



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1720>

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de investigación

*Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos*

*Management habits and skills, an alternative for the development of effective teams*

*Hábitos e habilidades de gestão, uma alternativa para o desenvolvimento de equipes eficazes*

María Adelaida Loor-Zavala <sup>I</sup>  
[mloor4072@pucesm.edu.ec](mailto:mloor4072@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-9251-9015>

Dayana Valdes-Pèrez <sup>II</sup>  
[dvaldes@pucesm.edu.ec](mailto:dvaldes@pucesm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-5063-4058>

**Correspondencia:** [mloor4072@pucesm.edu.ec](mailto:mloor4072@pucesm.edu.ec)

\***Recibido:** 30 de diciembre de 2020 \***Aceptado:** 31 de enero de 2021 \* **Publicado:** 19 de febrero del 2021

- I. Ingeniera Comercial, Estudiante de Maestría en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.
- II. Doctora en Ciencias Contables y Financieras, Coordinadora de la Maestría en Administración de Empresas y la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Docente Investigadora en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, Ecuador.

## Resumen

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo determinar la incidencia de los hábitos y habilidades gerenciales en la formación de equipos efectivos, así como la identificación de las cualidades de un estilo de Liderazgo sustentado en estas competencias. Para este efecto se llevó a cabo una investigación de alcance mixto basado en un estudio exploratorio-descriptivo, aplicado en las organizaciones de servicios financieros de la ciudad de Manta, que ayudó inicialmente a profundizar más en el tema y posteriormente a identificar las características de la población, así como sus cualidades y comportamientos. Como técnicas se emplearon la entrevista de profundidad y un cuestionario que fue validado por 5 expertos mediante la escala de Likert, lo que permitió determinar la correlación con la aplicación de la herramienta W de Kendall entre las variables identificadas como hábitos, habilidades y liderazgo. Se identificaron los atributos de las variables en estudio, determinando la importancia y relación entre ellas, lo que apalancan la formación de equipos efectivos. Esto permitió la identificación de hábitos que desarrollan habilidades tales como: tener enfoque en resultados, hacer seguimiento a los objetivos, realizar acompañamiento al equipo, la persistencia y motivación, la aplicación de liderazgo efectivo, así como mantener permanente comunicación y confianza en el equipo.

**Palabras clave:** Hábitos; habilidades gerenciales; equipos de trabajo efectivos; liderazgo.

## Abstract

The present investigative work aimed to determine the incidence of management habits and skills in the formation of effective teams, as well as the identification of the qualities of a leadership style based on these competencies. For this purpose, a mixed-scope research was carried out based on an exploratory-descriptive study, applied in the financial services organizations of the city of Manta, which initially helped to delve deeply into the subject and later, to identify the characteristics of the population, as well as their qualities and behavior. The techniques used were the in-depth interview and a questionnaire that was validated by 5 experts using the Likert scale, which made it possible to determine the correlation with the application of the Kendall W tool between the variables identified as habits, skills and leadership. The attributes of the variables under study were identified, determining the importance and relationship between them, which leverage the formation of effective teams. This allowed identification of habits that develop skills

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

such as focus on results, following up on objectives, accompanying the team, persistence and motivation, the application of effective leadership, as well maintaining permanent communication and trust in the team.

**Keywords:** Habits; managerial skills; effective work teams; leadership.

### Resumo

O presente trabalho investigativo objetivou determinar a incidência de hábitos e habilidades de gestão na formação de equipes eficazes, bem como identificar as qualidades de um estilo de liderança baseado nessas competências. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de escopo misto a partir de um estudo exploratório-descritivo, aplicado em organizações de serviços financeiros da cidade de Manta, que inicialmente ajudou a aprofundar o assunto e posteriormente identificar as características do população, bem como suas qualidades e comportamentos. As técnicas utilizadas foram a entrevista em profundidade e um questionário validado por 5 especialistas por meio da escala Likert, o que possibilitou determinar a correlação com a aplicação da ferramenta Kendall W entre as variáveis identificadas como hábitos, habilidades e liderança. Foram identificados os atributos das variáveis em estudo, determinando a importância e a relação entre elas, que alavancam a formação de equipes eficazes. Isso permitiu a identificação de hábitos que desenvolvem competências como: foco em resultados, acompanhamento de objetivos, acompanhamento de equipe, persistência e motivação, aplicação de liderança eficaz, além de manter comunicação permanente e confiança na equipe.

