

COMPETENCIAS ESPERADAS PARA UN MASTER EN EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

ISVAN SERRANO CARMONA

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS
Y TECNOLOGIA.

JUNIO 2011

Resumen

La siguiente investigación pretende identificar mediante un perfil basado en las capacidades, habilidades e intereses de las personas, las competencias idóneas para ejercer las funciones que un puesto bancario requiere y por lo tanto dotar de insumos a las entidades encargadas de la contratación para poder garantizar un desempeño exitoso en su empresa.

Es importante conocer la influencia de las competencias en el ámbito laboral, para tener un mayor beneficio tanto personal como para la empresa; cuando una compañía contrata basada en competencias va a lograr mayores beneficios.

Para iniciar esta investigación se planteó el siguiente problema ¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA (Máster) en el Sistema bancario nacional; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país - visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos bancarios?

Este problema tiene dos fines: a) dar una respuesta a las empresas bancarias con respecto al perfil para un empleado bancario y b) que los futuros funcionarios cumplan con un mínimo de competencias para optar por un puesto en un banco. De acuerdo a lo anterior lo primero es definir que es una competencia que en resumen, es la capacidad, el conocimiento, habilidad e intereses propias o adquiridas por un funcionario para lograr una meta en un puesto definido. Mediante una investigación se pretende implementar un perfil de competencias para un funcionario bancario y que satisfaga los requisitos que solicita el ente, así como satisfacer las necesidades de la empresa.

Esta investigación se enfocará en cuatro grupos de competencias tales como competencias personales, competencias cognitivas, competencias estratégicas y competencias sociales, y cada una de ellas con diferentes competencias, se toma este grupo pues se consideran importantes para el buen desempeño para los actores.

El trabajo también hace referencia a la motivación de los funcionarios y como incide en los mismos, por otra parte la investigación aborda temas de competitividad y su relación con las competencias, y como una compañía que basa su contratación en competencias puede ser más competitiva que otras, pero también se menciona la responsabilidad de los entes formadores de posgrados en la generación de funcionarios con competencias.

Con respecto a la metodología, es una investigación de tipo cuantitativa que se aplico a cincuenta funcionarios bancarios del sector privado y público en el área de San José, todos con una maestría.

Algunos resultados importantes de esta investigación tuvieron relación con el género y el puesto que se ocupa dentro una organización y como éstas inciden directamente con el perfil de competencias requerido.

Palabras claves

1. Perfil
2. Competencias
3. Empleado bancario
4. Competitividad
5. Competencias estratégicas
6. Competencias cognitivas
7. Competencias personales
8. Competencias sociales
9. Habilidades

COMPETENCES EXPECTED IN A MASTER IN THE NATIONAL BANK SYSTEM

Abstract

The following research attempts to identify through a profile based on skills, abilities and people's interests the appropriate competences to correctly perform the functions that a bank position requires and; therefore, the provide the entities in charge of hiring the staff with the necessary input in order to guarantee a successful performance of the company.

It is important to know the influence that the competences have in the work area with the purpose of having the biggest benefit not only to the company's staff, but also to the company itself because when a company hires based on competences, the greatest benefits will be achieved.

When the investigation was started the following research question was stated: What are the competences expected in a Master in the National Bank System; and if these competences are effectively satisfied by the staff being hired in the country focused on the employers and bank experts' point of view.

This question has two main goals: a) to give the bank companies answers about the best profile of a bank employee and b) that the future bank staff achieve a minimum of competences to be eligible for a bank position. Based on the goals above, the first action to do is to define what a competence is, that in summary is the skills, the knowledge, the ability and interest acquired by a functionary to achieve a goal in a specific work position. By the means of an investigation, it is aimed to create a competence profile for the bank worker that satisfies the requirements this kind of entities asks for and, at the same time, also satisfy the necessities of the company.

The research will focus on four competence groups such as personal competences, cognitive competences, strategy competences, and social competences, and each of them are different competences. This group is studied because it is important for the proper individual's performance.

The investigation also refers to the workers' motivation and its effect on themselves. On the other hand, the research also covers topics like competition and its relationship with the competences, and since a company bases the hiring process on competences it could be even more competitive than others; however, it is also mentioned the level of responsibility that the entities in charge of the master programs have when they form competent professionals.

In regards to the methodology, this is a quantitative investigation applied to fifty bank workers from the public and private sector in San Jose, all of them Masters in the field.

Some of the relevant results of the investigation were related to gender and to the position they have in the organization and the way it (the position), directly influences the required competence profile.

Key words

1. Profile
2. Competences
3. Bank employee
4. Competition
5. Strategy competences
6. Cognitive competences
7. Personal competences
8. Social competences
9. Ability

INTRODUCCION

La siguiente investigación tiene como fin primordial identificar las competencias que debe de tener un máster en el sector bancario, mediante un estudio de tipo cuantitativo se dará respuesta al problema para ampliar el conocimiento de las habilidades generales que un profesional debe desarrollar en su campo.

Se pretende identificar mediante un perfil basado en las capacidades, habilidades e intereses de las personas, las competencias idóneas para ejercer las funciones que un puesto bancario requiere y por lo tanto dotar de insumos a las entidades encargadas de la contratación para poder garantizar un desempeño exitoso en su empresa.

Es importante conocer la influencia de las competencias en el ámbito laboral, para tener un mayor beneficio tanto personal como para la empresa, cuando una compañía contrata basada en competencias va a lograr mayores beneficios.

Las encuestas van a traer información sumamente importante tanto para la investigación como las partes involucradas, ya que conoceremos de una forma más amplia el concepto de competencias y también cuales pueden ser las competencias adecuadas para la empresa y para el colaborador; de igual forma por medio de las entrevistas vamos obtener información de importancia para el análisis.

La información bibliográfica nos dará información relevante para la investigación y adicional nos ayudará a introducirnos en el marco de la competitividad de las compañías, para identificar que tan importantes son las competencias en el marco laboral y desempeño de las empresas nacionales.

Definición del problema

¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA (Máster) en el Sistema bancario nacional; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país - visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos bancarios?

Descripción del problema:

El problema anterior, busca proporcionar una respuesta a las empresas bancarias que contratan MBA, con el fin de lograr satisfacer los requisitos de un

puesto de trabajo y a su vez definir un perfil de competencias que el funcionario debe cumplir para satisfacer ese puesto en particular.

En el mercado financiero nacional surge la necesidad de contratar a profesionales competentes, por lo que se debe de establecer un perfil para solventar de una forma integral las necesidades de las instituciones, con el único objetivo que el funcionario contratado cumpla con diferentes competencias para satisfacer los requerimientos de un puesto y así lograr un desempeño adecuado.

Justificación del problema

En los últimos años se han dado muchos cambios en los temas del recurso humano en general, y refiriéndonos específicamente al sector bancario podemos decir que ahora existe un departamento de Recursos Humanos e incluso se habla de capital humano, en algunas empresas hasta se dice que el activo más importante es el funcionario; por otra parte la globalización y la tecnología crean nuevas ideas y productos financieros que ha llevado a la especialización y conocimiento de muchos temas relacionados con el sector bancario como cartas de crédito, leasing, bolsa, fondos de inversión, reglamentos de entes reguladores, por lo que, los departamentos de Recursos Humanos crean puestos con su respectivas competencias, ahora bien ¿es correcto el perfil de competencias que se asigna? ¿El máster cumple con las exigencias reales de un mercado cada día más exigente? ¿Están las universidades cumpliendo con parte del perfil o las competencias que exige este mercado?

Todo lo anterior nos dice que estamos en un mercado muy exigente y las entidades bancarias están trabajando su contratación basados en la Gestión por competencias, el cual es bueno para las personas, sin embargo no se implementa para las personas sino para el beneficio de la empresa buscando ser cada día más competitiva.

