

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**Faculta de Ciencias Empresariales**  
**Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas**  
**Curso: Investigación Empresarial**

---

**Tema: ¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en finanzas en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos?**

---

**Elaborado por: Oscar Ugalde Hernández**

**Facilitador: César Enriquez Caruzo**

**Fecha: Abril, 2010**

---

## Indice

	Resumen/Abstract	
	Palabras Clave	
1.	<b>Introducción</b>	<b>5</b>
2.	<b>Marco teórico</b>	<b>5</b>
2.1.	Definición	5
2.2.	Los orígenes históricos-conceptuales de las competencias	6
2.3.	Nacimiento de las competencias en las empresas	6
2.4.	Acercamientos conceptuales	7
2.5.	Características de las competencias	8
2.6.	Elementos de las competencias	9
2.7.	Tipos de competencias	9
2.7.1.	Competencias "conductistas" aplicables en el sector bancario internacional	10
2.7.1.1.	Competencias directivas o genéricas	10
2.7.1.2.	Competencias técnicas o de puesto	11
3.	<b>Metodología</b>	<b>11</b>
3.1.	Definición del tipo de investigación	11
3.2.	Formulación de hipótesis	12
3.3.	Variables	12
3.3.1.	Operacionalización de las Variables	12
3.3.2.	Especificación y construcción del modelo de regresión no lineal probabilístico	13
3.4.	Diseño apropiado de investigación	14
3.5.	Extracción de la muestra	14

3.6.	<b>Procedimiento para la recolección de datos</b>	<b>15</b>
4	<b>Análisis e Interpretación de los resultados</b>	<b>15</b>
4.1.	Análisis Tabular-Estadístico Descriptivo	<b>15</b>
4.2.	Análisis Gráfico	<b>16</b>
4.3.	Análisis Econométrico Selectivo: modelo Probit en base a competencias técnicas o de puesto, y gerenciales o genéricas	<b>18</b>
4.3.1.	Relación entre el rendimiento operativo-financiero y las competencias técnicas o de puesto	<b>18</b>
4.3.2.	Relación entre el rendimiento operativo-financiero y las competencias directivas o genéricas	<b>19</b>
5.	<b>Conclusiones</b>	<b>20</b>
6.	<b>Bibliografía</b>	<b>21</b>
<b>Indice de Anexos</b>	Anexo N. 1 / Resultados de Entrevistas	<b>22</b>
	Anexo n. 2 / Relación econométrica entre Rendimiento y Competencias de Análisis, Conocimiento Financiero y Cómputo	<b>23</b>
	Anexo N. 3 / Relación econométrica entre Rendimiento y Competencias de Comunicación, Alianzas, Relaciones, Iniciativa y Prioridades	<b>24</b>
<b>Indice de Gráficos</b>	Gráfico N. 1 Competencia Habilidad en Finanzas	<b>16</b>
	Gráfico N. 2 Competencia Habilidad en Comunicación	<b>17</b>
	Gráfico N. 3 Competencia de Alianza de Negocios	<b>17</b>
<b>Tablas de Datos</b>	Tabla de Datos N. 1	<b>15</b>
	Tabla de Datos N. 2	<b>18</b>
	Tabla de Datos N.3	<b>19</b>

## **¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en finanzas en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos?**

Por: Oscar Ugalde Hernández<sup>1</sup>

**Resumen:** Las competencias profesionales en el sector bancario moderno se han visto enfrentadas a los constantes cambios que la Globalización ha engendrado. Este estudio pretende determinar cuáles son las competencias profesionales que el sector bancario privado en Costa Rica necesita para que los gerentes de agencia bancarios de hoy puedan lograr un rendimiento operativo-financiero superior al promedio. Se realizan entrevistas a los gerentes bancarios donde se descubre mediante el análisis estadístico, gráfico y econométrico de los datos recolectados, las competencias que se necesitan hoy en día en la banca privada en Costa Rica para ser competitivos.

**Abstract:** The professional competencies of the modern banking sector have been confronted by the constant changes that Globalization brings about. This study expects to determine which are the professional competencies that the private banking sector in Costa Rica needs so that the branch managers of today achieve a higher than average operational-financial performance. Interviews are made to branch managers which are used to discover through the statistical, graphic and econometric analysis of the data obtained, the competencies needed today in the private banking sector of Costa Rica to become competitive.

### ***Palabras clave / Key Words***

Competencias / Sector bancario, Bancos Privados Costa Rica /Competencia, Puesto de Gerente de Agencia Bancaria Privada / Análisis Econométrico.

---

<sup>1</sup> Bachiller en Economía de la Universidad de Clark en Massachusetts, Estados Unidos en 1993; Maestría en Economía del Desarrollo en el Instituto de Estudios Sociales en La Haya, Holanda, en 2003; candidato a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, ULACIT, en 2010.; correo electrónico: ugalde\_osc@hotmail.com

## **1.Introducción**

El proceso de globalización financiera en Latinoamérica, iniciado en la década de los 80, ha traído consigo efectos catalizadores incentivados por la liberalización, la desregulación y la fuerte presencia del capital extranjero en la región. Consecuentemente, la estructura del mercado de trabajo del sector bancario también ha experimentado profundas transformaciones.

El mercado de trabajo en los años 50, 60 y 70 era bastante rígido. El recurso humano recibía exceso de garantías sociales, y las exigencias profesionales eran básicas. Los profesionales en finanzas de hoy experimentan nuevas dinámicas donde el cambio inédito es la regla.

