

Competencias en el Sistema Bancario Nacional ¿Dónde se aprenden?

Rodrigo Montero Chaves, ULACIT. Marzo 2011

monterochr@cpcecr.com

Resumen Ejecutivo

Todos los puestos de trabajo requieren de una serie de competencias que permitan que el desarrollo de la labor de los profesionales sea el óptimo. En el campo bancario se requieren una serie de competencias técnicas que son adquiridas en los mismos puestos de trabajo, como el reconocimiento de la moneda circulante.

Diversos expertos han desarrollado modelos de competencias con los cuales se quiere delimitar las necesidades de acuerdo al puesto de trabajo, o las necesidades específicas de todo un sector.

Estos modelos de competencias generalmente hacen una división entre las competencias técnicas y las sociales. Las competencias sociales son en parte innatas a las personas y en parte son desarrolladas, en el caso del sistema bancario nacional, éstas son adquiridas en los puestos de trabajo, delegando a un segundo plano a los centros de educación universitaria.

La educación de posgrado debe adaptarse aprovechando el mercado potencial de cliente que tiene y las necesidades de los mismos, adaptando sus planes de estudio, incluyendo dentro de los mismos habilidades sociales y talleres de simulación, forjando así profesionales integrales.

Palabras claves:

Posgrado
Competencias
Universidades
Bancos
Gerentes

Abstract

All job positions require a series of competencies that allow optimal job performance. In the field of banking, a series of technical skills is required that are developed on the job such as the recognition of currency.

Diverse experts have developed models of competencies which limit the necessities according to the position or the specific necessities of an entire sector.

These models of competencies generally discriminate between technical and social competencies.

Social competencies are in part innate and in part acquired. In the case of the national bank system, these competencies are acquired on the job, leaving little to the universities.

Graduate education must adapt by taking advantage of the potential client market it has and their necessities, adapting programs to include social abilities and workshops for simulation, thereby developing integral professionals.

Key Words

Competences
Graduate
University
Banks
Managers

Introducción

Las competencias requeridas para desempeñarse de la forma idónea varían de un puesto de trabajo a otro, sin embargo, se pueden establecer modelos de competencias que son comunes a un mercado o a un campo de labores.

Las competencias técnicas son específicas de cada una de las labores que se realizan, así como el grado académico básico para poder optar por estos puestos, sin embargo, se presentan elementos sociales que se requieren en mayor medida en un campo laboral concreto. Estos mismos elementos pueden no tener relevancia en otro mercado.

Por estas razones, se busca responder la pregunta: ¿Cuáles son las competencias sociales esperadas de un Master en Administración de empresas (MBA) en el Sistema Bancario Nacional (SBN)?; ¿Se aprenden estas competencias en los puestos de trabajo o en las universidades? Perspectivas de los profesionales bancarios

Dar respuesta a esta interrogante es de utilidad para empleadores que se desarrollen en esta industria y para los centros de enseñanza universitaria, los cuales deben hacer un constante cambio de los planes medulares de estudio, con la finalidad de mantener los mismos actualizados.

Adicionalmente se debe considerar a los estudiantes de posgrado como beneficiarios de los resultados, dado que aquellos que laboran en alguno de los participantes del sistema bancario, pueden conocer aquellas competencias en las que se requiere una capacitación adicional.

La resolución de la pregunta de investigación se desarrolló inicialmente con datos que se presentan en los medios especializados, así como documentos de expertos con lo cual se busca señalar las diversas clasificaciones que se hace sobre las competencias personales. Adicionado a esto, se sometió la hipótesis a contrastación dura (Barrantes, 1999) basada en las opiniones de gerentes y expertos del sistema bancario nacional con los cuales se hizo entrevistas para conocer los aspectos que comparten y los que contradicen de la teoría.

Finalmente se procedió a analizar los datos de las encuestas realizadas con lo cual se busca dar respuesta a la pregunta del problema de investigación, para así señalar los alcances y limitaciones presentados con este trabajo.

Con los resultados se evidenció que la muestra consultada ha obtenido la mayor parte de su preparación en competencias sociales en los mismos puestos de trabajo, delegando a las universidades a preparar en competencias técnicas.

Definición de competencia laboral

Es importante iniciar definiendo lo que se entiende como competencia. Al respecto, las interpretaciones van a variar de un experto a otro.

Existen algunos elementos que se comparten por parte de los expertos, sin embargo señalando la definición de Marelli (1999) se indica que es una capacidad humana que se requiere para poder realizar un trabajo de la mejor manera, permitiendo así el éxito y el progreso de la organización.

Propiamente en el área profesional se puede citar:

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk 1994)

Como se señala, esta definición se centra en los profesionales, definiendo los mismos como personas que han recibido la capacitación suficiente para desarrollar sus funciones en un puesto de trabajo

Las competencias laborales son señaladas como:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci 1997)

La definición de Ducci (1997) sirve de complemento a la investigación dado que se establece la importancia del aprendizaje en los puestos de trabajo, y la relación con competencias sociales que serán las analizadas.

Un elemento adicional que se debe tomar en cuenta es que existen diversas clasificaciones de competencias, las cuales se van a reseñar más adelante, sin embargo el presente trabajo se centrará en aquellas que son de utilidad para el ambiente laboral, y donde se entienden como “toda competencia que es funcional o técnica porque se usa para hacer algo u obtener determinados resultados” (Benítez, 2007)

Clasificación de competencias

Las competencias se pueden clasificar de acuerdo de diversas formas a juicio de los expertos. Se puede hacer con base en las condiciones que se señalan como comunes o bien, por ser consideradas como requeridas

Kane y otros (1992) hacen una división en seis grandes grupos, señalando las competencias deseables para los puestos de trabajo del siglo XXI. A pesar que esta clasificación tiene casi veinte años, algunas de las agrupaciones que realizan los autores siguen teniendo validez.

La clasificación de competencias realizada por estos expertos es la siguiente:

- **Manejo de Recursos:** Señala la capacidad de administrar adecuadamente los recursos con los que se cuenta, desde el tiempo hasta el personal a cargo.
- **Manejo de Información:** Valora la habilidad para poder determinar cuál de la información presentada es de utilidad y el tratamiento que se le da a la misma, así como los métodos utilizados para la recolección de los datos.
- **Relaciones Interpersonales:** Da importancia al trabajo en equipo y las posibilidades de tener capacidades de liderazgo y de comunicación asertiva, así como el don para poder realizar distintos tipos de negociaciones entre diversas partes.

- **Sistemas de comportamiento y rendimiento:** Destaca la capacidad para entender el correcto funcionamiento de la organización y de cada uno de los componentes de ésta, y la habilidad para resolver problemas.
- **Interrelación del humano con la tecnología:** Agrega valor a la capacidad de tener conocimientos en el uso de la tecnología como herramienta de trabajo.
- **Habilidades Afectivas:** Señala la habilidad para motivar y ser motivado, así como las actitudes y los valores propios de cada uno de los miembros evaluados.

De acuerdo con esta clasificación, es claro que las universidades dan una buena preparación en los aspectos técnicos que tienen que ver con las habilidades para relacionarse con la tecnología, para manejar los recursos y la información, mas no así, en aspectos como las relaciones interpersonales o las habilidades efectivas.

Por esto es importante conocer lo que señalan otros autores, los cuales también hacen una clasificación compleja de las competencias

El número de Competencias "existentes" puede muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías. (Rodríguez 2009)

Existen diversos autores que realizan clasificaciones de las competencias por la similitud de las mismas.

Quezada (2003), refiriéndose a la clasificación que hace Bunk señala la siguiente clasificación:

- **Competencia técnica:** es el dominio de las tareas y los contenidos requeridos para realizar las labores de los puestos de trabajo.

- **Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, logrando los objetivos del trabajo.
- **Competencia social:** colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva con un entendimiento entre todos los colaboradores y logrando unión de grupo.
- **Competencia participativa:** participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, con las responsabilidades que se generen de estas participaciones.

Como se mencionó inicialmente, se analizarán las competencias sociales, las cuales en esta clasificación incluyen las competencias participativas, las que en conjunto permiten que los grupos de trabajo sigan los mismos objetivos y logren el éxito para la organización.

Quezada (2003) también hace referencia a Mertens, el cual señala la siguiente división de competencias:

- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción
- **Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Conociendo estas diversas clasificaciones realizadas por los expertos es importante señalar la investigación de una autora que se ha basado en diversos estudios y los ha aplicado al mercado latinoamericano como lo es Alles (2005), la cual realiza una división de las competencias tomando en cuenta otros aspectos propios de los departamentos de recursos humanos, y donde las necesidades de cada puesto van a depender propiamente, para lo cual realiza una división en:

- **Competencias Cardinales:** Son las competencias que se consideran esenciales en todas las organizaciones y que deben cumplir todos los colaboradores de las mismas, incluyen aspectos tales como compromiso, ética o prudencia.
- **Niveles Ejecutivos:** Generalmente ocupan los puestos más altos de las pirámides organizacionales y por lo tanto son los responsables por la toma de decisiones que rigen el rumbo de la organización. Ante esto requieren de diversas competencias que permitan el máximo desarrollo de la misma, tal como Empowerment (El cual Johnson (2002) define como “Delegar Poder y autoridad a los subordinados”), liderazgo, relaciones públicas y trabajo en equipo.
- **Niveles Intermedios:** En este caso se cuentan con personal el cual se encuentra motivado ante las posibilidades de avance y donde se deben explotar las habilidades que el colaborador presenta.
- **Niveles Iniciales:** Son los puestos que generalmente se consideran como técnicos u operativos, donde se destacan algunas capacidades como la iniciativa.

En el caso de los estudiantes de posgrado, es importante señalar que la mayoría se desempeñan en puestos intermedios o ejecutivos, y que la idea de los estudios de maestría es optar siempre por estar en los puestos de gerencia, ya sea dentro de empresas desarrolladas por los mismos estudiantes, o bien, dentro de la empresa en que se encuentran laborando.

Todas las capacidades son importantes de resaltar, sin embargo es claro que abordarlas es un poco complicado, por lo tanto se analizará un modelo de competencias que toma como referencia las competencias que Alles (2005) señala para los niveles ejecutivos y que son mencionadas por los expertos y presentadas en los perfiles de puesto.

