



Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala

(Artículo científico -Trabajo de graduación)

Vilma Julieta Guerra Sazo

Guatemala, septiembre 2020

Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala

(Artículo científico -Trabajo de graduación)

Vilma Julieta Guerra Sazo

Licenciado Humberto Oliva (**Asesor**)

M.Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M.A. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora

Guatemala, 22 de julio de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo Científico titulado “Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,



Yvima Julieta Guzmán Sazo

Maestría en Administración Corporativa

Carné No. A-3 20035003



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante tutto, adquirere sapientia"

REF.:C.C.E.E. M.C.CT.15001-PS.004.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 01 SEPTIEMBRE DE 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Lic. Santos Humberto Oliva Meza
Revisor: M.Sc. Edna de Juárez
Carrera: Maestría en Administración Corporativa

Tesis titulada: "Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la Ciudad de Guatemala"

Presentada por: Vilma Julieta Guerra Sazo.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister.

M.A. Ronaldo Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Guatemala, 17 de julio de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente
Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: *Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la Ciudad de Guatemala* realizado por Vilma Julieta Guerra Sazo, ID A-3 20035003, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Santos Humberto Oliva Meza', written over a horizontal line.

Lic. Santos Humberto Oliva Meza
Colegiado Activo 9282

Guatemala, 14 de agosto 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Desarrollo de las habilidades blandas como mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Vilma Julieta Guerra Sazo, carné No. A-3 20035003, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,


M.Sc. Edna de Juárez
Colegiado No. 5,803

Dedicatoria

- A Dios** Por su infinita misericordia y darme la fortaleza y sabiduría para lograr las metas en esta etapa de mi vida.
- A mis padres** Por su ejemplo de vida, por su honestidad, trabajo duro y sencillez.
- A mis hermanos** Por su solidaridad y estar incondicionalmente en todo momento a mi lado.
- A Silvia Arce** Especialmente

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Definición del tipo de investigación	5
1.4.1 Investigación descriptiva	5
1.5 Sujetos de investigación	5
1.6 Alcance de la investigación	6
1.6.1 Temporal	6
1.6.2 Geográfico	6
1.7 Definición de la muestra	6
1.8 Definición del instrumento de investigación	7
1.9 Recolección de datos	8
1.10 Procesamiento y análisis de datos	8
Capítulo 2	9
Resultados	9
2.1 Presentación de Resultados	9
Capítulo 3	14
Discusión de Resultados y Conclusiones	14
3.1 Extrapolación	14
3.2 Hallazgos y Análisis General	19
3.2 Conclusiones	21
Referencias	23
Anexos	

Abstract

Esta investigación se realizó con el propósito de determinar cuáles son las competencias blandas que los jefes de servicio al cliente de 26 agencias bancarias ubicadas en las zonas 9 y 10 consideran son las más importantes en sus colaboradores. Para ello se tomaron las 21 competencias incluidas en el estudio Brechas del Talento realizado por FUNDESA. Las competencias se organizaron en cuatro grupos: efectividad, cognitivas, relación con los demás y autogestión.

Se elaboró un instrumento en el que se incluyeron las competencias, su definición y el espacio para calificarlas en un rango de 1 a 4 (4 el más alto).

Se determinó que, de los cuatro grupos de competencias, las que corresponden al grupo de efectividad fueron las más valoradas (99.52 de un máximo de 100), seguidas de autogestión (99.04), cognitivas (98.90) y relación con los demás (92.15).

Doce de las competencias obtuvieron la puntuación máxima; tres, una puntuación promedio de 3.96 y cuatro, una puntuación promedio de 3.92. Las menos valoradas fueron Capacidad Creativa (3.81) y Comunicación en un Segundo Idioma (2.92).

Introducción

El presente artículo científico tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias blandas más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el marco del desarrollo de tres capítulos: En el capítulo uno, se desarrolla la metodología, se define el planteamiento del problema, se determina la pregunta de investigación, así como los objetivos, el alcance, la muestra y se describe el instrumento que se utiliza, utilizará, su recolección, procesamiento y análisis de datos. Esta primera parte es la estructura en la cual se sientan las bases del artículo.

En el capítulo dos, se presentan los resultados cuantitativos y en gráficas. Cabe indicar que esta sección es puramente indicativa, es decir se exhiben los resultados y es hasta en el capítulo tres que se realiza el análisis correspondiente.

En el capítulo tres, titulado *Discusión de Resultados y Conclusiones*, se analizan y discuten los resultados tomando en cuenta la información presentada por otros autores. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio.

Adicionalmente, se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

El artículo científico destaca la importancia de las competencias blandas que son requeridas por las empresas, específicamente en el servicio al cliente del Sector Bancario.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

El significado del término competencia es contradictorio ya que el Diccionario de la Real Academia Española (2001), le atribuye dos significados distintos. El primero de ellos, se hace referencia a una disputa o contienda entre dos o más personas en torno a algo. El otro se relaciona con la pericia de hacer algo; es decir, estar en capacidad de realizar una tarea determinada; este significado es el que se relaciona con la competencia laboral que la Organización Internacional del Trabajo define como la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

El término competencia tiene su origen en los estudios realizados por David McClelland (1987) en donde analiza cuáles son los motivos que orientan, energizan y determinan los comportamientos de las personas. Este autor hizo importantes avances al respecto definiendo 3 sistemas motivacionales: Motivación por el logro, motivación por el poder, motivación por la afiliación (Alles, 2007). Más adelante, y siguiendo los estudios de McClelland, Spencer y Spencer (1993) señalan que la competencia es una característica en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en una situación de trabajo.

El término competencia laboral comenzó a tener relevancia a partir de la publicación de McClelland en 1973 quien afirmó que, para contratar a una persona, no basta con que tenga el título académico esperado o que los resultados de las evaluaciones que se le hagan sean buenos ya que su desempeño depende más de sus características propias (Zarazúa, 2007). Cinco años más tarde, Thomas Gilbert publicó el libro “Human Competence” cuyas recomendaciones fueron adoptadas rápidamente por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas.

Precisamente en la actualidad, varios autores como la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID) afirman que las competencias blandas son más importantes que las duras o técnicas para predecir la empleabilidad y la permanencia laboral por lo que la demanda de estas habilidades se ha incrementado durante los últimos 20 años (USAID, 2015) e influyen mucho en la posibilidad de conseguir o no un empleo. De hecho, para Sutton “son

tan importantes que los empleadores las identifican como el diferenciador número uno para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo”.

Otras competencias que se consideran también importantes son la capacidad para trabajar arduamente, confiabilidad y auto motivación, así como trabajo en equipo. Estas habilidades blandas contribuyen a la eficacia del equipo de trabajo, la productividad y el crecimiento de las empresas.

En Guatemala, la USAID y fhi360 (2016) realizaron una investigación en el Altiplano Occidental en la que entrevistaron a actores directos (quienes toman posesión directa del producto y son dueños de éste en un grupo o más eslabones de la cadena) e indirectos (quienes prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un rol directo sobre el producto). Trabajaron con cinco sectores productivos: Sector agrícola (legumbres y vegetales), manufactura (productos textiles y prendas de vestir), Manufactura (chocolates, dulces), productos de panadería y otros alimentos procesados), Manufactura (bebidas no alcohólicas) y Servicios (turismo).