Las universidades y empresas no se han podido mantener al día en la formación de competencias adecuadas, creándose así escasez de talento. La encuesta ManPower 2009 sobre Escasez de Talentos coloca a Costa Rica como uno de los países con más problemas (48% de empleadores) para reclutar el personal idóneo (Manpower, 2009). Por eso, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿Qué competencias necesitan los profesionales en finanzas en puestos de gerencia del sector bancario privado en Costa Rica, para que el rendimiento operativo-financiero de éstas sea superior?**

El objetivo es definir cuáles son las competencias que deben tener los gerentes de la banca privada costarricense para lograr un rendimiento superior. Para lograr este objetivo se hará una investigación con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo con un énfasis descriptivo y explicativo con apoyo del énfasis correlativo, el mismo se obtendrá mediante entrevistas a gerentes de agencias bancarias así como también por medio de lectura de literatura alusiva al tema.

## **2. Marco teórico**

Esta sección pretende esquematizar la definición, los orígenes, los enfoques, las características y las competencias presentes en el sector bancario internacional.

### **2.1. Definición**

Según el artículo *40 preguntas sobre competencia laboral* del autor Vargas (2004), la competencia es "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral claramente identificada"(p. 9).

## **2.2. Los orígenes históricos-conceptuales de las competencias**

Desde los inicios del estudio de las Ciencias Administrativas, la productividad y eficiencia del trabajador han estado en el centro de discusión de los eruditos en este campo. Frederick Taylor, ingeniero mecánico y economista estadounidense, estableció los preceptos científicos para obtener armonía y cooperación en la acción grupal, obtener la producción máxima y desarrollar plenamente la capacidad de todos los trabajadores. Por otro lado, Henri Fayol, ingeniero y teórico de la administración de empresas, se enfocó en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, y en la estructura por departamentos. Sin embargo, no es sino hasta los años 60 que se consideran los aspectos psicológicos de los trabajadores en el éxito de las empresas.

El profesor de psicología de la Universidad de Harvard: David McClelland, enfatizó la relación entre la motivación humana y el éxito profesional, cuyo resultado esencial fue el análisis de competencias bajo el enfoque conductista. Según McClelland, era necesario estudiar a las personas desenvolviéndose en sus puestos de trabajo para así lograr predecir con exactitud el rendimiento de estos. Esto se lograría mediante una comparación entre los considerados mejores gestores con los gestores promedio estableciendo competencias, las cuales sirven de instrumentos para predecir el rendimiento laboral (Lira, 2005, p. 9)

Hubo otros autores que fueron moldeando el concepto de competencias con aportes previos a los de McClelland. Uno de ellos es Talcott Parsons, profesor de Sociología de la Universidad de Harvard, quien aportó la idea de valoración de las personas mediante resultados específicos, o sea con base en la relación logro versus atributo. Esto se lograría con un esquema conceptual de las situaciones sociales. Posteriormente, llegaría el economista británico J.W. Atkinson complementando la idea anterior con el término *dinero*. La combinación del dinero con los resultados específicos permitiría mejorar la producción (Valle, 2003, pp. 1-2).

## **2.3. Nacimiento de las competencias en las empresas**

A partir de los años 80, el mundo empieza a experimentar cambios muy rápidos en la estructura productiva mundial, gracias al proceso de globalización. Por consiguiente, la estructura organizacional de las empresas empieza a girar en torno a estos cambios. Es fundamental mantenerse al día con estas exigencias del mundo si se desea sobrevivir a nivel empresarial. La productividad y la competitividad se convirtieron en los elementos clave del éxito profesional. Pero, con base en esto surge una pregunta central, *¿Qué papel juega el recurso humano dentro de esta escena tan exigente y cambiante?* Uno de los principales consultores en esta relación es Mertens (1996), quién "asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos" (Vargas, 2004).

La combinación del pensamiento de Mertens sobre competitividad y recursos humanos, con el de McClelland de necesidades de logro y de calidad del trabajo, nos permite establecer un escenario en donde las estrategias de competitividad y productividad de las empresas empiezan a crear profundas transformaciones en sus estructuras organizacionales y productivas.

La importancia de capacitar rápidamente al personal y de lograr la mayor eficiencia posible en sus puestos de trabajo genera el nacimiento de la aplicación del "enfoque de competencias". A su vez, se crean redes de cooperación entre diferentes agentes tales como las universidades, institutos, empresas capacitadoras, empresas de reclutamiento de personal, consultoras entre otras, al igual que las empresas, con las que se logra crear elementos diferenciadores con otros competidores en el mercado.

#### **2.4. Acercamientos conceptuales**

Las definiciones encontradas en la literatura relevante (Gronzci, 1996) sobre el tema de competencias se concentra en tres grandes enfoques: el funcionalista, el conductista y el holístico.

*-El enfoque funcionalista se refiere a la capacidad de realizar un trabajo con base en una lista de tareas y tareas menores especificadas de manera clara.*

*-El enfoque conductista se concentra en los atributos y características de las personas, tales como actitudes, capacidades, y su aplicación en sus diferentes contextos de trabajo.*

*-El enfoque holístico es una mezcla entre el enfoque de tareas y el enfoque de atributos personales.*

Los estudios y análisis recientes sobre la gestión de los recursos humanos en las empresas han encontrado muy útil la utilización del enfoque conductista. Este ensayo también utiliza este enfoque como eje teórico y metodológico. A su vez, esto permite adentrarse en una definición de competencias más apropiada de acuerdo al enfoque seleccionado.