Los puestos bancarios requieren un grupo complejo de competencias, tanto técnicas como sociales, dejando así de lado el paradigma existente que los puestos de trabajo del sector servicio requieren poco conocimiento y que esto se evidencia en una paga baja, lo cual era pensado hace algunos años. (Hilton 2008)

Competencias Requeridas en el Sistema Bancario

Dentro del sistema bancario se tiene una diversidad de puestos que son esenciales para el correcto funcionamiento de cada una de las organizaciones.

Las competencias sociales son clave dentro del sistema bancario dado que atender a los clientes es la razón clave del negocio, y la que permite que se incrementen los ingresos por concepto de servicios y no sólo como resultado del margen de intervención financiera.

Para poder incrementar estos ingresos se requieren una serie de competencias específicas por parte del personal de las instituciones del sistema bancario, sobre todo en los puestos gerenciales, los cuales deben buscar las mejores alternativas para que cada uno de los colaboradores se sientan identificados con las labores de servicio y atención al cliente.

Por ejemplo en el Banco de Costa Rica se tiene una serie de competencias personales que se consideran indispensables para todos los puestos de trabajo. Sin embargo, la relevancia que se le da a cada uno de estos puntos depende del puesto que se vaya a desempeñar dentro de la organización.

La capacidad para desarrollar los equipos de trabajo es más relevante para un puesto como el del subgerente comercial (indispensable), el cual debe buscar alcanzar los éxitos globales de la organización y que por lo tanto requiere que su personal colabore en la toma de decisiones, esto en comparación con un puesto como el del oficial comercial (se requiere a nivel básico), el cual se encarga de la atención del público en los puestos de cajas y plataformas.

Del cruce de competencias señalado por Alles (2005) y los perfiles de puesto se establece el siguiente modelo de competencias requeridas en los niveles ejecutivos bancarios.

- Desarrollo de su equipo: Permite que las organizaciones desarrollen mejores grupos de trabajo, donde cada participante logre trabajar en pos de las metas y

de los objetivos que se han establecido para cada uno de los departamentos. En este proceso es importante que exista una figura que incentive y apoye a los demás colaboradores.

- Liderazgo: Se requiere en todas las industrias. Se refiere a la capacidad de las personas para que su grupo de trabajo o un grupo de personas vayan en la dirección que se desea, y que resulte de la manera más conveniente para las organizaciones.
- Pensamiento estratégico: Permite que se conozcan las fortalezas y las debilidades de las organizaciones, así como las condiciones que se presentan en el mercado y cómo se puede mejorar las estrategias y planes de negocios en pos de volver la empresa más competitiva.
- Dinamismo: Una de las competencias más apreciadas en la actualidad, porque los mercados son cada vez más cambiantes. Se requieren profesionales que puedan acoplarse a cada uno de estos cambios sin tener inconvenientes anímicos o sin conocer las decisiones que se deben tomar.
- Adaptabilidad: Paralela al dinamismo. Permite que cada uno de los colaboradores esté en la capacidad de aceptar los cambios que se presentan no sólo en el mercado, sino a lo interno de la organización. Se requieren personas que puedan pasar de un puesto a otro, o entre departamentos.
- Relaciones públicas: Un buen profesional debe estar en la capacidad de relacionarse con otras personas, tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Debe conocer sobre su negocio y estar en la capacidad de hablar con convicción sobre los productos o servicios que presta.
- Orientación al cliente: Se ha convertido en el elemento predominante de las últimas décadas. La forma de tratar con cada persona que se presenta en la organización puede ser la diferencia entre cerrar un negocio, o de una crítica negativa que haga perder varios clientes.

- Trabajo en equipo: Es importante que los profesionales puedan reunirse con diversas personas, ya sean de la misma especialidad o de departamentos diferentes y logren ir forjando el camino correcto para obtener los resultados requeridos para el éxito de las empresas.
- Orientación a los resultados: Los profesionales deben estar en la capacidad de trabajar bajo presión y de cumplir con cada una de las metas que se les asigna. Una capacidad que se admira es que la persona tenga esa visión de conocer cómo llegar a las metas de la forma más eficiente.
- Integridad: Competencia que permite mantenerse dentro de las normas éticas y morales que se inculcan a lo interno de la organización y la sociedad. Esto permite que la imagen del profesional sea intachable y que se tenga confianza en los actos y en los comentarios que él mismo expone.

El modelo de competencias que se requiere en los puestos ejecutivos bancarios puede ser mucho mayor, tanto por lo que se menciona en la teoría, como por lo comentado por los expertos consultados en el proceso de investigación. Sin embargo, se estableció este marco de diez competencias, que son primordiales.

Con las encuestas realizadas y los resultados que se obtengan a partir de éstas, se podrá corroborar o descartar la importancia del modelo de competencias elegido.

Introspección

Hace algunos años los requisitos que se establecían en las empresas para poder ser contratados eran estudios universitarios a nivel básico, condiciones que eran satisfechas por pocas personas, de ahí la importancia que se le daba a grados académicos más altos como las licenciaturas.

Hace algunas décadas las casas de enseñanza eran pocas, por lo tanto, cuando las universidades privadas surgieron en el país se abrió un portal de oportunidades para aquellas personas que no podían ingresar a una universidad estatal, ya fuera por aspectos como los exámenes de admisión o principalmente por los horarios de estudio,

donde los trabajadores no pueden optar por estudiar en universidades donde los horarios son generalmente diurnos.

Estas nuevas oportunidades a su vez representaron un reto para los profesionales, dado que los estándares mínimos aceptados por las empresas se vuelven cada día mayores, y por lo tanto los puestos de trabajo exigen mayores grados académicos, lo cual a su vez, va de la mano con lo que exigen los colegios profesionales.

Los conocimientos técnicos son importantes, mas no siempre clave, y se ha cometido el error por parte de los centros de enseñanza de preparar a los futuros profesionales en aspectos meramente técnicos y teóricos, sin darle un alto valor a las competencias interpersonales.

Opinión de los Expertos

En el proceso investigativo es importante tener una referencia sobre lo que expresan los expertos de la industria, y como ellos perciben las habilidades y competencias que tienen sus colaboradores, y a la vez, señalan los elementos a los cuales se les debe prestar atención.

Por este motivo se contó con la opinión de gerentes del sistema bancario nacional y una experta de recursos humanos.

Colaboraron con sus ideas el Gerente de División Empresarial e Institucional, el Gerente de medios Electrónicos y el Gerente Comercial al detalle de Paseo de los Estudiantes, todos estos colaboradores del Banco de Costa Rica.

Adicionalmente se contó con la colaboración de un Ex Representante Legal y una ex Directora de Desarrollo Organizacional de HSBC.

El primer eje sobre el cual se centraron las opiniones de los diversos expertos es sobre la importancia o no de realizar un posgrado para las funciones que se desempeñan en el sistema bancario nacional.

Al respecto las opiniones varían un poco de forma, mas no así de fondo, dado que existe una convicción que los puestos gerenciales y de/la toma de decisiones requieren que los colaboradores tengan este tipo de especialización.

En aquellos casos donde el puesto tiene una tendencia más operativa no se considera primordial este grado universitario dado que los conocimientos técnicos específicos no son de utilidad en este tipo de labores.

Por ejemplo, C. Porras (Comunicación Personal. 15 de Febrero de 2011) señaló: “De nada me sirve que todo el personal sea MBA, porque los puestos no lo requieren, pero es importante que estudien para que se enfoquen a lograr metas y trabajar en equipo”

Esto se refleja en el Banco de Costa Rica y en el HSBC se solicita que los colaboradores sean estudiantes para optar por un puesto de trabajo, el título universitario no es indispensable.

El segundo elemento que tomaron en consideración los expertos, giró sobre si es relevante o clave estudiar una maestría.

Los comentarios fueron muy interesantes, dado que todos coincidieron en que la Maestría es sólo un complemento, no una necesidad. Consideran que en el proceso de educación de posgrado lo que se da es un refrescamiento de los conocimientos que se adquieren en los grados anteriores, agregándole algunos nuevos conceptos o aprendizajes técnicos.

A. Acón, (Comunicación Personal. 10 de febrero de 2011) mencionó “En la maestría me enseñaron lo mismo que en la licenciatura, tal vez con un poco más de elementos técnicos”

Con respecto a las competencias que se desea que tengan los profesionales del sistema bancario nacional, se hace una constante referencia a las habilidades de relaciones interpersonales y de liderazgo.

M. Alfaro, (Comunicación Personal. 16 de febrero de 2011) señala: “En los programas de Maestría se pueden reforzar los *soft skills* (Muir y Davis (2004) lo definen como “Actitudes y comportamientos que surgen de la Interacción entre las personas.”). Para lograr un mejor resultado de los ejecutivos en sus funciones.”

R. Cantillo, (Comunicación Personal. 11 de febrero de 2011) indicó que dentro de su proceso de formación de posgrado fue donde adquirió la mayoría de competencias de relaciones interpersonales, sin embargo, menciona que se debe dar un mayor refuerzo a ciertas habilidades relacionadas con la psicología las cuales se requieren cuando se tiene personal a cargo.

La queja general que presentan los expertos de la industria, es que el proceso de formación es muy técnico en los posgrados, por lo tanto se dejan de lado competencias como el liderazgo o la negociación, o la que consideran más importante, el trabajo en equipo.

Por este motivo, cuando los nuevos profesionales llegan a los puestos de trabajo tienen problemas para adaptarse, dado que muchas de las labores que se realizan deben ser enseñadas por otros compañeros de labores o requieren una interacción directa.

La recomendación planteada, es hacer de los estudios de posgrado un espacio donde se combinen los conocimientos técnicos y el desarrollo de competencias interpersonales

W. Delgado, (Comunicación Personal. 15 de febrero de 2011) recomienda trabajar a través de grupos de trabajo, talleres o simulaciones, de modo que cuando los profesionales se presenten en los puestos de trabajo, la única capacitación o enseñanza que requieran sean de aspectos meramente técnicos del puesto.

Revisión Bibliográfica.

El tema de competencias laborales dentro del sistema bancario es un tema que ha sido abordado muy pocas veces en artículos de investigación latinoamericanos. En el caso de Costa Rica se puede señalar como referencia la tesis de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica, realizada por Alexander Arias y Susy Charpentier en el año

2004 titulada “Diccionario de competencias laborales: la experiencia en el Sector Bancario Público Costarricense”.

