

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES BLANDAS DEL
GERENTE DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANBIF
OFICINA MAKRO CHICLAYO, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Fernando Gabriel Pillaca Larrea

Chiclayo, 12 de octubre de 2017

**DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES BLANDAS DEL
GERENTE DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANBIF
OFICINA MAKRO CHICLAYO, 2015**

POR:

Fernando Gabriel Pillaca Larrea

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni
Presidente de Jurado

Lic. Stephanie Virginia Ruiz Chacón
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mis padres, porque depositaron toda su confianza en mí y me ayudaron a salir adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, y porque gracias a ellos puedo ver alcanzada mi meta de ser profesional.

A mi hermano y amigos que me apoyaron en los momentos más difíciles y que siempre están presentes en mi vida. Va por ustedes.

Fernando

AGRADECIMIENTO

A todos mis profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, por compartir su experiencia, conocimientos y amistad, dentro y fuera de las aulas.

Fernando

RESUMEN

El perfil idóneo hoy en día de cualquier gerente, busca el desarrollo de las habilidades blandas que mejore la gestión de toda organización, la imagen del responsable de la empresa se pone en descubierto cuando las capacidades duras y blandas reflejen según los resultados obtenidos, el tipo de gestión que se implanta en la organización. El diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera BANBIF en la Oficina de Makro se basó en el modelo de Goleman y Chomsky quienes desarrollan su propuesta a través de cuatro elementos, el análisis de las habilidades sociales, el análisis de la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la motivación. Para su elaboración se aplicó una guía de entrevista estructurada para dos grupos de trabajadores, doce en total, uno es la plana gerencial y dos los colaboradores del banco. Los resultados establecieron que las dimensiones con mayores aspectos positivos fueron el trabajo en equipo, la motivación, el compromiso, y la autoconfianza. Por otro lado, la capacidad de comunicación asertiva es la que más se adolece en la organización. Luego del análisis, se sugiere que la evaluación de habilidades blandas, al ser una herramienta poco utilizada, se trabaje de manera periódica tanto en los directivos como en los colaboradores, y así formular programas de desarrollo que permitan mejoras en la institución financiera.

Palabras claves: Banco, Capacidades blandas, Gestión

ABSTRACT

The ideal profile today of any manager, seeks the development of soft skills that improves the management of any organization, the image of the person in charge of the company is exposed when the hard and soft skills reflect according to the results obtained, the type Of management that is implemented in the organization. The diagnosis of the soft skills of the manager of the financial institution BANBIF in the Makro Office was based on the model of Goleman and Chomsky who develop their proposal through four elements, the analysis of social skills, the analysis of the consciousness of Self, self-regulation and motivation. For its elaboration a structured interview guide was applied for two groups of workers, twelve in total, one is the managerial plane and two the collaborators of the bank. The results established that the dimensions with the greatest positive aspects were teamwork, motivation, commitment, and self-confidence. On the other hand, the capacity for assertive communication is the one that suffers the most in the organization. After the analysis, it is suggested that the evaluation of soft skills, being a little used tool, work periodically in both managers and collaborators, and thus formulate development programs that allow improvements in the financial institution.

Keywords: Bank, Soft skills, Management

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Competencia.....	17
2.2.2. Grupos de competencias.....	19
2.2.3. Competencias blandas.....	19
2.2.4. Tipos de competencias blandas.....	20
2.2.5. Habilidades de competencias blandas.....	29
2.2.6. Competencias duras.....	34
2.2.7. Competencias gerenciales.....	35
2.2.8. Niveles de competencias gerenciales.....	36
2.3. Definición de términos básicos.....	41
III. METODOLOGÍA.....	44
3.1. Diseño de investigación.....	44
3.2. Área y línea de investigación.....	44
3.3. Población, muestra y muestreo.....	44
3.4. Operacionalización de variables.....	46
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	49
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1. Análisis de dimensiones del perfil por competencias blandas de los directivos y colaboradores de la Institución Financiera BANBIF oficina Makro, Chiclayo.....	51
4.1.1. Dimensión de TRABAJO EN EQUIPO.....	51
4.1.2. Dimensión de COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	52
4.1.3. Dimensión de TOMA DE DECISIÓN.....	53
4.1.4. Dimensión de AUTO-SUPERACIÓN.....	54

4.1.5. Dimensión de AUTOCONFIANZA.....	55
4.1.6. Dimensión de INICIATIVA.....	56
4.1.7. Dimensión de PLANIFICACIÓN.....	57
4.1.8. Dimensión de INNOVACIÓN.....	58
4.1.9. Dimensión de CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGOS.....	59
4.1.10. Dimensión de MOTIVACIÓN.....	60
4.1.11. Dimensión de COMPROMISO.....	61
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
VII. ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Grupos para la investigación.....	45
Tabla 2	Operacionalización de variables.....	46

I. INTRODUCCIÓN

Soft skills es un término que de pocos se ha introducido en la gestión de todas las empresas que buscan lograr diferenciarse en el mercado, una propuesta humanista que ha cambiado la competitividad al interior de las empresas de avanzada, actualmente las organizaciones están exigiendo las habilidades blandas pertinentes a gerentes y personal de mando medio. Muchas de estas evolucionaron en el tiempo con un perfil diferente, dedicándose a sus responsabilidades desde el lado técnico y en su formación; sin embargo, hoy los trabajadores necesitan ser más comprendidos por sus referentes de competencia personal antes quizá del profesional. El gran problema muchas veces radica en la falta de comunicación y motivación, la ausencia de trabajo en equipo, las deficiencias en la retroalimentación como herramienta de mejora, a la inequidad en el trato, y en especial a la falta de un liderazgo deferencial.

El Perú se encuentra en un momento en el que la bancarización y el uso de entidades financieras está viviendo transformaciones de índole tecnológico, y poco a poco va tomando fuerza; los clientes, buscan cada vez productos más específicos acorde a sus necesidades, entidades financieras que les brinden la seguridad, confianza y cordialidad, por ello es que éstas están en continuo crecimiento y amplían sus tiendas. Es así, que el crecimiento del sistema financiero ha generado la necesidad de un mayor número de especialistas capaces de dirigir las entidades bancarias, no solo con competencias duras, tales como el dominio de un conocimiento funcional o el conocimiento de las estructuras y sistemas de organización, sino también con competencias blandas, escasamente desarrolladas en este tiempo en donde prima la importancia de poseer habilidades cognoscitivas.

Por tanto, es necesario el desarrollo de gerentes, funcionarios y ejecutivos, capaces de dirigir entidades bancarias y en paralelo que formen personas que más adelante sean modelos ejemplares. En síntesis se habla de contar con

líderes, que tengan el compromiso de servir y cubrir con las necesidades de sus colaboradores, desarrollando en ellos la motivación y necesidad de desarrollarse académica y personalmente. (Alles, 2005), (Boyett, 2003).

Dentro de toda organización, se habla de liderazgo, pero muy poco se pone en práctica, ya que un verdadero líder procuraría invertir la pirámide jerárquica y buscaría la satisfacción de todos sus colaboradores, ya que los directivos son los responsables de “realizar la integración al nivel de toda la organización” (Boyett, 2003), y los miembros deben saber qué es de lo que realmente carece la entidad, en donde necesita una coherencia entre el accionar de todo el equipo de trabajo y el pensamiento del líder.

Las habilidades blandas no se pueden medir cuantitativamente o bajo criterios rígidos, más si de manera cualitativa; tampoco se pueden enseñar, pues de acuerdo a las actitudes de compromiso, de apoyo e interés genuino, de compartir triunfos y derrotas, de llegar solo o llevado por ellos a la otra orilla, se puede decir si se ganó la confianza del equipo de trabajo. Las entidades financieras buscan un perfil de gerente y de colaborador predeterminado, pero no buscan o profundizan en las competencias que debe tener para desarrollar exitosamente sus funciones. Por lo general no detallan los puestos específicamente, sino que dan a grandes rasgos algunas de las características, tales como contar con un grado de maestría, contar con experiencia, dominar el inglés a nivel intermedio, entre otras.

Daniel Goleman (1995) define el concepto que hasta entonces había pasado desapercibido sobre la inteligencia emocional, proponiendo que se debe en primer lugar conocer las propias emociones, pieza clave para entender el cómo tener conciencia de las propias emociones y saber reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre; manejar las emociones; motivarse a sí mismo y el autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la

impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. También reconocer las emociones de los demás y saber establecer relaciones. Por mucho tiempo ha habido en la Psicología una especie de divorcio entre las teorías que surgen a partir de la investigación científica y las teorías que surgen como resultado de una práctica profesional. Así mismo, Noam Chomsky plantea investigaciones de tipo cognitivo desde un paradigma positivista, que busca entender mejor la aplicación de la Psicología Organizacional y sus relaciones con las personas.

El gerente de tienda de la institución financiera BANBIF, oficina Makro – Chiclayo, cumple con el perfil idóneo basándose en las competencias cognoscitivas, pero éstas pueden ser complementadas con competencias blandas, pudiendo ayudar en la mejora personal del gerente, el desarrollo del equipo de trabajo y el ambiente laboral; es por ello que se recurre a la evaluación para conocer las competencias blandas que requiere este puesto. El problema radica en la necesidad de personas cada vez más íntegras, con mayor interés por sus pares, líderes verdaderos, que combinando sus capacidades duras y blandas reflejen, a la larga, resultados en sus gestiones.

Por tanto, el problema de investigación planteado fue ¿cuáles deberían ser las capacidades blandas que debe reunir el gerente, para satisfacer las exigencias de la institución financiera BANBIF oficina Makro Chiclayo?

Según el modelo utilizado de Goleman & Chomsky, se planteó como hipótesis que las capacidades blandas que debe reunir el Gerente para satisfacer las exigencias de la institución financiera BANBIF deben ser las competencias de auto superación, capacidad de asumir riesgos y de motivación.

El objetivo general fue determinar las competencias blandas que debe reunir el Gerente para satisfacer las exigencias de la institución financiera

BANBIF oficina Makro Chiclayo y los objetivos específicos fueron identificar las competencias blandas que debe tener el Gerente, identificar la percepción que tienen los colaboradores respecto a las competencias blandas que posee el Gerente, analizar el nivel de las diferentes capacidades blandas del Gerente e identificar las dimensiones con mayor y menor puntaje a fin de formular las recomendaciones para la institución financiera BANBIF oficina Makro Chiclayo.