Jim Kochansky (Vargas, 2004, p. 11) describe las competencias como "las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral". Esta definición comprende las competencias basadas en los atributos de la persona los cuales logran un mayor rendimiento en un trabajo o situación concreta, o sea el enfoque conductista.

## **2.5. Características de las competencias**

Habiendo definido el enfoque principal de este ensayo como el conductista, se puede hacer referencia a otra definición reciente de otra reconocida consultora en el tema Lyle Spencer (1993): "la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta" (p. 26)

Según Spencer, ésta definición compete tres elementos esenciales:

1. Característica fundamental: la competencia es parte preponderante en la personalidad de las personas, o sea motivaciones, rasgos de personalidad, auto-comprensión, habilidades y el conocimiento; permiten descifrar comportamientos y por ende, los resultados del rendimiento.
2. Relación causal: la motivación de las personas genera un comportamiento que producen resultados.



3. Basada en criterios: los rendimientos son el resultado de las competencias. Se distinguen el rendimiento superior (valores estándar por arriba de situación específica), y el rendimiento efectivo (un mínimo aceptable).

## 2.6. Elementos de las competencias

De acuerdo al argumento de Guy Le Boterf (1996), el concepto de competencia posee tres elementos fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

- **El saber actuar:** Comprende los elementos que determinan el talento que ostenta una persona para ejecutar las acciones solicitadas por la organización. Corresponde a la educación técnica, su nivel educativo formal, el conocimiento y el manejo de los elementos cognitivos dedicados al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar:** Es la combinación de la motivación de logro intrínseco del individuo, y la parte más subjetiva que impulsa a la persona a emprender una acción específica.
- **El poder actuar:** Sabiendo que la persona tiene la capacidad de actuar y tiene los deseos de hacerlo, no siempre se dan las condiciones para que se puedan efectuar.

La sinergia entre estos elementos forja las competencias.

## 2.7. Tipos de competencias

En el artículo *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas* de los autores "conductistas" Cardona y Chinchilla (1998), se realiza la siguiente clasificación de las competencias:

**-Competencias técnicas o de puesto:** Son "atributos" que un trabajador sobresaliente requiere para una posición laboral "determinada". Estas pueden ser " conocimientos, habilidades o actitudes específicas", requeridas para realizar labores específicas. (p. 10).

**-Competencias directivas o genéricas:** Corresponden a "comportamientos observables y habituales que permiten el éxito de una persona en su función directiva" (ibíd.)

### **2.7.1. Competencias "conductistas" aplicables en el sector bancario internacional**

Las tendencias sociales, económicas y sociales han creado problemas y retos en las industrias y negocios bancarios mundiales; consecuentemente, se ha enfocado en el desarrollo del recurso humano como un elemento clave para enfrentarlos. Los bancos internacionales no han sido la excepción en este proceso de competitividad, y en algunos casos han sido hasta de sobrevivencia de la industria. Algunos estudios tales como los de Schneider y Bowen (1985) reportan que en un análisis de varios bancos que pusieron más énfasis en el desarrollo de sus empleados que el rendimiento en sus funciones, los clientes manifestaron recibir un mayor nivel de servicio. También, Delery y Doty (1996) en un estudio de 200 bancos encontraron que las diferencias en las prácticas de recursos humanos justificaban bastante las marcadas diferencias en los rendimientos financieros entre los bancos. La necesidad de ser competitivos y la presión de obtener resultados financieros favorables han hecho que el sector bancario internacional se concentre en el desarrollo del recurso humano mediante el enfoque de las competencias.

Los autores Lucia y Lepsinger (1999) y Zwell (1999) presentan guías de competencias conductistas utilizadas como referencia en el sector bancario internacional. Se han escogido las competencias más relevantes de estas guías para reflejar las necesidades que el sistema bancario privado costarricense posee para alcanzar la excelencia a nivel internacional. A su vez, se procede a dividir estas competencias según la clasificación de Cardona y Chinchilla (1998) en:

*Competencias técnicas o de puesto, y competencias directivas o genéricas.*

#### **2.7.1.1. Competencias directivas o genéricas**

**Crear alianzas con las unidades de negocios:** Entender los asuntos internos y externos que enfrentan los clientes de unidades de negocios y usar ese conocimiento para establecer colaboración con ellos y alcanzar metas.

**Construir relaciones:** Lograr objetivos mutuos al informar e involucrar a otros en resolver problemas e implementar cambios.

**Tomar iniciativa:** Iniciar proactivamente cambios o tomar acción para mejorar la eficiencia, atender problemas actuales y potenciales, satisfacer a los clientes, y encontrar nuevas oportunidades.

**Comunicarse efectivamente:** Transmitir información e ideas tanto en forma oral y escrita además de escuchar y responder apropiadamente a otros.

**Balancear prioridades:** Administrar cargas de trabajo efectivamente a la luz de múltiples prioridades.

### **2.7.1.2. Competencias técnicas o de puesto**

**Aplicar conocimiento de sistemas financieros:** Emplear un conocimiento amplio de sistemas financieros para cumplir con responsabilidades en la organización.