Este documento aborda el tema, con la delimitación que se aplica al sector bancario público, dejando de lado, tal vez no los principales, pero sí una gran cantidad de bancos fuera de la muestra, esto porque los bancos estatales representan en cantidad menos del diez por ciento de instituciones financieras en Costa Rica y menos de un treinta por ciento del total de Bancos autorizados.

Por su parte, a nivel centroamericano, existen algunas referencias por parte del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional y las labores que se realizan en Guatemala por parte de la Asociación Bancaria de Guatemala y el Instituto Técnico de Producción y Productividad (INTECAP), sin embargo, no se presenta los resultados de este proyecto.

En Colombia, por su parte, Osvaldo Bermúdez (2011) presenta un trabajo que abarca una parte del tema de las competencias requeridas en el sistema bancario el cual está enfocado en un nivel de la parte de operaciones del sistema bancario. Estos puestos no requieren un grado de Maestría, sin embargo, existe un número importante de cajeros que estudian u optan por un posgrado.

Considerando este panorama resulta importante esta investigación y los resultados que se presenten con la misma, primero por las pocas referencias bibliográficas sobre el tema en Costa Rica, y segundo, por que la única de relevancia tiene siete años de haber sido publicada y se dio antes de algunas de las últimas importantes reformas realizadas por los entes reguladores tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Metodología

La investigación se basó en una metodología cuantitativa, por este motivo se uso la herramienta de encuesta para obtener los resultados que corroboraran o descartaran la hipótesis.

Con el propósito de mejorar los resultados en torno al tema de las competencias que se requieren en los puestos de trabajo, y si las mismas se desarrollan en las universidades, se delimitó la población a empleados bancarios que al menos se encontraran en proceso de preparación universitaria, de modo que se tuviese referencias sobre los temas que son tratados en los centros de enseñanza.

La encuesta fue contestada en total por cincuenta y ocho personas, entre colaboradores del Banco de Costa Rica, el Banco Nacional, Banco Promerica, HSBC, Bac San José y Coopeservidores, con lo cual se puede tener un rango de perspectiva más amplio sobre lo que se piden en los distintos puestos de trabajo del Sistema Bancario Nacional.

En aspectos demográficos, es importante señalar que un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados son hombres. Con respecto a los grados académicos de los entrevistados la proporción mayor fue de Bachilleres universitarios con un veintidós por ciento. Adicionado a esto, un cincuenta y cinco por ciento de las respuestas corresponde a puestos operativos, es decir, aquellos que tienen una relación directa con el público que se presenta en los bancos.

Resultados de la encuesta

La encuesta se compone de trece preguntas, las cuales ayudan a conocer si lo presentado en la teoría se aplica en la práctica de las labores de los colaboradores de las diversas instituciones del Sistema Bancario Nacional.

Se quiere conocer la relación de las competencias requeridas para cumplir las labores con el aprendizaje universitario y el aprendizaje en los puestos de trabajo.

Se tiene una estructura de tres secciones en las cuales se agrupan las preguntas de acuerdo a la temática de las mismas,

La primera sección de la encuesta se compone de cuatro preguntas sobre aspectos generales.

El objetivo de la esta sección es conocer la opinión de los profesionales bancarios sobre la capacitación que se recibe en los puestos de trabajo y la enseñanza formal de las universidades, y el grado de relación de ambas con sus necesidades laborales.

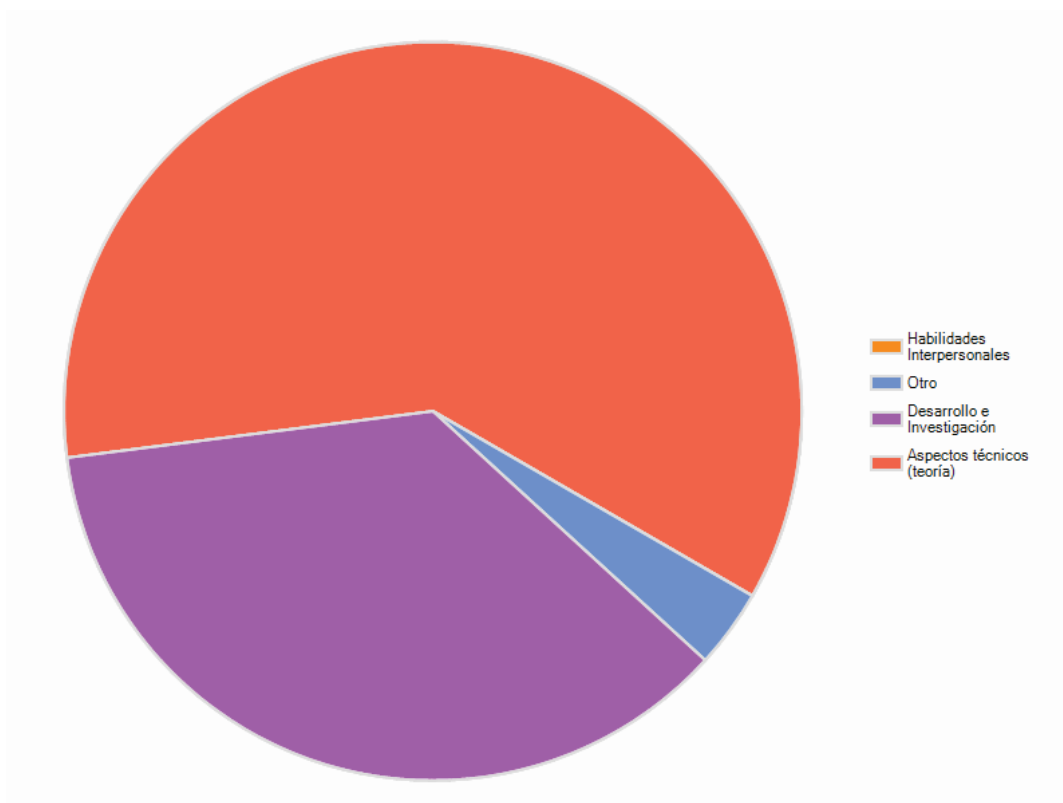
A la primera pregunta, De los siguientes elementos, ¿A cuáles considera se les da una mayor importancia en las universidades?, los encuestados respondieron lo siguiente:

Tabla Número 1
Elementos con mayor importancia en las Universidades

Opciones	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Aspectos técnicos (teoría)	60,3%	35
Desarrollo e Investigación	36,2%	21
Habilidades Interpersonales	0,0%	0
Otro	3,4%	2

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 1
Elementos con mayor importancia en las Universidades



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Esta respuesta confirma lo señalado por los expertos sobre que en el proceso de preparación de los profesionales, se da un mayor énfasis a la teoría, con lo cual, algunas de las competencias que se requieren en los puestos de trabajo no son desarrolladas, o al menos no de la mejor manera.

Esto como el resultado de procesos de enseñanza donde se busca que los estudiantes aprendan diversas teorías, con el inconveniente que en la realidad laboral se requieren de habilidades tanto técnicas como prácticas o sociales.

Es tan clara la brecha que se presenta en este tipo de habilidades, que ninguno de los encuestados indicó que en los centros de educación superior se prepara a los estudiantes en habilidades interpersonales, lo cual representa una gran carencia de estos elementos.

Con esta opinión de los encuestados, ahora era necesario conocer cuál elemento consideraban era el más importante para impartir en los estudios de posgrado, conociendo que éste es el proceso final de todo aprendizaje, para lo cual se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuáles elementos deberían ser prioritarios en los posgrados? A esta pregunta los encuestados respondieron lo siguiente:

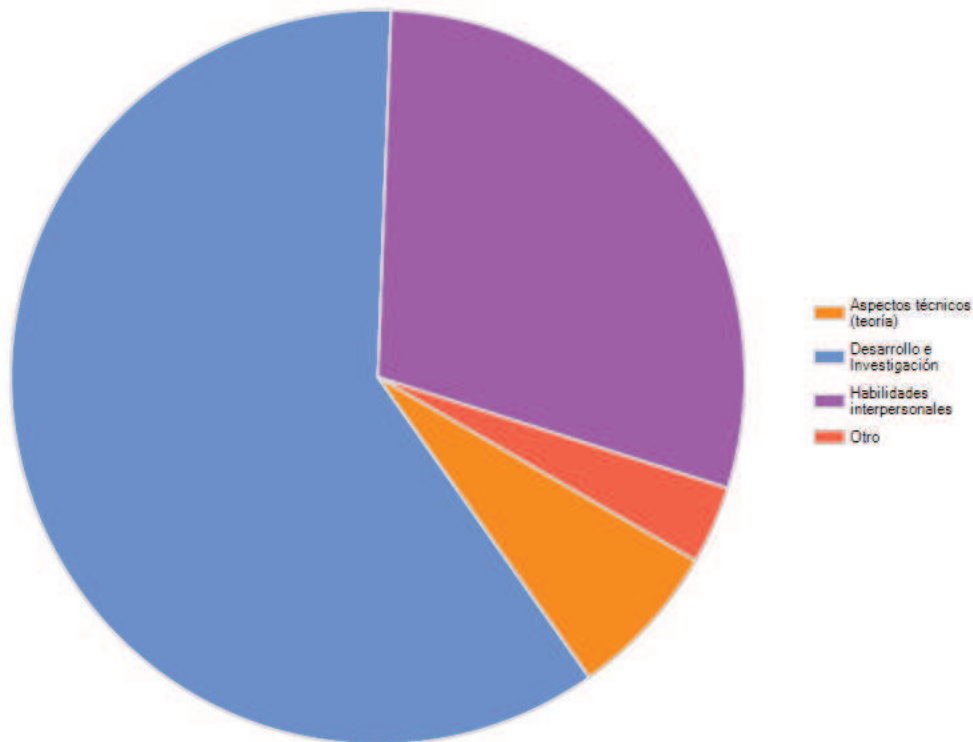
Tabla Número 2
Elementos en que se deberían enfocar los posgrados

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Aspectos técnicos (teoría)	6,9%	4
Desarrollo e Investigación	60,3%	35
Habilidades interpersonales	29,3%	17
Otro	3,4%	2

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 2

Elementos en que se deberían enfocar los posgrados



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Los resultados de esta pregunta son claves, dado que la opinión de los expertos señala como más importante la opción de habilidades interpersonales, dado que según su opinión son las habilidades más importantes dentro de las competencias requeridas para los puestos de trabajo.