**Palavras-chave:** Hábitos; habilidades gerenciais; equipes de trabalho eficazes; Liderança.

### Introducción

Los hábitos y habilidades gerenciales es una temática muy abordada dentro de las teorías y tendencias de modelos de gestión gerencial, tomando como premisa la importancia cada vez mayor de responder a las exigencias del entorno empresarial actual, dentro de un contexto donde la productividad, la competitividad y la calidad del trabajo así como los cambios acelerados generados en una economía globalizada, exigen una preparación de las organizaciones y sus líderes, que de no realizarla ponen en riesgo su sostenibilidad a través del tiempo.

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

Al respecto, Naranjo (2015) refiere: “Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados” (p.1). Es por esta razón que se hace preciso describir y determinar los hábitos y habilidades que hoy son necesarios en un Gerente para enfrentar los desafíos que demanda un entorno financiero cambiante y dinámico, que se inclina a la búsqueda permanente de resultados, dicho en otras palabras, el cumplimiento de metas, lográndolo solo a través de la efectividad de sus equipos de trabajo. Al respecto, Cardona y Trejos (2020) refieren “las organizaciones actuales están inmersas en contextos globales altamente dinámicos que les exigen equipos de trabajo efectivos para subsistir y crecer, por lo que se requiere encontrar estrategias para lograrlo.” (p.71)

Las empresas que brindan servicios financieros, para cumplir su misión y visión, así como los objetivos planteados, recurren a la planeación estratégica, la cual en cada emisión, se actualiza para responder a las exigencias del mercado y de los grupos de interés como accionistas, colaboradores y clientes, siendo estos los entes por los cuales se definen los objetivos y marcan la cancha en cada ejercicio estratégico.

David F. (2003) en su libro de Conceptos de Administración Estratégica, refiere: “Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.....las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa” (p. 6). Tomando esta referencia y considerando que para alcanzar o mantener una ventaja competitiva en un mercado financiero dinámico, de ambiente incierto, que implica arduo y constante esfuerzo, se genera esta inquietud, ¿cómo los colaboradores pueden dar lo mejor de su talento y capacidades que los lleve a realizar acciones efectivas para alcanzar los resultados definidos por la Alta Dirección en la planeación estratégica? Lo que nos lleva a revisar porqué los Gerentes de mandos medios, que son los que hacen que se concretan los resultados en la organización, deben practicar hábitos que sean efectivos y aporten al logro de los objetivos, y que acompañado de habilidades blandas les permitan adaptarse continuamente y ser la guía de un equipo de trabajo multigeneracional que en algunas ocasiones no sabe y o no encuentra la motivación para alcanzar los resultados y ser efectivos. Al respecto, Arroyo (2012) expresa:

Los cambios en los valores, la tecnología, la disponibilidad del trabajo,... los estilos de vida, las actitudes públicas, la participación en las familias, la globalización, la reorganización de las

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

compañías, el énfasis en el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores hoy día son factores que afirman las oportunidades de los nuevos profesionales para competir y sobrevivir en tiempos difíciles. (p.30)

Entonces, en el contexto de las instituciones financieras, se puede decir que estas requieren de manera más precisa, contar con equipos altamente efectivos que concreten las metas; y sus líderes son los llamados a formar y desarrollar a los colaboradores en función de una cultura de trabajo en equipo con orientación a resultados, devenidos del alto grado de competitividad del mercado y constantes cambios en la coyuntura política y económica, así como otros factores que hacen que las organizaciones financieras afronten demandas particulares dentro de sus estructuras, donde el papel del Gerente es importante para la adaptación al entorno. (Galarza, Carrillo y Carrillo 2019)

Por otra parte, ¿por qué es importante un hábito? Se puede decir que hábito es una acción que, al ser repetida muchas veces, se interioriza y pasa a ser parte de la actuación de la persona, en su vida de manera regular. En relación, se puede mencionar una conceptualización conveniente para esta investigación como la que hace Covey (1989) cuando dice: “Los hábitos son pautas coherentes, a menudo inconscientes, que expresan día a día y de manera constante nuestro carácter, produciendo nuestra efectividad... o ineffectividad”.

Extrapolando el concepto, se puede acotar que la efectividad o ineffectividad de los resultados que obtienen los colaboradores y equipos de trabajo de las instituciones de servicios financieros, está dada en función de la aplicación de los hábitos de sus Gerentes y Líderes, que en muchas ocasiones no guardan concordancia con una actividad económica tan dinámica como la de servicios financieros, aplicando modelos de liderazgo tradicionales que no se alinean a las nuevas tendencias gerenciales para manejar equipos, trayendo como consecuencia baja motivación para perseguir las metas laborales y colaboradores con poco desarrollo personal y profesional.