**Usar habilidades analíticas:** Utilizar hechos relevantes, datos y herramientas analíticas para lograr conclusiones precisas y significativas.

**Usar una computadora efectivamente:** Usar sistemas de computo y programas para almacenar y analizar información, comunicarse con otras, y mejorar la eficiencia.

## **3. Metodología**

En esta etapa, se mostrará cada uno de los pasos que se siguen en el proceso investigativo para desarrollar el estudio.

### **3.1. Definición del tipo de investigación**

El enfoque de esta investigación es de naturaleza fenomenológica, o interpretativa. En otras palabras, se dedica al entendimiento de los fenómenos sociales desde las perspectivas de los actores y el análisis de cómo se expresa en el mundo. Este enfoque busca el entendimiento a través de los métodos cualitativos, tales como la observación participativa, entrevista de fondo, y otros, lo cual genera datos descriptivos. Esta investigación es de tipo descriptivo porque el fenómeno de las competencias laborales es discutido y analizado tal como es.

A su vez, la investigación es de tipo explicativo porque indaga las razones que originan las competencias en la banca privada en Costa Rica. Busca explicar el por qué de las necesidades de ciertas competencias y bajo qué condiciones se dan.

No se puede obviar el hecho de que la investigación también realiza un análisis de tipo correlativo. Se busca determinar el comportamiento de una variable con relación a otras variables explicativas, lo cual se sintetiza en esta pregunta:

¿en qué forma ejercen influencia las competencias laborales sobre el rendimiento operativo-financiero?

### 3.2. Formulación de hipótesis

La hipótesis se ha formulado de una manera interrogativa, la cual se presenta a continuación:

¿Qué competencias necesitan los profesionales en finanzas en puestos de gerencia del sector bancario privado en Costa Rica, para que el rendimiento operativo-financiero de éstas sea superior?

### 3.3. Variables

Las variables son características que pueden ser percibidas en un objeto de estudio. Estas pueden ser categorizadas en variables dependientes (**Y**), o sea el objeto de estudio al ser explicados en función de otras variables. O también, estas pueden ser variables independientes (**X**), o sea los factores susceptibles de explicar la variable dependiente. En este estudio, la variable dependiente es el rendimiento financiero-operativo en el sector bancario privado en Costa Rica. Las variables independientes son las competencias laborales que explican el rendimiento financiero-operativo del sector bancario privado escogidas anteriormente.

#### 3.3.1. Operacionalización de las Variables

Las variables se definan inicialmente de forma conceptual, luego de forma operativa, y por último se determinan los indicadores.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional e Indicadores
<b>Rendimiento financiero-operativo</b>	Capacidad de la organización de transformar las competencias laborales del personal en resultados financieros-operativos específicos	Es una variable dicotómica que refleja la opinión del gerente de agencia de <i>si</i> o <i>no</i> su banco posee un rendimiento superior al promedio.

		Representado por <b>Renddummy</b>
<b>Competencias</b>	Atributos o características del individuo que le permite ejecutar satisfactoriamente una actividad laboral claramente especificada	Son variables que reflejan las habilidades o atributos profesionales  Representadas por:  <b>ComAl</b> , Competencia Aliado  <b>ComRel</b> , Competencia Relaciones  <b>ComIni</b> , Competencia Iniciativa  <b>ComCom</b> , Competencia Comunicación  <b>ComPri</b> , Competencia Prioridades  <b>ComFin</b> , Competencia Finanzas  <b>ComAna</b> , Competencia Análisis  <b>ComComp</b> , Competencia Computo
<b>Término Constante</b>	No tiene significado económico ligado al mismo. Evita establecer la restricción de que la línea regresión pasa a través del origen, incrementando el valor de los residuales.	Representado como $\beta_0$
<b>Residuales o Perturbación estocástica</b>	Representa las variables omitidas del modelo, pero que colectivamente afectan a <b>Rend</b> .	Representado como $u_i$
<b>Coefficientes <math>\beta</math></b>	Los parámetros de la población y pueden ser considerados los verdaderos estimadores de la regresión.	Representado como $\beta$

### 3.3.2. Especificación y construcción del modelo de probabilidad lineal

Luego de determinar las variables específicas a utilizar, se construye un modelo de probabilidad lineal Probit, en donde el **Renddummy** es la variable dependiente cualitativa y binaria (0 si no hay rendimiento superior o 1 si el rendimiento es superior), la cual es influenciada por las variables independientes que son las competencias laborales propuestas.

Los datos utilizados en el modelo son de corte transversal. La siguiente ecuación especifica el modelo para las competencias técnicas o de puesto:

$$\mathbf{Renddummy} = \beta_0 + \beta_1 \mathbf{ComFin} + \beta_2 \mathbf{ComAna} + \beta_3 \mathbf{ComComp} + u_i$$

La expectativa a priori es que los coeficientes  $\beta_1$ ,  $\beta_2$  y  $\beta_3$  sean positivos, sugiriendo que el rendimiento financiero-operativo de las agencias bancarias es superior cuando las competencias laborales de finanzas, análisis y cómputo son promovidas en la gestión de recursos humanos.