A pesar de estas opiniones los encuestados se inclinaron por que se debe dar una mayor importancia a aspectos de desarrollo e investigación, con lo cual se puedan forjar los conocimientos por sus propios medios, no sólo desde una perspectiva teórica.

Esta respuesta abarcó el sesenta por ciento de las respuestas, con lo cual se demuestra sobremano que es el elemento clave a desarrollar en los programas de posgrado, y que se debe complementar con las habilidades interpersonales, la cual es la segunda opción en importancia con un treinta por ciento. Al menos para esta muestra.

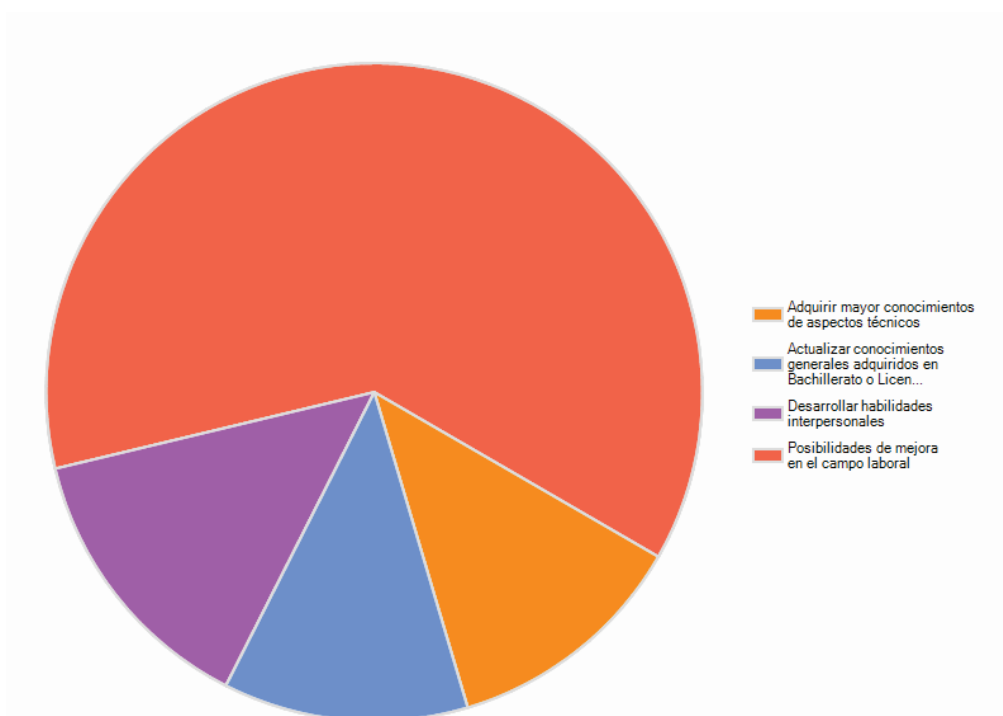
Conociendo los elementos que se deberían enseñar en los posgrados, es importante conocer el principal motivo que tienen las personas para querer alcanzar este grado académico. Esto por cuanto en los últimos años se ha dado un auge en los graduados de maestría y es importante conocer la percepción de los profesionales bancarios sobre el tema. Para esto se hizo la siguiente pregunta: De las siguientes opciones, ¿Cuál es la principal razón para estudiar un posgrado? A esta interrogante los encuestados respondieron:

Tabla Número 3
Motivos para Estudiar un Posgrado

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Adquirir mayor conocimientos de aspectos técnicos	12,1%	7
Actualizar conocimientos generales adquiridos en Bachillerato o Licenciatura	12,1%	7
Desarrollar habilidades interpersonales	13,8%	8
Posibilidades de mejora en el campo laboral	62,1%	36

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 3
Motivos para Estudiar un posgrado



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

El resultado de esta pregunta mantiene el paradigma que al estudiar y aumentar de grado académico se da un incremento de posibilidades de mejorar en los puestos dentro del campo laboral, algo que en muchas ocasiones no es del todo cierto, lo cual quedó demostrado de la investigación de grados académicos de gerentes generales, los cuales, a opinión de algunos entrevistados, son elegidos por la experiencia que tienen dentro de las instituciones donde laboran, o que han demostrados en instituciones similares.

Es destacable que el resultado de esta encuesta va de la mano con el papel de los colegios profesionales, los cuales se han convertido en fiscalizadores de los puestos de trabajo en las diversas instituciones, procurando que las distintas plazas de jefatura sean ocupadas por titulados con al menos licenciatura.

La última pregunta de esta sección buscaba conocer el lugar donde los profesionales bancarios obtuvieron los principales conocimientos utilizados en sus labores diarias, para lo cual se formuló la siguiente pregunta: En sus labores dentro del Sistema Bancario, ¿Cuál elemento ha sido el de mayor importancia? A la cual los encuestados respondieron:

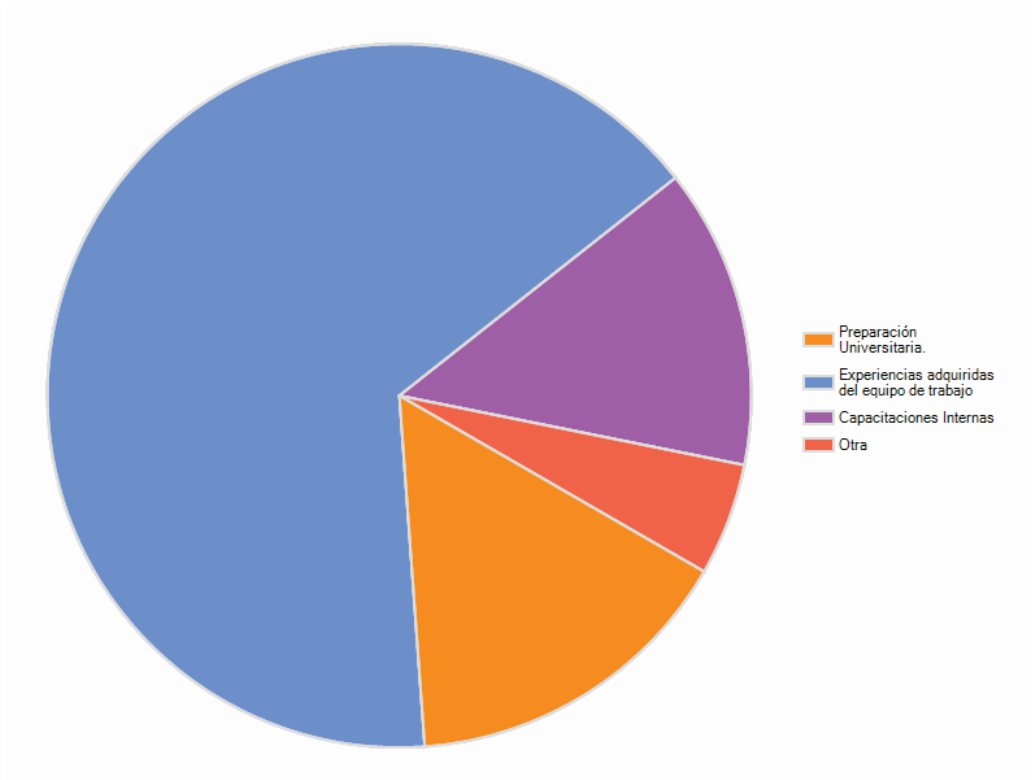
Tabla Número 4
Elementos clave para realizar las labores en el SBN

Opciones	Porcentaje	Cantidad de respuestas
Preparación Universitaria.	15,5%	9
Experiencias adquiridas del equipo de trabajo	65,5%	38
Capacitaciones Internas	13,8%	8
Otra	5,2%	3

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 4

Elementos clave para realizar las labores en el SBN



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Esta respuesta presenta un detalle revelador, y es la importancia que tiene la experiencia que se adquiere en los puestos de trabajo, esto a través de las enseñanzas de otros compañeros de trabajo, lo cual concuerda con lo señalado por los expertos.

Esto se debe principalmente a que las labores que se realizan a nivel bancario son muy específicas y muchas veces no son abordadas en los centros de enseñanza. Por ejemplo, los temas de normativas de las distintas superintendencias son mencionados teóricamente pero no se conocen sus repercusiones sobre las labores en los puestos de trabajo

Un sesenta y cinco por ciento de los encuestados señalada esta opción como el de mayor importancia para realizar las labores, comparado contra un quince por ciento que indica que la preparación universitaria ha sido el elemento más importante.

Este elemento se ve reflejado en los perfiles de puesto del Banco de Costa Rica, donde al Sub Gerente Comercial a nivel técnico universitario únicamente se le solicita: Estadística para administradores, Análisis financiero Básico y Legislación Laboral.

La segunda parte de la investigación gira en torno al tema de las competencias que se consideran necesarias en el Sistema Bancario Nacional y la forma en que las mismas son adquiridas. Esto con la finalidad de conocer cuáles de estas se pueden aprender propiamente en los puestos de trabajo, y cuáles son desarrollados en los centros de enseñanza universitarios.

El objetivo de este proceso es lograr inferir si existe una brecha entre las necesidades de los puestos de trabajo y la preparación que se recibe académicamente, y la magnitud de la misma.