Galarza y otros (2019) hace relación al respecto: “...los líderes necesitan tener atributos efectivos y, el liderazgo requiere de un componente de resultados, entonces, el líder debe enfocarse en el entorno y en el interior de la organización.”

Ahora bien, es pertinente conocer lo que refiere la teoría de Dirección por hábitos (DpH), desarrollada por Díaz y García (2008) que al respecto indica: “los retos de la DpH son dos: definir qué hábitos convienen, y mostrar los senderos para lograrlos.” (p.23)

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

En ese sentido, la investigación centra su interés en determinar qué hábitos, acompañado de habilidades gerenciales, coadyuvan a los equipos a alcanzar una alta efectividad. Esto permite hacer la pregunta ¿De qué forma, la aplicación de hábitos gerenciales puede desarrollar equipos de trabajo altamente efectivos en empresas de servicios financieros?

El presente artículo tiene como propósito definir los hábitos de los Gerentes más efectivos así como identificar sus habilidades y la forma en que estos contribuyen a mejorar la gestión de los Líderes en la formación y desarrollo de equipos de trabajo, dentro de un contexto de organizaciones del sector financiero.

Para la elaboración de la presente investigación, se realizará un estudio de nivel exploratorio-descriptivo desde un enfoque mixto, que pretende abordar las principales variables desde un punto de vista conceptual, interpretativo y correlativo.

Además, busca ser un primer nivel de conocimiento que permita familiarizarse con esta problemática actual y tener un punto de partida para futuras investigaciones con mayor profundidad que sometan a prueba científica, nuevos modelos de gestión en este ámbito empresarial. La teoría sobre esta temática es relativamente nueva y escasa, ya que no existen investigaciones de este tipo en las entidades bancarias de Ecuador, existiendo solo contribuciones de manera genérica de los nuevos enfoques de gestión gerencial que podrían acoplarse a lo que se hace y requiere hoy esta actividad de servicios financieros, más sin embargo no precisa lo que es más efectivo.

### **Metodología**

La metodología responde a una investigación de alcance mixto, donde se abordaron aspectos conceptuales e interpretativos del tema y se utilizó la estadística descriptiva como técnica para el cálculo de los niveles de correlación entre las variables de opinión identificadas con los hábitos, habilidades y liderazgo, mediante el coeficiente de concordancia de W-Kendall.

La investigación de campo fue aplicada a cinco organizaciones de servicios financieros ubicadas en la ciudad de Manta, escogiendo esta localidad por considerarse la ciudad con mayor concentración de actividad económica dentro de la provincia de Manabí y particularmente seleccionadas estas instituciones porque ostentan la categoría de los bancos más grandes del sistema financiero ecuatoriano, con activos superiores a \$1.000 millones, según el Ranking Ekos Negocios 2019.

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

El nivel exploratorio - descriptivo de la investigación permitió inicialmente profundizar más en el tema y posteriormente identificar las características de la población tomando como referencia las teorías propuestas por Covey (1989) y Arroyo (2012), de igual forma se identificaron puntos de coincidencia y se integraron en la discusión criterios de diferentes autores que fueron puestos a consideración de expertos, respecto a su aplicación en el ejercicio práctico de su gestión gerencial, así como sus cualidades y comportamiento que revelaron los atributos de los hábitos y habilidades que son utilizados por los Gerentes de empresas de servicios financieros, para desarrollar el potencial de los miembros de sus equipos y llevarlos a dar su mejor contribución a la organización.

### **Técnicas e instrumentos**

Para esta investigación se realizó entrevistas de profundidad, aplicando un guion mediante el cual se formularon diez preguntas, con enfoque en las variables determinadas en la investigación, cuyas respuestas aportaron a los objetivos de este estudio.

Los resultados de las entrevistas fueron validadas por expertos, para lo cual se escogió a cinco profesionales bancarios de amplio conocimiento y experiencia práctica, que con las valoraciones dadas a un cuestionario de preguntas cerradas calificadas según la escala de Likert, contribuyeron de manera efectiva en el análisis de la gestión gerencial que utilizan los líderes de las instituciones financieras para el desarrollo de equipos efectivos.

Finalmente se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall (W) para determinar si la opiniones dadas por los expertos son similares o no, con respecto a los atributos que se está midiendo, considerando como hipótesis nula que no hay concordancia entre los criterios, y lo opuesto que es la hipótesis alternativa que indica que sí hay concordancia de las opiniones. Con este coeficiente se determinó el grado de acuerdo entre los criterios de los expertos sobre la relación entre las variables: hábitos y habilidades gerenciales, cualidades de liderazgo de un Gerente y claves del éxito para alcanzar la efectividad en equipos de trabajo.

