

Competencias deseables mínimas de un especialista financiero en el mercado bancario costarricense

Kenneth Rothe Paniagua¹

20 de Junio de 2012

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer las competencias deseables con la que debe contar un especialista financiero para laborar en una institución como Banco Citibank de Costa Rica, S.A. De igual forma, se procura determinar si tales competencias están siendo efectivamente satisfechas a través de los distintos procesos de reclutamiento llevados a cabo por la organización. Esta investigación busca analizar los conceptos relacionados a competencias; así como algunos de los modelos provistos por diferentes autores. Asimismo, pretende revelar las posibles brechas que puedan existir entre la percepción que tienen los colaboradores que actualmente ocupan estas posiciones dentro de la organización versus el paquete de competencias idóneo preestablecido. Por lo anterior, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a al menos 50 colaboradores del banco y los resultados de tal encuesta contribuyen al establecimiento de oportunidades de mejora en el proceso de reclutamiento actual.

Palabras claves: Competencias, Comportamiento, Negocio, Desempeño, Éxito.

¹ Licenciado en Contaduría Pública. Candidato a Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, ULACIT. Correo electrónico: kenneth.rothe@hotmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the desirable competencies that should have a financial specialist in order to be eligible for working in a bank institution such as Citibank Bank of Costa Rica, S.A. Furthermore, it attempts to determine if these competences are being effectively met throughout the different recruitment processes conducted by the organization. This research seeks to analyze the concepts related to competences, as well as some of the models provided by different authors. It also aims to reveal possible breaches that may exist between the perceptions of employees that are currently occupying these positions within the organization versus the appropriate competences predetermined package. Therefore, the application of a survey of at least 50 bank employees was carried out and its results contribute to the establishment of improvement opportunities in the current recruitment process.

Key words: Competences, Conduct, Business, Performance, Success.

INTRODUCCIÓN

Una sociedad considerada como educada comúnmente es asociada a un país desarrollado con altos niveles de bienestar de sus habitantes. No es considerado como un caso aislado el hecho que los países que han invertido más en investigación y educación superior se encuentren entre los principales puestos de los índices de competitividad a nivel mundial.

Por su parte, el fenómeno de la globalización ha traído como consecuencia que la competitividad de las empresas se base cada vez más en la utilización de la investigación y desarrollo de los recursos humanos con el propósito de incorporar en sus filas a los candidatos idóneos que permitan a las organizaciones la consecución de sus metas y la diseminación de sus estrategias a nivel interno.

De igual forma, en un mundo globalizado, el debate sobre las estrategias para alcanzar un nuevo desarrollo sustentado en la información, en los conocimientos y en el aprendizaje no se puede desvincular de los cambios que hoy en día ocurren en el entorno socio-institucionales de la educación, de la ciencia, de la tecnología, y de la cultura. De manera particular, el papel que están jugando dichos cambios en las instituciones universitarias representa la punta de la lanza que requieren las organizaciones para catapultarlas y por ende favorecer el entorno económico.

Con base en lo indicado anteriormente se plantea el siguiente problema sobre el cual se dirigirá la presente investigación:

¿Cómo lograr una mayor eficiencia en los procesos de reclutamiento con el propósito de que los mismos se adapten a las necesidades de las organizaciones bancarias y les permitan contratar a especialistas en el área financiera que cuenten con las competencias necesarias requeridas para el puesto?

Como justificación para el desarrollo de la presente investigación se da que el tema de las competencias laborales ha tomado cada vez mayor relevancia en la actualidad, ya que el mercado laboral de hoy en día se ha tornado más complejo y competitivo; a diferencia del pasado cuando los reclutadores se veían frente a un mercado de capital humano mucho más limitado en donde la demanda era significativamente mayor que la oferta de profesionales aptos para ocupar los puestos ofrecidos. Sin embargo, en la actualidad esta situación ha ido cambiando aceleradamente. Hoy en día la demanda de talento por parte de las organizaciones se ha visto contraída ante el aumento en la oferta de profesionales.