La investigación se justificó por la necesidad de buscar un perfil del gerente bancario idóneo para desarrollar las funciones que exige el puesto, así como determinar las competencias que debe reunir éste, además la investigación será de gran importancia pues mostrará un modelo aplicable no solo en la institución financiera BANBIF, sino en todas las entidades que se encuentren en el rubro. Asimismo, se convierte en una buena fuente de información para los aspirantes y actuales gerentes, directivos y colaboradores en general, ya que les permitirá alinear su perfil a lo que exige el mercado laboral, complementando sus capacidades duras con las capacidades blandas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Puga & Martínez (2008) explican mediante su investigación: “Competencias directivas en escenarios globales” que, en el mundo de los negocios, las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Estas competencias constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales –llamadas habilidades blandas– más que con destrezas mecánicas o prácticas. Concluyendo que estas habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo.

Bhatnagar & Bhatnagar (2011) explican sobre la importancia de la incursión de las capacidades blandas en las organizaciones modernas, no olvidando la comunicación; y como estas capacidades son importantes para la resolución de problemas, liderazgo, y desarrollo personal y global en las organizaciones.

Rao (2011) profundiza en cómo las capacidades blandas pueden cambiar el comportamiento personal sobre el desarrollo de actividades cotidianas y el dominio sobre uno mismo; desarrolla el cómo aplicar las capacidades blandas en el escuchar y la escritura; y como aplicarlas para llegar al liderazgo, creando equipos exitosos y auto motivándose constantemente.

Groysberg, Kelly & MacDonald. (2011) señalan que en su artículo: La nueva ruta hacia la alta dirección, dedujeron que las firmas esperan mucho más de sus ejecutivos de alta dirección, quienes necesitan habilidades nuevas para lidiar con las realidades de negocios de hoy. Tras examinar cientos de perfiles, un hallazgo sorprendentemente consistente es que hoy la experticia técnica y funcional importa menos en la cumbre que los conocimientos en materia de negocios y las habilidades de liderazgo “blandas”. Llegando a la conclusión que, para prosperar en la alta dirección, usted debe ser un comunicador sólido, un colaborador y un pensador estratégico. Que se necesita un pensamiento global y se esperará que le aporte ideas de peso a su CEO sobre decisiones de negocio clave.

Tedescon. (2013) menciona en su artículo sobre Habilidades blandas, explica que promover el aprendizaje de estas habilidades “sistémicas” (ni duras ni blandas) implica un fuerte compromiso cognitivo, ético y emocional, así como un trabajo riguroso destinado a identificar las experiencias de aprendizaje (...) la dificultad y la complejidad no deben paralizarse sino, al contrario, extremar el esfuerzo y evitar el optimismo ingenuo.

Cordero (2015) señala que hoy en día si un ejecutivo escala dentro de una empresa sus necesidades de capacitación cambian, vale decir, los cursos especializados pierden peso ante la capacitación en habilidades directivas y las denominadas ‘habilidades blandas’, en especial el liderazgo, las habilidades de comunicación y el trabajo en equipo. Asimismo, menciona que no todos los gerentes han llegado a sus puestos gracias a sus dotes como líderes. Sin embargo, ahora existe un consenso generalizado acerca de que, para poder explotar al máximo sus habilidades, un buen gerente debe ser, además de un gran conocedor de su sector, un buen conductor de equipos. Es en este punto donde las capacitaciones en habilidades blandas se convierten en parte importante de la política de capacitación de una empresa hacia sus ejecutivos.

Rubio (2015) menciona en una entrevista al diario *semanaeconómica.com* que las competencias básicas, claves e indispensables que debería tener un CEO exitoso, son fundamentalmente habilidades blandas, es decir, tales como: tolerancia a la frustración, estabilidad emocional, disposición colaborativa, capacidad de introspección, amplitud de experiencia y relaciones. Asimismo, indica que hay que trabajar mucho en ellas para conseguir ser un ejecutivo (sistémico) de alto desempeño.

Rodríguez (2016) señala en su artículo que las habilidades blandas como trabajo en equipo, capacidad para trabajar y organizar tiempo, y capacidad para identificar y resolver problemas, las competencias más importantes valoradas por las jefaturas. Esta es una de las conclusiones que se presentan en el estudio "Empleadores de personas graduadas de universidades estatales 2013", elaborado por el Consejo Nacional de Rectores (Conare).

Brenes (2016) señala, en su artículo en la revista *Financiero*, que las habilidades blandas se asocian a las habilidades y los valores que cada individuo trae consigo mismo, entre ellas, la voluntad de crear y proponer. Ellas influyen las interrelaciones de los equipos de trabajo, del jefe con los colaboradores y los líderes con la organización. Estos valores se expresan como honestidad, compromiso, proactividad, creatividad, sin perjuicio de otros valores que impulsen las empresas. Es de advertir que la habilidad para trabajar en equipo, colaborar, comunicarse asertivamente, ejercer con autonomía y para relacionarse con los demás, se traduce en productividad y resultados empresariales.

Rodríguez (2017) en su artículo sobre impacto de las habilidades blandas en el mundo laboral, señala que Las habilidades blandas integran capacidades comunicativas, de análisis de información, de trabajo en equipo, entre otras, frente a un determinado trabajo. Asimismo, menciona que en el sector de

Servicios Financieros la Comunicación es la habilidad más solicitada y escasa; y en los servicios de Consultoría la habilidad menos común es el Pensamiento Estratégico (Levy & Cannon, 2016). Suelen incorporarse a la lista de las más buscadas la Capacidad de Trabajo en Equipo, las habilidades para la Toma de Decisiones y la Solución de Problemas (Adams, 2014).

2.2. Bases teóricas

Debido a que las estructuras tradicionales de los sistemas bancarios son relativamente cambiantes, se ven en la necesidad de manejar un perfil donde se vea reflejado el planteamiento de nuevos retos y de sus exigencias, contando con un recurso humano que posee características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente de los adecuados.

2.2.1. Competencia

El concepto de competencia nace con Boyatzis, quien en la década de los ochenta publicó el libro “El gerente competente”, donde explica el ámbito empresarial. Mientras que la década de los noventa, se inicia el uso de paquetes tecnológicos de evaluación de competencias. Sin embargo, en América Latina, el 95% de los casos no ha contado con el sustento teórico único sobre la base del cual se fundamente su aplicación, ni existe un consenso oficial general sobre metodologías, ni usos de términos, los cuales sólo han sido adecuados a los paradigmas o estilos utilizados por cada firma consultora (Benavide, 2002).

Es así que, Klemp (1980) señala que las competencias son características resaltantes de una persona cuyo resultado es efectivo y/o superior al desempeño de un trabajo determinado.

Boyatzis (1982) explica que las competencias son características subyacentes en una persona, que esta casualmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Spencer & Spencer (1993) mencionan que las competencias son características subyacentes de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencias efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo situacional.

Por otro lado, Gonczi (1996) afirma que se derivan de la posición de un grupo de atributos tales como valores, conocimientos y actitudes de capacidad, de los cuales se usan en varias combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales.

Finalmente, Benavides (2002) hace referencia de que una competencia es la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral.

Teniendo en cuenta los conceptos presentados, para efecto de esta investigación se tomó la siguiente definición:

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores (Chomsky, 1985).

2.2.2. Grupos de competencias

Lévy – Levoyer (2003), De Ansorena (2001) y Carrasco (2003) coinciden en clasificar a las competencias en dos grupos:

- **Competencias técnicas o específicas:** Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica. Las mismas son necesarias para realizar los procesos de trabajo con un nivel de rendimiento superior. Sin embargo, estas son difíciles de definir, por cuanto responden a las estrategias, culturas, así como a las actividades propias de la organización que las establece.
- **Competencias genéricas o generales:** Son aquellas referidas exclusivamente a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

2.2.3. Competencias blandas

Arroyo (2012) propone que las competencias blandas, son las que hoy hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro, ya que agregan valor a la organización. En la actualidad estos talentos, son mejor vistos y evaluados que las competencias duras, ya que incluso son mejor cotizados que un currículum extenso.

Por otro lado, Rao (2011) agrega que las competencias blandas son usualmente llamadas competencias humanas; por lo tanto, son difíciles de

observar, cuantificar y medir. Son indispensables para el trato interpersonal, no solo en el área laboral, sino en la vida diaria. La esencia de las habilidades blandas radica en el desarrollo personal, en la práctica de valores, y la trascendencia que se busque.

2.2.4. Tipos de competencias blandas

Chomsky (1985) menciona en su publicación las siguientes competencias blandas:

- **Adaptabilidad:** que se representa en el modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno, haciendo referencia fundamentalmente, a la versatilidad en el comportamiento, en la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivo, en los sistemas de valores, expectativas o creencias del sujeto.
- **Ambición Profesional:** Se trata de la característica de conducta de un sujeto que se muestra orientado a su propia promoción profesional, así como a desarrollar al máximo su potencial de carrera y de generación de nuevas competencias personales y/o profesionales.
- **Análisis de Problemas:** Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

- **Análisis Numérico:** Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros, estadísticos, así como establecer conexiones relevantes entre datos.
- **Apoyo de Colaboradores:** Se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de sus funciones como responsable de un colaborador o equipo, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades, conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional.
- **Aprendizaje:** Se trata de asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La clave de la misma estriba en la capacidad del sujeto para incorporar a su repertorio conductual, de forma eficaz, nuevos esquemas o modelos cognitivos; nuevas formas de interpretar la realidad cuando se asimila un conjunto de datos o de referencias desde el exterior; así como la capacidad expresada en conductas, de traducir estas asimilaciones de nuevos enfoques en formas adaptativas de hacer las cosas, consecuentemente con aquellos.
- **Atención al Cliente:** Tiene que ver percibir las necesidades o demandas del cliente frente a la organización, así como ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible. Se conecta, fundamentalmente, con la demanda concreta de un cliente a la cual debe darse respuesta eficaz anticipándose, sí es posible, a sus demandas.
- **Atención al Detalle:** Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo eficaz de conjuntos complejos de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error, así como las duplicidades.