### **Resultados**

En la tabla 1 se observan los elementos resultantes de la utilización de la técnica de identificación de palabras claves y su posterior categorización en atributos, posterior al procesamiento y análisis de los datos obtenidos de las entrevistas, recabados a través de diez preguntas realizadas a cuatro

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

Gerentes de Sucursales Bancarias de la ciudad de Manta. Seguidamente se identificaron las variables de mayor aporte y se definió cuatro dimensiones consideradas las más importantes en el ejercicio gerencial, siendo éstas: Hábitos, Habilidades gerenciales, cualidades de liderazgo y acciones claves para alcanzar equipos efectivos.

**Tabla 1:** Categorización entrevistas de profundidad

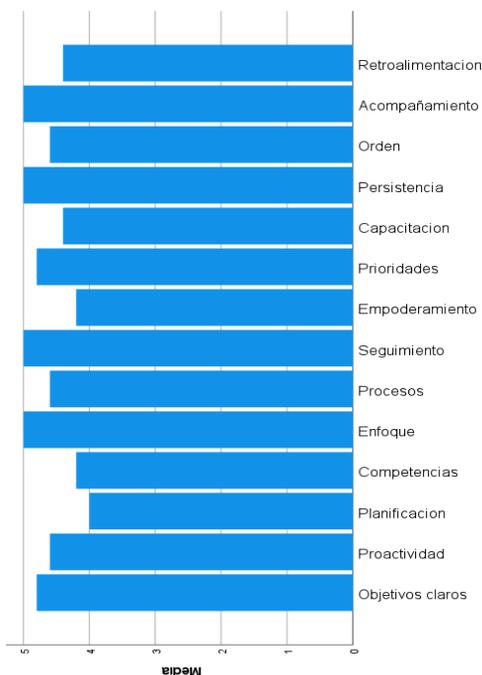
Pregunta	Palabras claves	Subcategorías	Categorías
1	Resultados / Estrategias	Equipo altamente efectivo	
2	Objetivos claros/Proactividad/Planificación/Desarrollo de equipo/Enfoque/Comunicación/Retroalimentación	Hábitos Gerenciales	Hábitos
3	Constancia/ perseverancia/ abierta a recibir sugerencias/ continuo aprendizaje/ trabajo por convicción	Practicas diarias	
4	Práctica habitual	Retroalimentación	
5	Claridad/ comunicación verbal	Formas de Comunicación	Habilidades
6	Orientación al logro/ Acompañamiento/ Comunicación	Habilidades	
7	Estilos consultivos	Liderazgo situacional	
8	Aprendizaje/ Visión/ Comunicación/ Ejemplaridad/ Confianza en el equipo/ Empatía/ Toma de decisiones/Pasión / Paciencia/ Apoyo/ Dirección/ Delegación	Liderazgo	Liderazgo
10	Visionaria/ escucha activa/ participativa/ ejemplar	Auto calificación Liderazgo	
9	Confianza permanente mutua líder-equipo/ comunicación/ Objetivos claros/ apoyo en la toma de decisiones/ aprendizaje	Rendimiento equipo	Claves del éxito equipos efectivos

Fuente: Autoría propia

Sobre estos pilares se aplicó el método de Criterio de expertos a cinco profesionales de amplia trayectoria bancaria, para lo cual se construyó un cuestionario de cuatro preguntas con las dimensiones identificadas, que fueron calificadas utilizando la escala de Likert, cuyos resultados se sometieron al instrumento estadístico apropiado para variables cualitativas no paramétricas, como es en el coeficiente de concordancia W de Kendall.

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

**Figura 1:** Resultado ponderación de expertos sobre hábitos gerenciales



A los expertos se les consultó sobre 14 atributos identificados respecto a Hábitos Gerenciales y se evidencia en la Figura 1 los de mayor calificación. Luego, en la prueba de Kendall esta variable obtuvo  $W=0,468$  con un nivel de significancia de  $0,004$ , por lo que al ser menor a  $0,05$  se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna que concluye que hay concordancia significativa entre los rangos asignados por los expertos (Tabla 2).

