



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES UNIDAD  
LEÓN**

**TEMA:**

**DESARROLLO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA  
BANCA DE SEGUNDO PISO**

**MODALIDAD DE TITULACIÓN:**

**DIPLOMADO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA INDUSTRIAL**

**P R E S E N T A:**

**JOSÉ CARLOS ULISES SILVA NEGRETE**

**TUTOR:**

**DR ALFONSO CERVANTES MALDONADO**



León, Guanajuato

2024



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos Institucionales**

Siempre agradecido con la UNAM por darme las herramientas necesarias para desarrollarme como un profesionista integro y un portavoz de los valores institucionales.

A mi tutor, exprofesor y siempre amigo, el Dr. Alfonso Cervantes Maldonado por su apoyo y motivación.

A todos mis profesores de los cuales me llevo lo mejor de cada uno y asimilo sus lecciones con el paso de mi crecimiento profesional y humano.

A todos y cada uno de los trabajadores de la escuela quienes a través de su trabajo me dieron siempre una experiencia grata y cuidaron siempre de las instalaciones y la de la comunidad en general.

A la ENES LEÓN por ser mi oportunidad de salir adelante y ampliar mi horizonte siempre con una visión integral.

A la DECI, quienes a través de su oferta en educación continua pude encontrar un diplomado que se adecua a mis necesidades profesionales.

## **Agradecimientos Personales**

A mis padres, José y Rocío quienes con todo el amor del mundo me han orientado siempre para buscar mi vocación, me apoyaron en mis estudios y siempre me motivaron a seguir mis sueños, siempre junto a mí.

A mi hermana, Flor, quien siempre me ha expresado su amor y admiración y por lo cual no podía dejar este camino a medias.

A Gio, Soto, Macín y Tomás con quienes forme una gran amistad, sincera y duradera, por los buenos momentos y las risas inolvidables.

A mi familia Negrete, quienes siempre han creído en mí, donde nunca me faltó una porra y a quienes llevo siempre en mi corazón.

A Soto y Majito por convertirse en un par de hermanos más, con los que he vivido quizá la aventura más grande de mi vida.

A Jaqui, muchas gracias por todo tu apoyo siempre, te amo.

## Índice

Objetivo: -----	5
Introducción: -----	6
Resumen:-----	8
Marco conceptual -----	9
I. Deficiencias en la medición del desempeño de equipos: -----	13
II. Necesidades de los bancos:-----	17
III. Perfiles promedio y las habilidades más solicitadas. -----	20
IV. La motivación y su papel en la formación de equipos de trabajo: -----	29
V. Aplicación de herramientas del diplomado “Habilidades de liderazgo” -----	36
VI. Eneagrama -----	37
VII. Ikigai: -----	40
VIII. SIDEPA -----	42
IX. Circulo Dorado -----	44
Conclusiones-----	46
Referencias -----	48

**Objetivo:**

El objetivo de este trabajo es contextualizar lo aprendido en el diplomado de habilidades de liderazgo en un entorno altamente competitivo como lo es la banca de segundo piso, para este reporte en específico, se toma el caso de Bank of America donde me desempeñé como analista de operaciones en factoraje financiero (Supply Chain Finance).

Este trabajo determina los requisitos de los equipos de trabajo que diferentes áreas buscan para llevar a cabo un proceso de excelencia y de alta rentabilidad para el negocio.

## **Introducción:**

La competitividad laboral es un tema del siglo XXI que aqueja cada vez más a las nuevas generaciones, es por eso por lo que la actualización constante ejerce un papel diferenciador muy importante en los nuevos profesionistas, ante un mercado laboral tan saturado, la necesidad de desarrollar habilidades nuevas y monetizables ha aumentado.

La banca corporativa en México juega un papel muy importante en el desarrollo de nuevos negocios de distintas industrias y en el desarrollo de un país, es por eso por lo que la perfección en la ejecución de sus operaciones y de sus decisiones garantiza un soporte para los empresarios en el país.

En este contexto, aplicar las herramientas correctas en el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño será un elemento clave para el desarrollo profesional del individuo que las ponga en práctica y será traducida a una excelencia operativa para la banca, específicamente la de segundo piso, donde se toman las decisiones para la banca comercial o de primer piso.

Actualmente, los bancos y en general las grandes corporaciones presentan problemas al momento de reclutar a su personal. Para el caso de la banca corporativa, es necesario contar con los perfiles adecuados y que se adapten al plan de carrera que el banco tiene para ofrecer a sus colaboradores.

Es de vital importancia reconocer que las deficiencias en un proceso de contratación serán las causas de problemas grandes como lo es la alta rotación de personal en puestos clave y la alta deserción en los puestos operativos, estos problemas impactan principalmente en la capacidad operativa y el soporte del

volumen transaccional, aumento del riesgo operacional, falta de lideres y del desarrollo de los múltiples departamentos; por consiguiente, pérdidas económicas.



**Resumen:**

El presente trabajo tiene la finalidad de aterrizar lo visto en el diplomado “habilidades de liderazgo” en el campo laboral, específicamente en el sector bancario corporativo.

La intención es definir cómo debe ser un equipo de alto desempeño para este sector, lo que se traduce a una aplicación real de los conceptos vistos en el programa, así como resaltar la importancia que tienen para las grandes corporaciones financieras.

Se presenta un análisis de las principales necesidades que tienen los bancos con respecto a retos de mercado y a la elección de sus colaboradores, se detalla cómo debe ser el perfil idóneo para que estos colaboradores sean parte de una estructura de equipo orientada a la excelencia de resultados y satisfacción laboral, se busca resaltar cuáles son las habilidades que buscan los bancos en sus líderes y destacar la importancia de la motivación en sus organizaciones.

Por último, se detalla el uso práctico de algunas herramientas que son útiles en la formación de equipos de alto desempeño y que desarrollan liderazgos sanos.

## **Marco conceptual**

### Desarrollo de equipos de alto desempeño en la banca de segundo piso

La "banca de segundo piso" es un concepto utilizado para referirse a un nivel de intermediación financiera en el cual un banco (generalmente un banco de desarrollo, un banco central o una entidad financiera especializada) provee fondos o recursos a otras instituciones financieras, como bancos comerciales (más pequeños), con el propósito de que estas últimas canalicen esos fondos hacia el consumidor final, que pueden ser de distintos sectores de la economía, como la agricultura, el comercio minorista, las pequeñas y medianas empresas, cadenas de suministro, entre otros.

En otras palabras, la banca de segundo piso actúa como un intermediario entre las fuentes de financiamiento, que pueden ser fuentes externas como préstamos internacionales, y las instituciones financieras que tienen una mayor proximidad y relación directa con los prestatarios finales, como empresas y particulares.

El objetivo de esta intermediación es promover el desarrollo económico y social al dirigir los recursos financieros hacia áreas consideradas estratégicas o prioritarias para el país.

En muchos casos, los bancos comerciales pueden enfrentar limitaciones en términos de capacidad para acceder a ciertos tipos de financiamiento o para asumir ciertos niveles de riesgo. La banca de segundo piso busca abordar estas limitaciones al proporcionar fondos y apoyo financiero a las instituciones intermediarias, permitiéndoles luego llegar a un rango más amplio de prestatarios y actividades económicas.

En resumen, la banca de segundo piso es un mecanismo que busca fomentar el desarrollo económico al facilitar la distribución de recursos financieros desde fuentes externas hasta las instituciones financieras que operan directamente en la economía, con el objetivo de impulsar áreas específicas de la actividad económica.