Esta sección de la encuesta se inició con la pregunta: ¿Cuáles de las siguientes competencias considera como primordial de un profesional bancario? Los encuestados señalaron lo siguiente:

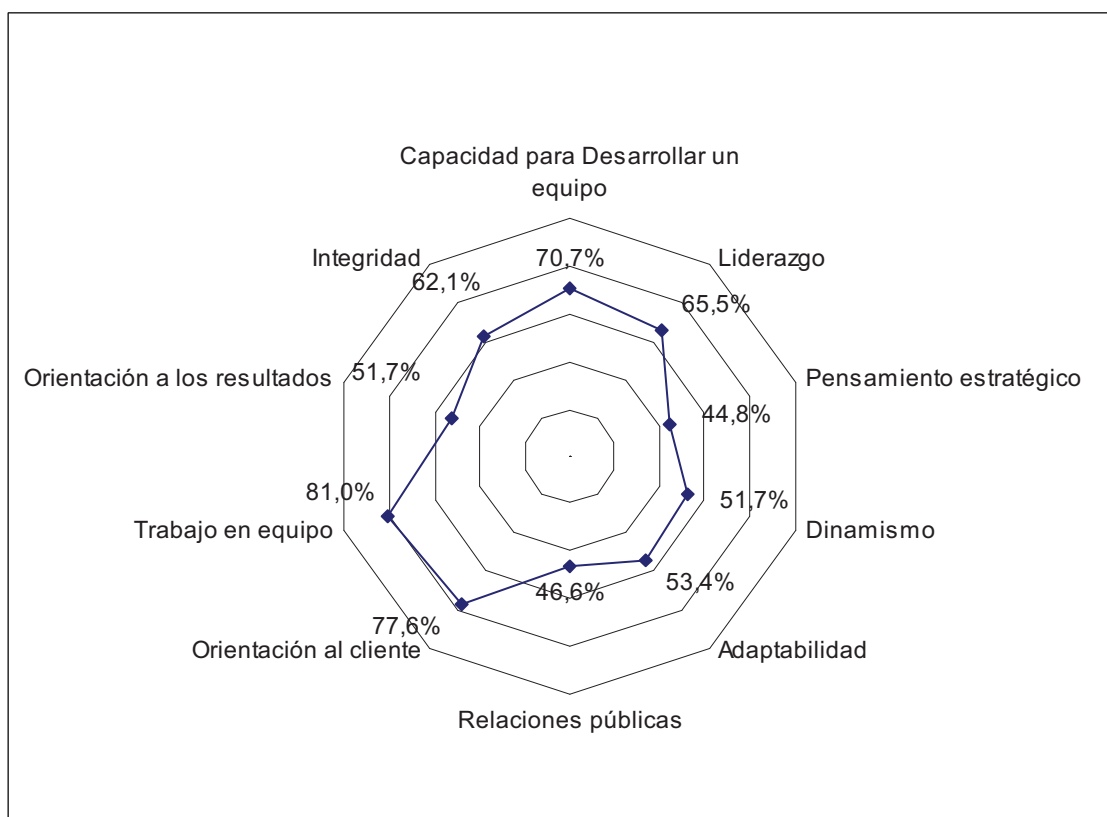
Tabla Número 5
Competencias Requeridas por los Profesionales Bancarios

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	70,7%	41
Liderazgo	65,5%	38
Pensamiento estratégico	44,8%	26
Dinamismo	51,7%	30
Adaptabilidad	53,4%	31
Relaciones públicas	46,6%	27
Orientación al cliente	77,6%	45
Trabajo en equipo	81,0%	47
Orientación a los resultados	51,7%	30
Integridad	62,1%	36

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 5

Competencias Requeridas por los Profesionales Bancarios



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Para determinar las competencias que se consideran indispensables se trabajó con una base del sesenta por ciento, la cual se usa en toda esta sección de análisis de competencias, esto con la finalidad que sea un porcentaje mayor a la mitad de los encuestados.

Por lo tanto se infiere que para la muestra todo profesional bancario requiere las siguientes competencias: trabajo en equipo, integridad, capacidad para desarrollar un equipo y liderazgo.

El objetivo de la pregunta era conocer aquellas competencias que son primordiales, pero importante detenerse a analizar los resultados obtenidos, sobre todo porque algunos de los valores obtenidos en algunas competencias claves son muy bajos si se considera el mercado con el cual se está trabajando.

Por ejemplo, la Integridad es primordial para las labores que se realizan en los bancos, dado que se está trabajando con el dinero de terceras personas, ante lo cual se debe manejar un grado de honradez superior al de cualquier otro trabajo. Sin embargo, los resultados de la encuesta parecen demostrar lo contrario.

Asimismo, otra habilidad que resulta interesante demostrar es la orientación a los resultados, la cual sólo el cincuenta por ciento considera importante. Esto a pesar que en los últimos años se han establecido controles como los cuadros de mando integral en este mercado, estos resultados pueden ir de la mano con el crecimiento inferior al esperado por parte de los niveles superiores de las distintas instituciones.

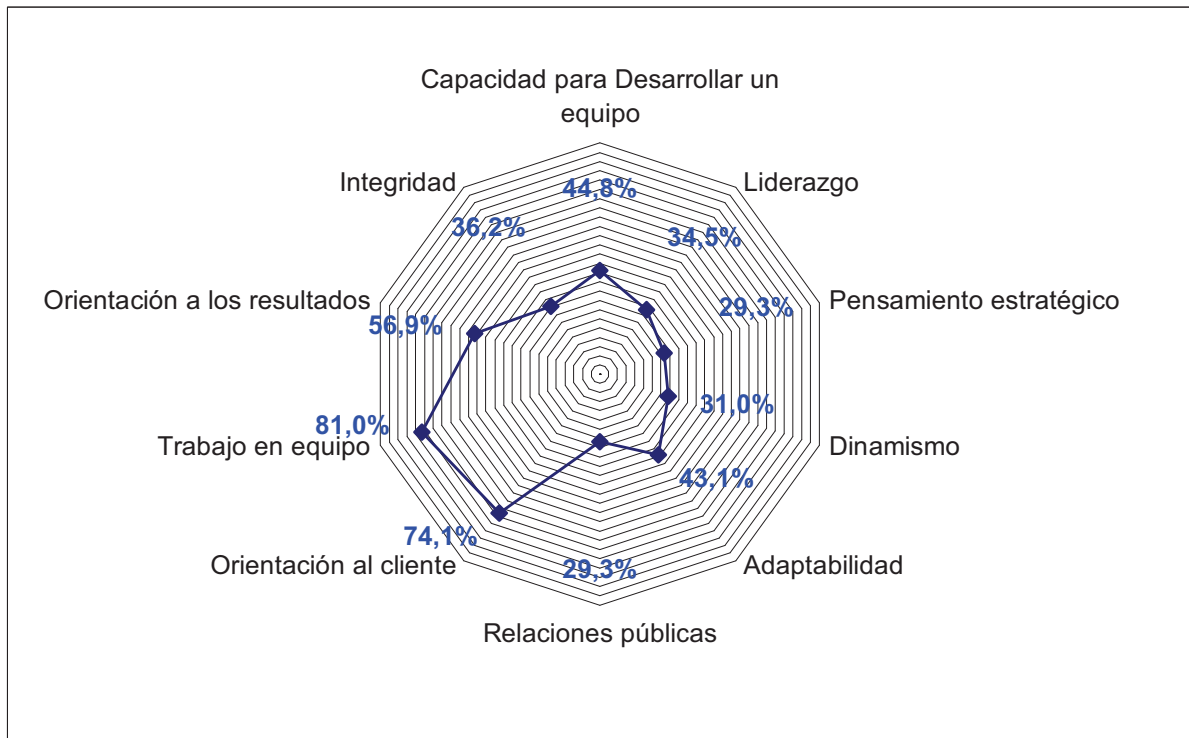
Una vez que se señalaron las habilidades que se consideran como requeridas, es importante conocer aquellas que se desarrollan en los puestos de trabajo, para obtener este resultado se presentó la pregunta: ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que se desarrolla en los puestos de trabajo? Los resultados son los siguientes:

Tabla Número 6
Competencias Desarrolladas en los puestos de trabajo

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	44,8%	26
Liderazgo	34,5%	20
Pensamiento estratégico	29,3%	17
Dinamismo	31,0%	18
Adaptabilidad	43,1%	25
Relaciones públicas	29,3%	17
Orientación al cliente	74,1%	43
Trabajo en equipo	81,0%	47
Orientación a los resultados	56,9%	33
Integridad	36,2%	21

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 6
Competencias Desarrolladas en los puestos de trabajo



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

De los resultados de la encuesta se evidencia que estas competencias, a pesar de ser señaladas por los expertos como primordiales, no son desarrolladas en los puestos de trabajo al menos en la muestra.

Únicamente se desarrolla la competencia de trabajo en equipo y de orientación al cliente, y dejando casi por fuera las relaciones públicas, capacidad que obtuvo el menor de los resultados.

En este sentido se puede inferir que las capacitaciones que se desarrollan en los puestos de trabajo y las cuales son la principal fuente de preparación para los colaboradores, no abordan estas competencias que son claves.

La siguiente pregunta estaba dirigida a la relación de las competencias y la preparación universitaria, para lo cual se preguntó: Dentro de su preparación universitaria, ¿Cuáles

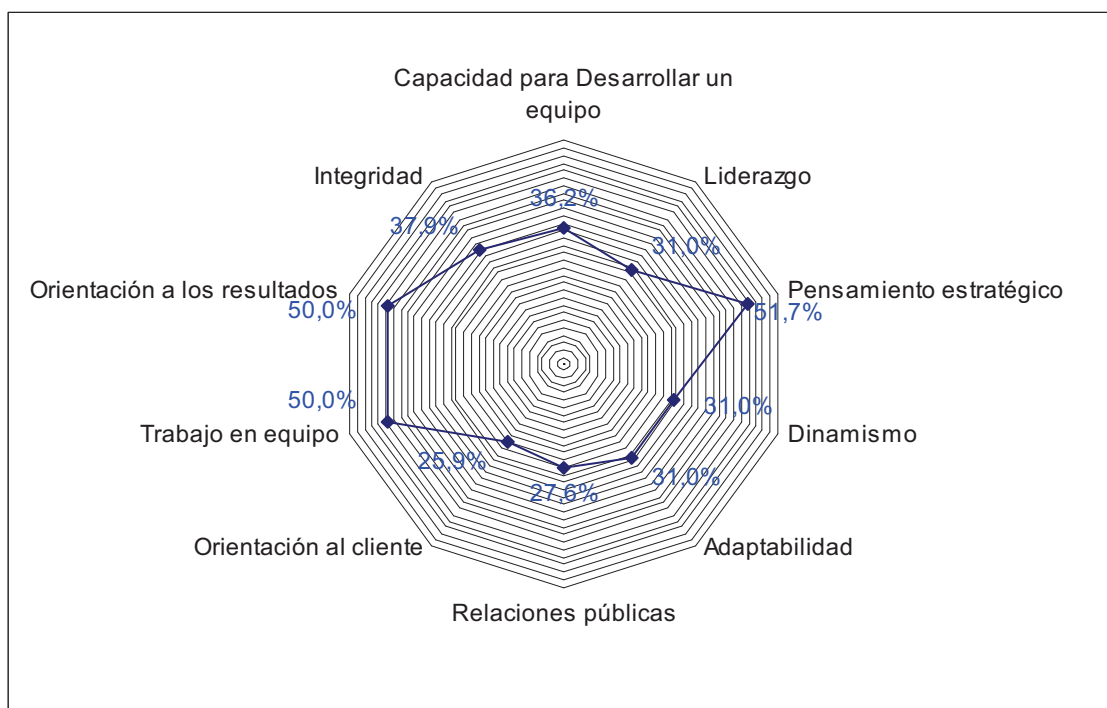
de las siguientes competencias se desarrollaron principalmente? A esta pregunta los encuestados respondieron:

Tabla Número 7
Competencias Desarrolladas en las universidades

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	36,2%	21
Liderazgo	31,0%	18
Pensamiento estratégico	51,7%	30
Dinamismo	31,0%	18
Adaptabilidad	31,0%	18
Relaciones públicas	27,6%	16
Orientación al cliente	25,9%	15
Trabajo en equipo	50,0%	29
Orientación a los resultados	50,0%	29
Integridad	37,9%	22

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 7
Competencias Desarrolladas en las universidades



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Con respecto a las competencias adquiridas en los centros de enseñanza universitaria se presenta una gran brecha entre lo que los expertos señalan como primordial para el desarrollo de las labores en los puestos bancarios y lo aprendido en las universidades.