- **Auto organización:** Es organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficientemente posible. El sujeto que la muestra es especialmente ordenado, puntual, así como metódico en el uso del tiempo; además, es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.
- **Capacidad de Negociación:** Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, los cuales resulten beneficiosos para ambos y adaptativos con respecto a la situación en la que se desarrollan.
- **Comunicación Escrita:** Se refiere a ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector, así como a los objetivos del mensaje.
- **Comunicación Oral:** Esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma proporcional al objetivo, así como a la audiencia que recibe el mensaje, utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.
- **Conocimiento del Entorno:** Es mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su discurso estratégico.
- **Control Directivo:** Es la capacidad para establecer los mecanismos que indican la desviación o el avance correcto hacia la dirección de los acontecimientos previamente definidos (objetivos, metas, orientaciones estratégicas, transformaciones internas y/o externas), así como de ejercer la

voluntad de adquirir información aun cuando la consecución de esta información suponga entrar en conflicto con algunas partes del sistema organizacional.

- **Creatividad:** Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.
- **Decisión:** Es la elección por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, las otras. Comprometerse con opiniones concretas, así como acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad.
- **Delegación:** Se trata de la capacidad de un sujeto para transferir a otro de manera adecuada, así como aceptable, algunas funciones, dotándole de la información necesaria para ello, transfiriéndole además la capacidad para la toma de decisiones en el proceso de cumplimiento de la tarea, y en ocasiones, la autoridad que él mismo ostenta.
- **Disciplina:** La clave de esta competencia estriba en ser capaz de subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando se esté en desacuerdo con ellas.
- **Dominio de la Comunicación no Verbal:** Se refiere a conocer y utilizar adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.

- **Energía:** Es la capacidad para crear o mantener un nivel de actividad apropiadamente rígido, para trabajar duro, es un impulso. Se refiere a la forma en que el sujeto se auto interpreta ante los demás, la fuerza y grado de ímpetu por él transmitidos.
- **Escucha Activa:** Esta es demostrada, tomando notas durante la comunicación oral de los aspectos importantes, preguntando hasta que los mensajes del emisor estén totalmente claros y estando alerta a las reacciones, analizándolas.
- **Espíritu Emprendedor:** Es buscar activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otros nuevos), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo. Es una conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.
- **Evaluación de los Colaboradores:** Se basa fundamentalmente, en la capacidad de comprensión de las necesidades de formación y adquisición de competencias de los colaboradores, así como en la habilidad para identificar sus áreas de satisfacción o insatisfacción profesional, de impulso o motivación, que pueden servirles de palancas de movilización, así como de desarrollo en el seno de la organización.
- **Facilitar Reuniones:** Es actuar eficazmente como presidente de reuniones, desarrollando su agenda, efectuando la convocatoria y canalizando la participación ordenada de todos los asistentes.
- **Flexibilidad:** Se refiere a la facilidad para cambiar de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas cuando

cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva información. Es una competencia vinculada a la racionalidad del sistema de pensamiento personal, así como a la capacidad para la revisión crítica, el autoanálisis.

- **Gama de Intereses Amplia:** El sujeto que la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, entre otros).
- **Identificación Directiva:** Es la capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando.
- **Impacto:** Está relacionado con la buena presencia personal, pero, además, con la forma de introducirse en los ambientes, así como en las situaciones sociales, la deseabilidad social de su comportamiento y la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.
- **Independencia:** La base fundamental de esta competencia consiste en la perseverancia para mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.
- **Integridad:** Aunque se trata de una característica del comportamiento humano deseable en todas las posiciones de cualquier organización, a lo que aquí se hace referencia es a la especial competencia para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento ético, aun cuando existan oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de

detección de tales irregularidades o bien estos mecanismos sean fácilmente evitables.

- **Juicio:** Se refiere al denominado “sentido común” o capacidad para aplicar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales, al análisis de situaciones presentes o futuras, para llegar a conclusiones pragmáticas y verosímiles.
- **Liderazgo de Grupos:** Se trata de una competencia para ejercer el liderazgo, así como la orientación de la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores, anticipando los posibles escenarios de desarrollo, aun cuando no sea posible la interacción personal continua entre el directivo y el grupo que dirige.
- **Liderazgo de Personas:** Es la capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, así como de medios tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, entre otros aspectos.
- **Organización:** Es la capacidad para reunir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo, así como costos efectivos, de forma que se aproveche del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.
- **Orientación al Logro:** Se refiere a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

- **Orientación al Cliente:** Se trata de percibir las necesidades, así como demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción. Se conecta, fundamentalmente, con aspectos teóricos o abstractos del cliente.
- **Orientación Ambiental:** Es demostrar sensibilidad hacia los desarrollos sociales, económicos, políticos y otros factores ambientales que puedan, presumiblemente, afectar al trabajo o a la organización.
- **Persuasión:** La clave de esta competencia se encuentra en la capacidad mostrada en la práctica por una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer la autoridad o la violencia y sin recurrir, en ningún caso, a forzar los deseos del otro, a sus propios planteamientos o acciones.
- **Planificación:** Es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.
- **Presentación:** Está relacionado con las habilidades de estructurar el mensaje; utilizar herramientas o conceptos de análisis de la audiencia; seleccionar la información o contenido por transmitir; diseñar los apoyos de medios audiovisuales correctos; desarrollar la puesta en escena de una comunicación eficaz ante el grupo; utilizar el lenguaje verbal, no verbal así como audiovisual adecuado; mantener la atención del grupo y responder adecuadamente a las preguntas manteniendo el coloquio controlado.
- **Resolución:** Es una competencia de iniciativa rápida ante las pequeñas dificultades surgidas en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo

y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común; pensando, no obstante, en sus repercusiones en un plazo o ámbito más rápido.

- **Sensibilidad Interpersonal:** Es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera profunda los sentimientos, así como el estado emocional de los demás, y estar consciente de hasta dónde se puede actuar sobre ello.
- **Sensibilidad Organizacional:** Es tener conciencia de la repercusión que tienen en el medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes. Conocer y/o anticipar las consecuencias individuales que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización. Es la habilidad de la persona para ser consciente de que sus acciones de aquí y ahora tienen efecto sobre las personas y ámbitos lejanos en el tiempo y en el espacio.
- **Sentido de la Urgencia:** Es percibir la urgencia real de determinadas tareas de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
- **Sociabilidad:** Consiste en mostrar capacidad para la relación y el contacto personal, sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de situaciones muy estructuradas en las que esta relación viene dada por sí sola.
- **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer. Supone comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

- **Tenacidad:** Se trata de la persistencia en la acción, más allá de las dificultades o los obstáculos que se encuentran para la consecución del objetivo propuesto; siempre y cuando tal persistencia resulte razonable sin dañar otras partes de la organización, otros objetivos igualmente importantes o el futuro desarrollo de las acciones.
- **Tolerancia al Estrés:** Es seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Pero, sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas.
- **Toma de Riesgos:** Se refiere a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida.
- **Visión:** Es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros.

2.2.5. Habilidades de competencias blandas

Goleman (1999) menciona que se contemplan once habilidades blandas: Trabajo en equipo, comunicación asertiva, auto superación - perseverancia, autoconfianza, iniciativa, toma de decisión, planificación - organización, innovación - creatividad, motivación, capacidad de asumir riesgos, y

compromiso. Estas habilidades responden a las competencias emocionales relacionadas con la inteligencia emocional de cada persona. Goleman (1999) dice: *“Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cuatro elementos compositivos”*. Estos elementos son:

- Conciencia de uno mismo: Autoconfianza, autosuperación, perseverancia, iniciativa.
- Autorregulación: Innovación, planificación.
- Motivación: Motivación, compromiso.
- Habilidades Sociales: Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones.

2.2.5.1. Conciencia de uno mismo

Gallego (2000) señala que todos tienen la capacidad de observar las propias emociones, y lograrlo ayudaría a comprenderse uno mismo. *“La conciencia de uno mismo nos permite recuperarnos de los reveses y contratiempos de la vida y disfrutar de lo agradable (gratificante)”*. A partir de esto se desliga el concepto conciencia emocional el cual significa reconocer los sentimientos y emociones y ser capaz de observar cómo afectan éstas en las acciones. Para lo cual es fundamental la valoración de uno mismo y la confianza en las capacidades personales. Es por esto que *“Las personas conscientes de sí mismas serían aquellas conscientes de sus estados de ánimo mientras los están experimentando”*.

Lo cual será observado por medio de tres sub - habilidades:

- Autoconfianza: es un estado interno caracterizado por la convicción realista de que uno es eficaz para enfrentarse con posibilidades de éxito a las demandas del entrenamiento y la competición (Buceta). Se refiere a la sensación de seguridad en uno mismo i en las propias capacidades. Seguridad al momento de enfrentar situaciones nuevas. Existen muchos factores que influyen en la existencia de confianza y en el nivel de confianza. Estos factores son internos de la persona (experiencia de vida) y/o externos o ambientales (situacionales).
- Autosuperación – perseverancia: Se entenderá como la capacidad para identificar y reaccionar positivamente ante una situación que complica la vida personal o profesional. *“Tendencia a aferrarse a las ideas iniciales, incluso después de desacreditar la base sobre la que se sustentan”* (Departamento de Psicología de la Salud, 2007)
- Iniciativa: “Cualidad que permite a las personas adentrarse a los acontecimientos y preverlos (...) Las personas con iniciativa consideran que su voluntad puede determinar su futuro” (Gallego, 2000). Es gracias a esta actitud que les permite a las personas afrontar los problemas u obstáculos que se les presenten.

2.2.5.2. Autorregulación del aprendizaje

Zimmerman (1998) se refiere a un proceso donde los alumnos transforman sus habilidades mentales a habilidades relacionadas con lo académico. Se establecieron dos habilidades que tienen que ver con la forma en que el sujeto analiza su comportamiento.