Por otro lado, un equipo de alto desempeño es un grupo de individuos altamente colaborativos y comprometidos que trabajan juntos de manera eficiente y efectiva para alcanzar objetivos compartidos y producir resultados excepcionales. Estos equipos se caracterizan por su capacidad para superar desafíos, resolver problemas de manera creativa y mantener altos niveles de productividad y calidad en su trabajo.

Algunas de las características clave de un equipo de alto desempeño incluyen:

**Comunicación Abierta y Transparente:** Los miembros del equipo se comunican de manera abierta y honesta, comparten información relevante y mantienen una comunicación fluida que fomenta la comprensión mutua y la toma de decisiones consiente.

**Confianza y Respeto:** Se respetan las opiniones y las contribuciones de cada miembro, lo que crea un ambiente de colaboración y apoyo. Se asume que cada uno es experto en su área.

**Roles Claros y Complementarios:** Cada miembro del equipo comprende su rol y responsabilidades, y estos roles se complementan entre sí para lograr un equilibrio y una distribución eficiente del trabajo.

**Objetivos en común:** Todos los miembros del equipo comparten una comprensión clara y un compromiso con los objetivos del equipo y de la organización. Las metas se definen y se aceptan entre todos.

Enfoque en la Excelencia y la Mejora Continua: El equipo se esfuerza constantemente por alcanzar la excelencia en su trabajo y busca oportunidades para mejorar sus procesos y resultados de manera continua.

Resolución Constructiva de Conflictos: Los desacuerdos y conflictos son tratados de manera constructiva y respetuosa. Se buscan soluciones en lugar de culpas y se valora el aprendizaje que surge de la resolución de problemas.

Empoderamiento y Autonomía: Los miembros del equipo tienen un alto grado de empoderamiento y autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y colaborar en la toma de decisiones colectivas.

Flexibilidad al cambio: El equipo es capaz de adaptarse rápidamente a cambios en el entorno o en los requerimientos, y es flexible en su enfoque y estrategia para lograr los objetivos.

Reconocimiento y Celebración: Los logros individuales y del equipo son reconocidos y celebrados, lo que fortalece el sentido de logro y la motivación.

Aprendizaje y Desarrollo: El equipo valora el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades. Se comparten conocimientos y se busca crecer tanto a nivel individual como colectivo.

Liderazgo desarrollado: Un liderazgo fuerte y comprometido es esencial para guiar y apoyar al equipo en la dirección correcta, brindando dirección y recursos cuando sea necesario.

En resumen, un equipo de alto desempeño es un grupo cohesionado y motivado que trabaja armoniosamente para lograr resultados sobresalientes,

basándose en principios de colaboración, comunicación efectiva y un enfoque compartido en la excelencia y el crecimiento continuo, todo esto a través de la coordinación de un liderazgo consiente y trabajado.

### **Deficiencias en la medición del desempeño de equipos:**

Para el caso de Bank of America en México, se presentan ciertas deficiencias para el desarrollo de equipos de alto desempeño. Existe un interés muy definido y priorizado en los indicadores cuantitativos de la institución, como lo son los reportes trimestrales de estados de resultados, flujos de efectivo, calificación de la cartera crediticia y la gestión del riesgo.

Estos indicadores financieros establecen una radiografía borrosa del éxito del banco y de los bancos en general pues es solo una mirada al modelo de negocio y no dice nada del desarrollo de sus colaboradores y la generación de nuevos líderes del sector bancario.

Si bien es cierto que estos indicadores podrían ser la respuesta de un buen equipo de trabajo habrá que definir cómo se evalúan de manera independiente cada departamento y a su vez cada colaborador. Para el desarrollo de equipos de alto desempeño es necesario contar con indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, siendo los primeros los que pueden ofrecer una foto más amplia del desempeño y sus factores tanto en pro como en contra.

Bank of America maneja un indicador llamado "Capacity" el cual mide la capacidad del volumen transaccional y de tareas delegadas por equipo en relación con el número de sus integrantes y el perfil de riesgo de cada uno, por ejemplo:

El equipo de factoraje financiero está compuesto por 5 colaboradores y un líder quienes se encargan de realizar el desembolso de un promedio de 80 operaciones diarias, un total de 16 operaciones por colaborador que conlleva un análisis de "know your customer", análisis de riesgos, registro de la operación, desembolso y liberación de los recursos, conciliaciones de cierre y otras actividades administrativas.

El banco entonces evalúa si la cantidad de operadores en proporción al volumen de transacciones es óptima o está sobrado, para así abrir vacantes o mantener la plantilla sin crecimiento.

Todo lo anterior solo basado en números, donde no se le pregunta al equipo si se siente cómodo con la gestión de riesgo que se administra, si sus actividades generan algún tipo de estrés fuera de lo normal o si el colaborador está lo suficientemente satisfecho para no dejar el puesto de manera inesperada.

Durante el año solo se realizan de manera oficial dos reuniones 1-1 con el líder del equipo, llamadas “Mid year Evaluation” y “End year Evaluation” en las cuales se maneja una entrevista con el colaborador donde se establece un compromiso de 6 meses en el que se debe especificar el “Qué” y el “Cómo” y se tocan temas como aumentos de sueldo o promociones de puestos.

En estas dos evaluaciones semestrales se maneja la siguiente escala para evaluar el desempeño del colaborador:

- Meet- Do not meet (Cumple por debajo de lo esperado)
- Meet-Meet (Cumple con lo que se establece)
- Meet-Exceed (Cumple y aporta más)
- Exceed- Exceed (Desempeño sobresaliente)

Prácticamente es una evaluación de “blanco y negro” donde no se contabilizan las motivaciones, preocupaciones y propuestas de los miembros del equipo, se maneja de forma muy superficial las sugerencias y pocas veces escalan a los directivos de área.

Como se ha descrito, el interés por mantener los indicadores financieros es la causa de no actualizar la manera de medir el desempeño y desarrollo interpersonal y profesional de los colaboradores, no existen cursos de actualización orientados al desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, no existen actividades que fomenten el liderazgo consciente y no existe un programa de desarrollo de habilidades blandas.

Se ofrecen múltiples prestaciones que buscan el bienestar de los empleados, tales como:

- Reembolso de gastos médicos menores
- Academia de idiomas
- Clubes deportivos
- Reembolso sobre estudios de posgrado
- Programa de apoyo al empleado en temas psicológicos

Pero no existe una agenda que promueva el liderazgo ni un foro abierto a nuevas propuestas e inquietudes de los empleados, tan solo se realiza una sola encuesta de satisfacción laboral donde se abordan temas orientados a las instalaciones y satisfacción salarial, tampoco existe una evaluación a los líderes de equipo.

Todas estas deficiencias marcan una tendencia a tener un estándar de trabajo orientado a resultados económicos y no de desarrollo al empleado, tarde o temprano la falta de desarrollo de equipos de alto desempeño y sus aptitudes individuales terminaran siendo la causa de renuncia y rotación de personal.



Un resumen de las deficiencias para desarrollar colaboradores y equipos de trabajo de alto desempeño sería:

- Desestimar las habilidades blandas en los perfiles de reclutamiento
- Priorizar resultados económicos sobre resultados de satisfacción laboral
- Falta de comunicación entre empleados y jefes
- Falta de herramientas de cohesión de equipo
- Falta de evaluación a líderes de equipo
- Falta de interés por la motivación de los empleados

### **Necesidades de los bancos:**

Los bancos en México han vivido un proceso de transformación constante, se han enfrentado a momentos de inestabilidad política, económica y social.