Gran cantidad de organizaciones han tenido que transformarse para poder ser más competitivas y generar ese efecto diferenciador que les permita lograr una mayor productividad y por ende un mayor crecimiento. Ahora las exigencias que son planteadas por parte de los empleadores demandan requerimientos cada vez más complejos y ambiciosos, y para ello muchas organizaciones se han apoyado en la utilización de modelos de competencias que les permitan conocer cómo valorar el conocimiento, las habilidades y las destrezas del candidato.

Las áreas de reclutamiento han aprendido que no pueden ignorar las diversas tendencias que afectan hoy en día a los mercados locales e internacionales, incluso el costarricense donde hemos podido notar el crecimiento exponencial de la inversión extranjera directa (IED) en los últimos años impulsando exponencialmente las oportunidades laborales producto de la llegada de compañías transnacionales. Por lo tanto, dichas áreas tienen a su cargo la difícil labor de velar por la incorporación del personal idóneo dentro de las organizaciones incluyendo como parte de los principales elementos a los profesionales en finanzas. Estos últimos tienen como parte de sus funciones el estar atentos y adentrarse en los alcances y limitaciones de los mercados en los que decida incursionar la organización para la cual laboran. Asimismo, identificar los beneficios, las oportunidades y las fortalezas que les permitan determinar qué tan preparadas están las empresas para la consecución de los objetivos establecidos.

Aunado a lo anterior no se puede obviar el hecho que hoy en día existe gran diversidad cultural dentro de las organizaciones que ha permitido favorecer los intercambios de experiencias, costumbres e ideas; las cuales cumplen un rol significativo en el entorno de negocios. El hecho de contar con un conocimiento previo de tales elementos; así como las

competencias necesarias para cubrir de una forma adecuada las plazas vacantes puede llegar a facilitar la maximización y la concretización de oportunidades de negocios.

Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es determinar las competencias mínimas deseadas por las áreas de reclutamiento de las entidades financieras, específicamente para el Banco Citibank de Costa Rica, S.A., al momento de contratar especialistas con formación en el área financiera y si en la actualidad las mismas están siendo satisfechas desde el punto de vista del empleador.

Para poder desarrollar dicha investigación, se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer y analizar los tipos y modelos de competencias utilizados comúnmente en la actualidad.
- Determinar el paquete de competencias idóneo con el que deben contar los especialistas con formación en el área financiera.
- Determinar si el paquete de competencias definido anteriormente está siendo cubierto satisfactoriamente por los procesos de reclutamiento desde el punto de vista de los encuestados.

Es importante indicar que lo que se pretende plasmar a través de la presente investigación no se trata de una moda o una situación coyuntural que se está dando en la actualidad. Las organizaciones han trabajado con competencias y en el establecimiento de modelos desde hace decenas de años, con sus respectivas variantes y evolución.

COMPETENCIAS

Un ser humano será competente en la medida que alcance sus logros de manera efectiva.

Lo anterior conlleva a que nos hagamos el siguiente cuestionamiento: ¿Qué es lo que realmente buscan los empleadores al seleccionar a un profesional de otro, de manera que este pueda desempeñarse efectivamente en su trabajo?

Lo que en el pasado resultaban habilidades suficientes para cubrir una posición en una organización han ido evolucionando a través del tiempo. Hoy en día al exponerle al empleador la necesidad específica que se tiene de contratar a una persona idónea para cumplir con los objetivos del departamento, y por ende de la organización para la cual laborará, este definirá un perfil de puesto, en el cual serán especificadas aquellas características deseables que posea el profesional a contratar.

Como parte de las características deseables se deben incluir una serie de habilidades, capacidades y conocimientos que se pueden definir como competencias.

Según Spencer y Spencer en su obra *Competence at work* (1993), una competencia “es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo” (pag.9).

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede llegar a predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y tareas laborales.

Causalmente relacionada se refiere que la competencia es la causa o puede predecir el comportamiento y desempeño de la persona que la posee.

Relacionada con un rendimiento efectivo se refiere a que la competencia predice quién hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con antelación.

Según Levy-Leboyer en su obra *Gestión de las Competencias* (1996), las competencias son:

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. (pag.54).

Es importante destacar que la autora incorpora el concepto de *comportamientos* en la definición, ya que resulta ser una pieza clave a la hora de implementar una metodología de gestión por competencias en el marco de una organización.