Lo cual será observado por medio de dos sub - habilidades:

- **Planificación:** Es la capacidad de establecer metas y objetivos a la hora de realizar una tarea o proyecto, teniendo en consideración la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Esta habilidad es fundamental al momento de realizar una acción en grupo, ya que fomenta la eficiencia, en términos de tiempo y recursos. Es necesario que el equipo tenga total conocimiento de la tarea a realizar. Habilidad que está directamente relacionado con el compromiso de cada integrante.
- **Innovación:** Es un proceso de reencantamiento, que consiste en una crítica constructiva y enriquecedora de lo que ya existe, cambiar la manera de hacer las cosas. Es la capacidad de generar nuevas ideas que agregan valor al trabajo del área, ser creativo. Uno de los criterios más importantes es el de participación que consiste en que todos los involucrados deben participar constantemente en el proceso, no debe limitarse a solo algunas etapas de la intervención, sino que debe ser transversal, ya que la efectividad aumenta cuando la participación está presente en todo proceso (Kliksberg, 1998).

2.2.5.3. Motivación

Gallego. (2000) hace referencia a todos los motivos, móviles o alicientes que mueven a actuar para conseguir un objetivo Intervienen factores internos y externos. Es un estímulo o impulso por hacer algo. Con un mayor nivel de motivación se puede lograr un mayor nivel de compromiso con un desafío o con un objetivo. La motivación, por tanto, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento, esto se termina en el momento en que se logren los objetivos. En este proceso se consideran los procesos afectivos (emociones) y los cognitivos (pensamientos).

La motivación aumenta la efectividad y eficacia para lograr un trabajo. En este sentido, la motivación es directamente proporcional con el rendimiento, ya que es lo que te mueve para lograr algo.

2.2.5.4. Habilidades sociales

Son comportamientos emocionales o conductuales que se manifiestan en las relaciones interpersonales y que tienen la característica socialmente bien aceptada. Gallego (2000), Cabello (1993) señalan que las habilidades sociales son conductas que pronuncia un sujeto en un contexto interpersonal.

Se identifican las siguientes habilidades:

- Trabajo en equipo: Grupo de personas que realiza diferentes tareas y/o funciones con el fin de lograr un objetivo común (sentido de pertenencia al equipo). Es un grupo donde los integrantes interactúan entre sí, presentan normas internas y distribución de roles. Además, se promueve la participación de todos, fomentando la iniciativa, la creatividad y la comunicación orientada al consenso. Gran parte de los equipos son multidisciplinarios, diversos y hasta complejos en cuanto a las habilidades y personalidades de sus miembros. Cada equipo debe respetar la diferencia de opinión (Bruce, s.f.).
- La asertividad: Podría definirse como una habilidad social para brindar confianza, expresarse positivamente, de manera libre, clara y sencilla, con respeto y consideración hacia las personas, con la finalidad de comunicarse de manera positiva, afirmando con ello la personalidad del otro y la propia. Ante una situación en la que se requiere una respuesta asertiva, existen tres tipos de respuesta:

- Agresivamente: pretende conseguir los objetivos propios sin respetar los de los demás, o incluso a expensas de ellos, llegando incluso a avasallar a la otra persona. “Esto es lo que yo quiero, y es más importante que lo que tú quieres”.
- Inhibición: no expresa con claridad lo que desea o lo que piensa, y por lo tanto es posible que no le respeten sus derechos, que elijan por ella, o incluso que se aprovechen de ella. “Mis necesidades son menos importante que las tuyas”.
- Asertiva: requiere tener muy claro el objetivo, saber lo que quiere comunicar antes de comenzar a hablar. Respetar los derechos básicos de los demás, aun tratando de conseguir los objetivos propios. “Eso pienso yo, no sé qué opinan ustedes al respecto” (Gallego, 2000).
- La comunicación: es el proceso de relación entre personas, donde se produce un intercambio de información. Se puede definir la comunicación interpersonal como la interacción recíproca que se produce entre dos o más interlocutores en el marco de secuencias de comportamiento verbal y no verbal. La comunicación siempre implica la presencia de un emisor, un mensaje, un canal de comunicación y un receptor. La comunicación es omnipresente, inevitable e irreversible, donde es fundamental el contacto visual. Asimismo, la comunicación no verbal es todo lo que transmite algo, pero no por medio de palabras, sino por gestos, movimientos del cuerpo, postura, entre otros.

2.2.6. Competencias duras

Arroyo (2012) afirma que las competencias duras solo dan respuestas a escenarios probados y conocidos, y no permiten enfrentar escenarios de

incertidumbre, son netamente conocimientos teóricos, y que han quedado desfasados, ya que no se ven en los currículum vitae.

Rao (2011) concuerda con Arroyo, ya que define a las competencias duras como aquellas que son técnicas o administrativas productivas, relacionadas con el giro central de la organización.

2.2.7. Competencias gerenciales

Lévy-Leboyec (2003) indica que las competencias están asociadas; por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que ellas implican. Por lo tanto, las competencias se encuentran estrechamente ligadas a las actividades profesionales, y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto.

Por lo tanto, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) definen a las competencias gerenciales como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Así mismo, las competencias gerenciales pueden ser variadas; por lo que se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Teniendo en cuenta que la gestión de recursos humanos tiene la necesidad de elaborar competencias individuales que corresponda al cargo, así como a las actividades, estrategia y cultura de cada empresa. Estas competencias deben ser específicas y generales para cada departamento o cargo. Estas competencias serán útiles si se respeta el carácter preciso y concreto de las definiciones de cada

competencia y la seguridad que son utilizables para las personas que van a servirse de ellas, es decir describir las exigencias del puesto o evaluar las competencias del individuo. Esto se logra implicando a la estructura jerárquica en la elaboración de las listas de competencias, formando a los calificadores y probando los sistemas de referencia.

Es así que McClelland (1973) se ha enfocado en el análisis de puesto de trabajo, mientras que el sistema tradicional se centra en las tareas y elementos del puesto de trabajo, la evaluación de las competencias estudia a las personas que manifiestan un desempeño exitoso en el trabajo, definiendo el puesto en función a las conductas y características de esa persona.

2.2.8. Niveles de competencias gerenciales

Los niveles de competencias son unas diversas formas de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Hay Group; sobre la cual Dalziel y otros citados por Carrasco (2003) señalan que tras haber aplicado durante más de veinte (20) años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos.

Estas investigaciones, plantean la existencia de veinte competencias genéricas que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de servicio y dirección; las mismas fueron organizadas en seis grupos, los cuales se mencionan a continuación:

- Primer grupo

Son las competencias de logro y acción (donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y la calidad; la iniciativa; así como la búsqueda de información).

- Segundo grupo

Son las competencias de ayuda y servicio (tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente).

- Tercer grupo

Son las competencias de influencia (aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones).

- Cuarto grupo

Son las competencias gerenciales (Estas son el desarrollo de personas; la dirección de personas; el trabajo en equipo y cooperación, además del liderazgo).

- Quinto grupo

Son las competencias cognitivas (Donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia).

- Sexto grupo

Son las competencias de eficacia personal (Como lo son el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización).

Otra clasificación, es la expuesta por Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2002) quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

- competencia en la comunicación

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende la comunicación formal e informal, así como la negociación.

- competencia para la planificación y administración

Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta.

- competencia en el trabajo en equipo

Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí planifican los equipos adecuadamente, crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

- competencia en la acción estratégica

Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas; esta competencia comprende el entender la industria, comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas.

- competencia para la globalización

Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas; no todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones; sin embargo, con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con conocimientos, así como con comprensión cultural, apertura y sensibilidad cultural).

- competencia en el manejo personal

Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo; con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen. Este tipo de competencia comprende la integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

- El modelo de competencias blandas

Tiene aplicación en diferentes áreas y funciones de la administración de los recursos humanos, lo que no solo es tarea de la organización sino también de cada gerente con sus colaboradores en su grupo de trabajo, como, por ejemplo, en los sistemas de selección y contratación basados en competencias, normalmente se centran en métodos de filtrado que se puedan emplear para seleccionar con rapidez y eficacia, un pequeño número de los mejores candidatos de entre un gran número de solicitantes. En los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias añaden a los métodos tradicionales aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo y cumplir con las responsabilidades del mismo, así como también aquellas competencias mostradas tanto por los empleados con alto rendimiento como por los de desempeño adecuado.

Otros sistemas son los de remuneración y recompensas basados en competencias, analizan sistemáticamente la forma en que se paga al personal en términos de equidad interna y de competitividad externa, respecto del valor del puesto, resultados obtenidos y talento profesional.

Así como también, los sistemas de formación y desarrollo aseguran la actualización y desarrollo de las competencias requeridas en el sistema y procesos organizacionales. Los sistemas de planificación de sucesión se centran en la identificación de los candidatos más aptos para los puestos de más valor añadido en una organización.

Por último, el sistema de planes de carrera basados en competencias constituye un método para el desarrollo de futuras aptitudes, que se basan en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para poder ocupar puestos más altos.

2.3. Definición de términos básicos

- **Competencia:** Chomsky (1985) indica que es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.
- **Sistema de Banca, Seguros y AFP:** Definido por el mismo ente es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.
- **Institución Financiera:** López (1999) señala que es cualquier entidad que ofrece servicios financieros sea cual sea la modalidad a su clientela, esos servicios financieros van desde la intermediación hasta asesoramiento Empresa o institución propiamente dicho dedicado a la colocación y captación de productos financieros, en la cual también se desarrolla relación comercial con clientes.
- **Competencias directivas:** Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización,

orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad.

- **Competencia laboral:** Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Es la condición de consenso que impone una noción de competencia que no puede ser técnica pues el acuerdo de los actores sociales, difícilmente se sostiene si es producto de una pura manipulación instrumental. Una competencia es una acción social (Rojas, 1999).
- **Competencia profesional:** Kane1 (1998) define la competencia profesional como *“el grado de utilización de los conocimientos, las habilidades y el buen juicio asociados a la profesión, en todas las situaciones que se pueden confrontar en el ejercicio de la práctica profesional”*.
- **Gestión del talento humano:** García, Sánchez y Zapata (2008) definen como: *“La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras”*.
- **Competencias blandas:** Cobo & Moravec. (2011) consideran a las competencias blandas como el aprendizaje invisible que se expande, que reconoce diversas fuentes de adquisición de conocimientos y habilidades, y que resulta inclusivo en lo que respecta a las distintas formas de aprender. Está en general relacionado con un “conocimiento táctico”, relacionado a los

contextos, personas, lugares, ideas, experiencias; y que deben ser continuamente estimulados o quedan “congelados”.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

Esta investigación se enmarcó dentro del paradigma cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (p. 7), es por ello que esta investigación indagó, determinó, describió, identificó, catalogó y analizó, a través de palabras y no de números. Mientras que el diseño fue emergente, que Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaban que es *“una forma de preconcebir categorías, cuya finalidad es verificar teoría más que generar teoría”* (p. 692). Con este tipo de diseño, se efectuó la codificación abierta, de la cual surgen categorías que son conectadas entre sí para construir una teoría.