Las respuestas reflejaron que dos habilidades fueron consideradas como las más importantes por los cinco sectores: liderazgo y trabajo en equipo y uso de tecnologías de la información. Las otras habilidades (aprendizaje permanente, creatividad, liderazgo, y planificación y organización) son las más apreciadas solo en tres de los cinco sectores. En lo que se refiere a actitudes, tres de ellas (compromiso con el medio ambiente, responsabilidad y responsabilidad social) fueron consideradas como las más importantes por los cinco sectores, mientras que dinamicidad y puntualidad, fueron consideradas como las más importantes solo por tres de los sectores encuestados.

Por su lado, la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) realizó en el año 2016 la investigación Brechas del Talento en la que participaron, por el sector empresarial, 323 empresas ubicadas en los Departamentos de Guatemala, Quetzaltenango, Escuintla, Sacatepéquez y Suchitepéquez. La investigación exploró la importancia de dos tipos de competencias: específicas y genéricas. De acuerdo con los resultados del estudio, las competencias específicas a las que las empresas le dan más importancia son, en este orden:

1. Gestión de proyectos
2. Dirección de personas

3. Gestión financiera
4. Servicio al cliente
5. Uso especializado de Tics

En el estudio realizado por FUNDESA, participaron 16 empresas del *cluster* servicios financieros (4% de todas las empresas encuestadas). las competencias más apreciadas por ese sector son, en ese orden:

1. Abstracción, análisis y síntesis
2. Aplicar conocimientos a la práctica
3. Organizar y planificar el tiempo
4. Comunicación oral y escrita
5. Comunicación en un segundo idioma
6. Buscar, procesar y analizar información
7. Compromiso con la calidad
8. Identificar y resolver problemas
9. Adaptarse a nuevas situaciones
10. Habilidad en el uso de tecnologías
11. Trabajar por metas comunes
12. Trabajar en forma autónoma
13. Actualizarse permanentemente
14. Capacidad crítica y autocrítica
15. Capacidad de tomar decisiones
16. Trabajo en equipo
17. Habilidades interpersonales
18. Compromiso ético
19. Liderazgo
20. Trabajar bajo presión
21. Capacidad creativa

Además, de acuerdo con los resultados del sector financiero, 19 de esas 21 competencias se ubican en el cuadrante “más necesarias, pero más difíciles de encontrar” (las dos que no se ubican en ese cuadrante son capacidad creativa y capacidad crítica y autocrítica) pero se determina necesario capacitar a los colaboradores en habilidades de comunicación oral y escrita, así como liderazgo y capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Al contrastar los resultados de la investigación realizada por FUNDESA, se puede determinar

que las prioridades del sector financiero son distintas a las de la totalidad de los sectores encuestados y que dos de las competencias interpersonales (trabajo en equipo y habilidades personales ocupan los puestos número 16 y 17 del total de 21 competencias priorizadas). Sin embargo, estas competencias deberían ser una prioridad para el área organizacional de servicio al cliente ya que los colaboradores que se desempeñan en esta área deben contar con competencias blandas que les permitan ayudar a los clientes a resolver rápidamente sus gestiones.

Por ello, se considera necesario determinar cuál es la priorización que los jefes de servicio al cliente de los Bancos del sistema dan a las 21 competencias evaluadas por FUNDESA ya que esto permitirá determinar en qué deben enfocarse los programas de selección y formación del personal que se asigna a esta área.

Para determinar qué competencias son prioritarias en el personal que labora en el área de servicio al cliente se encuestarán a los jefes de servicio al cliente de los Bancos que tienen agencias bancarias en las zonas 9 y 10 de la ciudad capital. Pese a las restricciones impuestas por la pandemia del Covid-19, los Bancos no han dejado de atender a los clientes, aunque modificaron su horario atención y dejaron de atender en algunas agencias. Esto garantiza que los jefes de servicio al cliente de las agencias bancarias que se seleccionen, estén accesibles para ser encuestados.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es el desarrollo de las habilidades blandas una medida de mejora de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar cuáles son las competencias blandas genéricas más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cuáles son las competencias blandas genéricas del grupo efectividad, más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.
- Determinar cuáles son las competencias blandas genéricas del grupo cognitivas, más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.
- Determinar cuáles son las competencias blandas genéricas del grupo relación con los demás, más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.
- Determinar cuáles son las competencias blandas genéricas del grupo autogestión, más requeridas para mejorar las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Esta es una investigación descriptiva que Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen como “un conjunto de procesos y etapas que deben de seguir un orden para obtener los resultados requeridos con el fin de describir un fenómeno o variable”. La investigación es además cuantitativa y transversal.

1.5 Sujetos de investigación

Se aplicará a dos sujetos de estudio de cada agencia bancaria ubicadas en zona 9 y zona 10 de la ciudad de Guatemala, siendo un total de 26 sujetos. Los sujetos de investigación fueron jefes de servicio al cliente de agencias bancarias de los 14 bancos del sistema bancario de Guatemala que operan en esas zonas. A pesar de que los bancos no han dejado de atender al público, hubo

agencias que no atendieron, lo que significó que se tomará una muestra de 2 jefes de servicio al cliente de dos agencias de los 14 distintos bancos que estuvieran atendiendo en las zonas 9 y 10 (28 sujetos en total).

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La investigación fue transversal (una sola medición) realizada de marzo a julio de 2020.

1.6.2 Geográfico

Se trabajó en agencias bancarias de la zona 9 y 10 de la ciudad de Guatemala.

1.7 Definición de la muestra

Empleo de muestra finita

Descripción	Valores
Tamaño de la Población (N)	28
Probabilidad de Éxito (p)	0.50
Probabilidad de error (q)	0.50
Error muestral (e)	0.05
Valor para confianza (z)	1.96

Nota: es una muestra finita, dado que el tamaño de la población es menor a 30,000.

Fórmula

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Fórmula Aplicada

$$n = \frac{1.96^2 * 28 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(28-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 26 personas

1.8 Definición del instrumento de investigación

La encuesta fue la herramienta utilizada para recolectar la información de la muestra seleccionada y así poder dar respuesta al problema de investigación planteado.

Para elaborar el instrumento se tomaron en cuenta las 21 competencias genéricas incluidas en la investigación de FUNDESA (2016) pero, éstas se agruparon en cuatro categorías, de acuerdo con la relación que cada una de ellas tiene con una capacidad.

Tabla 1

Clasificación de las competencias genéricas

Efectividad	Cognitivas	Relación con los demás	Autogestión
Organizar y planificar el tiempo	Abstracción, análisis y síntesis	Liderazgo	Adaptarse a nuevas situaciones
Identificar y resolver problemas	Buscar, procesar y analizar información	Trabajo en equipo	Trabajar en forma autónoma
Capacidad de tomar decisiones	Habilidad en el uso de tecnologías	Trabajar por metas comunes	
Compromiso con la calidad	Aplicar conocimientos a la práctica	Habilidades interpersonales	
Compromiso ético	Capacidad creativa	Comunicación oral y escrita	
Trabajar bajo presión	Actualizarse permanentemente	Comunicación en un segundo idioma	
	Capacidad crítica y autocrítica		

El instrumento de investigación incluyó un espacio para anotar los datos de la persona que responde. Además, se incluyó la definición de cada una de las 21 competencias blandas, de acuerdo con la definición del Diccionario de Referencia, Competencia Laborales Blandas (2002).

La aplicación de las encuestas se hizo de forma presencial a los jefes de servicio al cliente de dos agencias bancarias del mismo banco, de acuerdo con el listado elaborado de agencias bancarias que operan en las zonas 9 y 10 de la ciudad de Guatemala. Se determinó seleccionar dos agencias de un mismo banco, debido al Covid-19, son pocas las agencias ubicadas en la zona 9 y 10 que están atendiendo al público.