También resulta interesante conocer la definición de Colardyn en su obra *La gestión des compétences* (1996), donde indica que las competencias se pueden definir como:

El conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente. (pag.53).

De acuerdo con lo indicado anteriormente el concepto *competencia* se refiere a las características de personalidad que, en las organizaciones, se las conoce en la gestión de los recursos humanos, ya sea bajo el nombre de competencias, o bajo la denominación más universal de *características de personalidad*.

En la actualidad, existe en diversos medios, aún en los académicos, una profunda confusión sobre los conceptos que, siendo similares, significan cosas muy diferentes como los son: *las competencias laborales y las competencias conductuales*.

Por lo anterior Martha Alles en su obra *Diccionario de Competencias La Trilogía* (2009), manifiesta que:

En el caso de las empresas que han implementado un modelo de Gestión por competencias, es importante que se tenga en cuenta que se trata de una metodología de management, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente es beneficiosa, al mismo tiempo, tanto para la organización como para sus empleados. (pag. 229).

De igual forma esta menciona que la gran mayoría de las definiciones de competencias laborales incorporan una mezcla de conceptos requeridos para un puesto de trabajo, los cuales son conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

Por otro lado, en la práctica tanto académica como profesional, a las *competencias conductuales* se les denomina simplemente *competencias*, sin aditamento alguno.

Para efectos de que al lector le quede claro la diferencia entre conocimientos y competencias seguidamente se incorporan algunos ejemplos de ambos:

- *Conocimientos*: informática (por ejemplo, un software), contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, etc.
- *Competencias*: iniciativa – autonomía, orientación al cliente, colaboración, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier clase de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos conforman la base del desempeño, sin los conocimientos mínimos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la asignada encomendada. Sin embargo, el desempeño exitoso se logra a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

MODELOS DE COMPETENCIAS UTILIZADOS

Los modelos de competencias comenzaron a surgir en los años 70, cuando sólo existían las pruebas psicológicas con relación al desempeño laboral, esta es una herramienta muy útil que permite desarrollar indicadores de gestión para cualquier puesto de trabajo e identificar qué y cuáles conductas son requeridas para garantizar el éxito laboral. Asimismo, “constituyen un inventario de los conocimientos, habilidades y capacidades de la organización en su conjunto, así como también aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how” (Morales, 2007).

Modelo de Iceberg de Spencer & Spencer

En este modelo, las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características de las personas de tipo visible y relativamente superficiales (en el sentido de que están en la superficie de la personalidad, por lo que son fácilmente observables). El concepto de uno mismo o propio, los rasgos de personalidad y las motivaciones están más escondidos, en una zona más profunda de la mente de las personas.

El conocimiento y las competencias en relación con ciertas habilidades son relativamente simples de desarrollar; la manera más apropiada y efectiva de mejorar tales capacidades es mediante la capacitación y el entrenamiento.

Las motivaciones y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo; lo más es seleccionar empleados que ya posean las características de personalidad y las motivaciones requeridas para cada posición.

Spencer & Spencer (1993) indican lo siguiente:

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimiento superficial y habilidades (contratamos a MBA de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management. Probablemente, lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas a la tarea, la inteligencia o las credenciales para predecir un desempeño superior.

En los empleos de niveles superiores – técnicos, de management y profesionales –, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios avanzados en una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñarán mejor en estos puestos es la motivación, habilidades interpersonales y habilidades políticas, las cuales son competencias. Los estudios de competencia son la manera más económica para cubrir estas posiciones. (pag.12).

En la obra ya citada (p. 343-344), Spencer & Spencer incorporan una serie de competencias para niveles ejecutivos y gerenciales. Dado que el libro de referencia fue publicado hace más de 15 años, lo que en aquel entonces se denominó “del futuro” se puede interpretar como “actual”.

Para ejecutivos:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo de cambio
- Relaciones públicas

Para gerentes:

- Flexibilidad
- Implementación del cambio
- Innovación
- Relaciones interpersonales

- Empowerment
- Dirección de equipos
- Adaptabilidad

Modelo de Competency Pyramid de Lucia & Lepsinger

En su obra *The art and science of Competency models* (1999), los autores aportan una mirada interesante sobre el modelo de competencias, desde una perspectiva diferente. En él se realiza una distinción entre competencias innatas y adquiridas. Indican que:

Un modelo de competencias debería incluir las habilidades innatas y las adquiridas. De este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos) e incorporando los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridos (...).