Puede decirse que, las universidades que gradúan cientos de máster no cumplen con este perfil. Por todo lo anterior se debe trabajar en tener un perfil que cumpla con las exigencias del mercado y así mejorar la eficiencia. No quiero dejar pasar la siguiente frase de Marta Alles y dice *“Si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus comportamientos”*

Objetivo General

Implementar un modelo de competencias necesarias que determine un desempeño adecuado en un máster en el sistema bancario costarricense y de esta forma se mejora la eficiencia de sus funciones.

Objetivos específicos

- Definir el concepto de competencias.
- Crear una lista de competencias generales para un máster en el sistema bancario costarricense.
- Crear un perfil necesario para un máster en el sistema bancario costarricense
- Evaluar el modelo de competencias establecido para un profesional en la industria establecida.
- Analizar los datos de los participantes

MARCO TEÓRICO

El origen de la evaluación de competencias laborales se atribuye a la necesidad del sector empresarial de contar con personal capaz de hacer y resolver las tareas que el mercado laboral demandaba y que no era satisfecha completamente a través de la formación académica que las universidades brindaban a sus egresados, de esta forma las universidades inician a desarrollar el currículo.

Desde la perspectiva de desarrollo curricular, las competencias se concentran en la aplicación de conocimientos más que en la adquisición de los mismos; toma en consideración las habilidades, conocimientos y actitudes inherentes a una competencia y evalúa los logros mediante una demostración del desempeño.

Según Martens (1986) “El tema de las competencias laborales emergió con fuerza en los años ochentas, en países industrializados, debido a la desactualización de los sistemas prevalecientes de formación, algunos de los países donde el tema ha sido desarrollado ampliamente son Australia, España y el Reino Unido, aunque también trabaja en él, actualmente en Francia, Corea, Singapur, Japón, Canadá, Estados Unidos, México, Argentina, Nicaragua, Brasil, Uruguay, Guatemala, Colombia y Costa Rica”

Algunas definiciones

Empleado bancario

Persona que desempeña un puesto en una entidad bancaria a cambio de una remuneración económica.

Definición de competencias

Según OCDE (2005) a través del proyecto DeSeCo define “Competencia como la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada; supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”

Es importante dentro de este estudio designar una serie de competencias las cuales pueden por sí solas dar lugar a descripciones o habilidades con las que se cuenta para determinados trabajos, ahora bien, ¿los profesionales cuentan con estas habilidades?

Competencias personales

Son las habilidades, conocimientos y aptitudes que posee una persona y son propias de su personalidad.

Competencias cognitivas

Es un conjunto de conocimientos, habilidades que las personas logran alcanzar mediante procesos de aprendizaje. Capacidad de procesar información.

Competencias estratégicas

Es el conjunto de conocimientos, habilidades que las personas utilizan para lograr metas y objetivos, van muy de la mano con la planeación y organización de actividades.

Competencias sociales

Son aquellas aptitudes para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos de la vida diaria.

A continuación se detalla una lista de competencias las cuales no cuentan con una numeración de importancia.

Lista de competencias

1. Liderazgo.
2. Capacidad de Planear y Organizar.
3. Ética y seguimiento de normas y políticas.
4. Orientación a resultados y la calidad.
5. Habilidad para las relaciones interpersonales.
6. Capacidad para trabajar en equipo.
7. Capacidad de análisis y síntesis.
8. Innovación y capacidad del uso de las TIC.
9. Impacto e influencia.
10. Visión estratégica.
11. Autocontrol.
12. Atención y concentración.
13. Calidad al servicio al cliente.
14. Superación personal.
15. Apertura al cambio.
16. Orientación al logro.
17. Orden y calidad.
18. Iniciativa y espíritu emprendedor.
19. Desarrollo de personas.
20. Pensamiento analítico.
21. Conocimiento técnico y específico.
22. Confianza en sí mismo.
23. Flexibilidad.
24. Compromiso con la organización.
25. Capacidad de sobresalir ante la adversidad.
26. Dominio de lenguas extranjeras.
27. Administración del tiempo.
28. Habilidad de comunicación oral y escrita (asertividad).
29. Conocimiento operativo.

Modelo de competencias para un funcionario Bancario

Un modelo de competencias es el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y valores que debe reunir un funcionario bancario para desarrollar una actividad en especial.

A continuación se detalla el perfil deseado de acuerdo a esta investigación para un funcionario del sistema bancario costarricense.

Competencias personales

1. Confianza en sí mismo
2. Ética y seguimiento de normas y políticas
3. Autocontrol
4. Habilidad de comunicación oral y escrita (asertividad)
5. Liderazgo

Competencias cognitivas

1. Conocimiento técnico y específico
2. Dominio de lenguas extranjeras
3. Conocimiento operativo.

Competencias de estrategia

1. Capacidad de Planear y Organizar
2. Orientación a resultados y la calidad
3. Visión estratégica
4. Capacidad de análisis y síntesis.
5. Apertura al cambio

Competencias sociales

1. Habilidad para las relaciones interpersonales.
2. Impacto e influencia
3. Calidad de servicio al cliente
4. Compromiso con la organización.
5. Capacidad de sobresalir ante la adversidad

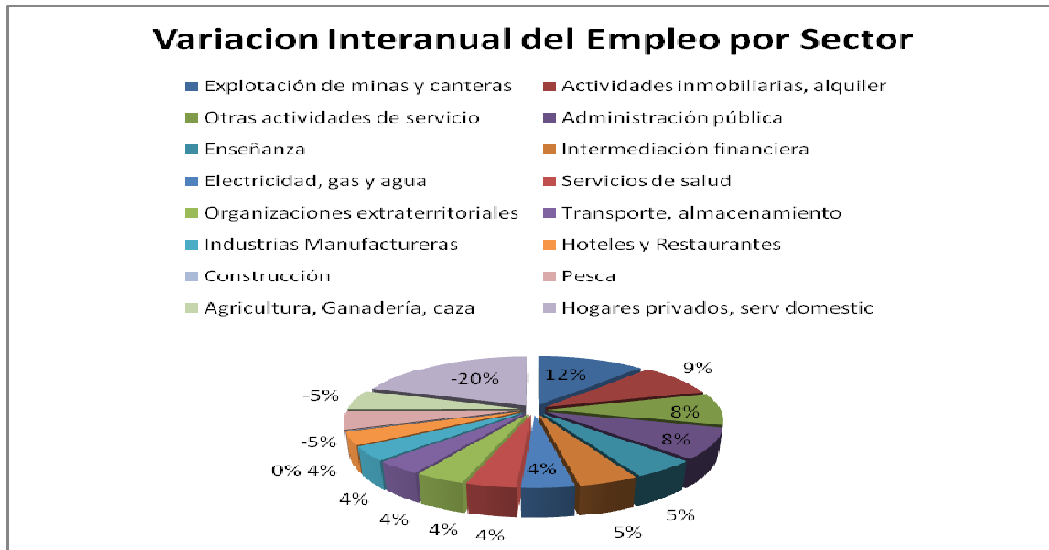
Situación actual en Costa Rica

En nuestro país la competencia laboral aumenta, muchas universidades gradúan estudiantes pero no tienen un mercado para adoptar a los cientos de graduados, por esto cada día se hace indispensable contar con más habilidades tales como personales, profesionales, conocimientos, técnicas y sociales para tener una mayor oportunidad de conseguir un empleo, o el mejor empleo.

Hemos escuchado a lo largo de la última década de profesionales que no pueden ejercer su profesión por diferentes situaciones como falta de mercado laboral, el gobierno no genera las fuentes necesarias y por esto encontramos profesionales graduados ejerciendo puestos como taxistas, albañiles, maestros de obra o bien tratando de hacer un negocio propio pero no con una remuneración aceptable.