Nuestro país y su desarrollo macroeconómico, marca la pauta de las necesidades que los bancos deben cubrir para sus clientes, ya sean de primer o segundo piso.

Esta transformación ha dado pie a la búsqueda de nuevos perfiles para cubrir nuevas vacantes en lo que ahora ya se determinan como equipos transversales o multidisciplinarios, es decir, departamentos dentro de los mismos bancos que ahora trabajan entre sí de forma complementaria para generar mejores resultados.

Los bancos y las empresas en general ahora adoptan un sistema de trabajo colaborativo (organizaciones horizontales) y no departamental como antes (organizaciones verticales).

La necesidad de contar con el mejor talento en las filas de los bancos va desde la apertura a metodologías de trabajo innovadoras como el SCRUM, CANVAS y lean six sigma, hasta el conocimiento básico de programación.

Esto aunado a algunas otras que dejaron de ser un diferenciador para convertirse en un listado básico para aspirar a trabajar en estos grandes corporativos, como el inglés, uso de la paquetería de office y el uso de sistemas de administración (ERP, CRM, SAP).

Las necesidades de los bancos por adaptarse a una generación digitalmente nativa están ya identificadas y se deben tomar acciones o adaptar objetivos de inmediato.

Un listado básico sería:

**Competencia y Saturación del Mercado:** El sector bancario en México es altamente competitivo y está saturado con una gran cantidad de instituciones financieras. Los bancos deben luchar por atraer y retener clientes en un mercado donde las opciones son abundantes.

**Inclusión Financiera:** A pesar de los esfuerzos realizados, una parte significativa de la población en México aún no tiene acceso a servicios financieros formales. Los bancos enfrentan el desafío de ampliar su alcance y ofrecer servicios a segmentos de la población que históricamente han estado excluidos del sistema financiero.

**Ciberseguridad y Tecnología:** Con la creciente digitalización de los servicios financieros, los bancos deben enfrentar amenazas cada vez más sofisticadas en términos de ciberseguridad. Proteger la información sensible de los clientes y garantizar la integridad de las transacciones se ha convertido en una prioridad.

**Regulación y Cumplimiento:** Las instituciones financieras en México están sujetas a regulaciones y normativas estrictas para prevenir el lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y otros delitos financieros. Cumplir con estas regulaciones puede ser costoso y complicado.

**Tasas de Interés y Margen Financiero:** La política monetaria y las tasas de interés afectan directamente los ingresos de los bancos. Fluctuaciones en las tasas de interés pueden impactar el margen financiero y la rentabilidad de las instituciones.

**Desafíos Tecnológicos y Transformación Digital:** La rápida evolución de la tecnología y las expectativas cambiantes de los clientes requieren que los bancos se

adapten constantemente. La adopción de tecnologías como la banca móvil, la inteligencia artificial y las Fintech son imperativos para mantenerse competitivos.

**Crédito y Riesgo:** Evaluar adecuadamente el riesgo crediticio es esencial para los bancos. La economía fluctuante puede aumentar los niveles de morosidad y afectar los balances financieros de las instituciones.

**Reputación y Confianza del Cliente:** Los bancos deben esforzarse por mantener una buena reputación y ganar la confianza de los clientes. Escándalos financieros, malas prácticas o problemas de servicio al cliente pueden dañar la percepción de la institución.

**Diversificación de Ingresos:** Dependiendo en gran medida de los intereses y las comisiones, los bancos se enfrentan al desafío de diversificar sus fuentes de ingresos para reducir la exposición a cambios en el entorno financiero.

**Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Cada vez es más importante para las empresas, incluidos los bancos, abordar cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Esto puede abarcar desde la gestión responsable de recursos hasta la inversión en proyectos socialmente benéficos.

Generacionalmente, en 2030, el grueso (70%) de la población bancarizada será en su mayoría X y Z, así que, a partir de este momento, la carrera por ofrecer los mejores servicios ha iniciado.

La cultura empresarial en nuestro país toma cada vez más en cuenta a sus colaboradores, dándoles un sentido de pertenencia y mejorando las condiciones laborales para llegar a lo que se le conoce como un equipo de alto desempeño.

## **Perfiles promedio y las habilidades más solicitadas.**

En el sector bancario corporativo, el departamento de adquisición de talento ya tiene una lista de las principales habilidades y cualidades que buscan en un candidato, dentro de las diferentes áreas y tareas, hay algunas que siempre se repiten, tales como:

Motivación intrínseca (Que se mantenga motivado)

Buenas habilidades de comunicación oral y escrita bilingüe

Innovación y creatividad

Gestión de equipos de trabajo

Proactividad y mejora continua

Existe un gran listado de habilidades que se dividen en dos principales categorías, las habilidades blandas o habilidades duras, también comúnmente llamadas soft y hard skills por su traducción al inglés, las habilidades blandas valoran el comportamiento, cualidades y actitudes personales que contribuyen al desarrollo en el entorno laboral. Por otro lado, las habilidades duras hablan de los conocimientos teóricos y destrezas relacionadas al trabajo, técnicas que una persona necesita para desempeñar funciones específicas.

Las habilidades duras son fácilmente medibles y las competencias blandas son intangibles y difíciles de cuantificar, se pueden medir con la resolución de problemas y la satisfacción en el proceso.

En el mercado laboral, las competencias duras se pueden documentar o recopilar a través del currículum, trabajos previos o exámenes teóricos en la entrevista, mientras que las competencias blandas se miden con preguntas basadas

en situaciones o escenarios que simulen una disyuntiva, comprobando si las habilidades y las características del aplicante se apegan a lo que se está buscando.

Los siguientes son los perfiles más buscados por los bancos:

**Analistas Financieros:** Los bancos necesitan profesionales que puedan analizar datos financieros, evaluar riesgos y oportunidades, y tomar decisiones informadas sobre inversiones y créditos.

**Especialistas en Cumplimiento y Regulación:** Dado el entorno regulatorio complejo, los bancos buscan expertos que comprendan y apliquen las regulaciones para garantizar el cumplimiento normativo y evitar problemas legales.

**Especialistas en Riesgos:** Estos profesionales evalúan y gestionan los riesgos asociados con las operaciones y las inversiones del banco, asegurando que el riesgo crediticio, operativo y de mercado se mantenga en niveles aceptables.

**Profesionales de Tecnología y Transformación Digital:** Con la creciente adopción de tecnologías financieras y la transformación digital, los bancos necesitan ingenieros de software, especialistas en ciberseguridad, analistas de datos y otros profesionales de TI para desarrollar y mantener sus plataformas digitales.

**Especialistas en Servicio al Cliente y Ventas:** La interacción con los clientes es esencial en el sector bancario. Los bancos buscan personas con habilidades de comunicación sólidas y orientación al cliente para brindar un servicio excepcional y promover productos y servicios.

**Gestores de Relaciones con Clientes Corporativos:** Para atender las necesidades de las empresas y corporaciones, los bancos buscan profesionales que

puedan establecer y mantener relaciones sólidas con clientes empresariales, comprendiendo sus necesidades financieras y ofreciendo soluciones personalizadas.

**Especialistas en Marketing y Comunicación:** Los bancos necesitan profesionales que puedan desarrollar estrategias de marketing efectivas para promocionar sus productos y servicios, así como mejorar la percepción de la marca.