Expresar aquellas habilidades en términos de comportamientos es importante por dos razones: 1) permite definir ejemplos para su más sencilla evaluación y 2) los comportamientos se pueden desarrollar de alguna manera. (pag. 6-7).

Modelo de Goleman

La aptitud para alcanzar los más altos niveles y poseer control de las emociones son características de personas motivadas que saben transmitir entusiasmo, así como trabajar en equipo, tener iniciativa y saber cómo influir en los estados de ánimo de sus colaboradores. A estas características y aptitudes en un profesional es lo que Daniel Goleman llamó “inteligencia emocional” con el propósito de diferenciarla de la visión tradicional de la inteligencia que se mide a través del coeficiente intelectual.

Este modelo permite examinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño efectivo entre los líderes, el cual se divide en los siguientes grupos:

1. **Autoconciencia:** la cual consiste en la habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás. Dentro de sus principales distintivos están: la confianza en sí mismo, la autoevaluación realista y el sentido del humor autocrítico.
2. **Autorregulación:** la cual consiste en la habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios y a pensar antes de actuar. Dentro de sus principales distintivos están: la confiabilidad e integridad, la conformidad con la ambigüedad y la apertura al cambio.
3. **Motivación:** la cual consiste en la pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus. Propensión a lograr metas con energía y persistencia. Dentro de sus principales distintivos destacan: el fuerte impulso hacia el logro, el optimismo incluso frente al fracaso y el compromiso organizacional.

4. **Empatía:** la cual consiste en la habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Dentro de sus principales distintivos están: la capacidad para fomentar y retener el talento, la sensibilidad intercultural y el servicio a clientes y consumidores.
5. **Habilidades sociales:** que consisten en la pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía. Como sus principales distintivos podemos mencionar: la efectividad en liderar el cambio, la habilidad para persuadir y la pericia en liderar y construir equipos.

PAQUETE DE COMPETENCIAS IDÓNEO

Para la implantación de modelos de competencias existen diversas formas, algunas de ellas ya dejadas de lado por ser superados por las nuevas tendencias. Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo aquel material que esté disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible; o bien, redefiniendo todos estos aspectos con el propósito de asegurarse de que se trabajará con información actualizada.

Dentro de esta temática, Alles M. (2009) indica lo siguiente:

Las competencias se definen en función de la *misión*, la *visión* y la *estrategia* de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos

estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directores como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características.

Importante destacar que en los últimos años las organizaciones han comenzado a tener una mayor preocupación por los temas éticos, esto producto de ciertos escándalos financieros donde quedó en evidencia que los valores personales, tales como la ética y la integridad, no se relacionaban sólo con la esfera individual o con la vida privada, sino que, por el contrario, los comportamientos no éticos de un directivo, por ejemplo, puede provocar la quiebra de una organización en donde se desempeña.

Ahora bien, la ética y la integridad deben tomar la forma de una competencia para que las personas sean seleccionadas según comportamientos y, una vez que ya pertenezcan a la organización, sean evaluadas en su desempeño considerando los aspectos éticos como una competencia más.

Por lo anterior, el lector no debe extrañarse que para efectos de la definición de las competencias idóneas se incorpore el valor ético e integridad como una competencia más.

Uno de los pasos más relevantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Dicho involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, posteriormente, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final.

Para el desarrollo de la presente investigación el Departamento de Recursos Humanos de Banco Citibank de Costa Rica, S.A., facilitó la lista de competencias deseables para los puestos ejecutivos; así como su Diccionario de Competencias actualizado el 20 de Octubre

de 2011, donde se plasman las definiciones de cada una de estas, las cuales se detallan a continuación:

- **Atender a nuestros clientes con distinción:** consiste en la capacidad de actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda(n) presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
- **Producir resultados con integridad:** definida como la capacidad de encaminar todos los actos para lograr el objetivo final, actuando sin retrasos innecesarios, manejando proactivamente el riesgo, realizando y protegiendo la franquicia a través de un comportamiento personal y profesional.
- **Liderar a través de la innovación:** consiste en la habilidad para concebir y realizar tareas identificando e implementando nuevas estrategias con el propósito de diseñar y generar procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.
- **Crear equipos de alto desempeño:** consiste con la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo de alto desempeño, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Asimismo, desarrollar su talento a través del entrenamiento, acompañamiento y uso de herramientas tecnológicas.
- **Funcionar de manera estratégica:** es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las

debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociadas a la estrategia corporativa.