Alternativamente, se especifica otro modelo de competencias en donde se sugiere que el rendimiento financiero operativo está influenciado por las competencias directivas o genéricas. Se especifica a continuación:

$$Renddummy = \beta_0 + \beta_4 ComAli + \beta_5 ComReli + \beta_6 ComIni + \beta_7 ComCom + \beta_8 ComPri + u_i$$

La expectativa a priori es que los coeficientes  $\beta_4$ ,  $\beta_5$ ,  $\beta_6$ ,  $\beta_7$  y  $\beta_8$  sean positivos, sugiriendo que el rendimiento financiero-operativo de las agencias bancarias es superior cuando las competencias laborales de alianza, relaciones, iniciativa, comunicación y prioridades son incentivadas.

### **3.4. Diseño apropiado de investigación**

Se considera que esta es una investigación no experimental porque se efectúa sin la manipulación intencionada de variables. Se realiza la observación de fenómenos en su ambiente natural. No se construye ninguna realidad, sino se observa la ya existente. En el caso de los bancos privados en Costa Rica, se realizan visitas y observaciones de las funciones del gerente de agencia en su ambiente diario de trabajo sin modificar ningún elemento de su realidad ya establecida.

### **3.5. Extracción de la muestra**

La muestra se basa en 8 entrevistas realizadas a gerentes de agencias de bancos privados en la provincia de Heredia. Esto la convierte en una muestra probabilística al ser seleccionada la muestra de elementos según el criterio de aleatoriedad. A su vez, se considera una muestra intencionada porque exige un cierto conocimiento del universo; su técnica consiste en que es el investigador el que escoge intencionalmente sus unidades de estudio.

### **3.6. Procedimiento para la recolección de datos**

Las variables independientes o competencias laborales serán medidas, con una valoración subjetiva de cada gerente con una escala de apreciación de 1 a 5, en donde 5 es un nivel excepcional de necesidad y 1 es un nivel innecesario de necesidad. A su vez, se incluye una pregunta abierta tipo conversatorio con la que se pretende descubrir la opinión del gerente con

relación al rendimiento financiero-operativo de la agencia que lidera, o sea la variable dependiente binaria o dicotómica.

#### 4. Análisis e Interpretación de los resultados

Se pretende presentar, de forma concisa y coherente, los principales hallazgos de esta investigación. Se utilizan las siguientes modalidades de análisis: *método tabular-estadístico*, *método gráfico*, y *el método probabilístico lineal (Probit)*.

##### 4.1. Análisis Tabular-Estadístico Descriptivo

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas según la escala de apreciación establecida y las competencias escogidas según las referencias de los autores Lucia y Lepsinger (1999), Zwell (1999), Cardona y Chinchilla (1998). (Ver Anexo N. 1).

**Tabla de Datos N. 1**

COMPETENCIAS	ALIANZAS	RELACIONES	INICIATIVA	COMUNICACION	PRIORIZAR	FINANZAS	ANALISIS	COMPUTO
AGENCIA 1	3	4	4	5	4	5	5	4
AGENCIA 2	4	2	5	5	3	5	4	5
AGENCIA 3	3	3	4	5	4	4	5	4
AGENCIA 4	4	4	5	5	3	5	4	5
AGENCIA 5	4	4	5	5	4	5	5	5
AGENCIA 6	3	4	4	4	4	4	3	3
AGENCIA 7	2	4	3	5	3	5	4	4
AGENCIA 8	2	4	4	4	4	5	3	4
VALOR MINIMO	2	2	3	4	3	4	3	3
VALOR MAXIMO	4	4	5	5	4	5	5	5
PROMEDIO ARITMETICO	3,13	3,63	4,25	4,75	3,63	4,75	4,13	4,25
VARIANZA	0,70	0,55	0,50	0,21	0,27	0,21	0,70	0,50
DESV. ESTANDAR	0,83	0,74	0,71	0,46	0,52	0,46	0,83	0,71
ERROR ABSOLUTO	5,25	4,50	4,50	3,00	3,75	3,00	5,25	4,50
DESV. ESTANDAR MEDIA	0,66	0,56	0,56	0,38	0,47	0,38	0,66	0,56

**Fuente: Elaboración propia**

Según los valores mínimos y máximos, las competencias más necesitadas son las que tienen un valor máximo, o sea las que comprenden iniciativa, comunicación, finanzas, análisis y cómputo. Las menos necesitadas son la del mínimo con un menor valor, o sea las que comprenden alianzas y relaciones. Sin embargo, este es un indicador muy poco confiable.

Con relación al promedio aritmético, las competencias de mayor valor son las más necesitadas por los bancos para tener éxito, siendo las más importantes *las de finanzas, comunicación, cómputo e iniciativa*. Las de menor necesidad son *las de prioridades y relaciones*.

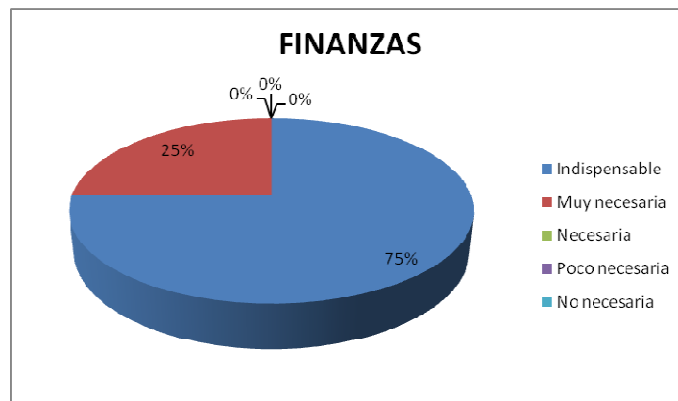
Sin embargo, también es importante analizar la dispersión de los datos. Las competencias con las varianzas menos marcadas son la de finanzas y comunicación. Sus desviaciones estándar también confirman estos resultados al estar los datos de la muestra más cerca de su promedio aritmético. La de mayor varianza y desviación estándar son las de alianzas y análisis.