Originalmente se estableció como base para señalar si una competencia es importante un sesenta por ciento de la muestra, por lo tanto se puede inferir que estas habilidades no son desarrolladas en las universidades.

El valor más alto es presentado por el pensamiento estratégico, el cual representa apenas un cincuenta y uno por ciento, seguido por el trabajo en equipo y a orientación a los resultados señaladas por el cincuenta por ciento de la muestra.

Estos resultados son muy bajos, si se toma en cuenta que los procesos de enseñanza universitarios deberían ser integrales.

Continuando con la encuesta, se deseaba conocer las competencias que los encuestados consideraban no habían sido desarrolladas en los estudios universitarios, de modo que se complementara con la pregunta anterior. Para esto se preguntó. ¿Cuáles de las siguientes competencias considera que no se desarrollaron en su preparación universitaria? Los resultados son los siguientes:

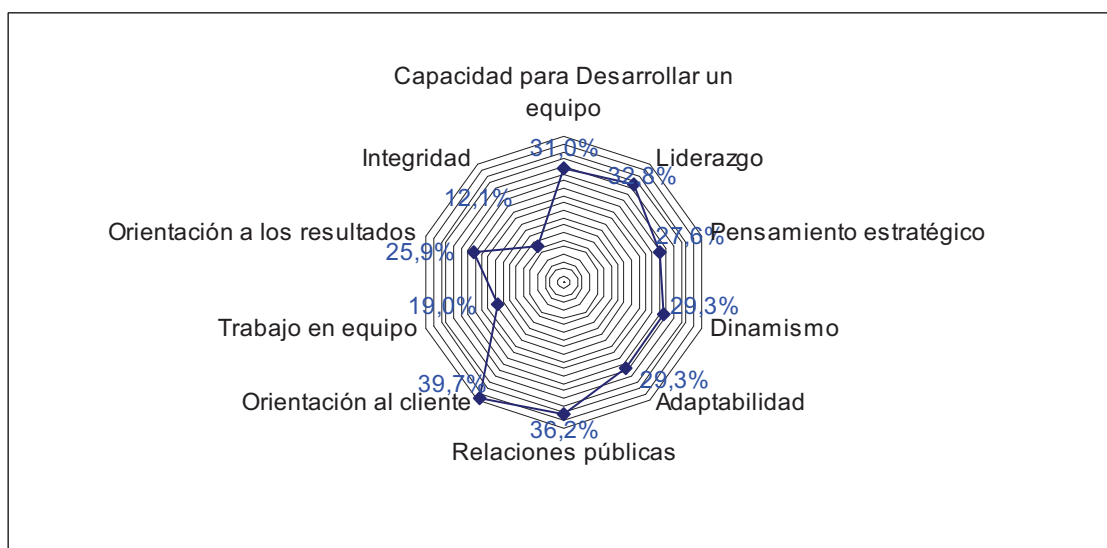
Tabla Número 8
Competencias No Desarrolladas en las universidades

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	31,0%	18
Liderazgo	32,8%	19
Pensamiento estratégico	27,6%	16
Dinamismo	29,3%	17
Adaptabilidad	29,3%	17
Relaciones públicas	36,2%	21
Orientación al cliente	39,7%	23
Trabajo en equipo	19,0%	11
Orientación a los resultados	25,9%	15
Integridad	12,1%	7

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 8

Competencias No Desarrolladas en las universidades



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

El objetivo de esta pregunta era complementar la pregunta anterior, de modo que se pueda afirmar o descartar aquellas competencias que se desarrollan efectivamente en las universidades.

Por lo tanto, si los valores de la pregunta siete se complementaban con los valores de la pregunta ocho, se podía dar por afirmado que una competencia era o no enseñada.

Sin embargo, los resultados de la encuesta no son complementarios. Se puede inferir que si bien es cierto las competencias señaladas no son del todo desarrolladas en las universidades tampoco se dejan excluidas.

En este sentido se refuerza la opinión de algunos de los expertos que señalan que se debe reforzar este campo el cual a veces se deja de lado.

La siguiente pregunta gira en torno a las capacidades que los encuestados consideran que poseen, por lo tanto se preguntó: ¿Cuáles de las siguientes competencias posee? Los resultados son:

Tabla Número 9

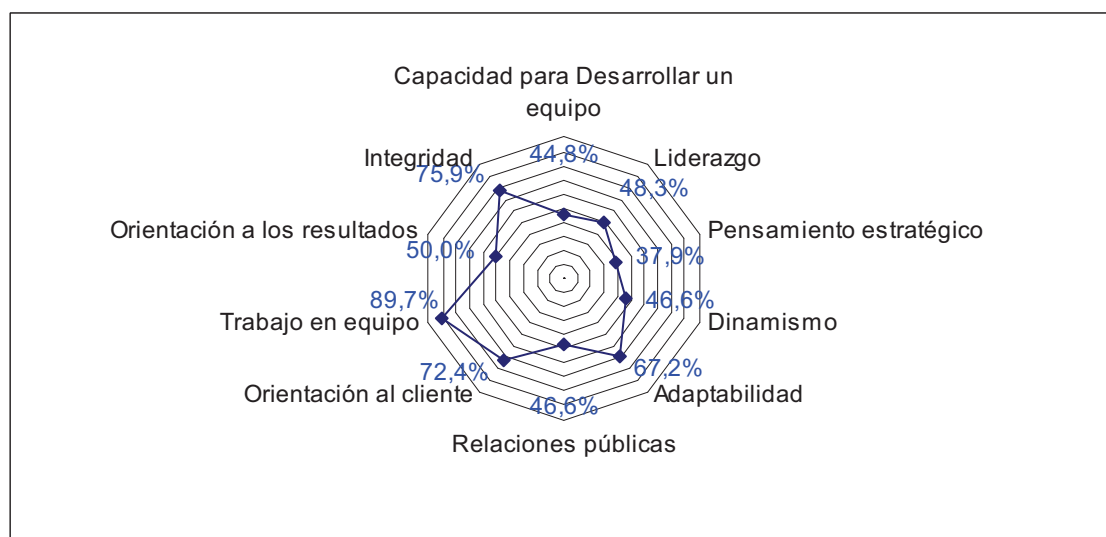
Competencias que los encuestados poseen

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	44,8%	26
Liderazgo	48,3%	28
Pensamiento estratégico	37,9%	22
Dinamismo	46,6%	27
Adaptabilidad	67,2%	39
Relaciones públicas	46,6%	27
Orientación al cliente	72,4%	42
Trabajo en equipo	89,7%	52
Orientación a los resultados	50,0%	29
Integridad	75,9%	44

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 9

Competencias que los encuestados poseen



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Conocer las habilidades que los encuestados poseen es importante para reforzar los elementos que se presentan en la teoría y que han sido señalados por los expertos.

De acuerdo con los datos presentados los trabajadores de los bancos poseen: adaptabilidad, orientación al cliente, trabajo en equipo e integridad.

Estos resultados, son importantes, sin embargo muestran una gran brecha entre las competencias que se consideran ideales para los puestos de trabajo y las competencias vigentes en el personal que cubre las plazas de estos puestos.

Cabe destacar que de acuerdo con los resultados se presenta una brecha del sesenta por ciento de las competencias.

Para determinar las competencias que no se poseen, o que deberían de ser reforzadas se formuló la pregunta: ¿Cuáles de las siguientes competencias considera debe desarrollar o no posee?

Los resultados son los siguientes:

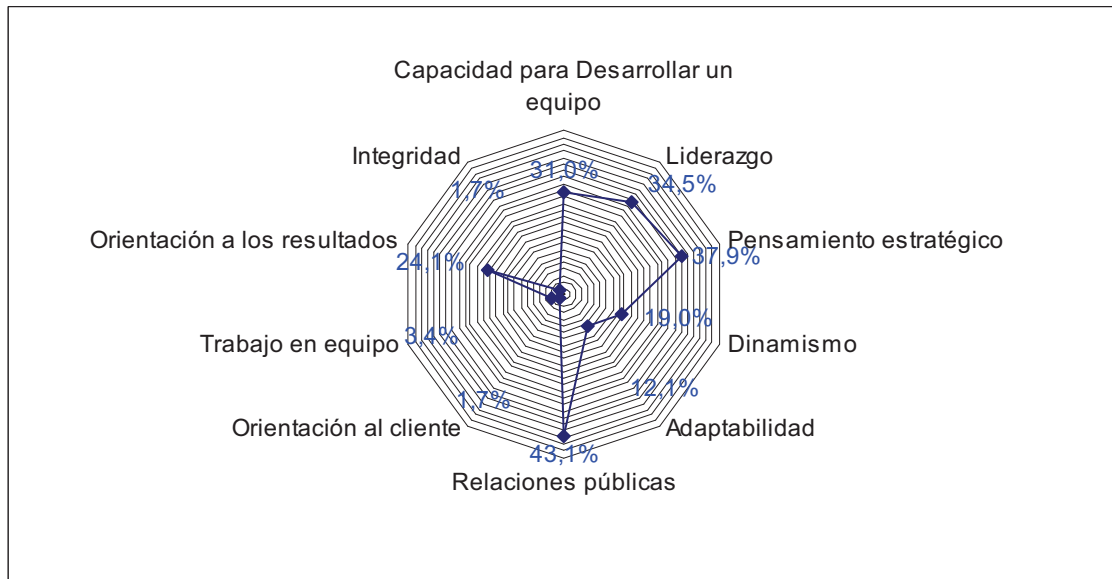
Tabla Número 10
Competencias que los encuestados no poseen o deben desarrollar

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Capacidad para Desarrollar un equipo	31,0%	18
Liderazgo	34,5%	20
Pensamiento estratégico	37,9%	22
Dinamismo	19,0%	11
Adaptabilidad	12,1%	7
Relaciones públicas	43,1%	25
Orientación al cliente	1,7%	1
Trabajo en equipo	3,4%	2
Orientación a los resultados	24,1%	14
Integridad	1,7%	1

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 10

Competencias que los encuestados no poseen o deben desarrollar



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

El análisis de estas respuestas debería complementar los datos presentados en la pregunta nueve, sin embargo nuevamente no sucede así con todas las competencias.