3.2. Área y línea de investigación

Área: Ciencias Sociales

Línea: Emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social.

3.3. Población, muestra y muestreo

Debido a que la investigación tuvo un enfoque cualitativo, se procedió a realizar una muestra de tipo no probabilística. Teniendo como única imposibilidad la generalización de los resultados. El método de muestreo fue de tipo opinático, ya que tal como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), es la más utilizada en estudios de opinión, en donde se determinó ciertas características que posee la muestra para obtener resultados más concisos.

Por lo compacto del área de investigación, se ha decidido determinar la muestra en 2 grupos, uno denominado “Gerentes”, este grupo permitió evaluar las competencias que debe reunir un Gerente de acuerdo a las exigencias de las Instituciones Financieras, dentro de este sector se ha considerado a: Gerentes y Ex-Gerentes (dedicados a la docencia); y el segundo grupo denominado “Colaboradores” (este grupo permitió evaluar al gerente de la oficina, a manera de poder obtener un análisis más completo).

Se indica, según tabla, la cantidad de personas consignadas en el grupo “Gerentes” y “Colaboradores” para esta investigación.

Tabla 1
Grupos para la investigación

GRUPO	TIPO	CANTIDAD
Gerentes	Gerente de oficina	1
Gerentes	Ex Gerentes	4
Colaboradores	General	7
TOTAL		12
POBLACION		12
MUESTRA		12

Fuente: Elaboración propia

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
CAPACIDADES BLANDAS DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS	Habilidades Sociales	Trabajo en equipo	Trabajar en equipo o individual	Guía de entrevista
			Imposición de ideas	
			Apoyar a los compañeros con menos conocimientos	
			Acuerdos establecidos por el grupo	
			Ayudar a personas que requieren de ello	
		Respeto de opiniones de los demás	Guía de entrevista	
		Comunicación asertiva		Prestar atención cuando una persona habla
				Forma de responder ante preguntas obvias
				Encuentro que tengo la razón y el resto está equivocado
				Expresar con claridad pensamientos
			Control de emociones	
		Toma de decisión	Pensar las cosas antes de hacerlas	Guía de entrevista
			Responsabilizarse de las decisiones de las acciones	
			Situaciones donde tiene que decidir	
			Saber qué hacer para lograr objetivos	
Elegir entre distintas opciones para solucionar problemas				

VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
CAPACIDADES BLANDAS DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS	Conciencia de uno mismo	Auto-superación (perseverancia)	Reacción frente a problemas	Guía de entrevista
			Consecución de metas	
			Reconocimiento de dificultades y capacidad de pedir ayuda	
			Tolerancia a la frustración frente a problemas	
			Formas de solucionar problemas	
			Persistencia al momento de solucionar problemas	
		Autoconfianza	Capacidad de lograr lo que se proponga	Guía de entrevista
			Inseguridad al enfrentarse a situaciones nuevas	
			Dar la opinión	
			Obstáculos y problemas vistos como desafíos a vencer	
		Iniciativa	Virtudes y defectos	Guía de entrevista
			Maneras de solucionar obstáculos	
			Esfuerzo por mejorar las cosas equivocadas	
			Miedo a equivocarse	
			Miedo a hacer una propuesta en público	
Aporte en trabajos con actitud positiva				

VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
CAPACIDADES BLANDAS DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS	Autorregulación	Planificación (Organización)	Metas y objetivos claros	Guía de entrevista
			Termina lo que inicia	
			Para alcanzar objetivos nada le desvía	
			Distracción en la realización de algo	
			Cumplimiento de plazos	
			Realización de trabajos a última hora	
			Organización del tiempo	
		Innovación (Creatividad)	Críticas constructivas a lo que existe	Guía de entrevista
			Participación en actividades	
			Ideas novedosas	
			Cuestionarse las forma en la que se hacen las cosas	
		Capacidad de asumir riesgos	Romper la rutina	Guía de entrevista
			Enfrentarse a nuevos desafíos	
			Situaciones que afectan negativamente la salud	
	Situaciones que dañan el medio ambiente			
	Percepción de riesgo en las acciones			
	Motivación	Motivación	Incentivo a los demás en actividades	Guía de entrevista
			Automotivación	
			Impulso (deseo por hacer las cosas)	
			Superación a si mismo	
Incentivo a los demás a que den más de sí mismos				
Compromiso		Realiza lo que se compromete a hacer	Guía de entrevista	
		Puntualidad		
		Cumplimiento del tiempo requerido en los trabajos		

Fuente: Modelo adaptado de Goleman (1999) y Chomsky (1985)

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que, en el proceso cualitativo, el instrumento principal es el investigador, quien es el que recoge los datos y los analiza, donde *“su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con el ambiente, pero también en lograr capturar los casos expresados y adquirir un profundo sentido del entendimiento del fenómeno investigado”* (p. 583).

En esta investigación, los datos se recolectaron por medio de los siguientes métodos:

- a) Entrevista: se aplicaron entrevistas a profundidad a todos los colaboradores de la institución financiera, lo que permitió un análisis externo del gerente, visto desde el punto de vista de sus colaboradores, brindando opiniones sobre las capacidades blandas del gerente y como le gustaría que estas se ajusten para un mejor desempeño.
- b) La observación: Se realizó el diagnóstico del perfil del gerente por capacidades, para lo cual se preparó una entrevista a profundidad, que evaluó cada una de las dimensiones.

Además, los ex gerentes dedicados a la docencia serán entrevistados, ya que cuentan con la experiencia directiva en instituciones financieras y podrán brindar una base de las capacidades blandas que requiere un gerente para el correcto desempeño de sus funciones.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que debido al amplio volumen de datos que se generen, estos deben encontrarse muy bien organizados. Así mismo, debido a la naturaleza de la investigación y a que la entrevista es una técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos vividos y/o aspectos subjetivos de los informantes en relación a la situación que se

está estudiando, es que se categorizaron los datos obtenidos dentro de las dimensiones en estudio y se generó un consolidado de las apreciaciones de los entrevistados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió al análisis de los resultados y contrastarlos con los antecedentes y marco teórico para determinar el perfil de los directivos y colaboradores en la institución financiera BANBIF oficina Makro de la ciudad de Chiclayo. Este análisis se dio según las dimensiones de la entrevista: trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisión, auto-superación, autoconfianza, iniciativa, planificación, innovación, capacidad de asumir riesgos, motivación, y compromiso.

4.1. Análisis de dimensiones del perfil por competencias blandas de los directivos y colaboradores de la Institución Financiera BANBIF oficina Makro, Chiclayo

4.1.1. Dimensión de TRABAJO EN EQUIPO

Después de haberse realizado la entrevista al gerente, y al haber cuestionado sus habilidades en cuanto a esta dimensión, se puede afirmar que el gerente sabe trabajar en equipo al no imponer sus ideas, respetar las opiniones de los demás y apoyar continuamente a sus compañeros para que se superen. Así mismo, obtuvo una calificación positiva por parte de sus colaboradores, los cuales reafirmaron las capacidades del gerente.

Este tipo de aptitudes Chomsky (1985) explica que el apoyo a los colaboradores, se trata de la habilidad que un directivo demuestra, en el desempeño de sus funciones como responsable de un colaborador o equipo, para prestarles su apoyo, para ejercer una acción permanente y enriquecedora de desarrollo de sus habilidades, conocimientos, así como para dotarles de las experiencias necesarias para promover su valor profesional.

Los exgerentes dedicados a la docencia entrevistados, concordaron en que es necesario que se desarrolle esta capacidad en los gerentes y directivos, recalcando los puntos de inclusión del personal a los grupos, evitar imponer las ideas y sobre todo el apoyo a los colaboradores que manejen menos conocimientos.

Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2002) proponen llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí planifican los equipos adecuadamente, crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

Asimismo, esta dimensión está incluida en las competencias gerenciales, donde estos autores lo definen como un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

De la misma manera, Chomsky (1985) afirma que es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer. Supone comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás.

4.1.2. Dimensión de COMUNICACIÓN ASERTIVA

Con respecto a esta dimensión, el gerente presenta deficiencia al dejarse llevar por sus emociones, mientras que de manera positiva se mantiene firme al expresar claramente sus ideas y prestar atención a las personas con las que habla. Por parte de los colaboradores obtuvo una calificación positiva, ya que reciben sus mensajes con claridad y coherencia.

Cabello (1993) define como una habilidad social para brindar confianza, expresarse positivamente, de manera libre, clara y sencilla, con respeto y consideración hacia las personas, con la finalidad de comunicarse de manera positiva, afirmando con ello la personalidad del otro y la propia.

Por parte de los exgerentes, consideran que la comunicación asertiva es fundamental en toda organización, debido a que es la única manera de compartir información, y por tanto debe ser clara y precisa.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) afirman que es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende la comunicación formal e informal, así como la negociación.

Por otro lado, el mismo autor enfatiza en una comunicación donde el proceso de relación entre personas, se produzca un intercambio de información. Se puede definir la comunicación interpersonal como la interacción recíproca que se produce entre dos o más interlocutores en el marco de secuencias de comportamiento verbal y no verbal. La comunicación siempre implica la presencia de un emisor, un mensaje, un canal de comunicación y un receptor. La comunicación es omnipresente, inevitable e irreversible, donde es fundamental el contacto visual. La comunicación no verbal es todo lo que transmite algo, pero no por medio de palabras, sino por gestos, movimientos del cuerpo, postura, entre otros.

Para Gallego (2000) se requiere tener muy claro el objetivo, saber lo que quiere comunicar antes de comenzar a hablar. Respeta los derechos básicos de los demás, aun tratando de conseguir los objetivos propios. *“Eso pienso yo, no sé qué opinan ustedes al respecto”*

4.1.3. Dimensión de TOMA DE DECISIÓN

Debido a que su cargo es esencial en la toma de decisiones, el gerente ha tomado práctica en esta capacidad y se encuentra muy apto. De parte de sus colaboradores, consideran que debería tomar con más calma algunas decisiones, sobre todo cuando estas son de suma importancia.