**Profesionales en Finanzas y Contabilidad:** Los bancos siempre necesitan contadores y profesionales financieros para administrar los aspectos contables y financieros de la institución, incluida la elaboración de informes financieros, el análisis de costos y la planificación financiera.

**Analistas de Crédito:** Estos profesionales evalúan la solvencia y el riesgo crediticio de los clientes que solicitan préstamos y créditos, ayudando al banco a tomar decisiones informadas sobre la extensión de crédito.

**Especialistas en Recursos Humanos y Gestión de Talento:** La gestión del talento es esencial para cualquier organización. Los bancos buscan profesionales que puedan reclutar, desarrollar y retener a los mejores empleados.

Hablando de estos últimos, los especialistas en contratación que pueden ser internos o puede ser una agencia especializada (head hunter) enfrentan ciertos retos que entorpecen la formación de equipos de alto desempeño en los bancos:

**Identificación de Candidatos Adecuados:** Encontrar candidatos altamente calificados y adecuados para puestos de alta responsabilidad puede ser un desafío, especialmente en industrias altamente competitivas y en roles especializados.

Falta de Disponibilidad de Candidatos: Para roles ejecutivos y de alta especialización, puede haber una escasez de candidatos con las habilidades y experiencia requeridas, lo que dificulta la identificación y selección.

Retención de Candidatos: Encontrar un candidato adecuado es solo la mitad del trabajo. Convencer a los candidatos de dejar sus puestos actuales y unirse a una nueva empresa es un reto adicional.

Confidencialidad: En muchos casos, los candidatos en búsqueda de empleo pueden estar trabajando actualmente en otras empresas. Mantener la confidencialidad durante el proceso de selección puede ser crítico.

Entender las Necesidades del Cliente: Los head-hunters deben comprender profundamente las necesidades y la cultura de la empresa que los contrata para encontrar candidatos que se ajusten no solo en términos de habilidades técnicas, sino también en términos de cultura y valores institucionales.

Evaluación de Habilidades Blandas: Además de las habilidades técnicas, evaluar las habilidades blandas y la adecuación cultural es esencial en la selección de candidatos para roles ejecutivos.

Gestión de Expectativas: Tanto los clientes como los candidatos pueden tener expectativas altas y a veces poco realistas. Los head-hunters deben negociar estas expectativas de manera efectiva.

Rapidez y Agilidad: En un mercado laboral competitivo, la rapidez en el proceso de selección es esencial para asegurarse de que los candidatos no se sientan atraídos por otras oportunidades que tengan procesos menos burocráticos.



**Evolución Tecnológica:** La tecnología está cambiando la forma en que se realiza la búsqueda y selección de candidatos. Los head-hunters deben mantenerse actualizados con las nuevas herramientas y tendencias.

**Globalización y Diversidad:** En un mundo cada vez más globalizado, los head-hunters pueden necesitar buscar y evaluar candidatos en diferentes regiones y con diversas culturas.

Las expectativas que se tienen de un buen banquero varían dependiendo del rol, la institución financiera y la función específica que desempeñen. Sin embargo, en general se espera que un buen líder posea una combinación de habilidades, conocimientos y cualidades personales que les permitan desempeñar sus responsabilidades de manera efectiva y brindar un servicio de calidad a los clientes.

Algunas de las expectativas comunes incluyen:

**Conocimiento Financiero Profundo:** Los banqueros deben tener un sólido conocimiento de los productos y servicios financieros, así como de los mercados financieros en general. Esto les permite comprender las necesidades de los clientes y brindar asesoramiento financiero adecuado.

**Habilidades de Comunicación y Relación Interpersonal:** La capacidad de comunicarse claramente y construir relaciones sólidas con los clientes es esencial. Los banqueros deben ser buenos oyentes y capaces de entender las metas y necesidades financieras de sus clientes.

**Ética Profesional y Confidencialidad:** La integridad y la ética son fundamentales en el sector financiero. Los banqueros deben tratar la información confidencial de los clientes con respeto y proteger su privacidad.

**Habilidades de Venta y Persuasión:** Los banqueros a menudo deben promover productos y servicios financieros a los clientes. Las habilidades de venta y persuasión son importantes para presentar las opciones de manera efectiva y ayudar a los clientes a tomar decisiones informadas.

**Capacidad Analítica:** Los banqueros deben ser capaces de analizar datos financieros y manipular adecuadamente números y bases de datos.

**Orientación al Cliente:** La satisfacción del cliente es una prioridad. Los banqueros deben estar dispuestos a ayudar y brindar soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades de cada cliente.

**Gestión del Tiempo y Organización:** El sector bancario puede ser dinámico y demandante. Los banqueros deben ser capaces de administrar su tiempo de manera eficiente y manejar múltiples tareas y responsabilidades.

**Capacidad para Trabajar Bajo Presión:** Los plazos y las demandas pueden ser exigentes en el sector bancario. Los banqueros deben ser capaces de trabajar bajo presión y mantener la calma en situaciones desafiantes.

**Actualización y Adaptabilidad:** El entorno financiero está en constante evolución. Los banqueros deben mantenerse actualizados con las tendencias del mercado y entender que todo cambia.

**Empatía y Escucha Activa:** Entender las necesidades y preocupaciones de los clientes requiere empatía y la capacidad de escuchar activamente.

**Trabajo en Equipo:** En muchas instituciones financieras, los banqueros trabajan en equipo con otros profesionales para brindar soluciones integrales a los clientes. La capacidad de colaborar y trabajar en equipo es esencial.

Sobre este último, se espera que el liderazgo sea una constante cuando se aspira a ser un agente de cambio y de disrupción positiva en el equipo donde se asigne.

El liderazgo es una habilidad esencial en todos los aspectos de la vida, ya sea en el ámbito laboral, comunitario o personal. Se trata de más que simplemente dar órdenes o tomar decisiones. El liderazgo implica inspirar, guiar y empoderar a otros para alcanzar metas comunes y generar un impacto positivo en su entorno.

En el mundo laboral, el liderazgo efectivo puede transformar equipos y organizaciones enteras. Un buen líder no solo gestiona tareas, sino que también cultiva un ambiente de confianza y respeto donde los miembros del equipo se sienten valorados y motivados. Un líder inspirador es capaz de fomentar la innovación y la creatividad, permitiendo que cada miembro del equipo aporte sus habilidades únicas y contribuya a la misión global.

En la comunidad, el liderazgo puede marcar la diferencia al movilizar a las personas para trabajar juntas en proyectos que mejoren la calidad de vida de todos. Líderes en esta área son capaces de identificar problemas, generar soluciones y movilizar recursos y voluntades para lograr cambios significativos.

A nivel personal, el liderazgo es una herramienta valiosa para el crecimiento y el éxito individual. Tomar las riendas de nuestra propia vida y aspirar a ser un líder en nuestras acciones y decisiones nos permite alcanzar nuestras metas y superar desafíos.

El liderazgo efectivo implica cualidades como la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de delegación, la resolución de conflictos y la adaptabilidad. También requiere una visión clara y la habilidad de influir positivamente en otros. A

través del liderazgo, se pueden construir relaciones sólidas y duraderas, inspirar a otros a ser su mejor versión y catalizar cambios positivos.

Es importante recordar que el liderazgo no se trata solo de ocupar un puesto de autoridad, sino de inspirar y guiar desde cualquier posición. Cada uno de nosotros tiene la capacidad de ser un líder en diferentes aspectos de nuestras vidas, y el desarrollo de estas habilidades puede ser transformador para nosotros mismos y para quienes nos rodean. El liderazgo es una herramienta poderosa para crear un mundo más colaborativo, inclusivo y exitoso.