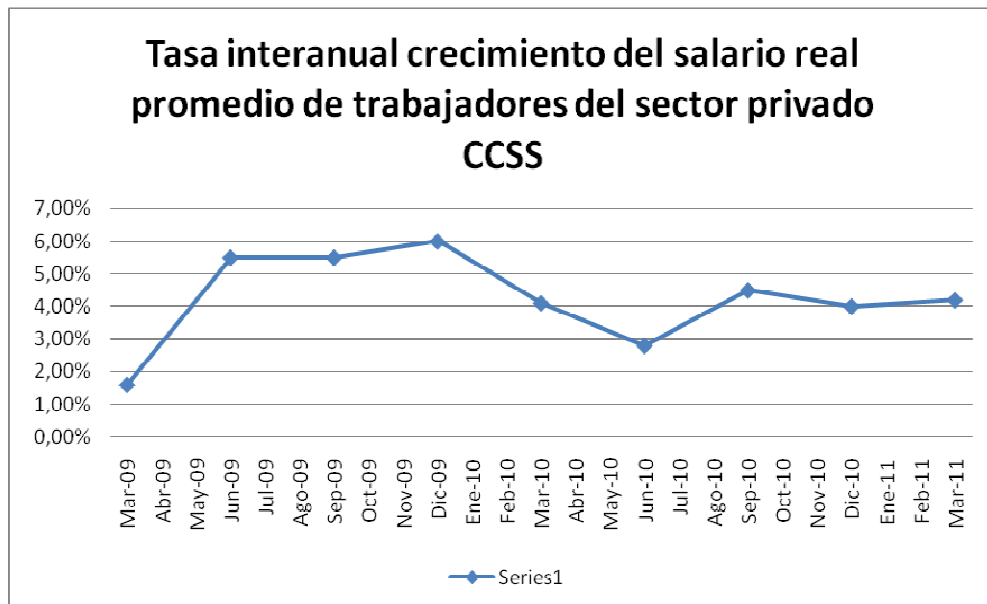
Después de la crisis hipotecaria del 2009 nuestro país sufrió cambios por lo que muchas empresas llegaron a despedir a cientos de empleados en diferentes sectores de la industria, de igual forma las entidades bancarias se vieron obligadas a tomar decisiones de despido para mantener sus gastos de forma aceptable y mantenerse en el mercado. Es importante mencionar que la economía esta mostrando signos de crecimiento y entre ellos el aumento del empleo.

El siguiente gráfico muestra la variación del empleo por sectores para marzo 2011, como se puede observar la intermediación financiera tiene un aumento del 4,4%, aunque presenta un aumento no quiere decir que es por la contratación de nuevos empleados bancarios por el contrario se puede decir que son los mismos empleados que fueron despedidos en meses anteriores por la crisis económica.



Fuente: Banco Central de Costa Rica

De acuerdo a los datos de la CCSS, el salario real del sector privado, para marzo 2009 mostraba una tasa del 1,6% y para marzo 2011 se encontraba en un 4,2%, lo que supone un aumento del salario real promedio del 2,6%, es un aumento muy bajo para una economía en crecimiento prácticamente aumento de 1% por año.



Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social

Todo lo anterior dice que se está en un mercado laboral escaso donde los salarios no son los más competitivos, ocasionado por una demanda de funcionarios muy alta donde solo los que tienen mayores cualidades, habilidades y conocimientos en su área tienen la mayor probabilidad de obtener un empleo; por cuanto, saber cuales son las competencias y cuales se necesitan para optar por una plaza tiene mucha relevancia para el futuro profesional.

La motivación

Es importante que en este estudio hablemos también de factores que inciden directamente sobre nuestro comportamiento dentro de una entidad bancaria o bien de otra Unidad, tanto personal como laboral y nos referimos a la motivación.

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana nos lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland.

Los logros en el comportamiento acerca de que son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

1- Los logros como motivación

La primera en ser la más investigada fue la motivación por el logro, por que representa un interés recurrente en hacer algo mejor. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo obtener un mayor output con menos trabajo.

2- El poder de la motivación

Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta *n power*. Altos niveles de *n power* están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

3- La pertenencia como motivación

Se sabe menos de esta motivación que de las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Las competencias y la competitividad

La adopción de las competencias laborales se ha movido prácticamente por un tema de globalización donde las empresas para mantenerse en el mercado buscan estrategias de producción y servicios empleando funcionarios con destrezas y habilidades en sus campos, Martens asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y gestión de recursos humanos.

Las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas y para esto las compañías deben de diferenciarse a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos con competencias suficientes.

Al hablar de un enfoque de competencias laborales es conveniente distinguir entre las diferentes fases de su aplicación, evidentemente el concepto y sus bases teóricas subyacen en las aplicaciones que se encuentran del concepto de formación y capacitación laboral, así como en la gestión del talento humano. Las fases que se describen son: La identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Estas competencias pueden ser identificadas por la colaboración del trabajador o por medio de listas de competencias.

Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Cuando se desarrollan competencias estandarizadas se crean procedimientos de forma tal que la competencia identificada se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones.

Formación basada en competencias: Una vez que se identifican y se norman las competencias la creación de currículos será más eficiente y mucho más vinculantes de las necesidades del sector empresarial. La formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua, de igual forma es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que se utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas competencias clave en las que se insisten en los departamentos de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido por los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar y estimular.

Certificación de competencias: Es el reconocimiento formal de la competencia evaluada de una persona para realizar un trabajo laboral normalizado o bien normado.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, sino es realizar constantemente una competencia demostrada. El certificado es una garantía de lo que el trabajador puede realizar y sobre las competencias que posee.

Ventajas de un trabajador de la formación basada en competencias

La formación en competencias hace que el funcionario se encuentre con competencias que ya tiene y que de alguna forma no utilizaba, esto por que al tener

que concursar por un puesto donde se le exigen una serie de competencias hace que el mismo despierte sus habilidades mostrando toda la gama de competencias.

Otra ventaja es que el funcionario sabe de lo que es capaz y sobre todo puede decidir en donde es más apto para trabajar, adicional es una ventaja para el contratador ya que va a tener el puesto adecuado con el funcionario ideal.

Cuando un trabajador se siente motivado con lo que hace y también puede desarrollar su puesto de la mejor manera y conocer su entorno es un trabajador más eficiente.

Ventajas de una empresa que contrata basada en competencias

Las empresas saben que la globalización depende cada día más del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas, toda la centralización del conocimiento es la riqueza de un país y por ende de sus empresas, por lo anterior las empresas buscan los mejores y al desarrollar su reclutamiento por medio de las competencias de cada funcionario automáticamente la empresa va en un rumbo de ser cada vez más competitiva, ya que sus funcionarios van a ser los más eficientes.

La Educación, los profesionales y las competencias.

La economía se ha visto afectada por la globalización, afectando de forma inmediata las finanzas, la economía, las comunicaciones, la educación y las tecnologías, influyendo directamente y de forma continua la vida diaria de los individuos, lo que hace que tenemos que ser mejores cada día, lo anterior indica que la educación es la que esta llamada a prepararnos para enfrentar la globalización y en especial las universidades deben de dar los conocimientos necesarios para alcanzar los requerimientos que las compañías nos están exigiendo.

Es importante la inversión en la educación, pues al tener los mejores profesionales, podemos ser un país más competitivo y con esto atraer más inversión extranjera, adicional podemos disminuir la falta de empleo y con esto una mejor distribución de la riqueza.

Se puede mencionar el caso de Irlanda, que durante un largo periodo invirtió en la educación pasando de ser un país pobre a uno rico, obteniendo uno de los índices per capita más altos del mundo y además en el dos mil cuatro fue nombrado como el mejor país para vivir, de acuerdo al ranking de la revista The Economist.

La educación en síntesis es la mejor inversión que un país puede realizar, ya que se logran frutos a largo plazo, formando profesionales con competencias idóneas para laborar en las empresas nacionales y extranjeras. Los funcionarios desarrollan sus competencias de acuerdo a su experiencia de vida, pero ellos las deben de fortalecer para mantenerse en el mercado laboral.

METODOLOGIA.

La propuesta de investigación se relaciona con las competencias requeridas de un empleado bancario en Costa Rica. Se analiza el perfil laboral que debe poseer una persona que se desempeñe en esta área.

Esta investigación se realiza en bancos públicos y privados de Costa Rica, dirigida a cincuenta empleados con un grado académico de maestría.