La desviación media absoluta es menor en las competencias de finanzas y comunicación, de esta forma se determina que las mismas tienen menor desviación en sus resultados respecto de la media de las otras competencias, estando más ajustadas al comportamiento real de la variable.

#### 4.2. Análisis Gráfico

Se presentan a continuación los gráficos de las dos competencias con promedios aritméticos más altos. Los gerentes entrevistados consideran que estas competencias son muy necesarias en promedio en comparación con el resto de competencias para obtener un rendimiento superior al promedio en el rendimiento operativo-financiero.

**Gráfico N. 1**  
**Competencia en Finanzas**

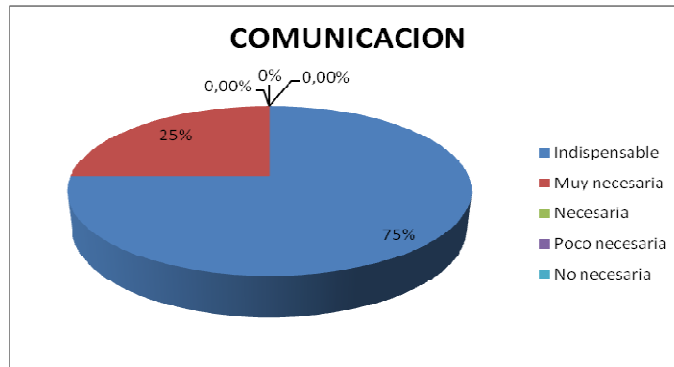


**Fuente: Elaboración propia**



**Gráfico N. 2**

**Competencias en Comunicación**



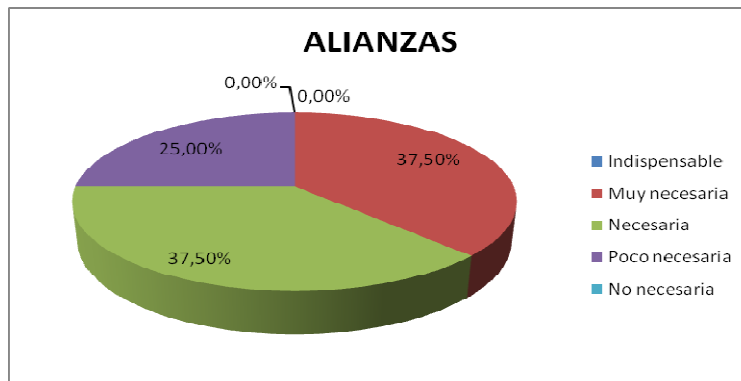
**Fuente: Elaboración propia**

La competencia de conocimiento en finanzas es de tipo técnica debido a que es utilizada específicamente por los gerentes de agencia bancaria privada. La competencia de habilidad de comunicación es de tipo directiva propia del sector financiero costarricense. Hoy en día, los departamentos de recursos humanos de los bancos privados en Costa Rica buscan personal que posea un equilibrio entre estas competencias en aras de lograr ser exitosos a nivel nacional e internacional. El mundo globalizado exige mayores niveles de complejidad en la gestión bancaria; por ende, el personal debe estar más preparado en finanzas, pero fundamentados en una excelente comunicación.

Por otro lado, la competencia con menor promedio aritmético reflejado es la que no se considera tan necesaria para alcanzar el éxito, siendo esta la de alianza de negocio.

**Gráfico N. 3**

**Competencia de Alianza de Negocios**



**Fuente: Elaboración propia**

Aún así, el 37,50% de los gerentes entrevistados considerada a las alianzas con las unidades de negocios como una competencia muy necesaria para ser profesionales exitosos.

**4.3. Análisis Econométrico Selectivo: modelo Probit en base a competencias técnicas o de puesto, y directivas o genéricas**

**4.3.1. Relación entre el rendimiento operativo-financiero y las competencias técnicas o de puesto**

Luego de correr la regresión probabilística basada en la ecuación,  $Renddummy = \beta_0 + \beta_1 ComFin + \beta_2 ComAna + \beta_3 ComComp + ui$ , se obtienen los siguientes resultados (Ver Anexo N. 2):

**Tabla de Datos N. 2**

Variable explicativa	<i>ComFin</i>	<i>ComAna</i>	<i>ComComp</i>
Coefficiente $\beta$	Positivo 0.28	Positivo 0.81	Positivo 0.09
Efecto marginal o elasticidades	0.1048239	0.3004732	0.0367418

**Fuente: Elaboración propia**

La lógica teórica e inductiva conocida a priori espera que cada una de las variables explicativas seleccionadas ejerza una influencia positiva sobre la variable *Renddummy*, es decir que los estimadores  $\beta$  serían positivos. Esto se cumple para las competencias de finanzas, análisis y de cómputo.

Por cada punto de incremento en las competencias técnicas, el rendimiento operativo financiero aumenta en x desviaciones estándar. Para la competencia de finanzas, aumenta en 0.28 desviaciones estándar. Dentro de la competencia de análisis, aumenta en 0.81 desviaciones del mismo tipo y en la competencia de cómputo, el rendimiento operativo financiero aumenta en 0.09 desviaciones.