Formar un equipo de trabajo de excelencia es más que una mera aspiración; es una inversión estratégica que puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento en cualquier organización. La importancia de construir un equipo de trabajo de excelencia radica en el poder transformador que tiene en todos los aspectos del desempeño organizacional y en la calidad de vida de quienes forman parte de él.

Un equipo de excelencia no se trata simplemente de reunir a individuos talentosos; es el proceso de crear una sinergia única donde las habilidades, la pasión y los valores de cada miembro se complementan y potencian. Esta reflexión va más allá de lograr metas y objetivos; se trata de crear un entorno que fomente el crecimiento individual, el aprendizaje constante y la innovación colaborativa.

Un equipo de excelencia es capaz de superar obstáculos con creatividad y determinación, porque confían en su capacidad colectiva y se apoyan mutuamente en tiempos difíciles. La comunicación fluye de manera natural, ya que existe un nivel

de confianza que permite expresar ideas y opiniones sin temor a juicios negativos. Esto no solo impulsa la resolución efectiva de problemas, sino que también crea un ambiente donde se valora la diversidad de perspectivas.

En un equipo de excelencia, cada miembro se siente valorado y apreciado. Se reconoce y celebra tanto el éxito individual como el colectivo. Esta apreciación genera un sentido de pertenencia y compromiso que trasciende los límites de un simple trabajo y se convierte en una pasión por lograr metas conjuntas. Cuando los miembros se sienten parte integral de algo más grande que ellos mismos, la dedicación y el esfuerzo se multiplican.

La formación de un equipo de excelencia también tiene un impacto directo en la cultura organizacional. Cuando los empleados ven que se promueve la excelencia, tienden a imitar esos comportamientos en su trabajo diario.

La búsqueda constante de mejorar y la disposición a asumir responsabilidades generan un ambiente proactivo y productivo.

En última instancia, un equipo de excelencia no solo beneficia a la organización, sino que también enriquece la vida de sus miembros. Estar rodeado de personas apasionadas, aprender de ellas y contribuir a un objetivo común crea una satisfacción personal y profesional incomparable.

Formar un equipo de trabajo de excelencia puede ser un proceso desafiante y lleva tiempo. Requiere una inversión en la selección, el desarrollo y el liderazgo efectivo. Sin embargo, los resultados son valiosos y duraderos. La importancia de un equipo de excelencia radica en su capacidad para cambiar vidas, transformar organizaciones y generar un impacto positivo en la sociedad en su conjunto.

## **La motivación y su papel en la formación de equipos de trabajo:**

La motivación es un elemento fundamental en los equipos de trabajo, ya que juega un papel crucial en la productividad, el compromiso y el logro de objetivos. La importancia de la motivación en los equipos de trabajo radica en su capacidad para influir positivamente en el rendimiento de los miembros individuales y en el conjunto del equipo. Aquí hay algunas razones clave por las que la motivación es esencial:

**Incremento de la Productividad:** Los miembros de un equipo motivado tienden a ser más productivos. La motivación impulsa a las personas a trabajar con energía y dedicación, lo que lleva a una mayor eficiencia en la realización de tareas y proyectos.

**Mejora del Compromiso:** Cuando los miembros del equipo están motivados, se sienten más comprometidos con su trabajo y con los objetivos del equipo. Están dispuestos a esforzarse más y a asumir responsabilidades adicionales para lograr el éxito colectivo.

**Reducción del Ausentismo y la Rotación:** Los equipos motivados tienden a experimentar menos ausentismo y rotación de personal. Los miembros se sienten conectados y valorados, lo que disminuye la probabilidad de buscar otras oportunidades.

**Fomento de la Innovación:** La motivación impulsa a los individuos a buscar soluciones creativas y a pensar de manera innovadora. Un equipo motivado está más dispuesto a proponer ideas y a abordar desafíos de manera original.

**Mejora del Ambiente Laboral:** La motivación crea un ambiente laboral positivo y entusiasta. Los equipos motivados tienden a ser más colaborativos, comunicativos y dispuestos a apoyarse mutuamente.

**Cumplimiento de Objetivos:** La motivación alinea a todos los miembros del equipo en torno a los objetivos comunes. Cuando cada miembro está comprometido y motivado, es más probable que trabajen juntos para lograr los resultados deseados.

**Desarrollo Profesional:** La motivación puede impulsar a los individuos a buscar oportunidades de desarrollo y crecimiento en sus roles. Están más dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño.

**Reducción del Estrés:** Un equipo motivado tiende a enfrentar el estrés de manera más constructiva. Los miembros pueden encontrar satisfacción en superar desafíos y verlos como oportunidades para crecer.

**Mejora de la Autoestima:** La motivación contribuye a la autoestima y la confianza de los miembros del equipo. Sentirse valorado y reconocido por el trabajo realizado eleva la percepción positiva de sí mismos.

**Mayor Creatividad y Resolución de Problemas:** La motivación aumenta la disposición de los individuos a abordar problemas y a encontrar soluciones. La mentalidad positiva que surge de la motivación impulsa la resolución de problemas de manera más efectiva.

Existen varios tipos de motivación que pueden influir en el comportamiento y la actitud de las personas. Estos tipos de motivación varían en términos de origen y efectividad en el impulso de acciones. Algunos de los tipos de motivación más comunes son:

**Motivación Intrínseca:** La motivación intrínseca proviene del interior de la persona y está relacionada con el disfrute y la satisfacción personal que se obtiene al **realizar** una tarea. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades

porque encuentran satisfacción, desafío o interés en ellas. Ejemplos incluyen realizar hobbies, aprender por gusto y resolver problemas intelectuales.

**Motivación Extrínseca:** La motivación extrínseca proviene de factores externos, como recompensas, reconocimiento o presiones sociales. Las personas extrínsecamente motivadas pueden realizar acciones para obtener recompensas tangibles o evitar castigos. Ejemplos incluyen trabajar por un salario, estudiar para obtener buenas calificaciones o recibir elogios públicos.

**Motivación Intrínseca y Extrínseca Integrada:** En este caso, la persona integra sus valores personales y objetivos con recompensas externas. Por ejemplo, alguien puede realizar una tarea porque reconoce su valor personal y al mismo tiempo busca el reconocimiento de otros.

**Motivación Introyectada:** Esta es una forma de motivación extrínseca donde las personas realizan acciones por presiones internas, como la necesidad de mantener la autoestima o evitar la culpa. Por ejemplo, alguien puede hacer algo para evitar sentirse culpable o para mantener una imagen positiva de sí mismo.

**Motivación Identificada:** Es una forma de motivación extrínseca en la que las personas eligen realizar una tarea porque consideran que es valiosa para ellos en función de sus objetivos personales o valores.

**Motivación por Logro:** Esta motivación se basa en el deseo de alcanzar metas desafiantes y sobresalir en actividades. Las personas motivadas por el logro se sienten atraídas por desafíos y están impulsadas por el sentimiento de satisfacción al alcanzar metas.

**Motivación por Poder:** Algunas personas están motivadas por la búsqueda de influencia, control y poder sobre situaciones y otras personas. Esta motivación puede



manifestarse en el deseo de liderar, tomar decisiones y tener un impacto en el entorno.

**Motivación por Afiliación:** Las personas motivadas por la afiliación buscan conexiones sociales, relaciones y pertenencia a grupos. Les motiva la interacción y la cooperación con otros.