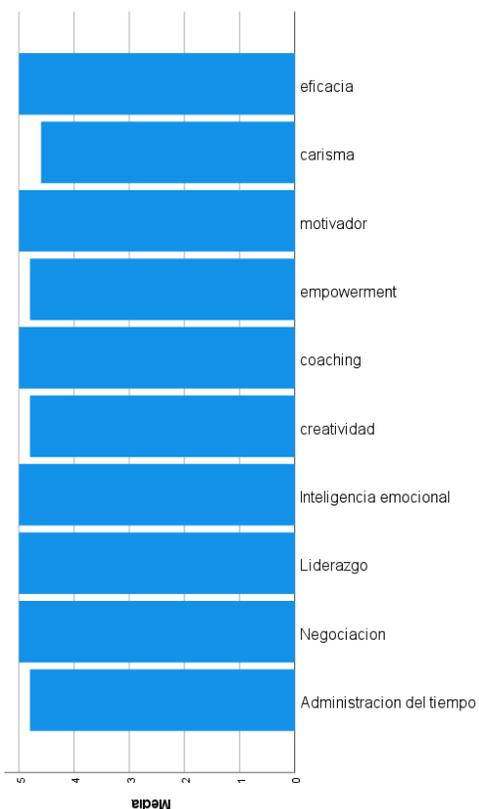
**Tabla 2:** Muestra coeficiente de concordancia de Kendall aplicado a hábitos gerenciales

Estadísticos de prueba	
N	5
W de Kendall <sup>a</sup>	,468
Chi-cuadrado	30,412
gl	13
Sig. asin.	,004

Fuente: Autoría propia, SPSS

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

**Figura 2:** Resultado ponderación de expertos sobre habilidades gerenciales



En lo respecta a la pregunta de Habilidades gerenciales, sobre los resultados indicados en la Figura 1, como resultado de la aplicación del coeficiente de concordancia, se obtuvo  $W = 0,209$  con un nivel de significancia de  $0,400$ , por lo que al ser mayor a  $0,05$  permite concluir que se acepta la Hipótesis nula, porque el nivel de concordancia es muy débil en las opiniones emitidas por los expertos (Tabla 3).

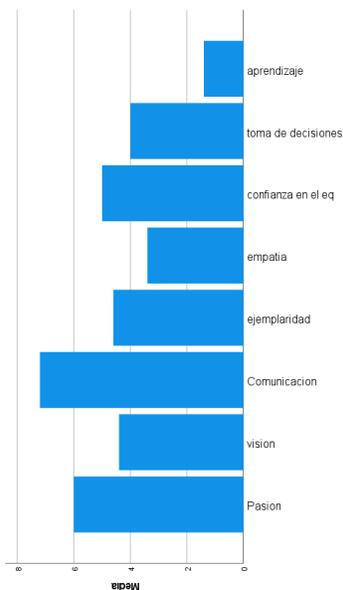
**Tabla 3:** Coeficiente de concordancia de Kendall aplicado a habilidades gerenciales

Estadísticos de prueba	
N	5
W de Kendall <sup>a</sup>	,209
Chi-cuadrado	9,419
gl	9
Sig. asin.	,400

Fuente: Autoría propia, SPSS

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

**Figura 3:** Resultado ponderación de expertos sobre cualidades de liderazgo



En la que corresponde a cualidades de liderazgo, igualmente se interrogo sobre 8 aspectos, que se evidencian en la figura 3, y cuyo resultado se consultó a los expertos, que con la aplicación de Kendall alcanzó  $W = 0,497$  con un nivel de significancia de 0,015, por lo que al ser menor a 0,05 se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la alterna que indica que hay concordancia significativa entre los rangos asignados por los expertos (Tabla 4).

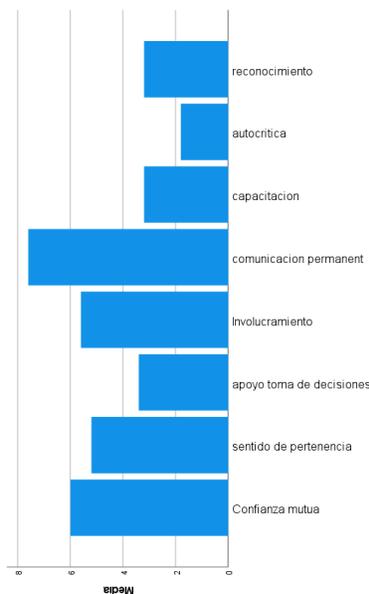
**Tabla 4:** Coeficiente de concordancia de Kendall aplicado a cualidades de liderazgo

Estadísticos de prueba	
N	5
W de Kendall <sup>a</sup>	,497
Chi-cuadrado	17,400
gl	7
Sig. asin.	,015

Fuente: Autoría propia SPSS

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

**Figura 4:** Resultado ponderación de expertos sobre acciones claves para alcanzar un equipo efectivo



Otra consulta que se realizó fue respecto a acciones claves para lograr un equipo efectivo, y como indica la Figura 4, se obtiene como principal resultado a la comunicación permanente, seguido de la confianza mutua líder-equipo. La Tabla 5 indica que se alcanzó  $W = 0,606$  con un nivel de significancia de 0,003, por lo que al ser menor a 0,05 se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna que concluye que hay concordancia significativa entre los rangos asignados por los expertos.