Tipo de estudio

Es una investigación de tipo cuantitativa, ya que los resultados esperados para efectos de la investigación son porcentajes y cantidades que reflejan las competencias y dan respuesta al problema de investigación. Adicional se logra una validez interna alta utilizando medidas adecuadas y precisas y se identifican indicadores justificando la relación con el concepto que se desea medir. Según Barrantes (2002) “la investigación cuantitativa pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados” (p.70)

Por todo lo anterior se puede verificar y comprobar la teoría de las competencias laborales por medio de un estudio muestral representativo donde el investigador es un elemento externo al objeto que se investiga; utilizando técnicas estadísticas en el análisis de datos para la generalización de resultados.

Descripción de la institución y los sujetos

La investigación se centra en los bancos privados y bancos públicos del sistema financiero nacional específicamente en la provincia de San José, los sujetos participantes en la investigación tienen las siguientes características, mayores de edad, cuentan con un postgrado y con experiencia laboral en puestos bancarios.

Descripción del instrumento

Es la herramienta o el medio organizado que se construye y adapta para llevar a cabo un propósito específico .

Para esta investigación se utiliza un cuestionario (ver anexo 1) cerrado de diez preguntas, que se le aplicará a cincuenta máster bancarios para dar respuesta al problema de investigación, los medio para la aplicación de este instrumento son de dos formas, la primera de forma personal a los encuestados y la segunda por medio de correo electrónico.

Se aplicará una entrevista a dos expertos en el tema de reclutamiento por competencias en el área bancaria; las entrevistas se aplicarán de forma personal para fortalecer el marco teórico y apoyar el análisis de los datos.

Validación del instrumento

El cuestionario para su verificación y validación se aplicó a cinco personas que cumplen con las características antes mencionadas, el resultado de la validación del instrumento indicó que la cantidad de preguntas es aceptable y su duración para completar el instrumento es adecuado ya que tiene un tiempo promedio de cinco minutos, los encuestados determinaron que el documento es claro y de fácil

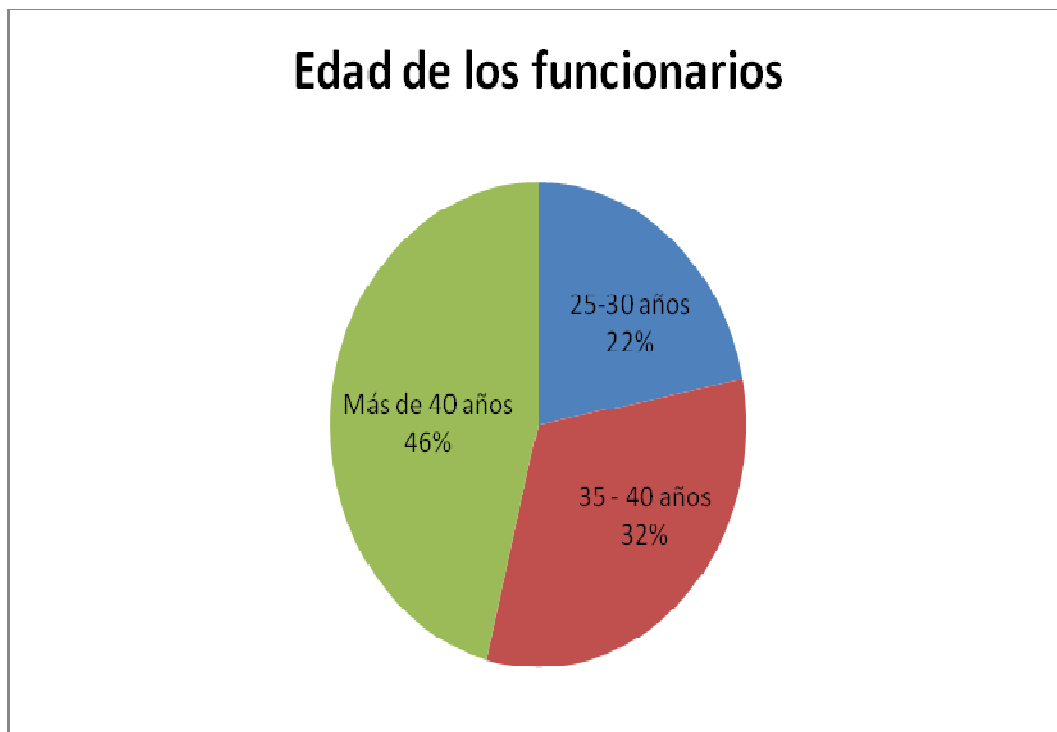
comprensión y señalaron lo importante de mencionar una definición del tema en el instrumento.

Análisis de los datos

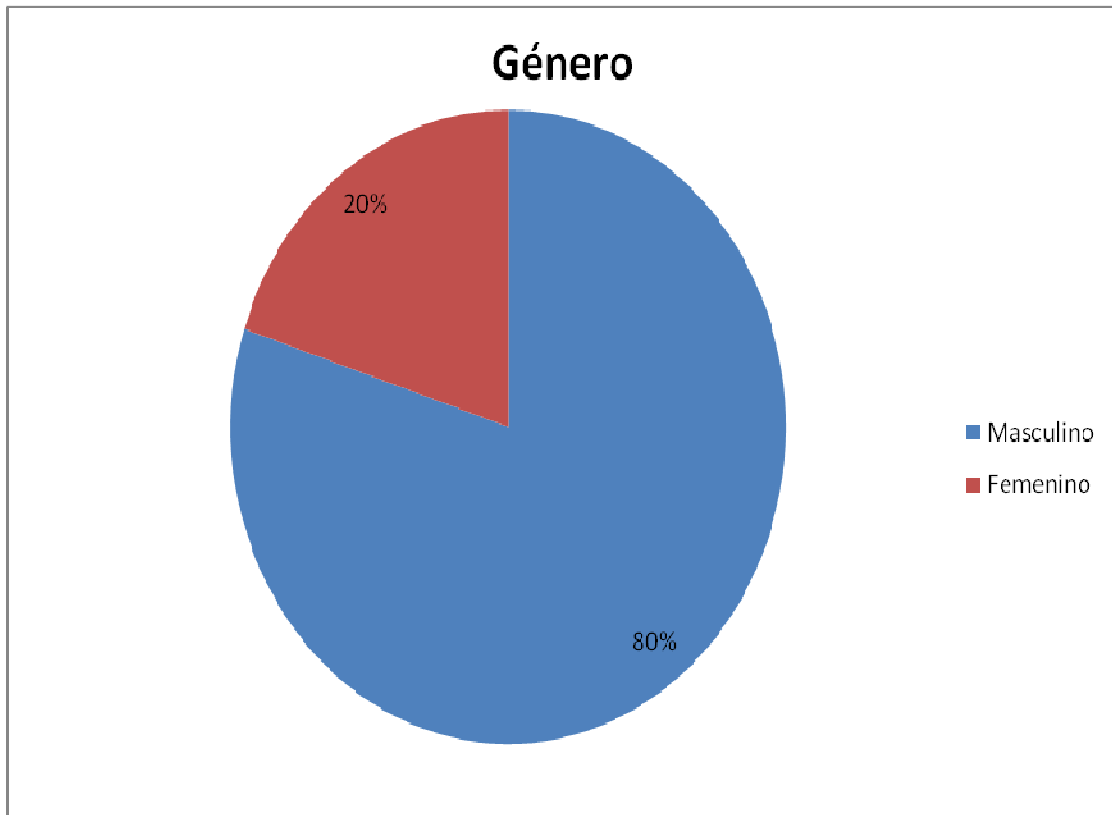
En el siguiente trabajo se analizarán las encuestas de los funcionarios bancarios con el fin de determinar un perfil de competencias que aplique para un máster en una entidad bancaria en San José, Costa Rica.

1- Edad

La edad es un dato importante dentro del análisis de las competencias, el 46% de los encuestados son mayores de 40 años, lo que indica que la población con el mayor grado académico dentro de una institución bancaria recae en esta muestra, desde mi perspectiva se da por que los individuo tienen un mayor tiempo de laborar lo que los obliga a mantener un grado académico superior para mantener su puesto apoyado por sus experiencias y conocimientos operativos.