A pesar de que los encuestados no señalaron poseer algunas de las competencias analizadas, no consideran importante desarrollarlas, ni tampoco consideran no poseerlas.

Se presenta que la competencia llamada Relaciones Públicas tiene valores complementarios, con respecto a la cantidad de personas que la poseen y aquellas que consideran deben desarrollarla o no la poseen, llegando casi al noventa por ciento de la muestra.

En el cruce de las demás competencias no se alcanzan valores superiores al ochenta por ciento, a excepción de el trabajo en equipo, sin embargo en este caso el valor se debe a la respuesta obtenida en la pregunta diez, dado que sólo un encuestado considera que no lo posee o debe desarrollarlo.

Una competencia que se había mencionado como clave en este mercado es la Integridad, la cual a pesar de que no fue señalada en un cien por ciento como adquirida por los encuestados, sólo un miembro de la muestra consideró que debía adquirirla o desarrollarla, lo cual deja cerca de un veinte por ciento de la muestra sin esta competencia.

La última parte de la encuesta es de aspectos demográfico y se compone de tres preguntas de selección única.

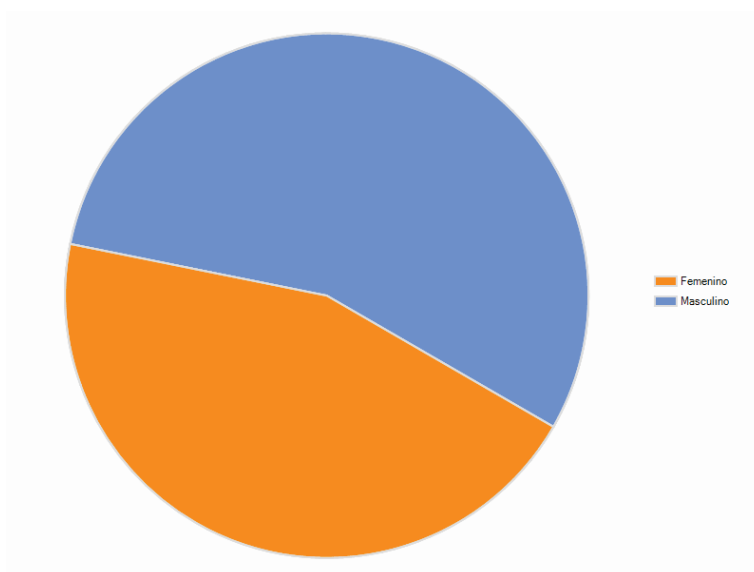
La primera pregunta que se realizó fue la siguiente: ¿Cuál es su género? El resultado es el siguiente:

Tabla Número 11
Género de los Encuestados

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Femenino	44,8%	26
Masculino	55,2%	32

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 11
Género de los Encuestados



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Los resultados de la encuesta señalan que la misma fue contestada por una cantidad similar de hombres y mujeres.

Esto va de la mano con las políticas de equidad de género que se han establecido en la mayoría de empresas y puestos de trabajo, logrando así un equilibrio en las labores que realizan tanto hombres como mujeres.

La segunda pregunta de esta sección gira en torno al grado académico de los encuestados,

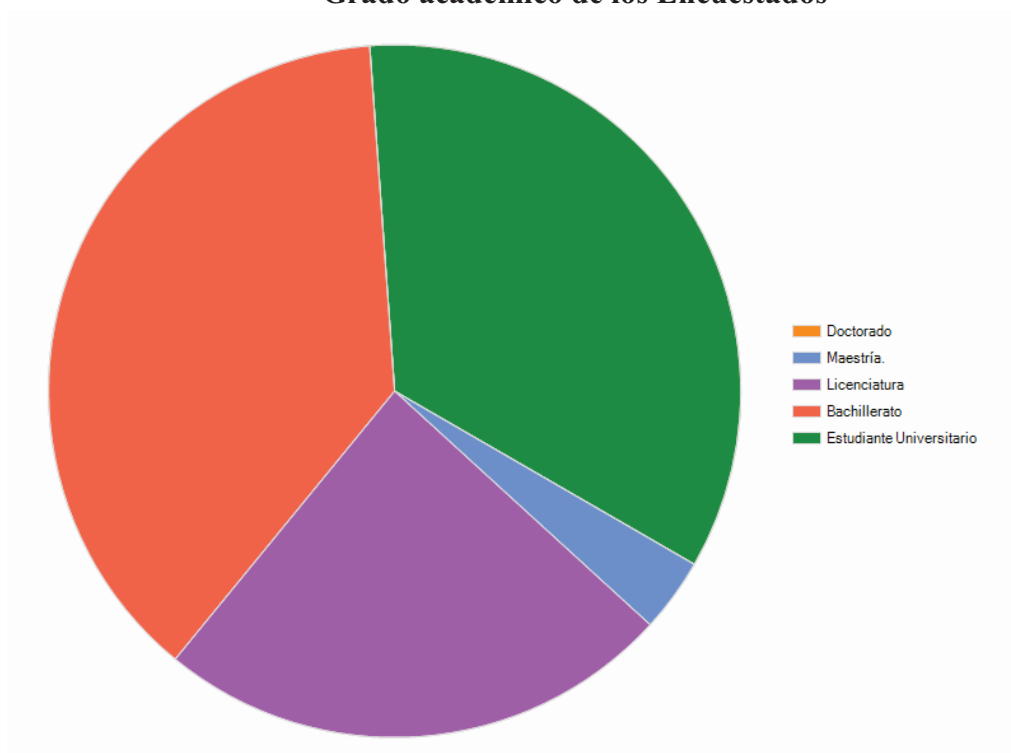
Para conocer este dato se hizo la siguiente pregunta: ¿Cuál es su grado académico? Obteniendo los siguientes resultados:

Tabla Número 12
Grado académico de los Encuestados

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Doctorado	0,0%	0
Maestría.	3,4%	2
Licenciatura	24,1%	14
Bachillerato	37,9%	22
Estudiante Universitario	34,5%	20

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 12
Grado académico de los Encuestados



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Esta respuesta permite conocer una aproximación a los grados académicos en este mercado laboral. La mayoría de los encuestados tienen un Bachillerato universitario o se encuentran estudiando, esto reforzado por la idea que se tienen mejores oportunidades laborales.

Una cuarta parte de la muestra tiene una licenciatura como grado académico, por su parte, con estudios de posgrado existe menos de un cuatro por ciento, lo cual es una buena oportunidad para los centros de enseñanza, haciendo más atractivos sus planes para atraer a esta población.

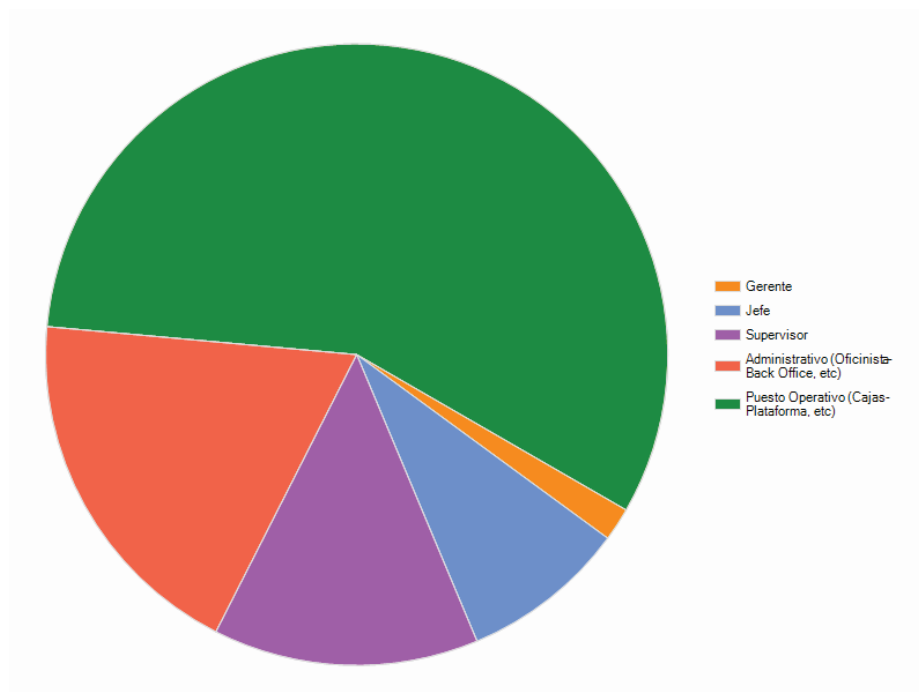
La última pregunta de la encuesta es: ¿Cuál es su puesto de trabajo? Las respuestas son las siguientes:

Tabla Número 13
Puesto Laboral de los Encuestados

Opciones	Porcentaje	Cantidad de Respuestas
Gerente	1,7%	1
Jefe	8,6%	5
Supervisor	13,8%	8
Administrativo (Oficinista- Back Office, etc.)	19,0%	11
Puesto Operativo (Cajas- Plataforma, etc.)	56,9%	33

Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Gráfico Número 13
Puesto Laboral de los Encuestados



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Las respuestas de esta encuesta van de la mano con la cantidad de colaboradores en cada uno de los puestos de trabajo que se presentan en los distintos bancos.