- **Fomentar e impulsar las negociaciones:** es la habilidad para identificar la posición propia y la ajena, intercambiando concesiones, dirigiendo una discusión, alcanzando acuerdos satisfactorios, implementando técnicas “ganar-ganar” y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos logrando compromisos duraderos, centrándose en el problema y no en la persona.
- **Comunicar eficazmente:** consiste en la capacidad de expresar, interpretar y redactar ideas, pensamientos o sentimientos en forma verbal y/o escrita en el trabajo de manera oportuna, clara y concisa, facilitando el trabajo en equipo y la consecución de resultados institucionales.
- **Administrar talentos:** es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones y cumplan con los objetivos determinados.
- **Demostrar liderazgo personal:** consiste en la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus colaboradores o superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Sobre el modelo descrito anteriormente se llevará a cabo la aplicación de una encuesta a al menos 50 ejecutivos de Banco Citibank de Costa Rica, S.A., cuyas funciones actuales requieren de alguna formación en la especialidad financiera. Esto con el propósito de determinar su percepción de si dichas competencias están siendo cubiertas satisfactoriamente a través de los distintos procesos de reclutamiento llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos.

METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación es de tipo descriptiva, por cuanto permite conocer, analizar y determinar las diferentes competencias que debe poseer un especialista financiero con en el ámbito financiero costarricense, específicamente para los funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Asimismo, es de índole cualitativa dado que la recolección de los datos tiene la intención de descubrir por medio de percepciones y experiencias personales de los encuestados cuáles consideran ellos que son las principales competencias que un profesional con dicha formación debe tener para desempeñarse adecuadamente en el banco y de esta forma poder compararlas con aquellas establecidas por la organización.

Se utilizó el método de recolección de datos a través de encuestas a una muestra de al menos 50 profesionales que cuentan con algún grado de formación financiera para el desempeño de sus funciones actuales y que a su vez sean empleados del Banco Citibank de Costa Rica, S.A. Dentro de los encuestados se encuentran directores, gerentes de área y funcionarios que tienen a su cargo la supervisión de personal dentro de la organización.

La encuesta consta de 9 preguntas que contienen los grupos de competencias las cuales incorporan el “paquete de competencias idóneo” definido por el banco, con el propósito de conocer cuáles tienen más valor y cuáles son las más o menos requeridas. Las primeras 7 preguntas están destinadas a validar el grado de importancia de cada grupo de competencias. La pregunta 8 valida cuál de los 7 grupos de competencias es más importante. La pregunta 9 valida cuál de los grupos de competencias es el más esencial.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los tipos de competencias y modelos antes analizados permitieron desarrollar el primer y segundo objetivo específico. Ahora bien, en este apartado se desarrolla el tercer objetivo específico de la investigación que consiste en determinar – bajo la perspectiva del encuestado – si el paquete de competencias definido está siendo cubierto satisfactoriamente a través de los distintos procesos de reclutamiento. Para ello se incluye el análisis y datos de las 9 preguntas con sus respectivas tablas y gráficos que se muestran a continuación:

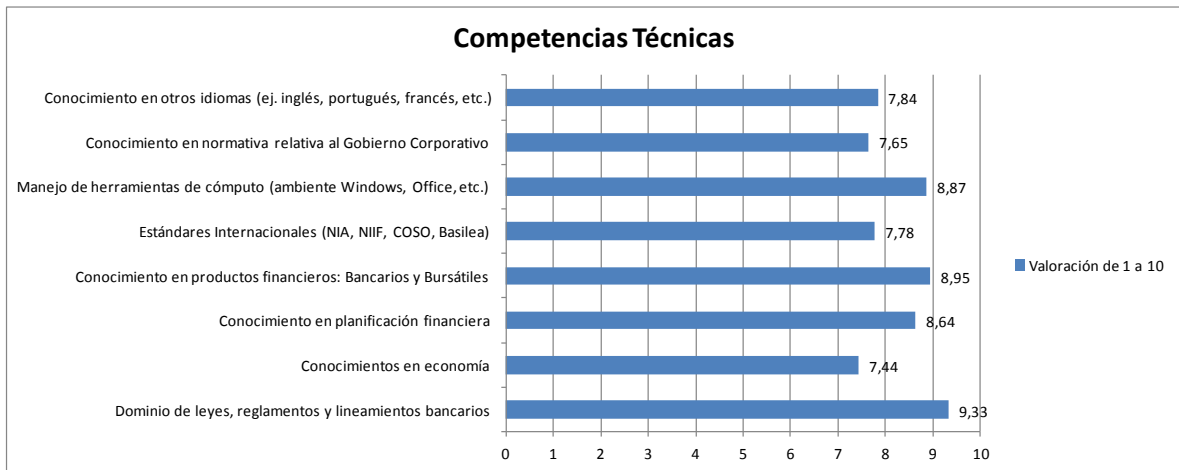
1- Importancia de las competencias técnicas en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.

Tabla No.1

Competencias Técnicas	Valor										Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valoración	Respuestas
Dominio de leyes, reglamentos y lineamientos bancarios	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	9%	27%	58%	9,33	55
Conocimientos en economía	0%	2%	4%	0%	9%	6%	26%	27%	18%	9%	7,44	55
Conocimiento en planificación financiera	0%	0%	0%	2%	4%	4%	7%	20%	31%	33%	8,64	55
Conocimiento en productos financieros: Bancarios y Bursátiles	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	24%	36%	33%	8,95	55
Estándares Internacionales (NIA, NIIF, COSO, Basilea)	0%	0%	0%	0%	9%	13%	11%	33%	27%	7%	7,78	55
Manejo de herramientas de cómputo (ambiente Windows, Office, etc.)	0%	0%	4%	0%	0%	2%	2%	20%	35%	38%	8,87	55
Conocimiento en normativa relativa al Gobierno Corporativo	2%	6%	0%	2%	4%	6%	18%	24%	22%	18%	7,65	55
Conocimiento en otros idiomas (ej. inglés, portugués, francés, etc.)	0%	4%	0%	0%	7%	4%	20%	26%	26%	15%	7,84	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.1



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

En la tabla y gráfico No.1 se puede observar que el *dominio de leyes, reglamentos y lineamientos bancarios* presentó la principal valoración con un 9,33 de 10 puntos posibles, seguido por el *conocimiento de productos financieros: bancarios y bursátiles* con 8,95 y el *manejo de herramientas de cómputo (ambiente Windows, Office, etc.)* con 8,87. Importante destacar que los 55 encuestados dieron valoraciones relativamente altas a todas las competencias técnicas indicadas (todas superiores a 7,44), lo cual refuerza la relevancia que tienen tales conocimientos para la función de especialista financiero.

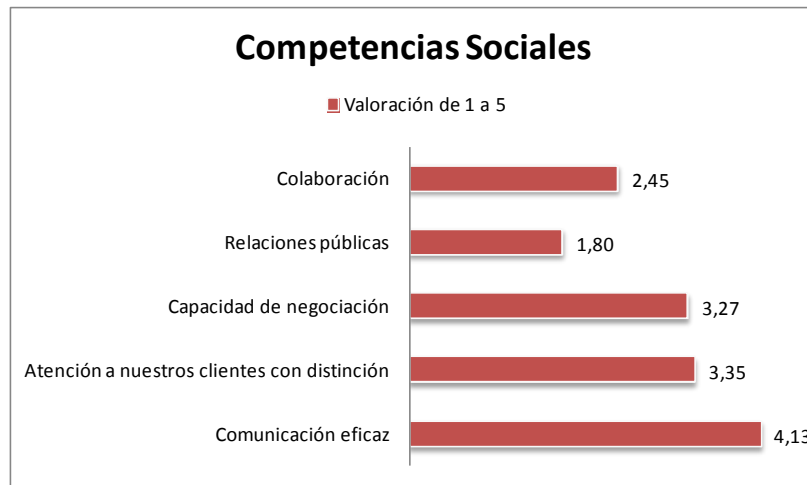
2- *Relevancia de las competencias sociales en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.*