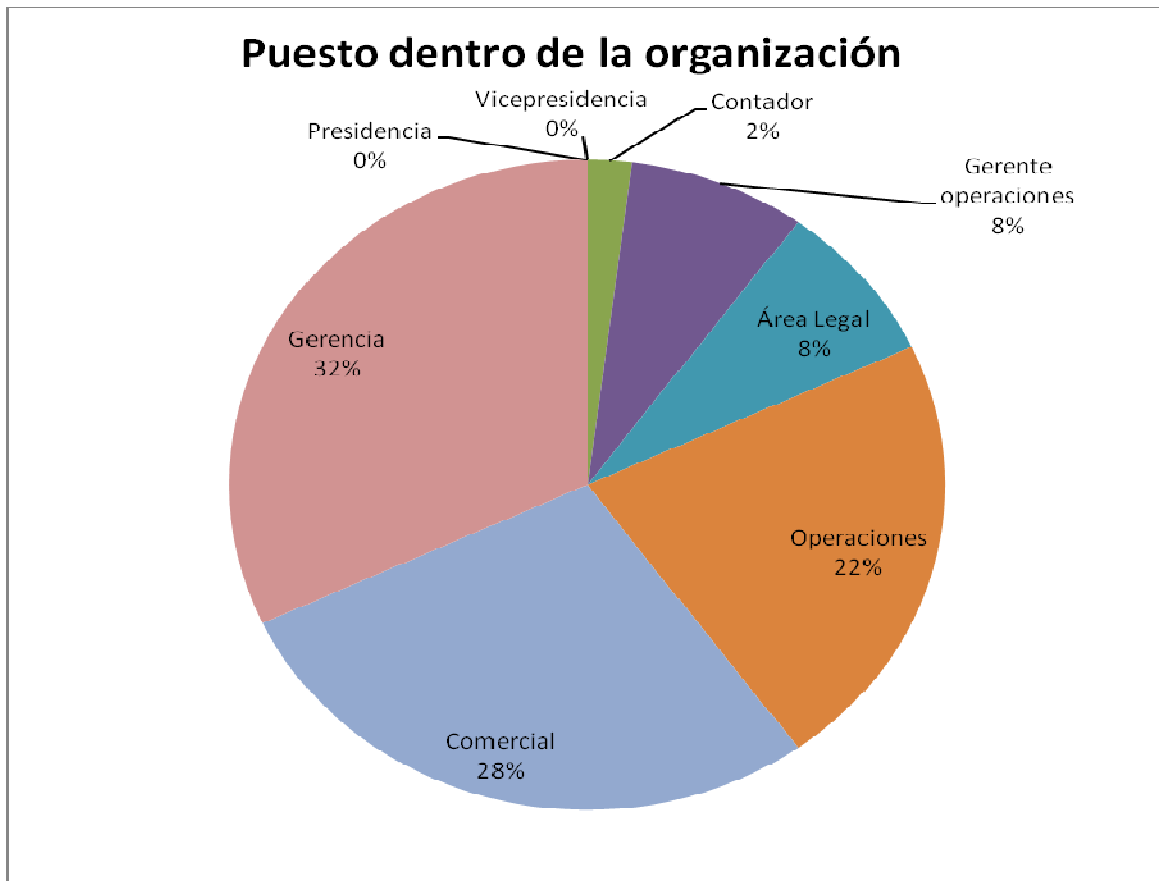
2- Genero



Como muestra el gráfico la población femenina en mandos altos dentro de un ente bancario es reducida, algunas de las mujeres encuestadas dan respuesta a esto basadas en que cuando se casa en ocasiones pueden perder parte de su continuidad laboral y esto afecta la experiencia de ellas en un puesto específico. De la muestra de diez mujeres cuatro de ellas tiene un puesto de alto mando (40%), mientras la muestra de hombres muestra un (42%), pero en términos absolutos la cantidad de hombres con puestos de alta jerarquía es bastante amplia, es importante mencionar que las mujeres creen más en las competencias personales ya que ellas piensan más en la confianza en si mismas, mientras que los hombres se inclinan por competencias de estrategia.

3- Puesto dentro de la organización

La mayor cantidad de funcionarios con un grado académico de maestría ocupan puestos de gerencia y áreas comerciales, de acuerdo al análisis de los datos éstos funcionarios tienen edades superiores a los 35 años, lo que supone, que, para alcanzar estos puestos se debe de contar con más experiencia laboral, y lógicamente con un título que lo acredite, por lo anterior podemos decir que los encuestados de acuerdo a su edad y trayectoria pueden, en algún momento aplicar para ocupar estos altos puestos.



4- Importancia de las competencias personales, donde 1 es la de mayor importancia y 5 la de menor importancia.

COMPETENCIAS PERSONALES DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA

| <u>Competencias personales</u> | <i>Nivel de importancia</i> | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Confianza en si mismo | 13 | 15 | 9 | 10 | 3 |
| Ética y seguimiento de normas políticas | 17 | 11 | 12 | 10 | 0 |
| Autocontrol | 0 | 3 | 8 | 9 | 30 |
| Habilidad de comunicación | 4 | 10 | 10 | 13 | 13 |
| Liderazgo | 16 | 11 | 11 | 8 | 4 |
| TOTALES: | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

Para los encuestados es importante la ética, el cumplimiento de normas y políticas, basado en el análisis de los datos se puede decir que al ser una institución bancaria donde todo se rige por políticas tanto internas como políticas de gobierno, además son supervisados por SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras) y administran valores de terceros, por estas razones, para los encuestados es muy importante la Ética y el cumplir las normas, esto por encima de ser líderes. Los encuestados al tener puestos relativamente importantes no están expuestos a atender público en cantidad por lo que para ellos el autocontrol no es una competencia importante, como lo puede ser para un grupo de funcionarios que durante el día atiende público, todo lo anterior demuestra que los funcionarios con una maestría y con puestos de mando medio hacia arriba creen más en cumplir las normas y políticas que en habilidades de autocontrol.

A continuación se presenta las competencias personales de acuerdo al grado de importancia de los encuestados.

COMPETENCIAS PERSONALES DE ACUERDO A LOS ENCUESTADOS.

| |
|---|
| 1- Ética y seguimiento de normas y políticas |
| 2- Confianza en si mismo |
| 3- Habilidad de comunicación |
| 4- Liderazgo |
| 5- Autocontrol |

5- Importancia de las competencias estratégicas, donde 1 es la de mayor importancia y 5 la de menor importancia.

COMPETENCIAS ESTRATEGICAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA

| <i>Competencias Estratégicas</i> | <i>Nivel de importancia</i> | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Capacidad de planear y organizar | 8 | 22 | 9 | 8 | 3 |
| Orientación a resultados y la calidad | 5 | 12 | 12 | 11 | 10 |
| Visión Estratégica | 26 | 3 | 8 | 10 | 3 |
| Capacidad de análisis y síntesis | 11 | 6 | 13 | 8 | 12 |
| Apertura al cambio | 0 | 7 | 8 | 13 | 22 |
| TOTALES: | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

Dentro de la encuesta existen funcionarios que tienen mandos medios hacia arriba con grado de maestría por lo que están más enfocados a ser estratégicos de ahí que la competencia más importante para ellos es tener una visión estratégica, y lógicamente lo complementan con la capacidad de planear y organizar, por otra parte cabe mencionar que la junta directiva de un banco trabaja por metas y objetivos, y por ende se le solicita a los funcionario trabajar de esta misma forma, por lo que deben de saber planear y organizar para lograr resultados de calidad, adicionalmente ellos quieren ver las situaciones de una forma más simple por esta razón es importante saber analizar y sintetizar la información que les llega.

De acuerdo a lo anterior expuesto y analizado se presenta la lista de competencias estratégicas de acuerdo al grado de importancia que le asignaron los encuestados.

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS DE ACUERDO A LOS ENCUESTADOS.