**Tabla 5:** Coeficiente de concordancia de Kendall sobre claves del éxito para un equipo efectivo

Estadísticos de prueba	
N	5
W de Kendall <sup>a</sup>	,606
Chi-cuadrado	21,200
gl	7
Sig. asin.	,003

Fuente: Autoría propia SPSS

## Discusión

Una vez aplicada las técnicas e instrumentos de investigación, se rescataron cuatro dimensiones importantes para analizar, tomando como punto de partida los hábitos en un contexto gerencial, que al respecto Arocha (2017) refiere que “los hábitos efectivos son componentes críticos que

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

impactan directamente sobre la fortaleza organizacional” (p. 17). En este sentido, el presente análisis desprende como lineamiento gerencial en una organización de servicios financieros, que la dirección por hábitos constituye un enfoque de gestión eficiente, en primer lugar con el autodomínio, con principios que formen las bases del carácter, a partir de los cuales el Gerente puede resolver problemas con efectividad tanto personales como organizacionales. (Covey 1989). Entonces, después de identificar 14 hábitos que son los utilizados en el mundo gerencial bancario, se considera que los más relevantes para dirigir un equipo trabajo efectivo son: ejercer como práctica frecuente un enfoque en estrategias y orientación a resultados, así como también realizar acompañamiento para enseñar y que su equipo alcance éxito por sí mismo, de igual forma hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos y persistencia hasta alcanzarlos, lo que se traduce en resumen, en un Gerente eficaz.

Luego, en el desarrollo de la gestión laboral, el tener hábitos es fundamental, pero si no están abriendo paso a la formación de habilidades gerenciales, entonces hay que replantearse los hábitos actuales. Sin embargo, se hace preciso comentar que las habilidades pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo, existiendo personas que por su naturaleza cultural o experiencias personales, han adquirido de forma más natural estas habilidades, sin embargo, todas ellas son conductas aprendidas y en consecuencia absolutamente entrenables. (Arroyo, 2012)

La presente investigación arrojó diez habilidades requeridas en el desempeño gerencial de una organización bancaria, de las cuales 6 son supremamente importantes, porque apalancan los resultados de la institución o su unidad de negocios. Se hace referencia a negociación, que es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra, el cual es muy frecuente en el ámbito bancario, y el no contar con esta habilidad, si puede ser un factor negativo para alcanzar el éxito. De igual forma, Liderazgo es una habilidad muy necesaria para lograr que el equipo de trabajo funcione de manera sinérgica. Algunos estudios demuestran que hay una correlación directa entre la efectividad del liderazgo y los resultados del negocio, por lo que un Gerente que no es un Líder, tendrá más bajas posibilidades de alcanzar las metas en los tiempos óptimos, mucho más si su equipo no aporta porque no hay un referente en liderazgo, ideal a seguir.

Otra habilidad que es muy mencionada por varios autores de la administración moderna, de la psicología positiva y gurús de Liderazgo, es la Inteligencia emocional (IE), que también fue

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

escogida por los expertos como una de las habilidades más requeridas para desempeñar con éxito el cargo gerencial y llevar a su equipo a la efectividad. Al respecto Goleman (2014) refiere que “el conocimiento de uno mismo es el primer componente de la inteligencia emocional...., alguien que se posee un alto conocimiento de sí mismo sabe a dónde se dirige y por qué”. (p.16).

Evidentemente la IE es requerida en todo campo de acción laboral o personal, pero en los tiempos actuales donde hay una enorme presión por la productividad, la rentabilidad, la eficiencia, mucho más en las organizaciones financieras, tener una débil IE sí puede significar un elemento de alta incidencia para el fracaso de un Gerente o un Líder.

Siguiendo la misma línea de habilidades gerenciales, se habla del Coaching como preponderante en un funcionario gerencial bancario, considerando que es una técnica que permite ejercer una dirección efectiva sobre un equipo de trabajo y desarrollar la potencialidad de todos sus integrantes hacia los objetivos propuestos. (Arroyo, 2012) Esta competencia si bien no es fácil adquirirla, cuando se la maneja adecuadamente permite entrenar y apoyar el desarrollo personal y profesional de cada miembro del equipo y que trascienda sus propias limitaciones personales, potencialice sus fortalezas y se convierta en un miembro efectivo para la organización.