Tomar decisiones es una actividad cotidiana; todos los días se decide sobre diversos asuntos y temas: el vestido, la comida, los objetos y, por supuesto, sobre las

ideas y proyectos. En todos estos casos, el objetivo es valorar las condiciones, para tomar la decisión más acertada. Y se resaltó la expresión en todos los casos, puesto que las decisiones adecuadas en un contexto específico podrían no serlo en otro. Con esto se quiere indicar que las decisiones son contextuales, dependen de las situaciones, las circunstancias, las metas, los propósitos y los resultados esperados. Por ello, Marina (2005) señala que, es importante, y necesario, hacer notar que “*La valentía, la decisión, el ánimo forman parte de la inteligencia humana*” (p. 43), son la base de la toma de decisiones.

Los exgerentes consideran que esta capacidad se puede ir perfeccionando a lo largo del tiempo, por ello es de una relevancia media, además siempre que se requiera, se puede solicitar apoyo interno o externo.

Chomsky (1985) indica que las decisiones son una elección por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente, las otras.

Gutiérrez (s.f.) afirma que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

4.1.4. Dimensión de AUTO-SUPERACIÓN

En esta dimensión, se ha notado que el gerente no tolera muy bien la frustración, reacciona calmadamente, pero puede volverse explosivo al no saber manejarlo. Como puntos positivos tiene la persistencia ante la adversidad y la focalización en la consecución de las metas planteadas. Sus colaboradores perciben el entusiasmo por lograr las metas que se plantea el gerente, lo cual los motiva y hace que se unan a los ideales planteados.

Chomsky (1985) enfatiza que la orientación al logro hace referencia a la determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio.

La tolerancia a la frustración y la persistencia ante los problemas fueron los puntos más observados por los exgerentes, debido a su implicancia en las actividades que demanda el puesto.

Es por eso que Lussier (2005) menciona que el comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad, del desempeño de su unidad organizacional y tienden a orientarse hacia el futuro, establecer objetivos y preparar planes para alcanzarlos. Confían en sí mismos y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.

Se entenderá como la capacidad para identificar y reaccionar positivamente ante una situación que complica la vida personal o profesional. *“Tendencia a aferrarse a las ideas iniciales, incluso después de desacreditar la base sobre la que se sustentan”* (Departamento de Psicología de la Salud, 2007).

Goleman (1999) señala que la inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que se dispondrá para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos, incluyendo a la auto superación como uno de estos elementos.

4.1.5. Dimensión de AUTOCONFIANZA

La dimensión de autoconfianza necesita ser reforzada en lo interpersonal, debido a que se le dificulta emitir opiniones en primera instancia, presenta inseguridad ante nuevas situaciones; en cuanto a lo intrapersonal, se siente muy seguro de sí mismo, ya que toda adversidad la transforma en posibilidad de desarrollo. Es su empeño en el desarrollo de oportunidades ante problemas y la seguridad de sí mismo lo más destacado por sus colaboradores.

Gallego (2000) enfatiza que la seguridad al momento de enfrentar situaciones nuevas. Tiende a existir muchos factores que influyen en la existencia de confianza y en el nivel de confianza. Estos factores son internos de la persona (experiencia de vida) y/o externos o ambientales (situacionales).

La autoconfianza se genera a partir del autoconocimiento y la auto aceptación, es por ello que los exgerentes comparten la idea de mantener elevados estos índices, a manera de influenciar a sus colaboradores positivamente.

Lucier (2005) manifiesta que es la seguridad en sus capacidades y fomentan confianza entre sus seguidores, a medida que los líderes se ganan el respeto de sus seguidores, también van influyendo en ellos. La confianza influye en las metas, tareas y persistencia del individuo. Sin ella hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores, asuman tareas y se planteen objetivos que representen un reto.

Gallego (2000) explica que, es un estado interno caracterizado por la convicción realista de que uno es eficaz para enfrentarse con posibilidades de éxito a las demandas del entrenamiento y la competición (Buceta). Se refiere a la sensación de seguridad en uno mismo y en las propias capacidades.

4.1.6. Dimensión de INICIATIVA

El gerente demuestra flaquezas al momento de hacer propuestas en público, pero es bueno al aportar positivamente al trabajo propio y de sus colaboradores. Sus colaboradores aceptan los aportes del gerente en sus labores diarias, pero perciben su miedo a equivocarse, el que consideran que debería ser olvidado por el gerente, debido a que tiene buenas prácticas en la dirección de la oficina.

“Cualidad que permite a las personas adentrarse a los acontecimientos y preverlos (...) Las personas con iniciativa consideran que su voluntad puede determinar su futuro” (Gallego, 2000). Es gracias a esta actitud que les permite a las personas afrontar los problemas u obstáculos que se les presenten.

Para los exgerentes, la iniciativa es bien vista por todas las personas, ver que los colaboradores se esfuercen por lograr algo que no necesariamente es su función, o que pongan empeño por solucionar problemas que se desarrollan en el día, son claves para el crecimiento personal y conjunto de las instituciones.

Chomsky (1985) la define como la acción rápida ante las pequeñas dificultades surgidas en el día a día de la actividad. Supone tomar acción, de manera proactiva, ante las desviaciones o dificultades, sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común; pensando, no obstante, en sus repercusiones en un plazo o ámbito más rápido.

4.1.7. Dimensión de PLANIFICACIÓN

Debido a la naturaleza de su trabajo, y al igual que en la dimensión de toma de decisiones, el gerente se muestra sólido, ya que sabe organizar su tiempo, cumple los plazos establecidos, se plantea metas y objetivos claros. Lo cual es reafirmado por sus colaboradores, ellos se sienten cómodos al notar la práctica que tiene en esta dimensión.

Siendo así, Gallego (2000) dice que la capacidad de establecer metas y objetivos a la hora de realizar una tarea o proyecto, teniendo en consideración la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Esta habilidad es fundamental al momento de realizar una acción en grupo, ya que fomenta la eficiencia, en términos de tiempo y recursos. Es necesario que el equipo tenga total conocimiento de la tarea a realizar. Habilidad que está directamente relacionado con el compromiso de cada integrante.

Los exgerentes consideran que esta dimensión no es tan importante, debido a que los objetivos y la planificación en general vienen de una plana superior.

Asimismo, Chomsky (1985) indica que es la capacidad para establecer objetivos y metas susceptibles de ser medidos, los cuales permitirán la consecución de la misión de la organización.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) afirman que comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta.

4.1.8. Dimensión de INNOVACIÓN

El gerente se muestra sólido ante esta dimensión, ya que siempre se encuentra en búsqueda de maneras de optimización del trabajo, brindando ayuda a sus colaboradores, aportando activamente ideas de desarrollo. Los colaboradores consideran que a pesar que no hay muchas cosas en las que se pueda innovar, el gerente se muestra entusiasta por encontrar nuevos métodos para aliviar el trabajo, o facilitar trámites.

Chomsky (1985) explica que la visión, es la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en los aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia actividad, como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, entre otros.

Asimismo, este autor habla sobre un espíritu emprendedor, que busca activamente oportunidades en el mercado (tanto en las actividades ya existentes como en otros nuevos), sacando el máximo de ellas y comprendiendo su riesgo. Es una conducta de permanente pro actividad que impulsa a quien la posee a anticiparse a otros en la generación de nuevas ideas rentables.

Las ideas novedosas y el cuestionar si las cosas que se hacen pueden ser mejoradas, son actitudes que los exgerentes consideran importantes, debido a que ayudan al perfeccionamiento de la institución.

Es un proceso de reencantamiento, que consiste en una crítica constructiva y enriquecedora de lo que ya existe, cambiar la manera de hacer las cosas. Es la capacidad de generar nuevas ideas que agregan valor al trabajo del área, ser creativo. Uno de los criterios más importantes es el de participación que consiste en que todos los involucrados deben participar constantemente en el proceso, no debe limitarse a solo algunas etapas de la intervención, sino que debe ser transversal, ya que la

efectividad aumenta cuando la participación está presente en todo proceso (Kliksberg, 1998).

Se trata de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de creatividad en cualquier campo profesional (Chomsky, 1985).

4.1.9. Dimensión de CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGOS

Para el gerente es difícil romper la rutina, debido a la monotonía del trabajo, pero se reta continuamente a enfrentarse a nuevos desafíos, y es consciente de que toda acción que realiza tiene un riesgo en potencia, el cual debe ser tomado en cuenta. Los colaboradores consideran que los máximos riesgos que puede asumir el gerente, siempre pueden ser aminorados debido a las herramientas con las que cuentan para la recolección de información, es por ello que en el único aspecto en el que consideran que asume riesgos es en el de romper la rutina.

Chomsky (1985) señala que es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problemas hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esta situación o dificultad.

Los ex gerentes sugieren que la toma de riesgos es algo no bien visto en este rubro, debido a que se trabaja con dinero, lo cual es muy sensible. Por lo general los riesgos son evitados para poder obtener mejor rentabilidad al final de los periodos.

Así también, este autor hace referencia a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y, aun así, tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida. Con la finalidad de descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo. Además de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica, así como a juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad,

implantarlas para ofrecer alternativas a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.

4.1.10. Dimensión de MOTIVACIÓN

En cuanto a la motivación, el gerente utiliza estrategias transaccionales, se encuentra fuertemente auto-motivado y tiene impulso para el desarrollo de sus actividades. Los colaboradores por su parte, encuentran motivación en los bonos y en las reuniones mensuales que se realizan. Así mismo, consideran que el gerente es una buena fuente de motivación, gracias a su energía y ganas por realizar diariamente sus actividades.

Los ex gerentes consideran que unos colaboradores bien motivados ayudaran a la productividad y al correcto desarrollo de las actividades, sobre todo consideran que la motivación es un eje primordial para la ejecución de las actividades laborales.

Chomsky (1985) hace referencia a una gama de intereses amplia, puesto que quien la posee se encuentra motivado e interesado por una muy amplia gama de aspectos de la vida de su entorno, los cuales no han de ser puramente profesionales (conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, entre otros).