Posteriormente, se realiza una post-estimación para obtener el efecto marginal o elasticidad en el promedio de la variable explicativa. Ante un aumento de una unidad en finanzas, el efecto marginal calculado en su promedio de 4.75 es de 0.1048. Ante un aumento de una unidad de análisis, el efecto marginal calculado en su promedio de 4.125 es de 0.3004 y ante un aumento de una unidad de cómputo, el efecto marginal calculado en su promedio de 4.25 es de 0.0367.

#### 4.3.2. Relación entre el rendimiento operativo-financiero y las competencias directivas o genéricas

Luego de correr la regresión probabilística de la ecuación,  $Renddummy = \beta_0 + \beta_4 ComAli + \beta_5 ComReli + \beta_6 ComIni + \beta_7 ComCom + \beta_8 ComPri + ui$ , se obtienen los siguientes resultados (Ver Anexo N. 3):

**Tabla de Datos N. 3**

Variable explicativa	<i>ComAli</i>	<i>ComReli</i>	<i>ComIni</i>	<i>ComCom</i>	<i>ComPri</i>
<b>Coefficiente <math>\beta</math></b>	Negativo -12.15	Positivo 5.93	Positivo 18.11	Positivo 17.66	Positivo 11.86
<b>Efecto marginal o elasticidad</b>	-0.0044723	0.002185	0.0066661	0.0065021	0.0043656

**Fuente: Elaboración propia**

La expectativa a priori es que los estimadores  $\beta$  sean positivos. Esto se cumple para las competencias de relaciones, de iniciativa, de comunicación y de prioridades, pero no para la competencia de alianzas de negocios en relación con el rendimiento financiero-operativo.

Por cada punto de incremento en la competencia de alianzas de negocios, el rendimiento operativo financiero disminuye en 12.15 desviaciones estándar. Para la competencia de relaciones, el resultado es un aumento de 5.93 desviaciones estándar. En la competencia de iniciativa, es un aumento de 18.11 desviaciones de este mismo tipo, luego para la competencia de

comunicación, el aumento es de 17.66 desviaciones y por último dentro de la competencia de prioridades, el aumento llega a 11.86 desviaciones estándar.

Posteriormente, se realiza una post-estimación con el fin de obtener el efecto marginal o elasticidad en los promedios de las variables explicativas. Ante un aumento de una unidad en alianzas de negocios, el efecto marginal calculado en su promedio es de -0.0044. Se resumen a continuación los siguientes resultados: para relaciones es de 0.002185, para iniciativa de 0.0066, para comunicación de 0.0065, y para prioridades de 0.0043.

## **5. Conclusiones**

Se realiza este estudio buscando cuáles son las competencias más necesitadas para el puesto de gerente de agencia bancaria privada en Costa Rica en estos tiempos de mucho cambio y competencia. Con base en lo analizado, se logra encontrar los siguientes hallazgos:

-Según el promedio aritmético, las competencias más necesitadas por las agencias bancarias privadas en el puesto de gerente son las de finanzas y comunicación.

-Las competencias directivas o genéricas con menor desviación estándar media son las de finanzas y comunicación. Estas muestras reflejan mejor el comportamiento real de la variable en relación a su media.

-Las competencias de análisis y comunicación son consideradas por un 75% de los entrevistados como indispensable. La competencia de alianzas de negocios es considerada como muy necesaria por un 37.50% de los entrevistados.

-El análisis probabilístico lineal concluye que la competencia técnica con un efecto marginal de mayor impacto en el rendimiento financiero operativo es la de análisis. Las competencias directivas con un efecto marginal de mayor impacto son las de iniciativa y comunicación.

Conociendo esta información, se recomienda que tanto el sistema educativo universitario costarricense como la gestión de recursos humanos de los bancos privados en Costa Rica diseñen programas educativos y de capacitación destinados a solventar estas necesidades encontradas en el área de las competencias laborales y profesionales.

## 6. Bibliografía

Anntoinette, L (1999). *The Art and Science of Competency Models: pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, John Wiley and Sons.

Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998). "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Harvard Deusto. No. 89.

Gonzci, A. (et al), Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral. En: Vargas, F. (et al), (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*, Montevideo, Cinterfor/OIT, Recuperado el 02 de Febrero del 2010 de: [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/index.htm).

Delery, J. y Doty, D., (1996). "Models of Theorising in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39: 821.

Mertens, L. (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, En Vargas, F (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor/OIT, p. 27.

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

Lira, C. (2005), *Gestión por competencias: Fundamentos y Bases para su implementación*, Santiago, Universidad de los Lagos.

Priyadarshini, R. (2005). *Performance and HRD: A study among various types of banks*, *South Asian Journal of Management*, July 1, 2005: 2.

Schneider, B. y Bowen, D. (1985). "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, 70: 431.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*, Estados Unidos, John Wiley and Sons.

Valle, I. (2003). *Sobre competencias laborales*. La Habana. En Lira, C. (2005), *Gestión por competencias: Fundamentos y Bases para su implementación*, Santiago, Universidad de los Lagos.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor/OIT.

Zwell, M. (1999). *A look at Bank's Chief Competencies. (Statistical Data Included)*, *US Banker*, Agosto 1, 1999.