**Motivación por Autonomía:** Las personas con motivación por autonomía buscan independencia, autonomía y control sobre sus propias acciones y decisiones. Se sienten más motivadas cuando tienen la capacidad de tomar decisiones y ser autodirigidos.

Estos tipos de motivación no son mutuamente excluyentes y pueden coexistir en diferentes grados en una misma persona. Es importante comprender qué tipo de motivación puede ser más efectiva en diferentes contextos y cómo pueden ser utilizados para impulsar comportamientos positivos y resultados deseables.

Los jóvenes tienen una serie de expectativas y deseos específicos cuando buscan un trabajo. Estas preferencias pueden variar según la cultura, la situación económica y las aspiraciones individuales, pero en general, algunos aspectos clave que los jóvenes suelen buscar en un trabajo incluyen:

**Oportunidades de Desarrollo Profesional:** Los jóvenes buscan trabajos que les brinden oportunidades para aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Quieren adquirir experiencia y conocimientos que les ayuden en su carrera a largo plazo.

**Ambiente de Trabajo Positivo:** Un ambiente de trabajo positivo y amigable es importante para los jóvenes. Buscan lugares donde se fomente el respeto, la colaboración y el apoyo entre los compañeros y los superiores.

**Flexibilidad:** La flexibilidad en los horarios y la posibilidad de equilibrar el trabajo con otras responsabilidades, como estudios o vida personal, son aspectos atractivos para los jóvenes.

**Trabajo Significativo:** Los jóvenes buscan trabajos que tengan un propósito y que les permitan contribuir positivamente a la sociedad o a un objetivo más grande.

**Oportunidades de Aprendizaje Continuo:** La posibilidad de seguir aprendiendo y desarrollándose a lo largo del tiempo es importante para los jóvenes. Quieren trabajos que ofrezcan capacitación y desarrollo profesional constante.

**Estabilidad y Seguridad Laboral:** Aunque la generación más joven valora la flexibilidad y la innovación, también buscan cierta estabilidad y seguridad en su empleo.

**Posibilidad de Ascenso y Crecimiento:** Los jóvenes buscan trabajos donde puedan avanzar en su carrera. Quieren saber que sus esfuerzos serán reconocidos y recompensados con oportunidades de promoción.

**Compensación Justa:** Aunque la compensación no siempre es el factor principal, los jóvenes valoran recibir una compensación justa y acorde con sus responsabilidades y habilidades.

**Equilibrio Entre el Trabajo y la Vida Personal:** La capacidad de mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para los jóvenes, ya que buscan tiempo para actividades fuera del trabajo y el autocuidado.

**Impacto Tecnológico y Digital:** Los jóvenes buscan trabajos que aprovechen la tecnología y la innovación. Valorán las empresas que adoptan herramientas y plataformas digitales.

**Compañía con Valores y Ética:** Los jóvenes buscan trabajar para empresas que compartan sus valores y tengan un enfoque ético en sus operaciones y decisiones.

**Diversidad e Inclusión:** La diversidad en el lugar de trabajo y la promoción de una cultura inclusiva son aspectos que los jóvenes valoran y buscan en una empresa.

Los jóvenes desempeñan un papel fundamental y dinámico en el mercado laboral actual. Su participación no solo está marcada por su capacidad para llevar a cabo tareas y responsabilidades, sino también por su influencia en la evolución de las dinámicas laborales, la cultura organizacional y la economía en general. Reflexionar sobre el papel de los jóvenes en el mercado laboral nos permite comprender su potencial y los desafíos que enfrentan:

**Agentes de Cambio y Adaptación:** Los jóvenes son conocidos por su capacidad para abrazar la innovación y la tecnología. Su familiaridad con las últimas tendencias digitales y su disposición a explorar nuevas formas de trabajar hacen que sean agentes de cambio en las organizaciones. Su actitud de adaptación puede influir en la adopción de nuevas prácticas y en la mejora de la eficiencia y productividad.

**Diversidad y Perspectivas Frescas:** Los jóvenes aportan diversidad en términos de ideas, perspectivas y enfoques. Sus experiencias únicas y la exposición a diferentes culturas y contextos les permiten ver desafíos desde ángulos frescos y proponer soluciones innovadoras. Esta diversidad es esencial para el crecimiento y la creatividad en las empresas.

**Desafíos de Empleabilidad:** A pesar de su entusiasmo y habilidades, los jóvenes a menudo enfrentan desafíos para acceder al mercado laboral. La falta de experiencia previa puede dificultar su búsqueda de empleo. Es crucial que se les

brinde oportunidades para desarrollar habilidades y ganar experiencia a través de prácticas, pasantías y programas de capacitación.

**Generación Emprendedora:** Los jóvenes tienen un espíritu emprendedor que los impulsa a buscar oportunidades de negocio y a crear soluciones nuevas. Muchos jóvenes eligen lanzar sus propias empresas y startups, lo que contribuye a la innovación y al crecimiento económico.

**Equilibrio entre Trabajo y Vida:** Los jóvenes suelen valorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Su búsqueda de flexibilidad y su enfoque en la calidad de vida pueden influir en las expectativas cambiantes en el lugar de trabajo y en la adopción de horarios más flexibles.

**Cambio en la Cultura Organizacional:** Los jóvenes tienden a valorar la diversidad, la inclusión y el propósito en sus trabajos. Esto puede influir en la cultura organizacional y en la forma en que se abordan temas como la igualdad de género, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

**Conciencia de Marca y Propósito:** Los jóvenes buscan trabajar para empresas que compartan sus valores y tengan un impacto positivo en la sociedad. Esto hace que las empresas deban centrarse en la construcción de una marca auténtica y en la comunicación de su propósito.

## **Aplicación de herramientas del diplomado “Habilidades de liderazgo”**

En el transcurso del diplomado se trabajó bajo una dinámica donde después de recurrir a los materiales infográficos y videos teóricos, se llevaba a cabo una sesión semanal en vivo en la cual se discutían dichos materiales para ser aplicados en los contextos profesionales de cada uno de los alumnos.

La teoría aterriza en diversos ejercicios que facilitan el entendimiento de cada módulo, entre la gran variedad de herramientas podemos encontrar algunas que desde mi punto de vista son clave para entender el verdadero liderazgo y ser bien aplicado, como lo es el desarrollo del Eneagrama, el Ikigai, el SIDEPA y el Circulo de oro.

Cada de una de estas herramientas será explicada a continuación junto con algunos ejemplos gráficos desarrollados a manera de ejemplo personal y que son tan variables y se adaptan a diferentes tipos de personalidades que tienen múltiples respuestas y enfoques, pero sin perder el sentido, que es definir un punto de partida en el desarrollo del liderazgo y con ello, desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño y orientados a buenos resultados.

Cada una de las herramientas se debe realizar con plena conciencia sin buscar agradar a nadie y con el tiempo y voluntad necesaria para determinar la mejor manera de enfocar los esfuerzos.

La aplicación de recursos introspectivos debe ser una iniciativa de quien pretende ser un líder o asumir un cargo gerencial importante en la organización, independientemente de la premisa o discusión de si un líder “Se hace o se nace” siempre debe definirse un esquema medible que defina los aspectos a mejorar o a cambiar, siempre como áreas de oportunidad, de constante mejora.

## Eneagrama

Geométricamente se define como una estrella de 9 puntas, entendiendo cada una de ellas como una personalidad distinta entre sí con cierta afinidad o aversión con otras puntas (personalidades), este esquema para el estudio de la personalidad fue definido y simplificado por Claudio Naranjo y complementado por más estudiosos de la materia para profundizar en el estudio de la personalidad.