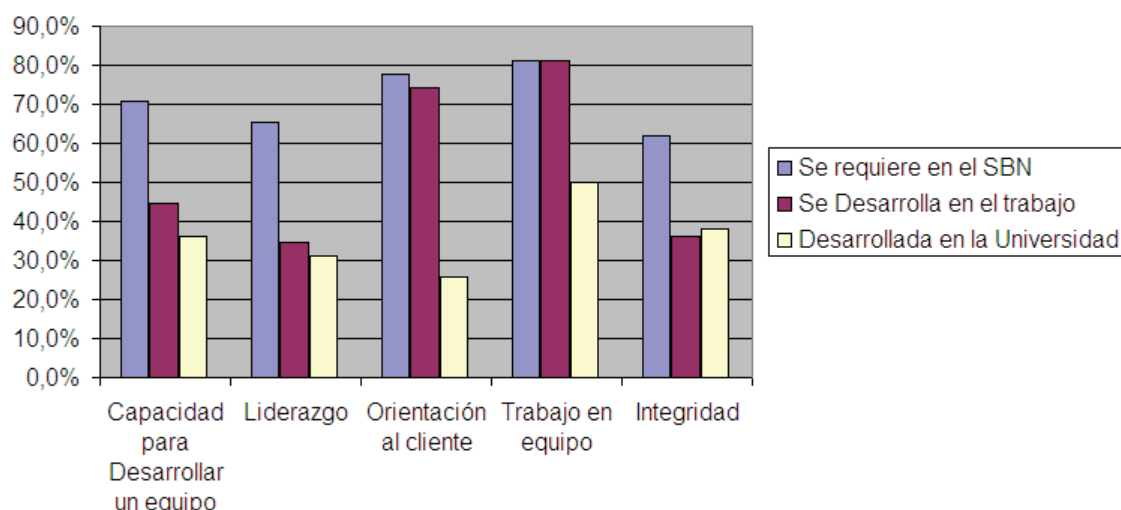
La mayor parte de la muestra corresponde a puestos operativos como las cajas o plataformas, seguido por los puestos administrativos.

Adicionalmente se contó en una proporción menor con la ayuda de jefes y supervisores y sólo un gerente respondió la encuesta, esto a pesar de que se contó con la ayuda de más gerentes en la sección de opinión de los expertos.

El principal elemento que se quiere evaluar es la necesidad de cada una de las competencias y si las mismas son aprendidas en los puestos de trabajo o en las universidades.

A continuación se evalúa cada competencia que consideró como importante y dónde se adquiere cada una.

Gráfico Número 14
¿Dónde se adquieren las competencias?



Fuente: Encuesta Competencias deseadas de los MBA en el Sistema Bancario Nacional. 2011

Este dato es el más relevante de la encuesta, sobre cada una de las competencias que son indispensables podemos señalar lo siguiente:

Capacidad para desarrollar un equipo: Esta competencia es desarrollada en parte por los puestos de trabajo y en un menor grado en los centros de enseñanza universitaria, se puede inferir que la brecha existente se debe a que muchas competencias requieren ser innatas a las personas.

Liderazgo: En esta competencia se presenta una importante brecha entre su necesidad y sobre el aprendizaje que se da por la misma en los puestos de trabajo o en las universidades.

Esta brecha se debe a que esta competencia requiere de tres factores para poder surgir, los cuales son la misma persona, los seguidores y el ambiente. En muchos casos las personas tienen todo lo requerido para ser líderes, excepto aquellos que lo sigan.

Orientación al cliente: Esta competencia se adquiere en gran medida en el puesto de trabajo, la relación con la necesidad es casi de uno a uno, por su parte, de acuerdo con los resultados

Las universidades son poco relevantes para el aprendizaje de la orientación al cliente, como consecuencia que en los planes de estudio no se incluye ninguna materia relacionada con el tema.

Trabajo en equipo: La relación entre la necesidad de poseer esta competencia y la posibilidad de adquirirla en los puestos de trabajo es de uno a uno, señal que la misma se va desarrollando en el mismo. Las universidades tienen un papel poco relevante en el tema.

Integridad: Es la única competencia donde las universidades tienen una mayor relevancia, sin embargo la diferencia con los puestos de trabajo no es muy representativa.

Esta ventaja se puede inferir como consecuencia de las evaluaciones que se realizan en los centros universitarios (exámenes), en los cuales se procura que los estudiantes actúen de forma individual y con integridad.

Conclusiones y Recomendaciones

- Los puestos de trabajo en el sistema bancario nacional requieren de una amplia gama de competencias tanto técnicas como sociales. De esta combinación nace un proceso integral de servicio hacia los clientes, en un ambiente de eficiencias y de respeto.
- Las competencias técnicas y sociales requeridas en estos puestos de trabajo son adquiridas principalmente en los mismos puestos de trabajo como resultado de las capacitaciones internas impartidas en los mismos centros de trabajo. Estas incluyen desde elementos como la detección de moneda dubitable, hasta protocolos de servicio para la atención de los clientes.
- La educación universitaria sirve como base para adquirir una serie de competencias técnicas, dejando en parte de lado las competencias sociales. Esto se debe a que la mayoría de las clases que se imparten en las universidades enseñan diversos aspectos técnicos en temas como mercadeo, finanzas, recursos humanos entre otros, y las relaciones sociales se desarrollan en los trabajos en grupo que se evalúan. Existe el inconveniente con las modalidades virtuales donde estas interacciones son impersonales a través de medios electrónicos.
- Para optar los puestos gerenciales el principal elemento con el que se debe contar es la experiencia profesional, para lo cual se piden bastantes años de trayectoria dentro de la industria. Lo señalado se refleja con el constante nombramiento de los puestos gerenciales y de subgerencia entre los diversos bancos, donde basados en las experiencias demostradas se hacen contrataciones de personal de la competencia.
- Se debe dar un mayor énfasis a las competencias sociales dentro de las universidades, de modo que los nuevos profesionales tengan una capacitación integral. Este tipo de preparación ha sido abordado en algunos de los centros de enseñanza a través de cursos de humanidades o simplemente cambiando el enfoque medular de las clases que se imparten.

- ULACIT ha mejorado el enfoque de sus estudios, permitiendo que en los niveles de bachillerato y de licenciatura se hagan trabajos de campo, logrando que se dé un mayor desarrollo de las habilidades sociales de los estudiantes y dando un acercamiento a la realidad laboral de los campos de estudio, en los cuales en muchas ocasiones se requiere de los grupos de trabajo para alcanzar los resultados.

- ULACIT debe reforzar los programas de posgrado, incluyendo estas alternativas de trabajo utilizadas en los bachilleratos y en las licenciaturas, logrando con estas modificaciones el desarrollo de las competencias sociales de los estudiantes de un modo práctico. En la actualidad se da un curso de Liderazgo y negociación, sin embargo el mismo se enfoca teóricamente.

- Se deben incluir temas de psicología dentro de los programas de posgrado en los cuales se buscan desarrollar gerentes, dado que los mismos deben tratar constantemente con los problemas de las personas. Estos temas se pueden incluir dentro de los mismos programas de recursos humanos o como optativas para aquellos estudiantes que deseen aprender sobre el tema. Dichos estudios se deben enfocar desde una perspectiva práctica y no desde un enfoque académico del tema.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). Gestión por competencias, el diccionario. Buenos Aires. Granica
- Arias, A. Charpentier, M, S. (2004). Diccionario de competencias laborales: la experiencia en el Sector Bancario Público Costarricense. San José. Universidad de Costa Rica.
- Banco de Costa Rica. (2011) Perfiles de Puesto. Perfil de Oficial Comercial 2. San José, Capital Humano y Organizacional.
- Banco de Costa Rica. (2011)Perfiles de Puesto. Perfil de Sub Gerente Comercial. San José, Capital Humano y Organizacional.
- Barrantes, R (1999). Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José EUNED.
- Benítez, J. (2007) Competencias: enfoques y clasificación. Recuperado el 29 de Enero de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm>
- Bermúdez, O. (2011). Las competencias aplicadas en los cajeros bancarios para el desarrollo de su perfil profesional. Recuperado el 15 de febrero de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos82/copetencias-formacion-profesional/copetencias-formacion-profesional2.shtml>
- Bunk, G. P. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994. Recuperado el 03 de Marzo de 2011 de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (S, F) INTECAP y Sector Bancario lanzan primera carrera técnica basada en competencias laborales. Recuperado el 15 de febrero de 2010 de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/intecap/intecap2.htm>

Ducci, M. (1997) “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT. Recuperado el 03 de Marzo de 2011 de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Hilton, M (2008). Skills for Work in the 21st Century: What Does the Research Tell Us?. Recuperado el 3 de marzo de 2011 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=af2f0f8f-6de4-4453-9b61-a20417a6c838%40sessionmgr13&vid=4&hid=19>

Johnson, Y(2002). Empowerment. Recuperado el 06 de marzo de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

Kane, M. Berryman, S. Goslin, D. Meltzer, A. (1992). Identifying and Describing. The Skills Required by Work Secretary’s Commission on Achieving News Skills. Washington D.C. Pelavin Associates, Inc.

Marelli. A. (1999) Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado.

Montero, R. (2011, Febrero) Entrevista con Alejandro Acón. Gerente de división Empresarial e Institucional. Banco de Costa Rica.

Montero, R. (2011, Febrero) Entrevista con María Alfaro. Ex Directora de Desarrollo Organizacional. Banco HSBC.

Montero, R. (2011, Febrero) Entrevista con Ronald Cantillo. Gerente Comercial al Detalle Paseo de los Estudiantes. Banco de Costa Rica.

Montero, R. (2011, Febrero) Entrevista con William Delgado. Ex Representante Legal y Ex Auditor Interno. Banco HSBC.

Montero, R. (2011, Febrero) Entrevista con Carlos Porras. Gerente de Medios Electrónicos. Banco de Costa Rica.

Muir, C., & Davis, B. D. (2004). Learning Soft Skills At Work. Business Communication Quarterly. Recuperado el 3 de marzo de 2011 de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=19&sid=af2f0f8f-6de4-4453-9b61-a20417a6c838%40sessionmgr13>

Quezada, H. (2003). Competencias laborales: evolución y tipologías. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>

Rodríguez, N. (2009). Selección Efectiva De Personal Basada En Competencias. Recuperado el 18 de febrero de 2011 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm