de la manufactura en la fábrica de aceros galvanizados FACAG (Colombia)*. Revista Espacios, 41(50), (pp. 51-60). <https://revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p05.pdf>
- Connect americas (s.f). *El Rol Crítico de las Habilidades Blandas en el Éxito Empresarial Moderno*. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>.
- Copey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gese altamente efectiva*. <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>
- Dweck, C., *la actitud del éxito*. (2026). https://books.google.com.co/books?id=92ssDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (03 de 10 de 2008) *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Moreno-Murcia, Luis M., & Quintero-Pulgar, Yudy A. (2021). *Relación entre la formación disciplinar y el ciclo profesional en el desarrollo de las habilidades blandas. Formación universitaria*, 14(3), 65-74. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000300065>
- Tsyfra, T., Moholivets A., y Vershigora, D. (2022). *Habilidades digitales de los economistas de la construcción en la era de VUCA y BANI-WORLD. Formas de mejorar la eficiencia de la construcción*, 1(49), 192–205. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49\(1\).192-205](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49(1).192-205)

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario de Autopercepción de Habilidades Blandas

Cuestionario de Autopercepción de Habilidades Blandas – Asesores freelance (Cali, Colombia)

Objetivo: Evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas clave en los asesores freelance de libranza de la compañía Dando Colombia – Regional Cali, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que aporten al fortalecimiento de la compañía desde las capacidades empresariales.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que más se acerque a su percepción personal.

Escala de valoración:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Datos generales: la información suministrada en esta encuesta será única y exclusivamente para uso investigativo.

Datos personales:

Nombre del asesor: _____

Edad: _____

Marca solo un óvalo

18 años a 25

de 25 a 30

40

40 años o más

Años de experiencia en libranza

Marca solo un óvalo

1 a 2 años

a 4 años

5 años o más

Nivel educativo

Marca solo un óvalo

Bachiller

Técnico

Tecnólogo

Pregrado

Posgrado

Comunicación efectiva

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo

Comunico mis ideas de forma clara y precisa al interactuar con los clientes.

Practico la escucha activa y comprendo las necesidades del cliente antes de ofertar un producto.

Utilizo un lenguaje técnico y profesional, coherente en mis comunicaciones verbales y escritas.

Verifico la comprensión del cliente mediante recapitulación o preguntas de control.

Gestiono conversaciones sin interrupciones, ni distracciones, cuidando el entorno y el tiempo del cliente.

Trabajo en equipo y cooperación

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo

Comparto información relevante y oportuna con otros asesores y coordinadores.

Colaboro con mis compañeros cuando requieren apoyo para cumplir metas.

Reconozco y valoro los aportes de los demás al logro del equipo.

Atiendo y resuelvo conflictos de manera constructiva y respetuosa.

Integro la cooperación como práctica para mejorar mis resultados individuales.

Orientación al Cliente

1 – “Totalmente en desacuerdo”

2 – “Totalmente de acuerdo”

Marca solo un óvalo

Propongo soluciones alineadas con las necesidades reales del cliente.

Mantengo una actitud amable y empática, incluso ante clientes difíciles.

Cumplo con los compromisos adquiridos y hago seguimiento oportuno.

Busco generar confianza y relaciones a largo plazo con los clientes.

Adapto mi abordaje a distintos perfiles de clientes y sus expectativas.

Inteligencia Emocional

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo

Mantengo la calma y la compostura ante objeciones o rechazos comerciales.

Identifico y gestiono mis emociones antes de tomar decisiones importantes.

Aplico técnicas para manejar el estrés en momentos de alta presión comercial.

Práctico la empatía para comprender emociones y perspectivas de mis compañeros.

Convierto la retroalimentación y las críticas en acciones de mejora personal.

Adaptabilidad y Aprendizaje Continuo

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo

- Me ajusto con agilidad a cambios en políticas, procesos o estrategias de la empresa.
- Aprendo rápidamente a usar las nuevas herramientas tecnológicas de mi trabajo.
- Gestiono de forma positiva los cambios del entorno comercial.
- Busco y aplico continuamente mejoras a mis prácticas para elevar resultados.
- Mantengo flexibilidad ante imprevistos en el proceso de venta.

Apéndice B

Consolidación de Tablas y Figuras

Esta sección consolida tablas y figuras que complementan el diagnóstico de habilidades blandas y su relación con los indicadores de desempeño comercial en la Fintech Dando. El índice de productividad (0–100) se construyó con número de créditos, monto desembolsado, % de cumplimiento de meta, ticket promedio y créditos de los últimos 3 meses; el criterio de alto rendimiento corresponde al cuartil superior (Q3).

Tabla A1

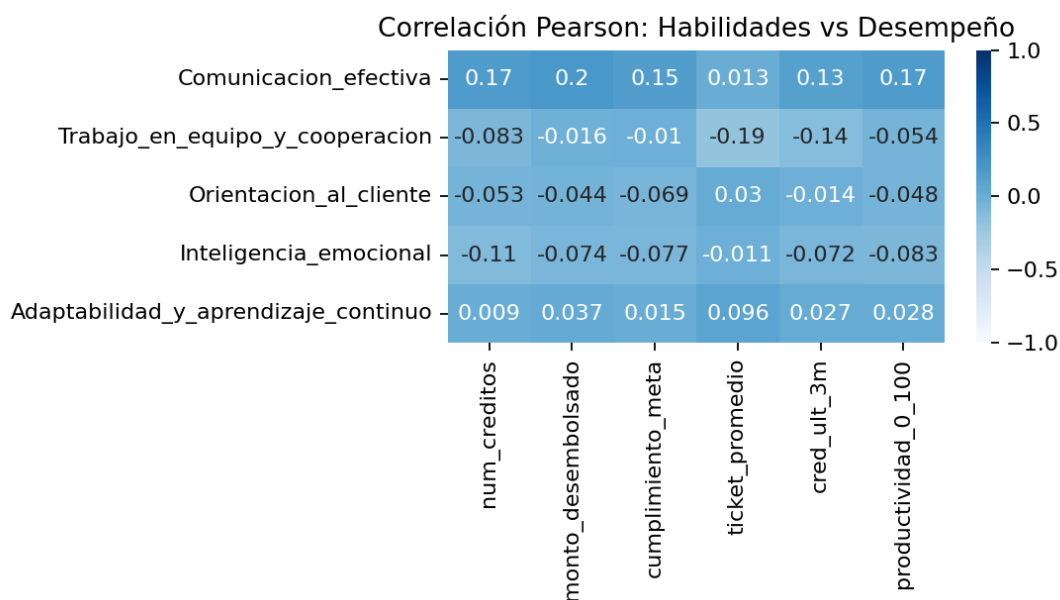
Matriz de correlación (Pearson) — Habilidades vs Desempeño

Habilidad	num_ créditos	monto_ dese mbolsado	cumplimien to_ meta	ticket_ pr omedio	cred_ ul t_3m	productivida d_0_100
Comunicación						
efectiva	0.166	0.199	0.154	0.013	0.132	0.171
Trabajo en equipo y						
cooperación	-0.083	-0.016	-0.01	-0.189	-0.135	-0.054
Orientación al						
cliente	-0.053	-0.044	-0.069	0.03	-0.014	-0.048
Inteligencia						
emocional	-0.109	-0.074	-0.077	-0.011	-0.072	-0.083
Adaptabilidad y						
aprendizaje						
continuo	0.009	0.037	0.015	0.096	0.027	0.028

Nota. La tabla muestra una matriz de correlación de Pearson que indica la relación entre diferentes habilidades (como comunicación, trabajo en equipo, etc.) y variables de desempeño (créditos, monto, cumplimiento, productividad, entre otros), mediante valores numéricos que reflejan la intensidad y dirección de dichas relaciones. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura A1

Heatmap de Correlación Pearson — Habilidades vs Desempeño



Nota. El gráfico muestra las relaciones (correlaciones de Pearson) entre distintas habilidades (como comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente, etc.) y variables de desempeño (créditos, monto, cumplimiento, productividad, entre otras). Fuente. Elaboración propia (2025).