Es así que todos los motivos, móviles o alicientes que mueven a actuar para conseguir un objetivo, Gallego (2000) hace mención que quien intervienen son factores internos y externos. Siendo un estímulo o impulso por hacer algo. Con un mayor nivel de motivación se puede lograr un mayor nivel de compromiso con un desafío o con un objetivo. La motivación, por tanto, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento, esto se termina en el momento en que se logren los objetivos. En este proceso se consideran los procesos afectivos (emociones) y los cognitivos (pensamientos).

La motivación aumenta la efectividad y eficacia para lograr un trabajo. En este sentido, la motivación es directamente proporcional con el rendimiento, ya que es lo que te mueve para lograr algo.

4.1.11. Dimensión de COMPROMISO

La puntualidad es uno de los puntos fuertes dentro de esta dimensión y el gerente la ha desarrollado fuertemente, a esto queda añadirle que se muestra empeñoso a realizar todo lo que se compromete a hacer. El cumplir con todo lo que ofrece, la puntualidad demostrada y el cumplir con los plazos son evaluados positivamente por parte de los colaboradores con respecto al gerente.

Becker (1960) definió el compromiso como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bet*) realizadas a lo largo del tiempo (pág. 63). Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

El cumplimiento de plazos es de suma importancia para los exgerentes, y en la actualidad, el cumplir con lo que se promete es vital para las instituciones financieras, debido a los compromisos de transparencia.

La formación del compromiso psicológico, depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo etcétera (Zajac, 1990).

A lo que se puede concluir, con el enfoque que realiza Mc Clelland (1973) a una evaluación de las competencias que estudia a las personas que manifiestan un desempeño exitoso en el trabajo, definiendo el puesto en función a las conductas y características de esa persona.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El nivel de capacidades blandas que posee el gerente y directivos, junto con sus colaboradores en la institución financiera BanBif oficina Makro Chiclayo, se caracteriza por un especial énfasis en las dimensiones de trabajo en equipo, lo que da a entender que son líderes que asumen compromisos organizacionales e intentan de forma adecuada, adaptar los objetivos de sus colaboradores, a la par de los objetivos de la organización, realizando múltiples acciones dentro de la ecuanimidad posible; además se nota un trabajo anticipado de planeación de los directivos con su personal.

La evaluación, mostró resultados que indican que muchas veces los directivos tienen una percepción mucho más alta que la de sus colaboradores. Por tal motivo es necesario que se promuevan las mesas de diálogo y las reuniones entre directivos y colaboradores para poder estrechar las brechas en esas percepciones.

La dimensión de comunicación asertiva debe ser mejorada por parte del gerente, con respecto a los colaboradores, deben mostrarse abiertos a un dialogo más fluido y con disponibilidad a apoyar a su gerente a desarrollar esta capacidad.

Respecto a la dimensión de motivación, se percibe un esfuerzo de ambas partes (directivos y colaboradores) por lograr un grato ambiente laboral. Las percepciones de los directivos responden a puntajes altos que se traducen en esfuerzos para relacionarse con todos los colaboradores.

La dimensión de toma de decisiones está muy relacionada con la planificación, y en ambas se demuestran una predisposición compartida para la consecución de los objetivos organizacionales.

La confianza de los directivos y de los colaboradores en sí mismos y en sus superiores es muy importante para lograr los objetivos planteados. Tanto directivos como colaboradores confían en sus capacidades, cualidades y posibilidades de manera realista para aprovecharlas adecuadamente.

En general se puede concluir que las dimensiones con mayor puntaje fueron el trabajo en equipo, la motivación, el compromiso, y la autoconfianza. Caso contrario se da con la capacidad de comunicación asertiva, pues a pesar de no arrojar resultados negativos, es necesario reforzarla, puesto que esta es muy necesaria para la obtención de directivos capacitados, competitivos y que puedan comunicar las estrategias necesarias para el éxito de su organización, para la generación de un buen ambiente para sus colaboradores y para ofrecer un buen servicio a sus clientes.

5.2. Recomendaciones

Se debe de dotar de competencias a los directores, que requieren capacidades duras (saber) y capacidades blandas (saber hacer, saber ser), para mejorar la gestión en la institución financiera, y de esta manera, mejorar también el servicio brindado a los clientes. Desarrollar la creatividad, comunicación, pensamiento crítico, liderazgo son solo algunos ejemplos de habilidades blandas que se podría trabajar.

Si bien el banco no es una empresa sino una institución con una especificidad propia, este puede aprender mucho del mundo empresarial y beneficiarse de su amplia literatura y de técnicas como el Coaching, el análisis 360° y el desarrollo de capacidades blandas. Además, existen dimensiones de liderazgo que pueden ser perfeccionadas por los directivos. Además, los roles de las personas cambian dentro de la empresa, por eso es importante no perder tiempo ni distraerse con otros problemas que a futuro repercutan en la organización. Por eso, las organizaciones deben tomar el liderazgo y ser capaces de crear programas de capacitación para desarrollar habilidades blandas de acuerdo a sus necesidades.

La evaluación de habilidades blandas, es una herramienta poco utilizada, evaluaciones de roles y habilidades en base a entrevistas para evaluar las habilidades blandas de nuevos trabajadores brindara una clara visión de la calidad de personas que laboran en las instituciones, es por ello que se recomienda su ejecución de manera periódica, a manera de medir el desarrollo de los directivos y colaboradores, y formular programas de desarrollo que permitan mejoras en la institución financiera.

Es importante que se defina los objetivos de los programas de capacitación para poder saber si ha tenido éxito, por eso, el primer paso es establecer qué se quiere lograr. Estas metas deben estar alineadas con la estrategia del banco y su cultura. Si no es así, las personas no se sentirán comprometidas con el programa.

Se debe estructurar grupos de aprendizaje pues no todo el mundo está listo para aprender lo mismo. Esto es verdad tanto para habilidades técnicas, como para habilidades blandas. Se debe crear grupos en base a los conocimientos de las personas que trabajan en el banco, ya sea a través de la observación o la de algunos líderes, entrevistas o evaluaciones que se hayan realizado. Esto permitirá levantar información no solo para crear estos grupos, sino para conocer cómo aprende mejor cada una de estas personas y cómo se siente respecto al programa. Asimismo, la evaluación permitirá descubrir talentos ocultos que podrán jugar un papel importante dentro del programa.

Finalmente hacer una evaluación continua de los resultados a través de promover actividades presenciales bien definidas para medir continuamente si los grupos de aprendizaje están en camino a lograr sus objetivos.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arroyo, R. (2012). *HABILIDADES GERENCIALES. DESARROLLO DE DESTREZAS, COMPETENCIAS Y ACTITUD*. Guatemala: ECOE Ediciones.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Mc Graw Gill.
- Bhatnagar, N. & Bhatnagar, M. (2011). *Effective Communication and Soft Skills*. New Delhi: Pearson Education.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective*. Inglaterra: Wiley.
- Boyett, J. (2003). *Lo Mejor de los Gurus*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Brenes, P. (2017). No menosprecie el beneficio que las habilidades blandas dan a su empresa. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/Gerencia-Patricia_Brenes-productividad-habilidades_blandas-liderazgo-coaching-valores-cultura_empresarial-talento_humano_o_994100592.html
- Carrasco, M. (2003). *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales*. Venezuela: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Chiavenato, I. (2000). *Capital Intelectual*. México: Mc Graw Hill.
- Chomsky, N. (1985). *Aspects of the Theory of Syntax*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Cobo, C. & Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. México: Prácticas Culturales y Digitales.
- Cordero, J. (2015). Habilidades blandas: ¿Se puede enseñar a ser líder? Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/166792-habilidades-blandas-se-puede-ensenar-a-ser-lider/>
- Gonczy, A. (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.

- Groysberg, B., Kelly, K. & MacDonald, B. (2011). La nueva ruta hacia la alta dirección. *Dialnet*, 89(2), 36-45.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson Editores.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Klemp, G. (1980). *The assessment of occupation competence. Report to the National Institute of Education*. Washington, D.C.: National Institute of Education.
- Lévy-Leboyec, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D. (1973). *Modificando la competencia más que la inteligencia*. American Psychology Review.
- Puga, J. & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Scielo*, 24(109).
- Rao, M. (2011). *Soft Skills - Enhancing Employability: Connecting Campus With Corporate*. New Delhi: I K International Publishing House .
- Rodríguez, A. (2016). Habilidades blandas le ganan al inglés en importancia para los empleadores. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Habilidades-blandas-ingles-importancia-empleadores_o_1048695125.html
- Rodríguez, C. (2017). Impacto de las habilidades blandas en el mundo laboral. Recuperado de <https://www.laprensalibre.cr/Noticias/detalle/107576/impacto-de-las-habilidades-blandas-en-el-mundo-laboral>
- Rubio, E. (2015). Habilidades blandas: ¿Se puede enseñar a ser líder? Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/166792-habilidades-blandas-se-puede-ensenar-a-ser-lider/>
- Spencer, L. (1993). *Competence and Work*. New York: Wiley and Sons.
- Tedescon, J. (2013). Habilidades blandas. *ESCUELA*, p. 37.

VII. ANEXOS

- 7.1. Anexo 1: Entrevista al Gerente del Banco BANBIF oficina Makro – Chiclayo.

Entrevista al Gerente del Banco BANBIF oficina Makro **- Chiclayo**

Buenas tardes Rafael, ¿puedes contarme un poco acerca de lo que demanda tu puesto?

Buenas tardes, bueno soy el encargado de la dirección de todas las actividades del banco, además de ser el máximo representante del banco en esta oficina, también soy el encargado de velar que todos los colaboradores cumplan con sus funciones, que alcancen las metas propuestas y que busquen la manera más eficiente de realizar sus funciones.

El fondo de la investigación es encontrar que capacidades blandas posees y cuales son idóneas para este puesto de trabajo ¿Tienes conocimientos sobre que son las capacidades duras y blandas?

A grandes rasgos podría decir que las capacidades duras son todo lo referente a conocimientos, estudios que uno puede realizar, capacitaciones, información que uno adquiere a lo largo del tiempo; y las capacidades blandas son las que están dentro de la persona, a manera de virtudes o conductas, atributos que le permiten a una persona interactuar con otra.