## Anexo N. 1

## Resultados de Entrevista

Realizado por: Oscar Ugalde

Evalúe las competencias necesarias para lograr el éxito en su agencia bancaria usando la escala de 5 puntos	Escala de puntaje: Use la escala de 5 puntos para indicar el nivel de necesidad
	(5) Excepcional necesaria
	(4) Muy necesaria
	(3) Medianamente necesaria
	(2) Poco necesaria
	(1) No es necesaria
Competencias	Puntos
<b>Actuar como un aliado (<i>partner</i>) con las unidades de negocios:</b> Entender los asuntos internos y externos que enfrentan los clientes de unidades de negocios y usan ese conocimiento para establecer colaboración con ellos y alcanzar metas.	3,4,3,4,4,3,2,2
<b>Construir relaciones:</b> Lograr objetivos mutuos al informar e involucrar a otros en resolver problemas e implementar cambios.	4,2,3,4,4,4,4,4
<b>Tomar iniciativa:</b> Iniciar proactivamente cambios o tomar acción para mejorar la eficiencia, atender problemas actuales y potenciales, satisfacer a los clientes, y encontrar nuevas oportunidades.	4,5,4,5,5,4,3,4
<b>Comunicarse efectivamente:</b> Transmitir información e ideas tanto oralmente y por escrito, y escucha y responde apropiadamente a otros.	5,5,5,5,4,5,4
<b>Balancear prioridades:</b> Administrar cargas de trabajo efectivamente a la luz de múltiples prioridades.	4,3,4,3,4,4,3,4
<b>Aplicar conocimiento de finanzas:</b> Emplear un conocimiento amplio de sistemas financieros a través de la organización para cumplir con responsabilidades.	5,5,4,5,5,4,5,5
<b>Usar habilidades analíticas:</b> Utilizar hechos relevantes, hechos y herramientas analíticas para lograr conclusiones precisas y significativas.	5,4,5,4,5,3,4,3
<b>Usar una computadora efectivamente:</b> Usar sistemas de computo y software para almacenar y analizar información, comunicarse con otras, y mejorar la eficiencia.	4,5,4,5,5,3,4,4

¿Esta su agencia logrando un rendimiento operativo-financiero por encima del promedio?

Agencia 1	Agencia 2	Agencia 3	Agencia 4	Agencia 5	Agencia 6	Agencia 7	Agencia 8
Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si

## Anexo N. 2

**Cuadro N.1: Relación probabilística entre Rendimiento y Competencias de Análisis, Conocimiento Financiero y Cómputo**

Probit regression		Number of obs =	8		
	LR chi2(3) =	1.92			
	Prob > chi2 =	0.5892			
Log likelihood = -4.3325263		Pseudo R2 =	0.1814		
RENDDUMMY Coef.	Std. Err.	z	P>z [95% Conf.	Interval]	
FINANZAS .2833546	1.664893	0.17	0.865 -2.979776	3.546485	
ANALISIS .8122238	.7866767	1.03	0.302 -.7296341	2.354082	
COMPUTO .0993186	1.142893	0.09	0.931 -2.14071	2.339347	
_cons -4.729929	6.881552	-0.69	0.492 -18.21752	8.757665	

**Cuadro N.2: Efectos marginales después de probit**

Marginal	effects after probit						
y	= Pr(RENDDUMMY) (predict)						
= .65118915							
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[ 95%	C.I. ]	X
FINANZAS	.1048239	.61722	0.17	0.865	-1.1049	1.31455	4.75
ANALISIS	.3004732	.28497	1.05	0.292	-.25805	.858996	4.125
COMPUTO	.0367418	.42332	0.09	0.931	-.792951	.866435	4.25

### Anexo N. 3

**Cuadro N.3: Relación probabilística entre Rendimiento y Competencias de Comunicación, Aliados, Relaciones, Iniciativa y Prioridades**

Probit regression		Number of obs =	8		
		LR chi2(5) =	10.59		
		Prob > chi2 =	0.0603		
Log likelihood = -8.441e-09		Pseudo R2 =	1.0000		
RENDDUMMY Coef.	Std. Err.	Z	P>z [95% Conf.	Interval]	
COMUNICACION	17.66531	5904.892	0.00	0.998 -11555.71	11591.04
ALIADO	-12.15069	54692.96	-0.00	1.000 -107208.4	107184.1
RELACIONES	5.936355	3089.727	0.00	0.998 -6049.818	6061.69
INICIATIVA	18.11096	52819.8	0.00	1.000 -103506.8	103543
PRIORIDADES	11.86074	5107.547	0.00	0.998 -9998.748	10022.47
_cons	-183.6868	.	.	..	.

**Cuadro N.4: Efectos marginales después de probit**

Marginal	effects after probit						
y	= Pr(RENDDUMMY)						
= .99990745	(predict)						
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P>z	[ 95%	C.I. ]	X
COMUNI~N	.0065021	151.35	0.00	1.000	-296.642	296.655	4.75
ALIADO	-.0044723	83.907	-0.00	1.000	-164.459	164.45	3.125
RELACI~S	.002185	50.955	0.00	1.000	-99.8683	99.8727	3.625
INICIA~A	.0066661	134.96	0.00	1.000	-264.501	264.514	4.25
PRIORI~S	.0043656	101.86	0.00	1.000	-199.643	199.652	3.625