Otra habilidad muy concordante entre los entrevistados y expertos, considerada importante para un Gerente, es ser motivador. “Cuando el líder ejerce la motivación logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización” (Pedrajas, Rodríguez y Rodríguez, 2008, p.23). Por lo tanto se considera que aumentar el entusiasmo, generando impulsos de continuidad laboral positiva, fomentará en el colaborador la motivación y por ende será más productivo, mejorando la posición de la institución financiera.

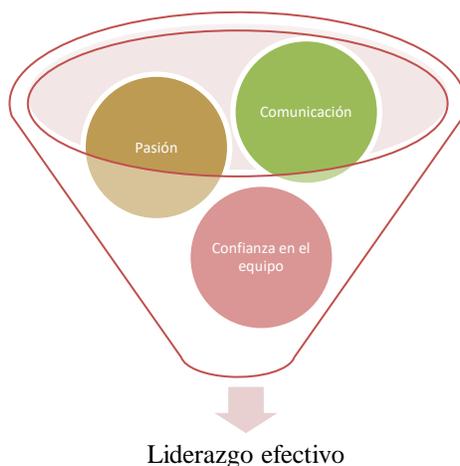
Y por último, pero con igual categoría de muy importante, se considera la habilidad gerencial de eficacia como muy requerida en un Gerente, ya que es la que determina el cumplimiento de metas en los tiempos establecidos, dando como resultante el crecimiento de la organización. Cabe resaltar, que en una empresa de servicios financieros, el cumplimiento de metas, objetivos o presupuestos, es la parte medular de su gestión y la que lleva a cumplir su visión estratégica, que de no darse los resultados esperados, podría verse afectada su sostenibilidad en el tiempo, por lo que sus Gerentes deben poseer esta habilidad ineludiblemente.

Otra dimensión investigada para efectos de este artículo y que cuenta con amplia teoría científica, con muchas definiciones, enfoques y clasificaciones, es el liderazgo. Y como refiere Arroyo

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

(2012), la evidencia de las investigaciones realizadas indica claramente que no existe un método único de liderazgo, lo que hace conveniente precisar las cualidades predominantes que debe tener un Líder de una organización bancaria: Pasión, comunicación y confianza en el equipo (Figura 5). Burgué (2020) menciona que un buen líder es aquel que inspira, impulsa y hacer crecer, por lo que esa cita abarca los atributos que fueron destacados en el presente estudio, es decir, la pasión que se pone en la formación de los colaboradores y que cause inspiración, así como comunicación y confianza en el equipo que motive el desarrollo del talento, necesarios para formar y capacitar a los relevos y nuevos líderes del mañana.

**Figura 5:** Cualidades del Líder Bancario



Así mismo, y como última dimensión destacada en el presente estudio, refiere a las acciones claves para lograr un equipo efectivo. Para esto es necesario resaltar la definición esbozada por Arroyo (2012) que dice que “un equipo de trabajo es una unidad de trabajo en la que el resultado obtenido es mucho más que la suma de sus partes” (p.185). Entonces, se puede definir que los atributos obtenidos que son: confianza mutua líder-equipo, comunicación permanente y un involucramiento total del equipo (Figura 6), son acciones que realizadas en el constante ejercicio gerencial de organizaciones bancarias, liderando a colaboradores multigeneracionales y multidisciplinarios, permiten alcanzar esa sinergia que lleva a obtener un equipo efectivo, aunque debe decirse que representa un desafío constante en un líder o Gerente, considerando la dinámica y entorno cambiante de este tipo de organizaciones.

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

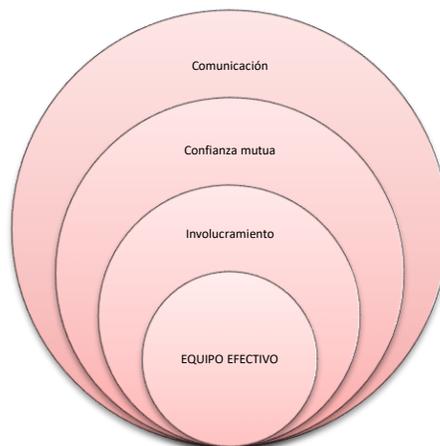
---

Como se notará, vuelve a relucir la importancia de la confianza mutua, ya que un Gerente que confía en los talentos de su equipo, y éste a su vez en el apoyo y direccionamiento de su líder, hace la combinación ideal para la generación espontánea de compromiso hacia el grupo y la organización.