- 1- Visión Estratégica**
- 2- Capacidad de planear y organizar**
- 3- Capacidad de análisis y síntesis**
- 4- Apertura al cambio**
- 5- Orientación a resultados y la calidad**

6- Importancia de las competencias cognitivas, donde 1 es la de mayor importancia y 3 la de menor importancia.

COMPETENCIAS COGNITIVAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA

| Competencias Cognitivas | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Conocimientos técnico y específico | 42 | 5 | 3 |
| Dominio de Lenguas extranjeras | 2 | 15 | 33 |
| Conocimientos operativos | 6 | 30 | 14 |
| TOTALES: | 50 | 50 | 50 |

Para los encuestados es importante tener un grado académico que garantice la labor del puesto y conocer de manera específica su labor, consideran además importante conocer los procedimientos y procesos del área en la que se desempeñan, básicamente para ellos es importante conocer de inicio a fin como es el proceso de sus funciones pero también las de sus colaboradores y del departamento que lideran, para los encuestados no es determinante conocer un segundo idioma.

Para los encuestados el orden de importancia de las competencias es el siguiente.

COMPETENCIAS COGNITIVAS DE ACUERDO A LOS ENCUESTADOS.

- 1- Conocimientos técnico y específico
- 2- Conocimientos operativos
- 3- Dominio de Lenguas extranjeras

7- Importancia de las competencias sociales, donde 1 es la de mayor importancia y 5 la de menor importancia

COMPETENCIAS SOCIALES DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA

| Competencias Sociales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Habilidad para las relaciones interpersonales | 16 | 15 | 9 | 6 | 4 |
| Impacto e influencia | 3 | 5 | 2 | 20 | 20 |
| Calidad de servicio al cliente | 11 | 13 | 14 | 10 | 2 |
| Compromiso con la organización | 14 | 8 | 17 | 5 | 6 |
| Capacidad de sobresalir ante la adversidad | 6 | 9 | 8 | 9 | 18 |
| TOTALES: | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

La mejor forma de tener un ambiente laboral óptimo es poder comunicarse con sus colaboradores de una forma adecuada, por esto es que los encuestados consideran que tener habilidad para las relaciones interpersonales ayuda en esta labor, adicional cuando se logra este objetivo también se puede tener un buen servicio al cliente y por ende cumplir con la razón de ser de la organización.

Consideran que el hecho de tener una buena comunicación también pueden lograr sobresalir a situaciones difíciles dentro de su ámbito de trabajo e incluso a nivel familiar esta habilidad les abre muchas oportunidades para crecer.

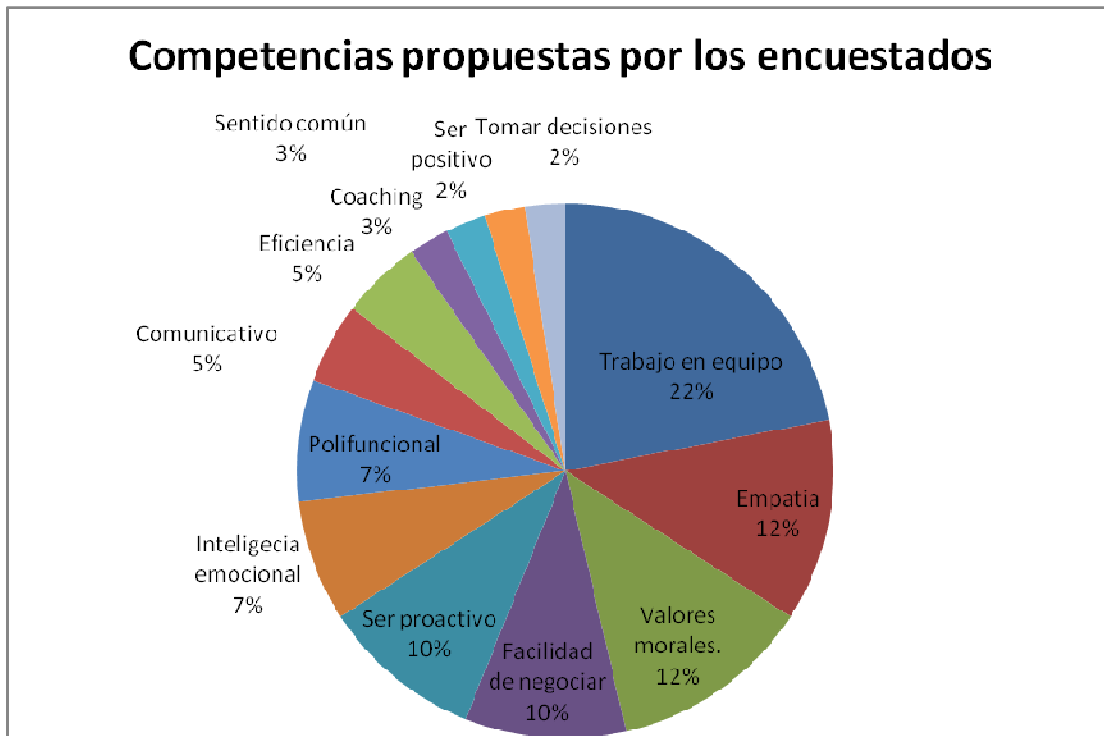
A continuación se muestran las competencias según el nivel de importancia de los encuestados.

COMPETENCIAS SOCIALES DE ACUERDO A LOS ENCUESTADOS.

- 1- Habilidad para las relaciones interpersonales**
- 2- Calidad de servicio al cliente**
- 3- Compromiso con la organización**
- 4- Impacto e influencia**
- 5- Capacidad de sobresalir ante la adversidad**

8- Competencias que se deben agregar al perfil del funcionario.

Para efectos de la investigación se tomaron las competencias con mayor cantidad porcentual y las que no estuvieran en las cuatro segmentaciones anteriores.



Como muestra el gráfico los encuestados consideran importante el trabajo en equipo, ya que es una forma de alcanzar las metas y los objetivos trazados, adicional es importante para una corporación que los funcionarios sientan que son tomados en cuenta ya que esto los compromete y de esta forma se obtienen mejores resultados,

con el análisis, los encuestados consideran importante que los master deben ser negociadores y polifuncionales, para esta investigación, las tres competencias anteriores deben ser parte de las competencias Estratégicas, por que son formas que una empresa o persona utiliza para tomar decisiones en el presente o futuro.

Los encuestados mencionan que tambien es importante comprender a sus colaboradores para tener un mejor ambiente laborar, y por esto mencionan que los mandos medios y altos deben tener una buena inteligencia emocional, poseer valores, ser proactivos y sobre todo ser empaticos, para esta investigación se considera que estas competencias son de orden Personal.

Se puede mencionar que el 80% de las mujeres encuestadas se inclinaron más por competencias personales, y un 20% de las encuestadas con un puesto alto en las organizaciones respondieron a competencias estrategicas, por otra parte el 53% de los hombres encuestados se inclinaron más por competencias de tipo Estratégicas, esto se da básicamente por que la mayor cantidad de hombres ocupan puestos jerarquia donde son medidos por metas y objetivos, por lo que deben planear y organizar sus actividades. Por lo anterior se puede mencionar que las competencias van a depender del puesto que ocupa el funcionario dentro de la organización.