Tabla No.2

Competencias Sociales	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Comunicación eficaz	2%	4%	20%	29%	46%	4,13	55
Atención a nuestros clientes con distinción	9%	13%	31%	29%	18%	3,35	55
Capacidad de negociación	9%	22%	26%	20%	24%	3,27	55
Relaciones públicas	56%	27%	2%	9%	6%	1,80	55
Colaboración	24%	35%	22%	13%	7%	2,45	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.2



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Tal como se puede observar en la tabla y gráfico No.2, los encuestados consideran como las principales competencias sociales a la *comunicación eficaz* con 4,13 de 5 puntos posibles y a la *atención a nuestros clientes con distinción* con 3,35. Importante destacar que las valoraciones de los encuestados se encuentran alineadas a las principales competencias definidas por la organización en su paquete de competencias idóneo.

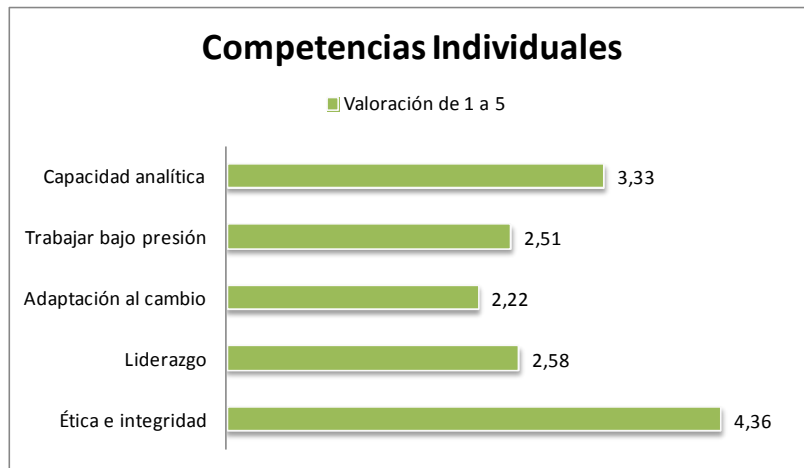
3- *Relevancia de las competencias individuales en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.*

Tabla No.3

Competencias Individuales	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Ética e integridad	4%	6%	13%	7%	71%	4,36	55
Liderazgo	29%	18%	24%	24%	6%	2,58	55
Adaptación al cambio	33%	31%	20%	15%	2%	2,22	55
Trabajar bajo presión	22%	33%	24%	16%	6%	2,51	55
Capacidad analítica	13%	13%	20%	38%	16%	3,33	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.3



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

En la tabla y gráfico No.3 se puede observar que los encuestados le asignan la mayor valoración a la *ética e integridad* en sus gestiones actuales como especialistas financieros con un 4,36 de 5 puntos posibles; y en segundo lugar con 3,33 a la *capacidad analítica*. De tales resultados se desprende la identificación de la primera brecha con respecto al paquete de competencias idóneo definido por la organización, por cuanto el *liderazgo personal* se encuentra dentro de las principales competencias deseables que son buscadas a través de los procesos de reclutamiento. Sin embargo, los encuestados consideran que dicha competencia recae a un tercer plano con un 2,58.

4- *Relevancia de las competencias de logro y acción en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.*

Tabla No.4

Competencias de Logro y Acción	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Liderar a través de la innovación	33%	36%	13%	9%	9%	2,25	55
Funcionar de manera estratégica	24%	22%	11%	13%	31%	3,05	55
Orientación al logro	11%	13%	27%	24%	26%	3,40	55
Perseverancia en la consecución de objetivos	13%	18%	27%	27%	15%	3,13	55
Productividad	20%	11%	22%	27%	20%	3,16	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.4



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Revisando la información de la tabla y gráfico No.4, este correspondió al grupo de competencias cuya valoración estuvo más repartida por parte de los encuestados, quedando gran parte de las mismas dentro del rango de 3 y 3,5. Importante destacar que la *orientación a logro* fue la que obtuvo la principal valoración con un 3,40 de 5 puntos posibles; seguida de la *productividad* con 3,16. Sin embargo, tales resultados se distancian de las 2 competencias del paquete idóneo definido por la organización, las cuales corresponden a *liderar a través de la innovación* y *funcionar de manera estratégica* que presentaron las menores valoraciones con 2,25 y 3,05; respectivamente.