Veo que manejas un buen concepto, ahora, ¿podrías decir que prefieres trabajar en equipo o individualmente?

En el banco debemos trabajar como una unidad, por tanto, se busca el trabajo en equipo, en lo personal también prefiero trabajar así, en un buen equipo armonizado.

¿Sueles imponer tus ideas en el equipo de trabajo?

Por lo general no, prefiero conversar con todos y llegar a una idea conjunta, que sea satisfactoria para ellos, para mí y sobre todo para el banco.

¿Apoyas a las personas que notas que requieren de tu ayuda?

Por supuesto, es mi deber como cabeza de esta oficina el apoyar a todo el que requiera de ayuda, a manera de conseguir solucionar los problemas lo más pronto posible.

¿Se te hace fácil expresar tus ideas cuando trabajas en grupo?

Siempre es un poco dificultoso cuando todos quieren opinar, pero al final siempre se logra encontrar alguna forma para que todos, incluyéndome, puedan opinar.

¿Supongamos que llegas malhumorado de tu casa al trabajo, tienes la capacidad de controlarlo y conversar tranquilo?

Es difícil el manejar las emociones, sobre todo cuando pasan cosas negativas, evito el contagiar mi ánimo a los demás, pero a veces se escapa un poco de ese malestar.

¿Y si alguien te hace preguntas obvias, cuál es tu actitud frente a esto?

Pues intento hacerle ver que lo que ha dicho tiene respuesta en sus propias palabras o en su quehacer diario, si lo avergüenzas lo que logras es que evite volver a preguntar, así sean preguntar importantes, en el futuro.

¿Sueles pensar mucho las cosas antes de hacerlas, o actúas espontáneamente?

Bueno, tengo que pensar con calma las cosas, plantearme varias alternativas de solución y tomar la más adecuada, ya que las decisiones que pueda tomar tienen repercusiones sobre el banco, por lo que no son decisiones que se puedan tomar a la ligera, además que asumo toda la responsabilidad de estas.

Cuando se te presenta un problema inesperado, ¿Cuál es tu reacción, sientes pánico, te sientes frustrado?

Es normal sentir un poco de frustración, pero intento mantener la calma. Debo buscar una solución, para lo cual converso con las personas involucradas y se busca llegar a la meta que se ha propuesto.

Y si el problema persiste, ¿lo dejas para que otra persona plantee la solución o te mantienes firme y buscas una nueva solución?

Lo normal es buscar una nueva solución, tomando la segunda alternativa o tercera, hasta que el problema se encuentre resuelto, y en caso de que sea un problema de mayor envergadura, se eleva a la central para que ellos puedan ayudarnos a darle una pronta solución al problema.

¿Podrías decir que logras todo lo que te propones?

Intento hacerlo, pero siempre vas a encontrar contratiempos, pero es mejor afrontarlos, tomarlos como retos y superarlos.

Y cuando te enfrentas a situaciones nuevas, ¿Cuál es tu primera reacción?

Creo que inseguridad lo define mejor, ya que es algo que no conoces, pero para eso es bueno es saber adaptarse, el buscar la zona de confort de esta nueva situación.

¿Sueles plantearte objetivos?, ¿intentas que estos sean lo más claros y específicos posibles?

Si me planteo objetivos, nuevas metas. Es importante el delimitarlos para saber a dónde quieres llegar, saber los plazos que tienes y de qué manera vas a organizar tu tiempo.

Al ver el desarrollo de las operaciones dentro del banco, ¿emites críticas constructivas sobre la manera en cómo se están desarrollando?

Suelo dejar que todos desarrollen sus actividades autónomamente, pero si noto que algo se puede optimizar de alguna manera, pues se lo hago saber a la persona a manera de ayudarlo a mejorar su trabajo y productividad.

¿Sueles romper la rutina en la oficina?

Es complicado, debido a que las labores aquí son repetitivas.

¿Te planteas nuevos desafíos a manera de retarte continuamente?

Eso sí, continuamente busco retarme tanto mental como físicamente, intento superarme constantemente.

Como gerente, ¿qué acciones tomas para motivar a tu personal a cargo? Y ¿qué haces para auto motivarte?

Pues busco que cada uno recuerde el por qué están aquí, que no se fijen en lo monetario, sino en el fin de sus labores, ayuda el retarlos constantemente a superarse, a que den más de sí mismos; en cuanto a mí, pues me motivo al ver que esta pequeña oficina va creciendo y que es gracias a nuestro esfuerzo que es así.

¿Siempre realizas lo que te comprometes a hacer?

Tengo que hacer todo en lo que me comprometo, de otra manera faltaría a mi palabra, y eso una de las cosas más importantes que poseemos.

¿Cumples con los plazos de entrega de tus trabajos?

Aquí tenemos plazos para cumplir nuestras metas, así que estamos obligados a cumplir con esos plazos.

Y en cuanto a tu puntualidad, ¿te consideras puntual?

Si me considero puntual, intento siempre serlo y busco inculcarlo en otras personas.

Gracias por tu tiempo Rafael, eso ha sido todo, un verdadero gusto conversar contigo y conocerte un poco más.

7.2. Anexo 02: Entrevista al colaborador del Banco BANBIF oficina Makro

Entrevista al Colaborador del Banco BANBIF oficina Makro (Guion)

1. Buenas tardes, ¿puede contarme un poco acerca de lo que demanda su puesto? ¿Cómo se relaciona su puesto con el gerente?
2. El fondo de la investigación es encontrar que capacidades blandas son necesarias para un gerente dentro de una entidad financiera ¿Tiene conocimientos sobre que son las capacidades duras y blandas?
3. Basado en su trabajo diario y en relación con el gerente, ¿podría decir que el gerente trabaja en equipo o individualmente?
4. ¿Cree que el gerente impone sus ideas en el equipo de trabajo?
5. ¿Cree que el gerente apoya a los colaboradores que nota que requerían de ayuda?
6. ¿El gerente sabe expresar sus ideas cuando trabaja en equipo?
7. ¿Supongamos que el gerente llega malhumorado, de su casa al trabajo, el gerente tiene la capacidad de controlarlo y conversar tranquilo?
8. ¿Y si alguien realiza preguntas obvias, ¿cuál es la actitud del gerente frente a esto?
9. ¿Considera que el gerente piensa mucho las cosas antes de hacerlas, o actuar espontáneamente?
10. Cuando se presenta un problema inesperado, ¿Cuál es la reacción típica del gerente, sentir pánico, sentirse frustrado?
11. Si un problema persiste, ¿el gerente decide dejarlo para que otra persona plantee la solución o se mantiene firme y busca una nueva solución?
12. ¿Considera que el gerente logra todo lo que se propone?
13. Y cuando se enfrenta a situaciones nuevas, ¿Cuál es la primera reacción que toma el gerente?
14. ¿Ha notado que el gerente se plantee objetivos personales?, ¿considera que estos puedan ser lo más claros y específicos posibles?

15. Durante el desarrollo de las operaciones dentro del banco, ¿es común que el gerente emita críticas constructivas sobre la manera en cómo se están desarrollando?

16. ¿Considera que el gerente es partidario de romper la rutina en la oficina, evitando el statu quo?

17. ¿Ha notado que el gerente se plantee nuevos desafíos a manera de retarse continuamente?

18. ¿Qué acciones toma el gerente para motivar a todo el personal? ¿Cómo lo motiva a usted?

19. ¿Considera que el gerente siempre realiza lo que se compromete a hacer?

20. ¿El gerente cumple con los plazos de entrega de sus trabajos?

21. Y en cuanto a la puntualidad, ¿considera que el gerente lo es?

Gracias por su tiempo, eso ha sido todo, un verdadero gusto conversar con usted.

7.3. Anexo 03: Entrevista al ex gerente de Institución Financiera

Entrevista al ExGerente de Institución Financiera **(Guion)**

1. Buenas tardes, ¿puede contarme un poco acerca de lo que demandaba el puesto de gerente de institución financiera?
2. El fondo de la investigación es encontrar que capacidades blandas son necesarias para un gerente dentro de una entidad financiera ¿Tiene conocimientos sobre que son las capacidades duras y blandas?
3. Ahora, basado en su experiencia, ¿podría decir que un gerente debería trabajar en equipo o individualmente?
4. ¿Cree que un gerente debe imponer sus ideas en el equipo de trabajo?
5. ¿Cree que un gerente deba apoyar a los colaboradores que nota que requerían de ayuda?
6. ¿Es importante que un gerente sepa expresar sus ideas cuando trabaja en equipo?
7. ¿Supongamos que el gerente llega malhumorado, de su casa al trabajo, debería tener la capacidad de controlarlo y conversar tranquilo?
8. ¿Y si alguien realiza preguntas obvias, ¿cuál debería ser la actitud del gerente frente a esto?
9. ¿Un gerente debe pensar mucho las cosas antes de hacerlas, o actuar espontáneamente?
10. Cuando se presenta un problema inesperado, ¿Cuál cree que sería la reacción típica de un gerente, sentir pánico, sentirse frustrado?
11. Si un problema persiste, ¿el gerente debe dejarlo para que otra persona plantee la solución o se mantiene firme y busca una nueva solución?

12. ¿Un gerente debe lograr todo lo que se proponga?
13. Y cuando se enfrenta a situaciones nuevas, ¿Cuál es la primera reacción que debe tomar un gerente?

14. ¿Un gerente, suele plantearse objetivos personales?, ¿debe intentar que estos sean lo más claros y específicos posibles?

15. Al ver el desarrollo de las operaciones dentro del banco, ¿es común que el gerente emita críticas constructivas sobre la manera en cómo se están desarrollando?

16. ¿El gerente debe ser partidario de romper la rutina en la oficina, evitando el statu quo?

17. ¿El gerente debe plantearse nuevos desafíos a manera de retarse continuamente?

18. Como exgerente, ¿qué acciones tomaba para motivar a su personal a cargo? Y ¿qué hacía para auto motivarse?

19. ¿El gerente siempre debe realizar lo que se compromete a hacer?

20. ¿El gerente debe cumplir con los plazos de entrega de sus trabajos?

21. En cuanto a la puntualidad, ¿qué tan importante se considera para un gerente?

Gracias por su tiempo, eso ha sido todo, un verdadero gusto conversar con usted.