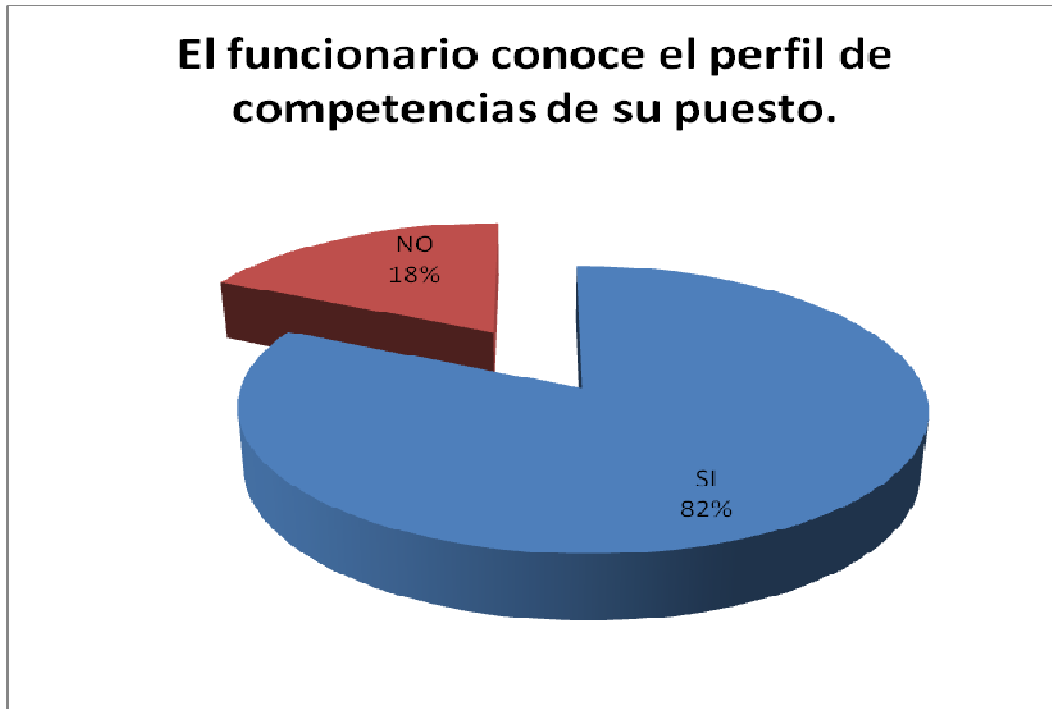
En el siguiente apartado se muestra la lista de competencias más relevantes que los funcionarios indican deben agregarse al perfil aportado por el investigador.

COMPETENCIAS PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS

| |
|----------------------------------|
| 1- Trabajo en equipo |
| 2- Empatía |
| 3- Valores morales. |
| 4- Facilidad de negociar |
| 5- Ser proactivo |
| 6- Inteligencia emocional |
| 7- Polifuncional |

9- Conoce el colaborador el perfil de su puesto.

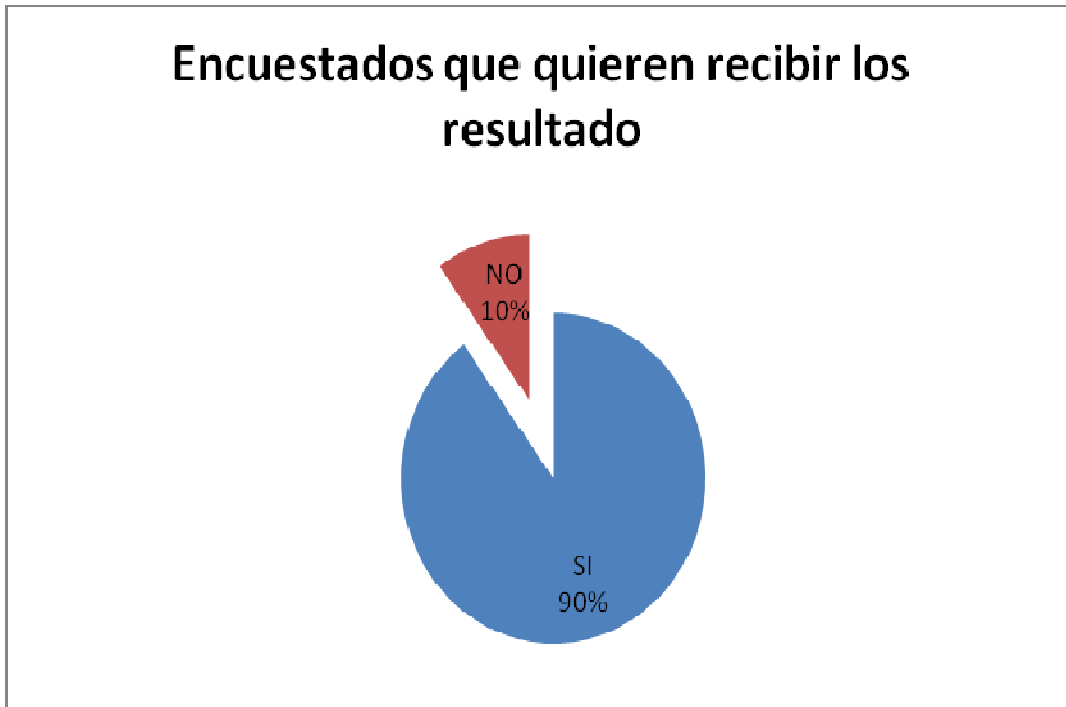
CONOCE EL FUNCIONARIO BANCARIO SU PERFIL DE PUESTO



De acuerdo al gráfico el 82% de los encuestados conocen su perfil de puesto y es de gran importancia conocer el mismo para saber que es lo que la organización esta exigiendo y saber para donde se dirige el departamento que se lidera, conocer el perfil de puesto ayuda a enfrentar situaciones diarias de nuestra labor.

Adicional los expertos consideran importante que los colaboradores conozcan su perfil de puesto, pues de alguna forma enriquece la labor del funcionario y puede traer muchos beneficios para la institución.

10- ¿Le gustaría recibir el resultado de los datos obtenidos?



De los cincuenta encuestados solo cinco (10%) no quieren recibir los resultados mientras que el 90% esta interesado en revisar los resultados de la investigación.

A lo largo de esta investigación se ha presentado un perfil de competencias segmentado en cuatro: *Personales, Estratégicas, Cognitivas y Sociales*, con el fin de proveer un perfil para el funcionario bancario, conjuntamente los encuestados han aportado un nivel de importancia para cada competencia y de igual forma ellos han propuesto otras competencias que consideran se deben agregar al perfil; como se mencionó anteriormente en el análisis de competencias se estudiaron las que tiene mayor relevancia para el perfil, por lo anterior se presenta el perfil de competencias adecuado.

PERFIL DE COMPETENCIAS PARA UN MASTER EN EL SECTOR BANCARIO DE ACUERDO A SU NIVEL DE IMPORTANCIA.

Competencias personales

- 1- Ética y seguimiento de normas y políticas
- 2- Confianza en sí mismo
- 3- Habilidad de comunicación
- 4- Liderazgo
- 5- Autocontrol
- 6- Inteligencia emocional
- 7- Empatía
- 8- Valores morales
- 9- Proactivo

Competencias estratégicas

- 1- Visión estratégica
- 2- Capacidad de planear y organizar
- 3- Capacidad de análisis y síntesis
- 4- Apertura al cambio
- 5- Orientación a resultados y la calidad
- 6- Trabajo en equipo
- 7- Facilidad de negociación
- 8- Polifuncional.

Competencias cognitivas

- 1- Conocimiento técnico y específico
- 2- Conocimiento operativo
- 3- Dominio de lenguas extranjeras.

Competencias sociales

- 1- Habilidad para las relaciones interpersonales
- 2- Calidad de servicio al cliente
- 3- Compromiso con la organización
- 4- Impacto e influencia
- 5- Capacidad de sobresalir ante la adversidad

Entrevista a expertos.

De acuerdo a los expertos ellos coinciden en un poco en su definición de competencias ya que los dos hablan de habilidades y lo más importante es como estas habilidades se deben de integrar para dar un buen desempeño del funcionario.

Se le consulto a los expertos sobre las competencias, y para ellos las más importantes del perfil expuesto son la Visión estratégica, el conocimiento técnico y específico y el compromiso con la institución, ambos indican que para tener un puesto importante en un banco se debe de tener una visión estratégica pero también se debe conocer los procedimientos de las funciones y como se hacen las tareas. Lo anterior apoya el análisis de la pregunta N° 5 donde se expresa lo importante para los altos mandos contar con una buena visión estratégica.