1.9 Recolección de datos

Considerando una muestra de 26 jefes de atención al cliente de las agencias seleccionadas, se obtuvo permiso para poder pasar el cuestionario elaborado para la recolección de datos, mismo que no toma más de media hora en contestar. Al llegar a la agencia se le explicó al sujeto de estudio que el cuestionario contiene las 21 competencias blandas genéricas identificadas en la investigación de Fundesa como las más importantes para el Departamento de Servicio al Cliente. El instrumento es una escala de calificación en la que los sujetos calificaron en una escala de 0 a 4 el grado de importancia.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Los datos aportados por cada uno de los 26 jefes de servicio al cliente encuestados, se ingresaron en un documento en Excel en el que se listaron verticalmente las 21 competencias y, a la par de cada una de ellas, se ingresó la calificación (4, 3, 2 o 1) que cada jefe de servicio al cliente le asignó; luego se hizo la sumatoria horizontal lo que permitió obtener el resultado total de cada una de las competencias. Posteriormente, el total obtenido por cada una de las competencias, se copió en otro documento en el que se separaron las competencias de acuerdo con la agrupación que se indicó en la Tabla 1.

Esto permitió determinar el resultado total y promediado para cada una de las competencias de cada grupo. Estos resultados se graficaron, por grupo de competencias. Adicionalmente, dado que no todos los grupos de competencias (Vea Tabla 1) tenían la misma cantidad de competencias, se ponderó, sobre cien, el resultado de cada grupo para poder determinar cuál de los cuatro grupos es el prioritario.

Los resultados fueron analizados, para posteriormente contrastarlos con los obtenidos en el estudio de FUNDESA (2016).

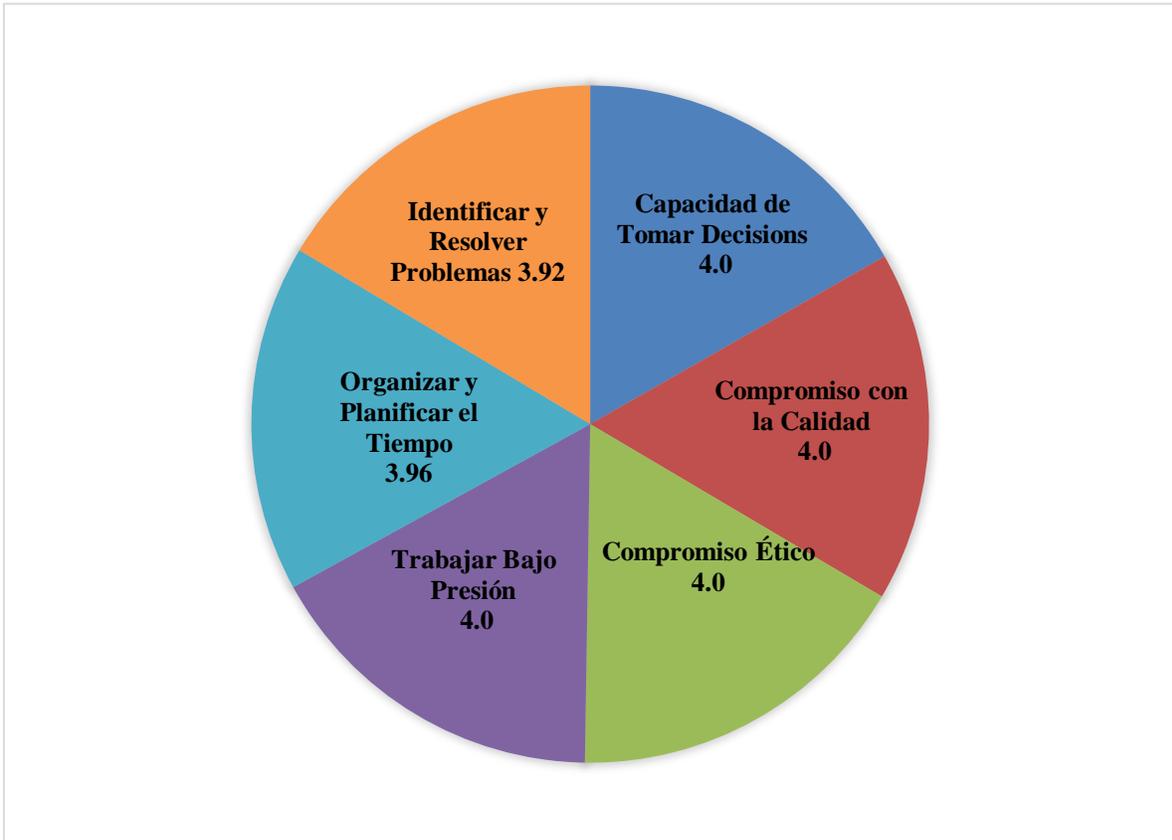
Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de Resultados

1. ¿Cuál competencia blanda del Grupo de Efectividad es más importante para el colaborador?

Gráfica 1

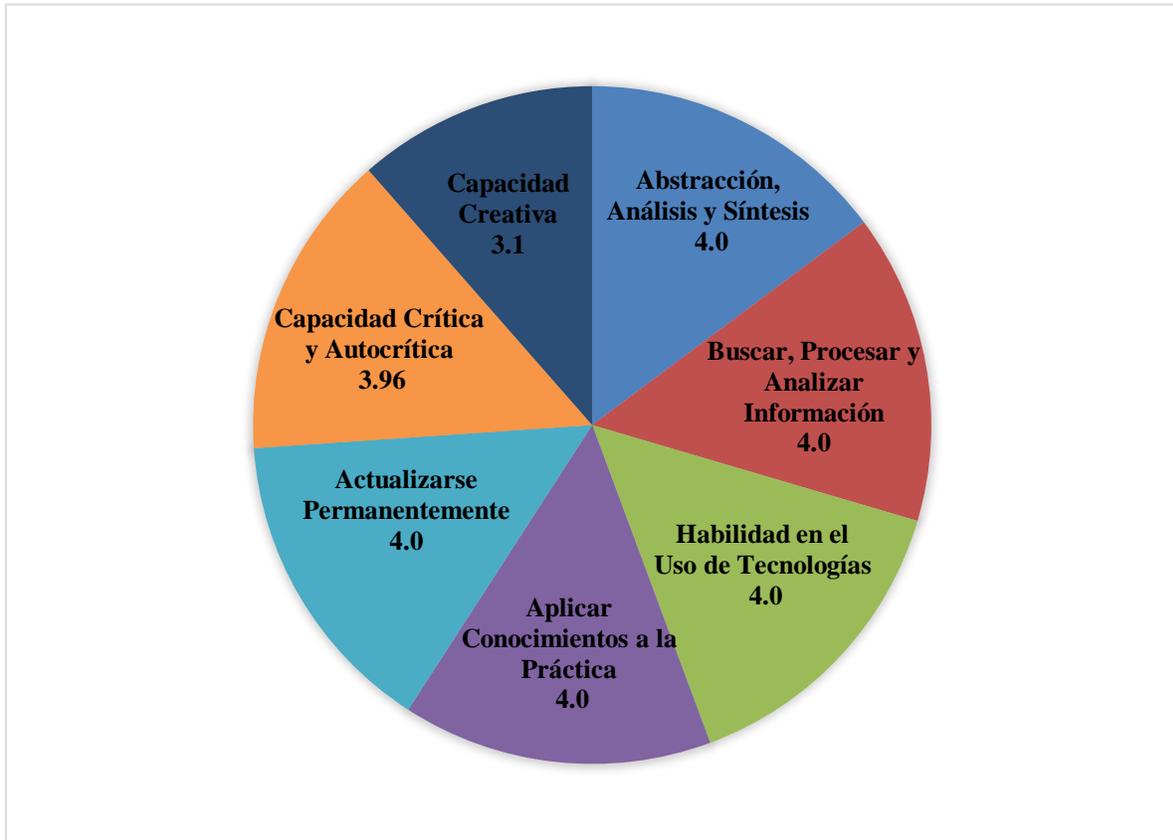


Fuente: elaboración propia

Descripción: En el grupo efectividad, las competencias Capacidad de Tomar Decisiones, Compromiso con la Calidad, Compromiso Ético y Trabajar Bajo Presión son las mejor evaluadas con la puntuación máxima de 4 puntos; mientras que la competencia Organizar y Planificar el Tiempo, obtuvo una puntuación de 3.96 y Resolver Problemas obtuvo una puntuación de 3.92, siendo la menos valorada.

2. ¿Cuál competencia blanda del Grupo Cognitivas es más importante para el colaborador?

Gráfica 2

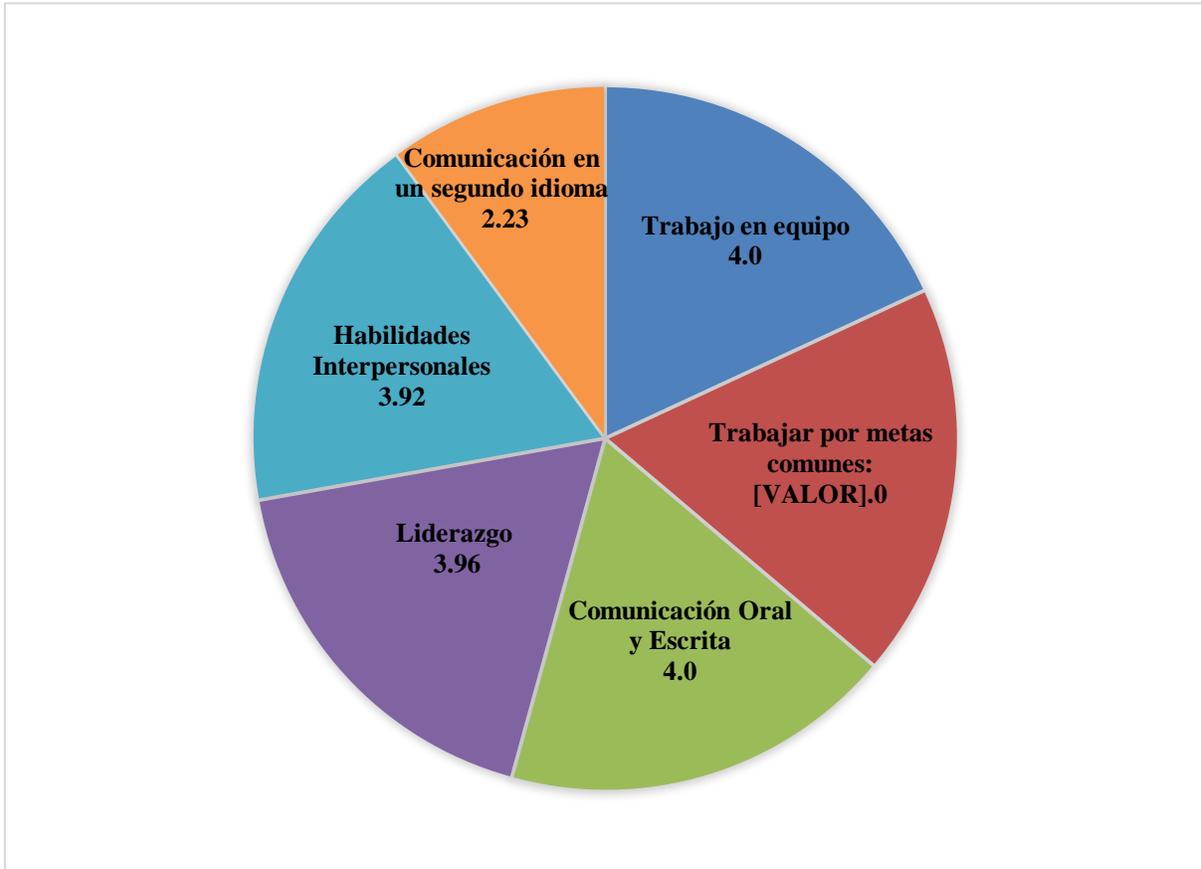


Fuente: elaboración propia

Descripción: Cinco de las competencias del Grupo Cognitivas obtuvieron un valor máximo de 4 puntos; mientras que Capacidad Crítica y Autocrítica obtuvo 3.96 puntos y la competencia Capacidad Creativa obtuvo 3.10 puntos

3. ¿Cuál competencia blanda del Grupo Relación con los demás es más importante para el colaborador?

Gráfica 3

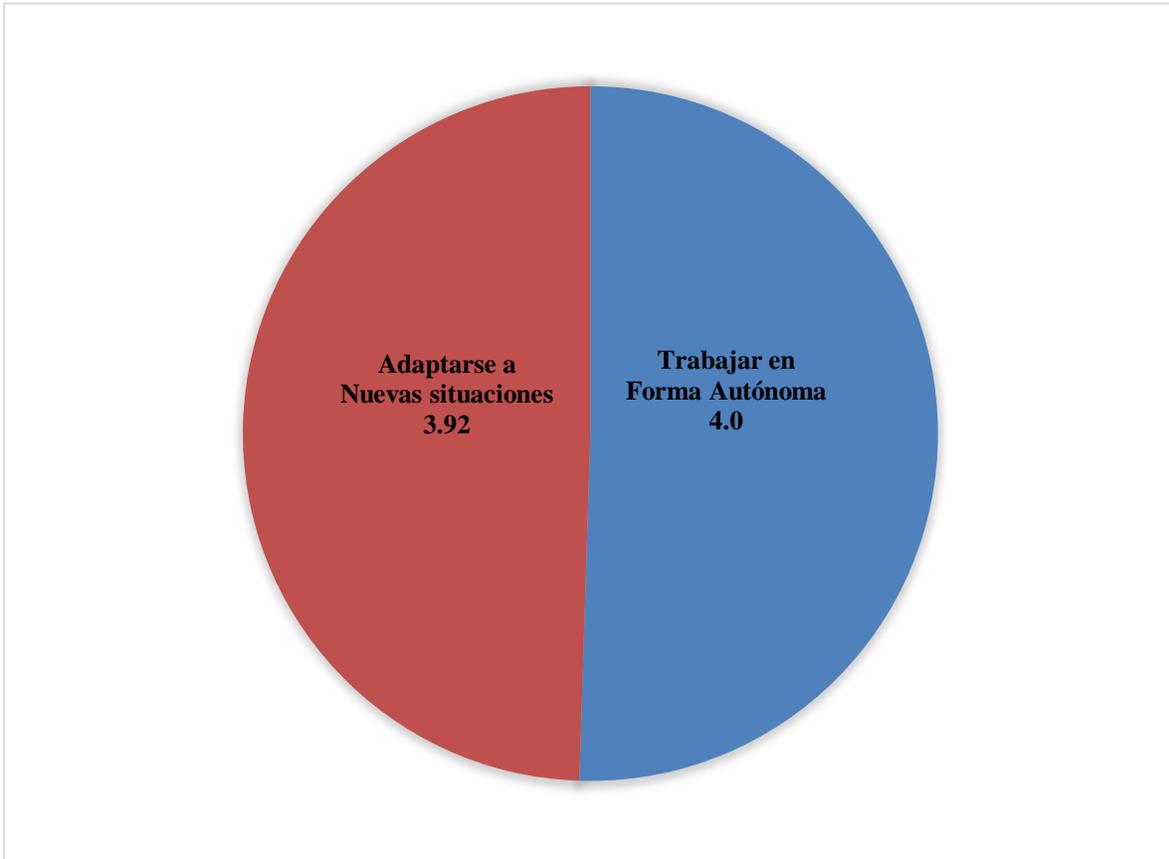


Fuente: elaboración propia

Descripción: Del Grupo Relación con los demás, las competencias más valorada son Comunicación Oral y Escrita, Trabajar por Metas Comunes y Trabajo en Equipo; seguidas de Liderazgo con 3.96 puntos, Habilidades Interpersonales (3.92) y Comunicación en un Segundo Idioma (2.23 puntos).

4. ¿Cuál competencia blanda del Grupo Autogestión es más importante para el colaborador?

Gráfica 4

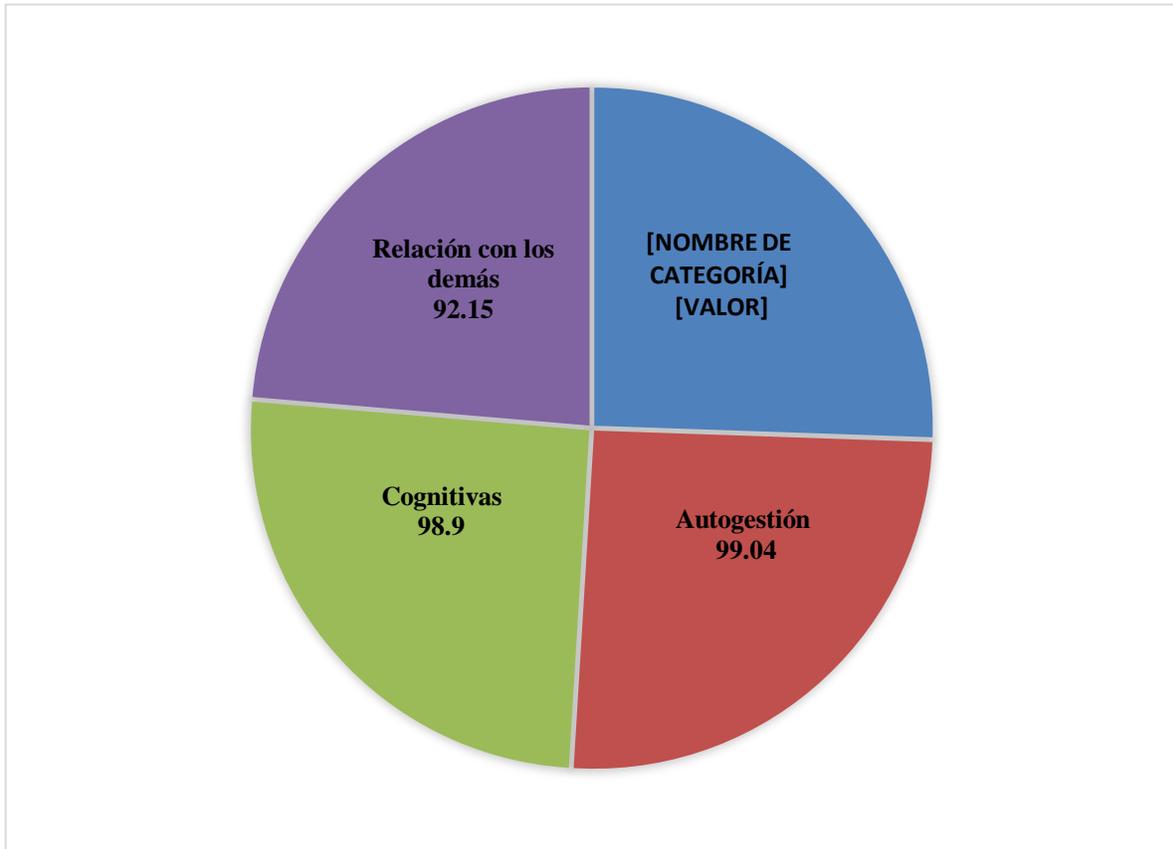


Fuente: elaboración propia

Descripción: En el Grupo Autogestión, la competencia Adaptarse a Nuevas Situaciones tiene el valor máximo (4 puntos), y la de Trabajar en Forma Autónoma obtuvo una puntuación de 3.92.

5. ¿Cuál Grupo de Competencia es el mejor valorado?

Gráfica 5



Fuente: elaboración propia

Descripción: Se determinó que, de los cuatro grupos de competencias, las que corresponde al Grupo de Efectividad fueron las más valoradas con 99.52 de un máximo de 100, seguidas de Autogestión con 99.04, Cognitivas con 98.90 y, por último, Relación con los Demás con 92.15 puntos.

Capítulo 3

Discusión de Resultados y Conclusiones

3.1 Extrapolación

El instrumento solo tenía una pregunta para que priorizaran las competencias; por lo tanto, no se puede ordenar la información por pregunta; lo que se hizo fue agregar la definición de las competencias.

En esta investigación, se utilizó el concepto de competencia referida a la pericia de hacer algo (Diccionario de la Real Academia Española, 2001), que para el área laboral la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define como la “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

El concepto de competencia tuvo sus orígenes en la publicación de McClellan quien en 1973 afirmó que, para contratar a una persona, no basta con que tenga el título académico esperado o que los resultados de las evaluaciones que se le hagan sean buenos ya que su desempeño depende más de sus características propias (Zarazúa, 2007); esas características propias son las que en la actualidad se refieren a las competencias blandas que son las que deberían tener todas las personas en edad de trabajar, pues a diferencia de las duras o técnicas que dependen del oficio o profesión que se desempeñe, las competencias blandas son comunes a varias ocupaciones o profesiones y, aunque pueden ser formadas en una carrera, en realidad son el resultado de las habilidades que la persona ha desarrollado a lo largo de su vida pues incluyen habilidades de comunicación, habilidades sociales, habilidades afectivas, etc.

Para Sandoval, Miguel y Montaña, es la capacidad productiva de un individuo y se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, y sirve de base para calificar y certificar a los trabajadores porque ésta se entiende como el saber hacer (habilidades) teniendo los conocimientos adecuados (saber conocer), y estando consciente de las consecuencias de ese

hacer (valores y actitudes – saber ser); es decir, es una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE- citada por Palomares Ruiz, 2007, p. 46).

En la actualidad, las organizaciones se refieren a dos tipos de competencias: las duras o técnicas que son las que debe tener cada persona según la profesión u oficio que realice y las blandas que son las que deben desarrollar todas las personas, independientemente de cuál sea su área de especialización y el nivel jerárquico en el que se desenvuelva.

De acuerdo con la OCDE (2004), las competencias blandas son multifuncionales, pues permiten el desarrollo personal a lo largo de la vida; transversales e interdisciplinarias a las áreas curriculares porque su aprendizaje no es exclusivo de ellas; transferibles porque se aplican en múltiples situaciones e integradoras, pues combinan conocimiento, destreza y actitudes. (p.40)

Entre las competencias blandas se incluyen capacidad para trabajar en equipo, tomar decisiones, pensar críticamente, adaptabilidad, creatividad, habilidades de comunicación, etc. Por ello, las empresas ya no se limitan a evaluar las competencias duras o técnicas de los candidatos para llenar una plaza sino evalúan también las competencias blandas. Al respecto, Carmen Peralta, Gerente Comercial de KeyClouding, plataforma digital de selección online, afirma que “el curriculum vitae sigue siendo una importante carta de presentación, pero no es suficiente para las empresas...9 de cada 10 empresa evalúan las habilidades blandas de sus candidatos”.

Las competencias blandas que se evaluaron en esta investigación fueron tomadas del estudio Brechas del Talento realizado en 2016 por FUNDESA, en el que determinaron entre otros resultados, cuáles son las competencias blandas a las que las empresas les dan más importancia y la facilidad para encontrar personal con esas competencias; según los resultados de ese estudio, la priorización de las empresas del sector financiero varió con respecto al resultado a nivel general, aunque coincidieron en el hecho de que las más necesarias, son las más difíciles de encontrar, por lo

que los bancos tendrían que hacer un esfuerzo para capacitar a las personas que contraten a fin de que desarrollen esas competencias en el nivel esperado, ya que ello redundará en un mejor servicio y, con ello, la satisfacción del cliente.

Los resultados demuestran que en el área organizacional de servicio al cliente los resultados son distintos a los reportados por el cluster financiero en el estudio realizado por FUNDESA (2016) ya que 11 de las 21 competencias evaluadas recibieron la misma prioridad; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el estudio de FUNDESA encuestó a Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes de Área de 16 empresas del cluster financiero, mientras que este estudio se realizó con 26 jefes de servicio al cliente de agencias bancarias.

El 25% de las empresas financieras consultadas por FUNDESA (2016) llevan operando entre 11 y 40 años (25% lleva operando entre 11 y 20 años y 25% entre 21 y 40 años); el 40% son medianas empresas y el 33% se consideran grandes empresas; el 44% de ellas tiene por lo menos una sucursal y que la mayoría de ellas cuenta con las divisiones de Contabilidad y Finanzas, Administración, Gerencia y Recursos Humanos, mientras que este estudio se realizó con un área operativa específica.

Las doce competencias que tienen la primera prioridad se definen de la siguiente manera (Diccionario de Referencia, Competencia Laborales Blandas, 2002).

Abstracción, análisis y síntesis. Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.

Actualizarse permanentemente. Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento y practicar el auto-aprendizaje.

Aplicar conocimientos a la práctica. Capacidad para utilizar el conocimiento y las habilidades desarrolladas para resolver los problemas que se presentan en su puesto de trabajo.

Buscar, procesar y analizar información. Es la capacidad para consultar constantemente distintas fuentes de información para la adquisición de nuevos conocimientos, así como categorizar la información consultada.

Compromiso con la calidad. Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

Compromiso con la calidad. Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

Compromiso ético. Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar u ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente.

Comunicación oral y escrita. Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo con las normas de ortografía, gramática y redacción de la lengua española; utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario ad hoc.

Habilidad en el uso de tecnologías. Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.

Trabajar bajo presión. Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Trabajar en forma autónoma. Capacidad de anticipar y afrontar las situaciones laborales con una visión a corto, medio y largo plazo, sin supervisión permanente y tomando decisiones, creando oportunidades, generando propuestas o proyectos y abordando los problemas potenciales con confianza, responsabilidad, seguridad, creatividad y sentido crítico.

Trabajar por metas comunes. Capacidad para colaborar con los equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales.

Trabajo en equipo. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

Las tres competencias que se ubican en la segunda prioridad se definen de la siguiente manera (Diccionario de Referencia, Competencia Laborales Blandas, 2002):

Capacidad crítica y autocrítica. Capacidad para reflexionar sobre sus propios actos y acciones y de juzgarlos en aras de hacer enmiendas o erradicar las propias fallas detectadas.

Liderazgo. Capacidad para ejercer influencia sobre los demás, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo. Implica la habilidad para comunicar una visión, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable, logrando un compromiso genuino.

Organizar y planificar el tiempo. Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.

Las cuatro competencias que se ubican en la tercera prioridad se definen de la siguiente manera (Diccionario de Referencia, Competencia Laborales Blandas, 2002):

Adaptarse a nuevas situaciones. Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Capacidad de tomar decisiones. Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Habilidades interpersonales. Capacidad para relacionarse con los compañeros de trabajo, otros profesionales y clientes de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva
Identificar y resolver problemas. Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar las soluciones posibles y escoger la mejor.

La capacidad creativa, definida como la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones (Diccionario de Referencia, Competencia Laborales Blandas, 2002), ocupa el cuarto lugar en prioridad, y el último lugar lo ocupa la competencia comunicación en un segundo idioma que se entiende como la capacidad para comunicarse con las demás personas, en un idioma distinto al materno.

3.2 Hallazgos y Análisis General

Al contrastar los resultados de esta investigación con los obtenidos en el estudio de FUNDESA (2016) se puede determinar que, si bien todas las competencias blandas analizadas se consideran importantes, a excepción de Comunicación en un Segundo Idioma que solo obtuvo una puntuación promedio de 2.92 sobre un valor máximo de 4. El resto de competencias obtuvo una puntuación en el rango de 3.81 y 4.00.

La competencia que obtuvo una puntuación promedio de 3.81 es la Capacidad Creativa lo que indicaría que los jefes de servicio al cliente no la consideran tan importante lo que podría atribuirse a que quienes trabajan en ese departamento necesitan apearse a los procedimientos establecidos, no dejando mucho lugar a soluciones creativas.

Eso mismo puede explicar el resultado de las competencias Adaptarse a Nuevas Situaciones, Capacidad de Tomar Decisiones e Identificar y Resolver Problemas (obtuvieron una puntuación promedio de 3.92). Sin embargo, la competencia Relaciones Interpersonales, definida como la capacidad para relacionarse con los compañeros de trabajo, otros profesionales y clientes de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva, no se considera prioritaria por las personas encuestadas pese a que, al desempeñarse en Servicio al Cliente, los colaboradores necesitan relacionarse con los clientes.

Las competencias Capacidad Crítica y Autocrítica, Liderazgo y Organizar y Planificar el Tiempo obtuvieron una puntuación promedio de 3.96, lo cual es comprensible para las dos primeras pero no se comprende para la de Organizar y Planificar el Tiempo pues, si los colaboradores del Departamento de Servicio al Cliente no tienen esa competencia bien desarrollada, la atención a cada cliente y el proceso de resolución de su gestión, puede ser muy tardada con lo que el servicio sería más lento, generando malestar en los clientes que acuden a una agencia.

El resto de competencias, como se indicó (Abstracción, Análisis y Síntesis, Actualizarse Permanentemente, Aplicar Conocimiento a la Práctica, Buscar, Procesar y Analizar Información, Compromiso con la Calidad, Compromiso Ético, Comunicación Oral y Escrita, Habilidad en el Uso de Tecnologías, Trabajar Bajo Presión, Trabajar en Forma Autónoma, Trabajar por Metas Comunes y Trabajar en Equipo) son las más valoradas por los jefes de agencias pues obtuvieron el puntaje máximo de 4 puntos. Al analizar esas competencias puede encontrarse un factor común: todas ellas incidirían en que la resolución de los problemas de los clientes fuera más rápida y efectiva.

De hecho, de los cuatro grupos de competencias evaluadas, las que corresponden al grupo de efectividad fueron las más valoradas (99.52 de un máximo de 100), seguidas de autogestión (99.04), cognitivas (98.90) y relación con los demás (92.15); con respecto a esta última, nuevamente se encuentra una discrepancia ya que la mayoría de autores considera que este tipo de habilidades son fundamentales para desempeñarse en servicio al cliente.

Los resultados también muestran que, de acuerdo con la investigación de FUNDESA, las competencias mejor evaluadas por los jefes de las agencias en las que se realizó la investigación, son de las más necesarias pero más difíciles de encontrar por lo que los Bancos tendrían que hacer un esfuerzo para capacitar a las personas que contraten a fin de que desarrollen esas competencias en el nivel esperado.

Además, necesitan contar con capacidades cognitivas que les faciliten comprender el trabajo que deben realizar, cómo deben hacerlo y aprender constantemente para adaptarse a las innovaciones que hace el Banco en los procesos, así como a los nuevos productos y servicios que ofrece.

3.2 Conclusiones

1. De acuerdo con los resultados, 12 de las 21 competencias tienen la prioridad máxima (4 puntos de un valor máximo de 4) y, por lo tanto, tienen la prioridad 1: abstracción, análisis y síntesis, actualizarse permanentemente, aplicar conocimiento a la práctica, buscar, procesar y analizar información, compromiso con la calidad, compromiso ético, comunicación oral y escrita, habilidad en el uso de tecnologías, trabajar bajo presión, trabajar en forma autónoma, trabajar por metas comunes y trabajo en equipo.
2. Tres competencias (capacidad crítica y autocrítica, liderazgo y organizar y planificar el tiempo) obtuvieron una puntuación de 3.96 sobre un valor máximo de 4 y, por lo tanto, tienen una segunda prioridad. Cuatro competencias (adaptarse a nuevas situaciones, capacidad de tomar decisiones, habilidades interpersonales, identificar y resolver problemas) obtuvieron una puntuación de 3.92 sobre un valor máximo de 4 teniendo una tercera prioridad. Una competencia (capacidad creativa) ocupa la cuarta prioridad con un promedio de 3.81 sobre un valor máximo de 4. En la quinta prioridad se ubica la competencia comunicación en un segundo idioma con una puntuación promedio de 2.23 sobre un valor máximo de 4.
3. En el Grupo Efectividad, la competencia Resolver Problemas fue la menos valorada pese a que los colaboradores que trabajan en el área de servicio al cliente deben no solo atender al cliente, sino resolver los problemas que éste presenta, a menos que la solución que estos colaboradores presenten al cliente, se encuentre estandarizada en el Banco.
4. En el Grupo de Competencias Cognitivas, las menos valoradas son la Capacidad Crítica y Autocrítica (3.96 puntos) y la Capacidad Creativa (3.10 puntos), lo que reflejaría que los colaboradores que trabajan en servicio al cliente no tendrían que utilizar un pensamiento crítico ni creativo. Mientras que Cuatro de las competencias de este Grupo obtuvieron un valor máximo de 4 puntos.
5. En el Grupo Relación con los Demás, las competencias menos valoradas son Liderazgo (3.96), Habilidades Interpersonales (3.92) y Comunicación en un Segundo Idioma (2.23 puntos). En lo que respecta a Habilidades Interpersonales, se esperaría que ésta fuera una de las competencias más importantes en los colaboradores que trabajan en el área de servicio al

cliente pues esto les ayudaría a llevarse bien con los clientes; de acuerdo, con Gamelearn, la empatía (una de las habilidades interpersonales) es una de las competencias requeridas para realizar este trabajo. Sin embargo, las personas que respondieron la encuesta no le dieron tanta importancia.

6. En el Grupo Autogestión, la competencia Adaptarse a Nuevas Situaciones tiene mayor valor (4 puntos) que la de Trabajar en Forma Autónoma (3.92).
7. De los cuatro grupos de competencias, las más valoradas son las que pertenecen al Grupo de Efectividad (99.52), seguidas de Autogestión (99.04), Cognitivas (98.90) y Relación con los Demás (92.15).
8. Los resultados de la investigación demuestran que las personas que tienen a cargo la atención al cliente en las agencias bancarias, necesitan tener competencias blandas relacionadas con la efectividad, las relaciones con los demás, especialmente con los clientes y la autogestión. Además, necesitan contar con capacidades cognitivas que les faciliten comprender el trabajo que deben realizar, cómo deben hacerlo y aprender constantemente para adaptarse a las innovaciones que hace el Banco en los procesos, así como a los nuevos productos y servicios que ofrece.
9. No está demás señalar que, aunque la muestra corresponde a agencias bancarias localizadas en dos zonas específicas de la Ciudad Capital (2 agencias de cada uno de los 14 Bancos que se identificaron), los resultados de la investigación pueden generalizarse a otras agencias bancarias.

Referencias

Bibliográficas

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Mcgraw- hill.
- Malpica, M. (1996). “*El punto de vista pedagógico*”, en Argüelles, Antonio (comp.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.
- Palomares Ruiz, A. (2007). *Nuevos retos educativos, el modelo docente en el espacio europeo*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Digitales

- Cien (15 de noviembre 2019). *Formación laboral para jóvenes*. Recuperado de <https://cien.org.gt/index.php/formacion-laboral-para-jovenes/>
- Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA) (26 de febrero 2016). *Brechas de talento. Guatemala*. Recuperado de [https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/ebt/Lanzamiento Resultados Evento \(7 Feb\).pdf](https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/ebt/Lanzamiento Resultados Evento (7 Feb).pdf)
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1 de marzo 2020). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Organización de Estados Iberoamericanos. Recuperado de http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad2_a04.htm
- Gamelearn (1 de mayo 2020). *7 habilidades de servicio al cliente que tus empleados deben conocer*. Recuperado de <https://www.game-learn.com/7-habilidades-de-atencion-al-cliente-que-tus-empleados-deben-conocer/>
- Maturana Moreno, G. y Guzmán Chitiva, F. (1 de marzo 2020). *Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar*. Revista Euritmia. Año 2019, 1 2-13. Recuperado de <http://cliic.org/pdf/Revista%20Euritmia,%20Vol.%201%20N%C2%B01.pdf>

Sandoval, F., Miguel, Vanesa y Montaña, N. (1 de marzo 2020). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Recuperado de

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

SEGEPLAN (1 de marzo 2020). Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032. *Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible*. Recuperado de

<http://190.111.1.13/CAPP/documentos/74/PNED%202017%202032.pdf>

Sutton, N. (1 de marzo 2020). *Why can't we all just get along? Computing Canada*. Recuperado de

<https://www.itbusiness.ca/news/why-cant-we-all-just-get-along/6555>

USAID (1 de marzo 2020). *Workforce connections: Key “Soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields*. Recuperado de

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/KeySoftSkills.pdf>

Vargas, F. (1 de marzo 2020): *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo:CINTERFOR/OIT, Recuperado de Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

Anexos

Cuestionario

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS BLANDAS MÁS IMPORTANTES PARA QUE LOS COLABORADORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE REALICEN UN TRABAJO EFICIENTE?

Presentación

Esta encuesta se está realizando con el propósito de reunir los datos necesarios para mi trabajo de graduación “Desarrollo de las habilidades blandas como mejoras de las capacidades del colaborador de atención al cliente en el Sistema del Sector Bancario en las agencias localizadas en la zona 9 y 10 de la Ciudad de Guatemala” de la Maestría Administración Corporativa de la Universidad Panamericana.

Objetivo

El propósito del instrumento es determinar cuál de todas las competencias blandas son las más importantes para que las personas de Atención o Servicio al Cliente puedan realizar su trabajo de la mejor forma posible.

Instrucciones

A continuación se incluye el listado y definición de las 21 competencias blandas más apreciadas por distintos sectores productivos del país. Por favor, marque la casilla correspondiente según la importancia que le da a cada una de las competencias. Como es una apreciación, ninguna respuesta se considerará buena o mala y los resultados serán tratados confidencialmente.

En la columna “Importancia” escriba 4, 3 2 ó 1, según esta escala

Muy importante: 4

Importante: 3

Poco importante: 2

No es importante: 1

Competencia	Definición	Importancia
Abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.	
Actualizarse permanentemente	Es la inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje; recurrir a los demás como fuente de información; mostrar una actitud de apertura a los cambios del conocimiento y practicar el auto-aprendizaje	
Adaptarse a nuevas situaciones	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.	
Aplicar conocimientos a la práctica	Capacidad para utilizar el conocimiento y las habilidades desarrolladas para resolver los problemas que se presentan en su puesto de trabajo	
Buscar, procesar y analizar información	Es la capacidad para consultar constantemente distintas fuentes de información para la adquisición de nuevos conocimientos, así como categorizar la información consultada	
Capacidad creativa	Habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	
Capacidad crítica y	Capacidad para reflexionar sobre sus propios actos y acciones y	

autocrítica	de juzgarlos en aras de hacer enmiendas o erradicar las propias fallas detectadas	
Capacidad de tomar decisiones	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.	
Compromiso con la calidad	Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.	
Compromiso ético	Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar u ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente	
Comunicación en un segundo idioma	Capacidad para comunicarse con las demás personas, en un idioma distinto al materno	
Comunicación oral y escrita	Capacidad de transmitir ideas en forma oral y escrita, dentro del marco laboral, de acuerdo con las normas de ortografía, gramática y redacción de la lengua española; utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario ad hoc	
Habilidad en el uso de tecnologías	Capacidad para utilizar las herramientas, programas, aplicaciones y recursos informáticos y tecnológicos requeridos para el desarrollo del trabajo y para buscar, seleccionar, registrar, procesar y comunicar la información con una actitud crítica y reflexiva.	
Habilidades interpersonales	Capacidad para relacionarse con los compañeros de trabajo, otros profesionales y clientes de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva	
Identificar y resolver problemas	Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar las soluciones posibles y escoger la mejor.	
Liderazgo	Capacidad para ejercer influencia sobre los demás, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo. Implica la habilidad para comunicar una visión, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable, logrando un compromiso genuino.	
Organizar y planificar el tiempo	Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.	
Trabajar bajo presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	
Trabajar en forma autónoma	Capacidad de anticipar y afrontar las situaciones laborales con una visión a corto, medio y largo plazo, sin supervisión permanente y tomando decisiones, creando oportunidades, generando propuestas o proyectos y abordando los problemas potenciales con confianza, responsabilidad, seguridad, creatividad	

	y sentido crítico	
Trabajar por metas comunes	Capacidad para colaborar con los equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales	
Trabajo en equipo	Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.	

Si considera que hay competencias blandas que los colaboradores que trabajan en el área de servicio al cliente deben tener y que no aparecen en el listado anterior, por favor agréguelas e indique cuán importantes son.

Muchísimas gracias por su tiempo y la información que proporcionó.

LISTADO DE BANCOS UBICADOS EN LAS ZONAS 9 Y 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

No.	Nombre	Dirección de Ubicación	Teléfono
1	INTERBANCO	7ª. Avenida, zona 9	2385 9555
2		12 Calle 0-93, zona 9 C.C.Montúfar	
3		Avenida Reforma 15-85, zona 10	
4	VIVIBANCO	13 Calle 5-46, zona 9	2506 0606
5		Galería Prima zona 9	
6		Agencia zona 10	
5	BAM	7ª. Avenida 7-20, zona 9	2338 6565
6		12 Calle 0-29, zona 9, C.C. Montufar	
7		2ª. Calle 2-73, zona 9	2339 0136
8		6ª. Avenida 6-14, zona 9 Tívoli	2331 4597
9		6ª. Avenida 3-32, zona 10	2339 2170
10		Diagonal 6 13-01, zona 10 C.C.Oakland Mall	2336 6868
11		Boulevard Los Próceres 18 Calle 24-79, zona 10, Edificio Empresarial	2338 6565
12		6ª. Avenida 3-22, zona 10	2339 2170
13	C H N	Av. Reforma 6-64, zona 9	
14		4ª. Calle 7-53, zona 9 Edif. Torre Azul	
15		12 Calle 1-25, Zona 10 GEMINIS 10	2338 2636
16	BANRURAL	2ª. Calle 5-38, zona 9	
17		Av. Reforma 9-30, zona 9	
18		12 Calle 0-29, zona 9, C.C. Montufar	
19		Boulevard Liberación 6-55, zona 9	
20		Diagonal 12 0-03, zona 9	
21		9ª. Calle 7-65, zona 9	
22		2ª. Avenida 3-52, zona 10	
23		12 Calle 1-25, Zona 10 GEMINIS 10	
24	BANCO INDUSTRIAL	6ª. Avenida A 9-23, zona 9	2411 6000
25		7ª. Avenida 1-49, zona 9	2420 3000
26		12 Calle 0-29, zona 9, CC Montúfar	2411 6000
27		Boulevard Liberación 7-25, zona 9	2411 6000
28		1ª. Avenida 12-46, zona 10	2411 6000
29		16 Calle 2-00, zona 10, C.C. Los Próceres	2411 6000
29		4ª. Avenida 12-59, zona 10, Plaza Fontabella	2411 6000
31	G y T CONTINENTAL	6ª. Avenida 9-08, zona 9	2339 2001
32		12 Calle 4-74, zona 9, Montufar	2334 4747
33		7ª. Avenida 10-12, zona 9	
34		18 Calle 20-14, zona 10	
35		Boulevard Los Próceres 18 Calle 24-69, zona 10, zona pradera	
36		20 Calle 25-85, zona 10	2367 4139
37		9ª. Calle 0-20, zona 9 C.C. Paseo Las Américas	
38		4ª. Calle 6-36, zona 9	

39	BANTRAB	Avenida Reforma 6-20, zona 9	
40		Boulevard Los Próceres 11-28, zona 10	2363 3313
41		16 Calle, zona 10, C.C. Los Próceres	2331 7817
42		12 Calle 0-29, zona 9, C.C. Montufar	
43	BANCO FICOHSA	La Torre Zona 10	
44	GUATEMALA	La Torre zona 9	
45	PROMERICA	12 Calle 2-25, zona 10, Edificio Avia	1724
46		15 Calle 1-04, zona 10 Centrica Plaza	
47		Diagonal 6 10-01, zona 10	
48		Diagonal 6, C.C. Oakland zona 10	
49		Boulevard Los Proceres 25-85, zona 10, Galerías La Pradera	
50		Av. Reforma 9-55, zona 10	
51		18 Calle 5-56, zona 10, edificio Unicentro	
52		Boulevard Liberación 14-11, zona 9	
53		7ª. Avenida 8-46, zona 9	
54		12 Calle 0-93, zona 9, C.C. Montufar	
55	BAC	Avenida Reforma 9-76, zona 9	2361 0909
56		7ª. Avenida 6-26, zona 9	
57		Centro Empresarial, zona 10	
58	BANCO ANTIGUA	12 Calle 4-30, zona 9	2420-5550
59		Boulevard Los Próceres 25-76, zona 10, Edificio Rambla 10	
60	BANCO INMOBILIARIO	13 Calle 3-40, Zona 10, Edificio Atlantis	2424 2000
61		Edificio Plazuela España, zona9. 1er. Nivel	
62	BANCO AZTECA	16 Calle 1-01, zona 10 C.C. Plaza Obelisco	