Las nueve personalidades son:

- El perfeccionista
- El ayudador
- El triunfador
- El individualista
- EL investigador
- El leal
- El entusiasta
- El protector
- El pacificador

Cada una de ellas con sus fortalezas y debilidades, para determinar el Eneatipo es necesario realizar un cuestionario que tiene como objetivo definir el comportamiento en diferentes circunstancias, como podría ser el responder de manera osada a situaciones de riesgo o, por otro lado, que la tendencia sea evitar a toda costa el conflicto, la respuesta irá moviendo del centro al individuo hacia una de las puntas.

Esta herramienta no busca encasillar a nadie, sino determinar un primer diagnóstico que marque el inicio de las tareas individuales para llegar a ser un buen líder, que tenga la iniciativa de atender sus áreas de oportunidad.

No hay una personalidad mejor que la otra, sino diferentes características que atienden mejor a diferentes circunstancias o cargos específicos, la necesidad de que se defina un eneatispo para liderar un equipo en el sector bancario o en cualquier sector, por hablar de una generalidad, será entonces reconocer cómo se va a actuar ante un equipo que estará conformado por diversos eneatispos, conocer esta herramienta será fundamental para que se conozca al equipo de manera profunda y se sepa determinar objetivos que sean atractivos para todos y generar un ambiente que promueva la cohesión de diferentes personalidades y con ello una gran satisfacción laboral.

Reconocer nuestro carácter o personalidad es importante por el hecho de que es la manera en la que socialmente nos desenvolvemos, la importancia de no autolimitarnos o hacer que nuestra personalidad llegue a ser nociva para diferentes aspectos de nuestra vida, radica en la voluntad de encontrar la solución a esas deficiencias en las fortalezas del equipo de trabajo, es decir, concientizar la diversidad de carácter en el entorno laboral para ser usado a nuestro favor con un objetivo común positivo.

Imaginemos entonces a un director de crédito que pertenece al eneatispo número 3, el triunfador, quienes se desarrollan en función de impresionar a los demás. La imagen es una prioridad y a veces se les atribuye el uso de "Máscaras".

Si lo que escuchan no se apega a la imagen que tienen de ellos mismos es probable que desacrediten dichos comentarios y se genere un ambiente de tensión. “Orientados al éxito y reconocimiento”. Sobre identificados con su trabajo y con la acción, están acostumbrados a conseguir lo que se proponen, resaltando siempre entre los demás. En su estado más sano, son sinceros y muy productivos.

A su vez, su equipo de operaciones pertenece al eneatis 5, el observador, quienes a menos necesidad de los demás, todo es mejor.

Amantes del conocimiento, predictivos y analíticos, usan el saber para aislarse y protegerse. Se caracterizan por ser muy reservados, ofrecen poco o lo necesario por miedo a que se les siga exigiendo. Dar menos es sufrir menos. Buscan la autosuficiencia para poder convivir “sin convivir”. En su estado más sano, son desapegados, empáticos, sensibles y generosos.

La relación entre el equipo y el director no debe ser únicamente vista desde el punto organizacional (organigrama), debe existir, como se ha mencionado, una cohesión que favorezca un ambiente laboral sano y productivo.

Las motivaciones de cada eneatis son distintas, la destreza del director deberá relucir al momento de motivar al equipo con los estímulos adecuados y con objetivos que generen interés para ambas, a pesar de la diferencia entre las personalidades, es tarea del líder saber cómo atender a los miembros de su equipo, esto se traduce a saber hablar con ellos, saber entenderlos y ser empático para el desarrollo de equipos de alto desempeño.



## **Ikigai:**

Palabra japonesa cuyo significado se puede traducir como “Razón de ser”, es una herramienta que actúa como una sesión terapéutica de autoconocimiento con el fin de darle un propósito a la profesión que se desempeña,

En un contexto actual, la frustración laboral y el estrés se traducen a una mediocridad o resultados que no cumplen con las metas de las empresas, si bien, no es muy popular que a los niños cuando se les pregunta qué quieren ser cuando crezcan, podría decirse que ninguno, querrá ser banquero o llegar a ser un director en el sector financiero, es nuestro desarrollo como humanos y el paso de los años lo que va marcando una pauta en nuestras preferencias. Es el desarrollo de destrezas, la adopción de nuevas aficiones y el talento mismo lo que llevan a los grandes directores bancarios a ser quienes son, profesionistas apasionados y tenaces.

El ikigai entonces será una brújula para poder medir si lo que pretendemos a nivel gerencial o directivo es en realidad el producto de nuestro sincero autoconocimiento o si solo es una meta que hemos definido por dinero, estatus o cualquier otra motivación exterior.

Como herramienta es sencilla ya que consta de una serie de preguntas simples en las que buscaremos las intersecciones, estas preguntas son:

¿Qué amas?

¿Para qué eres bueno?

¿Por qué te pagarían o te podrían pagar?

¿Qué es lo que el mundo necesita o le hace falta?

Estas 4 respuestas formarán una serie de intersecciones en las que podremos definir

- Pasión
- Misión
- Vocación
- Profesión

Para quienes buscan destacar en el sector bancario, es importante asumir el desarrollo de la herramienta con sinceridad, se sabe que las carreras exitosas en los bancos suelen ser comparadas con carreras de resistencia y la frustración está a la orden del día, amar lo que se hace todos los días y asignarle un propósito será fundamental.

## **SIDEPA**

El SIDEPA es una herramienta desarrollada por KINTESENS, la empresa consultora que se encarga de impartir el diplomado en Habilidades de liderazgo y que va orientada a la mejora de la comunicación, el liderazgo y el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño tiene como piedra angular el uso apropiado del lenguaje y de elevar el nivel de las conversaciones.

Un buen líder es capaz de llevar a cabo una comunicación efectiva y trascendente que tenga en su estructura diferentes elementos como los que plantea el SIDEPA, esta herramienta del diplomado tiene como objetivo estructurar la conversación con el fin de sacarle el mejor provecho y entrar a un nivel más profundo entre sus interlocutores, buscando la mejor respuesta posible.

El SIDEPA se compone de la siguiente manera:

- Sentimientos (me siento así)
- Interpretación (Esto es lo que pienso que pasa)
- Descripción (Estos son ejemplos y evidencias de lo que interpreto)
- Expectativas (Esto es lo que quiero)
- Petición (En concreto, esto te pido)
- Acción (En concreto esto te ofrezco)

Como se puede observar, la intención es darle forma a conversaciones que pueden llegar a ser complicadas, en un entorno laboral suelen ser insatisfacciones con los resultados, quejas de otros compañeros, búsqueda de asensos, tratar de corregir comportamientos nocivos, etc.

Parte del liderazgo es tener habilidades de negociación sólidas, de las que dependen sobre todo de la comunicación y que tan bien se expresan las ideas. Una buena conversación es capaz de resolver conflictos o de afianzar el compromiso entre los miembros, es una herramienta enfocada en la conversación 1-1, aunque no se descarta que pueda ser usada para charlas grupales.

## **Circulo Dorado**

Por último, tenemos la herramienta del círculo dorado, desarrollada por Simon Sinek en 2009, la cual es una sencilla forma de diagramar el propósito del equipo, organización o empresa.

Consta de un círculo formado por 3 círculos interiores donde se debe responder a:

- ¿Por qué?
- ¿Cómo?
- ¿Qué?