Los expertos al igual que algunos encuestados consideran importante el hecho de trabajar en equipo y la capacidad de resolver conflictos o bien ser un buen negociador, estas respuestas nos pueden indicar que los encuestados aunque no son expertos en el tema, si conocen la contratación por competencias.

CONCLUSIONES

Después de analizar la información suministrada por los funcionarios bancarios y las entrevistas con los expertos se puede mencionar lo siguiente.

Las competencias desde un punto de vista de género, se puede decir que los hombres se inclinan más por competencias de tipo estratégico y cognitivas, mientras que las mujeres se inclinan por competencias de índole personal y sociales; sin embargo las mujeres que ocupan puestos de alto nivel se inclinan más por las competencias estratégicas.

Las competencias de un funcionario bancario varían de acuerdo al puesto, por ejemplo el análisis de la información nos dice que cuando se tiene un puesto de alto nivel, las competencias se enfocan más al área estratégica, esto por cuanto son funcionarios que se miden por resultados, lo que hace que sean más estratégicos para alcanzar sus metas y objetivos.

Para alcanzar un puesto de alto nivel dentro de la organización, el funcionario debe de contar con un título de maestría, pero también debe obtener experiencias o competencias que lo acrediten para optar por dicho puesto, aunque el análisis dice que la mayoría de los encuestados sobrepasan los cuarenta años cabe mencionar que también existen master con puestos en mandos medios con edades inferiores a los cuarenta.

Los futuros funcionarios bancarios deben de contar con más competencias de tipo estratégico para ser posibles candidatos, esto sin descuidar las otras competencias.

Los funcionarios bancarios debe conocer su perfil de puesto esto con el fin de saber enfrentar mejor las situaciones adversas que se presentan sus labores diarias.

Las competencias como punto de referencia para el reclutamiento de empleados bancarios es una buena práctica ya que la compañía tiene un alto porcentaje de escoger al funcionario idóneo en el puesto adecuado, si el banco mantiene empleados contentos con su puesto esto se verá reflejado en la eficiencia de sus tareas y traerá consigo mayores beneficios tales como: más clientes satisfechos, menos problemas internos, mejor comunicación interna, mejores ideas, mayor apertura de los altos mandos con sus colaboradores, aumento de utilidades, mayor competitividad y se obtienen mayores rendimientos.

RECOMENDACIONES

Las empresas bancarias deben utilizar perfiles de competencias para el reclutamiento y contratación de funcionarios y sobre todo aplicarlo para todas las áreas.

Los entes bancarios deben brindar a sus colaboradores el perfil del puesto, con el fin de que ellos conozcan sus competencias o bien para lograr a través de su experiencia laboral alcanzar el perfil deseado.

Los entes responsables de formar a los futuros MBA deben implementar un currículo basado en competencias, con ello se garantiza en el mercado laboral mejores profesionales, también ingresará a nuestro país Inversión Extranjera Directa, esto por cuanto se tendrá una fuerza laboral mejor capacitada desde un punto de vista personal hasta estratégico.

Los entes empleadores deben desarrollar programas de capacitación tanto en el área cognitiva como de las otras competencias y de esta forma completar el perfil idóneo o bien alcanzar más habilidades.

ESTADO DEL ARTE

- Alles, M (2009) *Diccionario de competencias*, la trilogía: Las 60 competencias más utilizadas / Marta Alicia. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M (2007) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* / Marta Alicia. Buenos Aires: Granica.
- Asis, F (2007) *Las competencias profesionales en la formación profesional*. Madrid: Alianza.
- Hellriegel, D (2009) *Administración: un enfoque basado en competencias*. Australia: Cengage Learning.
- OCDE (2005) Definition and Selection of Competencies. Executive Summary (version electronic) <https://www.pisa.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>.
- Rychen, D y Salganik (2006) *Las competencias claves para el bienestar personal, social y económico*. Malaga: Aljibe.
- (2009) *Desarrollo y evaluación en educación superior*. Madrid: Narcea.
- Martens, Leonard. (1986) *Sistemas de Competencias Laboral: Surgimiento y Modelos*
www.amecap.org.mx
www.bccr.fi.cr
www.ccssa.sa.cr

Anexo N° 1

Cuestionario

**LAS COMPETENCIAS DE UN MBA EN EL SECTOR BANCARIO
COSTARRICENSE.**

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer las competencias adecuadas de un MBA para el buen desempeño de sus funciones en una institución bancaria. Sus respuestas representan un valioso aporte al desarrollo laboral de un máster en el área antes mencionada.

Los datos suministrados serán tratados de forma confidencial y para efectos académicos. Si desean ampliar su conocimiento sobre la finalidad del tema, puede comunicarse a ULACIT al teléfono 2523-4000 o bien con Isvan Serrano al teléfono 8321-5283.

Las competencias:

Es la capacidad de llevar a cabo tareas diversas; *supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento* que sirven para lograr los objetivos de la empresa.

1- Edad:

25 – 35 35 – 40 más de 40 años

2- Genero:

Masculino Femenino

3- Cual es su puesto dentro de la organización

- Presidencia.
- Vice - Presidencia.
- Gerencia.
- Gerente operaciones.
- Contador
- Área Legal.
- Operaciones
- Comercial.

4- Colocar de mayor a menor importancia las siguientes *competencias personales* (donde 1 es la de mayor importancia y 5 la menor importancia.)

- Confianza en sí mismo
- Ética y seguimiento de normas y políticas
- Autocontrol
- Habilidad de comunicación oral y escrita (asertividad)
- Liderazgo

5- Colocar de mayor a menor importancia las siguientes *competencias estratégicas* (donde 1 es la de mayor importancia y 5 de menor importancia)

- Capacidad de Planear y Organizar
- Orientación a resultados y la calidad

- Visión estratégica
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Apertura al cambio

6- Colocar de mayor a menor importancia las siguientes *competencias cognitivas* (donde 1 es la de mayor importancia y 3 la de menor importancia)

- Conocimiento técnico y específico
- Dominio de lenguas extranjeras
- Conocimiento operativo.

7- Colocar de mayor a menor importancia las siguientes *competencias sociales* (donde 1 es la de mayor importancia y 5 la de menor importancia)

- Habilidad para las relaciones interpersonales.
- Impacto e influencia
- Calidad de servicio al cliente
- Compromiso con la organización.
- Capacidad de sobresalir ante la adversidad

8- Desde su perspectiva profesional cual *competencia* considera usted importante agregar al perfil del funcionario.

9- Conoce usted el perfil de competencias que exige su puesto.

- Sí No

10- Le gustaría recibir el resultado de los datos obtenidos.

- Sí No

Anexo N° 2

**LAS COMPETENCIAS DE UN MBA EN EL SECTOR BANCARIO
COSTARRICENSE.**

El siguiente cuestionario tiene como propósito conocer las competencias adecuadas de un MBA para el buen desempeño de sus funciones en una institución bancaria. Sus respuestas representan un valioso aporte al desarrollo laboral de un master en el área antes mencionada y a las empresas contratantes.

Los datos suministrados serán tratados de forma confidencial y para efectos académicos. Si desean ampliar su conocimiento sobre la finalidad del tema, puede comunicarse a ULACIT al teléfono 2523-4000 o bien con Isvan Serrano al teléfono 8321-5283

1- Conoce el tema sobre competencias?

Sí No.

2- Ha realizado las contrataciones de funcionarios máster basada en competencias?

Sí No.

3- En sus propias palabras puede definir lo que es una competencia enfocada al área bancaria?

4- De la lista de competencias adjunta, identifique 5 competencias las cuales desde su experiencia son las más importantes para un master bancario. (1 es la más importante y 5 la menos importante)

1-

2-

3-

4-

5-

5- De acuerdo a esta lista de competencias, considera usted necesario agregar una más. (Lista adjunta)

Sí No.

¿Cuál? _____

6- ¿Considera que los empleados de una empresa bancaria deben conocer el perfil de competencias de su puesto?

Sí No

Explique. _____

7- Aumenta la competitividad para una institución bancaria al contratar funcionarios master basándose en las competencias del mismo.

Sí No.

Explique.