Agregando a lo anterior, también se reitera el valor de la comunicación, porque un líder puede lograr muchísimo con una comunicación efectiva, que transmite claramente las expectativas respecto al desempeño, que utiliza adecuado tono de voz, que sabe qué y cómo comunicar, que utiliza siempre contacto visual, y es respetuoso en la comunicación escrita, que lo llevará a obtener un equipo fuerte, concentrado y orientado al cumplimiento de los objetivos planteados.

Por otra parte, el involucramiento del equipo, trae a acotación la importancia de que todos los integrantes trabajen por objetivos comunes, yendo en la misma dirección y cuya combinación de esfuerzos alcance los propósitos del grupo, haciéndolos efectivos.

**Figura 6:** Acciones claves para alcanzar efectividad en el equipo



### Conclusión

El manejo de equipos dentro de cualquier organización implica un reto que no todos los Gerentes, por el solo hecho de ocupar esa posición jerárquica, están habilitados automáticamente a cumplir y llegar al éxito. Lograr que un grupo de personas con caracteres y motivaciones distintas se alienen a un objetivo común, conlleva esfuerzo y es cuando la conquista de conductas positivas que transformadas en hábitos efectivos que logran el autodomínio y la dirección sinérgica de los colaboradores, y a su vez llevan a desarrollar habilidades gerenciales, es que se puede considerar

## Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

como una alternativa de gestión para conducir la misión de liderar todas esas voluntades individuales y convertirlas en equipo. Entonces, la investigación conduce a formular la interrogante qué hace que sea altamente efectivo dicho equipo, concluyendo que acciones conscientes interiorizadas, ejecutadas repetitivamente, bajo la consideración de idóneas y positivas, que convertidas en hábitos que desarrollan habilidades, puede permitir a un Gerente dirigir un equipo, aplicando un modelo que abarca técnicas de enfoque en resultados, acompañamiento eficaz, seguimiento de objetivos, personalidad persistente que no se rinde ante la adversidad, contando para ello con técnicas de negociación para obtener resultados justos, bajo un esquema de entrenamiento constante hacia los miembros del equipo hasta que sean capaces de actuar independientemente, con aplicación de inteligencia emocional que le permite sobrellevar los reveses que trae consigo el ejercicio gerencial, manteniendo una actitud motivadora, cuyo norte de alcanzar los objetivos sea continuo, bajo un liderazgo apasionado, con apego a la organización, a su visión y misión, comunicador por excelencia, y con una confianza permanente en su equipo, logrando un sentido de pertenencia e involucramiento del mismo, hasta que alcanzar los resultados sea una constante para el grupo.

Las empresas de servicios financieros solo pueden crecer a través de la participación activa de sus colaboradores, de su entrega y compromiso para la organización y sus fines, que solo se logrará con el liderazgo de sus Gerentes al convertir un grupo de personas, en equipos de trabajo altamente efectivos.

### Referencias

1. Arocha, J. (2017) Hábitos efectivos, una alternativa de innovación en el negocio de tarjetas de crédito. CICAG Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 15, Edición No. 1
2. Arroyo, T. R. (2012) Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones
3. Burgué P. (2020). Como ser un líder: Habilidades, formación y entorno estratégico. Recursos Humanos Infojobs. Recuperado de <https://recursos-humanos.infojobs.net/como-ser-un-líder-en-el-trabajo>

Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos

---

4. Cardona, C. y Trejos J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. Ve, XXVI(3), 71-82.
5. Covey, S. R. (Ed). (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica.
6. David, F.R. (Ed).(2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Educación Inc.
7. Díaz S. y García M. (2008). *Escuela de Desarrollo de Hábitos*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
8. Ekos. (2019) Bancos con activos superiores a USD1.000 millones. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/bancos-con-activos-superiores-a-usd-1.000-millones>.
9. Galarza, S.P., Carrillo A.P. y Carrillo L.P. (2019) Estilos de Liderazgo en las Cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo línea de equilibrio en resultados. *Revista Eca Sinergia*. Vol. 10. No. 2. 96-104.
10. Goleman, D. (Ed) (2014) *Como ser un Lider. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Bogotá, Colombia. Penguin Random Grupo Editorial.
11. Naranjo, R. (2015) *Habilidades Gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. No. 38.
12. Pedradas L., Rodriguez E., y Rodriguez J. (2008) *Importancia de los estilos de Liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas*. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XIV No. 1, 20-29