Tabla A2

Matriz de Correlación (Spearman) — Habilidades vs Desempeño

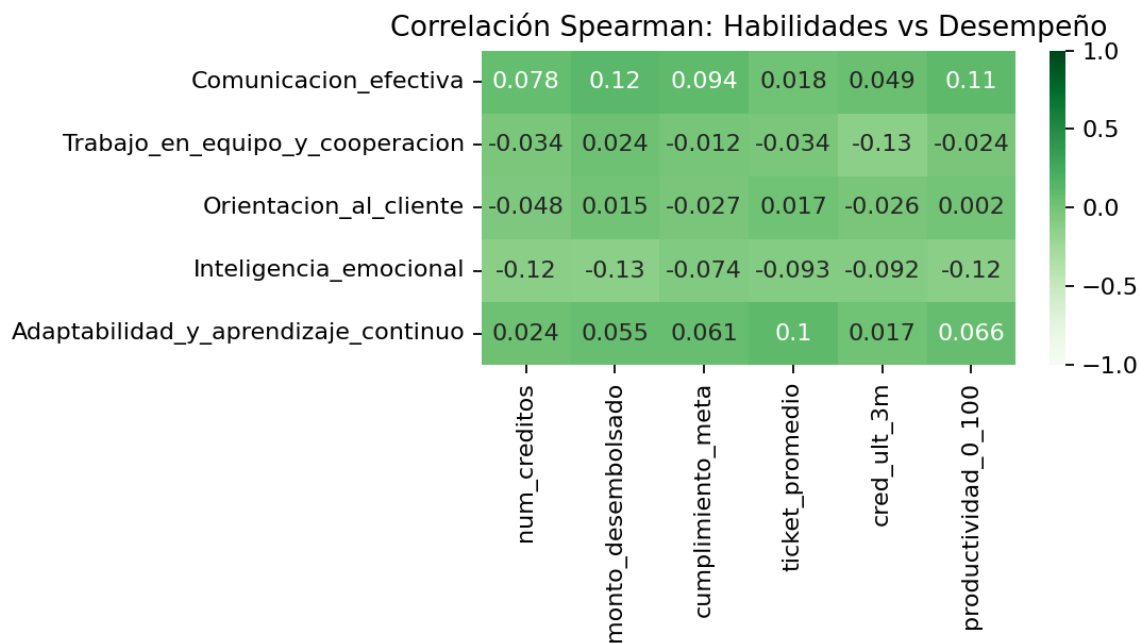
Habilidad	num_cr editos	monto_dese mbolsado	cumplimien to_meta	ticket_pr omedio	cred_ul t_3m	productivida d_0_100
-----------	------------------	------------------------	-----------------------	---------------------	-----------------	-------------------------

Comunicación						
efectiva	0.078	0.122	0.094	0.018	0.049	0.106
Trabajo en equipo y						
cooperación	-0.034	0.024	-0.012	-0.034	-0.13	-0.024
Orientación al cliente	-0.048	0.015	-0.027	0.017	-0.026	0.002
Inteligencia emocional	-0.118	-0.128	-0.074	-0.093	-0.092	-0.119
Adaptabilidad y						
aprendizaje continuo	0.024	0.055	0.061	0.103	0.017	0.066

Nota. Esta tabla muestra la relación (correlación) entre cada habilidad y distintos indicadores de desempeño. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura A2

Heatmap de correlación Spearman — Habilidades vs Desempeño

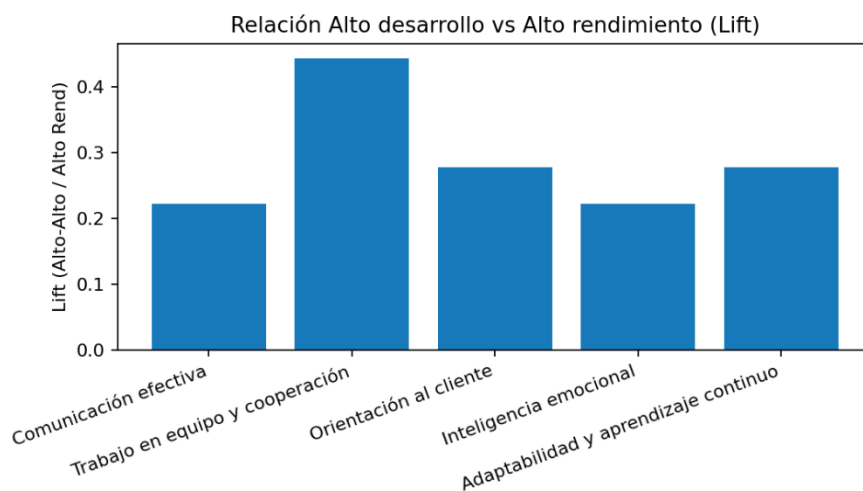


Nota. El gráfico muestra la relación monótonica entre habilidades y variables de desempeño

Tabla A3*Alto Desarrollo de Habilidad vs Alto Rendimiento — Resumen y Lift*

Habilidad	Q3_Habilid ad	N	% Alto Habilidad	% Alto Rend	% Alto- Alto	Lift
	4.35001472	7				0.22
Comunicación efectiva	4	0	0.257	0.257	0.057	2
Trabajo en equipo y cooperación	4.21519601	7				0.44
	6	0	0.257	0.257	0.114	4
	4.31482092	7				0.27
Orientación al cliente	9	0	0.257	0.257	0.071	8
	3.75864384	7				0.22
Inteligencia emocional	8	0	0.257	0.257	0.057	2
Adaptabilidad y aprendizaje continuo	4.32199289	7				0.27
	6	0	0.257	0.257	0.071	8

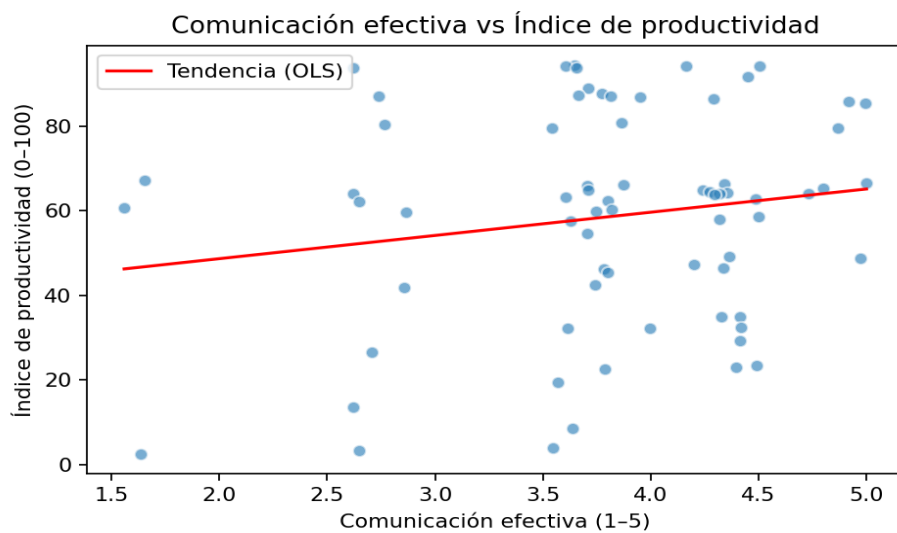
Nota. La tabla muestra qué tan relacionadas están las habilidades de estudio distintas con el alto rendimiento de las personas encuestadas. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura A3*Relación Alto Desarrollo vs Alto Rendimiento (Lift)*

Nota. El gráfico muestra la relación entre alto desarrollo de habilidades y alto rendimiento (Lift) para distintas competencias. Fuente. Elaboración propia (2025).

Figura A4

Dispersión. Comunicación efectiva (1–5) vs Índice de Productividad (0–100)



Nota. El gráfico muestra la relación entre comunicación efectiva y el índice de productividad.

Fuente. Elaboración propia (2025).