En este orden, se desmenuza con conciencia el motivo que nos lleva a actuar como líderes o miembros de un equipo.

En el Por qué, se habla sobre el propósito, aquí se debe tener en cuenta que la intención es buscar inspirar y generar una empatía con la causa o proyecto que se está trabajando.

En el Cómo, se trata del proceso, se hablan de las acciones en concreto que darán una solución a lo que se intenta resolver.

El qué, es como tal el resultado final, que debe obedecer a lo que se planteó anteriormente, a un propósito y con las actividades necesarias.

En un entorno Bancario, pocos equipos conocen su propósito, la mayoría se enfoca en generar resultados que a su vez solo son exigidos por equipos de mayor rango, una vez que el equipo pueda definir un propósito que los inspire, se le dará otro sentido al día a día, es tarea del líder aprender a definir esta razón de ser del equipo.

En el cómo, un equipo de alto desempeño será capaz de imprimir su sello personal y diferenciador de otros equipos o áreas, es fundamental la creatividad y la disposición para poderlo llevar a cabo.

Al final, en el Qué, los resultados hablarán por si solos y suele traducirse a compensaciones económicas y de reconocimiento por un trabajo bien hecho, la excelencia operativa es mandatoria para todos los bancos.

Adicional a ello, el círculo dorado puede ayudar a generar un mensaje sintético que encause los objetivos y las acciones del equipo, siempre es bueno contar con algo tangible, en este caso puede ser una frase que resuma el propósito o razón de ser del área, es responsabilidad del líder lograr que este mensaje se adecue a todos los miembros y se sientan inspirados por igual.

## **Conclusiones**

El desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la banca de segundo piso o en cualquier otro sector es un trabajo integral que parte de un liderazgo consciente y bien desarrollado, este liderazgo suele ser trabajado en diplomados, maestrías y seminarios que buscan otorgar las herramientas necesarias para poder desarrollar estas habilidades.

Formar un equipo de ensueño es un trabajo diario y constante que parte de la identificación de las necesidades que se tienen, de los retos a vencer y de las motivaciones que mantienen a todos los miembros del equipo trabajando diariamente, es importante recordar que el entendimiento del contexto, de las circunstancias y del momento económico/político es crucial pero también es importante entender que todo nace de la auto evaluación y de cada uno como individuo para saber qué se puede mejorar y cómo se puede empatizar con las necesidades de los compañeros por un bien común

La banca es un sector que está en constante evolución y que como precursor de nuevos negocios y del desarrollo de nuevas oportunidades, necesita ser pionero en nuevas estrategias de liderazgo y de la creación de equipos de trabajo enfocados en los mejores resultados al mismo tiempo que los miembros se desarrollan y cumplen sus objetivos individuales, los retos actuales generan una incertidumbre tanto para quienes trabajan dentro y fuera de los bancos.

La incertidumbre en el mercado laboral con la que se vive diariamente nos lleva a cuestionarnos constantemente si las habilidades que se adquieren en la educación tradicional y en los paradigmas establecidos en años pasados se mantienen vigentes y son suficientes para destacar y aspirar a un desarrollo integral de la persona.

Es por eso por lo que, con el cambio de las tendencias macroeconómicas y la creación de nuevos puestos de trabajo, se van reformando los perfiles que buscan los empleadores para poder atender a las problemáticas actuales, conforme todo avanza, la necesidad de integrar más y más habilidades también aumenta.

En la banca, el desarrollo de nuevas habilidades empieza a romper con paradigmas basados en resultados porcentuales trimestrales, se empieza a buscar un desarrollo de los colaboradores más integral, una Banca más humana. Este sector es de los que son más susceptibles a los cambios tecnológicos, políticos y económicos, es por eso por lo que quienes trabajan en estas grandes corporaciones deben buscar de manera colaborativa la adaptación a los cambios.

No porque se propongan nuevas herramientas de carácter cualitativo significa que se pierde la visibilidad cuantitativa respecto a la evaluación del desempeño, se debe ser muy analítico para poder traducir los esfuerzos que se hacen para aumentar las habilidades de liderazgo en productividad, como lo es la menor rotación de personal, la cantidad de colaboradores que son promovidos, la cantidad de colaboradores que superan los 3 años de trabajo, el aumento de las solicitudes que se hacen por cada vacante disponible, entre otros indicadores medibles.

Así pues, el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en cualquier sector partirá desde lo individual hacia lo colectivo para generar un crecimiento sostenido entre lo que cada miembro del equipo busca personalmente y lo que en equipo logran a nivel institucional, siempre de la mano de un buen liderazgo, que sea íntegro, empático y consciente.



## Referencias

- desQbre - Psicología y Formación. (2020, 7 abril). *ENEATIPOS ENEAGRAMA: características, EJEMPLOS, videos -desQbre*. Eneagrama de la personalidad. <https://eneagramadelapersonalidad.com/descripcion-de-todos-los-estilos-de-personalidad/>
- Elósegui, T. (2023, 10 octubre). Qué es el IKIGAI y cómo definirlo. Tristán Elósegui: mentor de marketing y negocios para Pymes y emprendedores. <https://tristanelosegui.com/2022/05/26/que-es-el-ikigai-y-como-definirlo/>
- Eneagrama de la personalidad: un autoconocimiento transformador. (s. f.). <https://www.jclucas.com.ar/blog/eneagrama-de-la-personalidad>
- Gil, J. (2023, 2 agosto). *Eneagrama: ¿Qué es y cuáles son los 9 eneatispos? | Test y tipos*. Gestalt Salut. <https://gestaltsalut.com/eneagrama-que-es-y-cuales-son-los-9-eneatispos-gestalt-salut/>
- Juanpa. (2022, 13 septiembre). Los 6 tipos de motivación según la psicología. Pura Mente. <https://puramente.app/motivacion/los-6-tipos-de-motivacion-segun-la-psicologia/>
- *Kintesens*. (s. f.). Kintesens. <https://kintesens.mx/>
- Las necesidades financieras de la población mexicana. (2019, septiembre). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492129/Estudio\\_necesidades\\_financieras\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492129/Estudio_necesidades_financieras_Mexico.pdf). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492129/Estudio\\_necesidades\\_financieras\\_Mexico.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/492129/Estudio_necesidades_financieras_Mexico.pdf)
- Roca, C. (2022, 3 agosto). Golden Circle | Entiende el Circulo Dorado de Simon Sinek. ThePower Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/que-tienen-en->

comun-empresas-como-apple-o-tesla-conoce-el-golden-circle-y-entiende-que-los-hace-diferentes

- SUÁREZ, J. (2023, junio). *Habilidades duras vs habilidades blandas: ¿En qué se diferencian?* Qualylife Colombia. <https://blog.qualylife.com.co/diferencia-habilidades/>
- Tumundoeconomia. (2020, 21 agosto). Banca de segundo piso: ¿Qué es?, características y más. Media Vuelta Digital. <https://mediavuertadigital.com/banca-de-segundo-piso/>
- Universidad Anáhuac. (2023, 30 mayo). Habilidades blandas y duras: ¿cuál es su diferencia? *Blog*. <https://puebla.anahuac.mx/licenciaturas/blog/habilidades-blandas-y-duras-diferencias>
- UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO (s. f.). Motivación laboral. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- Vélez, M. (2022, 2 febrero). Los 6 tipos de motivación según la psicología. *La Mente es Maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/los-6-tipos-de-motivacion-segun-la-psicologia/>