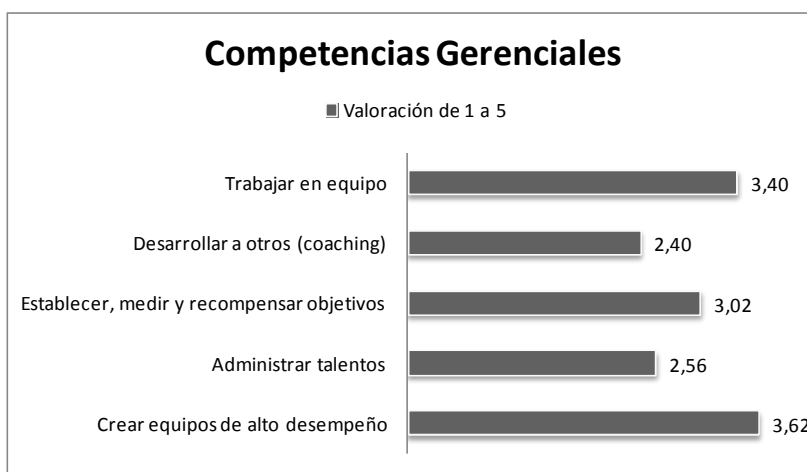
5- *Relevancia de las competencias gerenciales en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.*

Tabla No.5

Competencias Gerenciales	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Crear equipos de alto desempeño	15%	9%	16%	20%	40%	3,62	55
Administrar talentos	29%	24%	20%	16%	11%	2,56	55
Establecer, medir y recompensar objetivos	18%	16%	26%	26%	15%	3,02	55
Desarrollar a otros (coaching)	29%	29%	24%	9%	9%	2,40	55
Trabajar en equipo	9%	22%	15%	29%	26%	3,40	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.5



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Con respecto a esta pregunta, tal y como lo podemos observar en la tabla y gráfico No.5, los encuestados consideraron que dentro del grupo de competencias gerenciales la más relevante es la de *crear equipos de alto desempeño*, cuya valoración fue de 3,62 de 5 puntos posibles; seguida del *trabajo en equipo* con 3,40. La competencia de *administrar talentos*, la cual se encuentra dentro del paquete de competencias idóneo, quedó relegada a un cuarto lugar en la escala de relevancia con una valoración de tan solo 2,56.

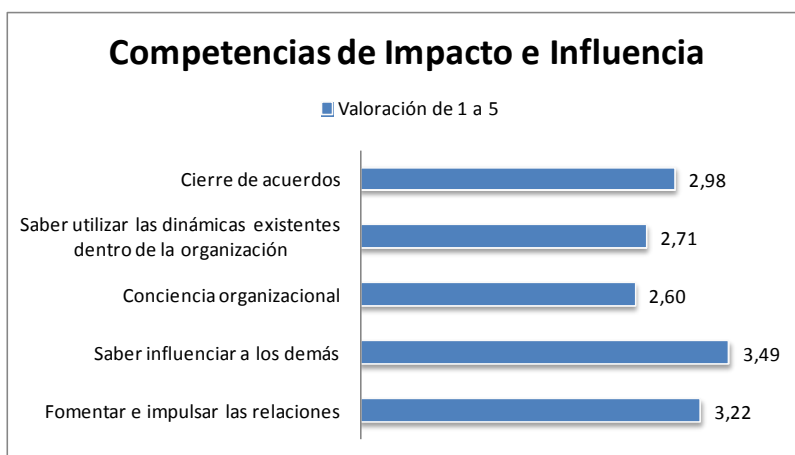
6- Relevancia de las competencias de impacto e influencia en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.

Tabla No.6

Competencias de Impacto e Influencia	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Fomentar e impulsar las relaciones	15%	18%	22%	22%	24%	3,22	55
Saber influenciar a los demás	16%	9%	13%	33%	29%	3,49	55
Conciencia organizacional	18%	27%	38%	9%	7%	2,60	55
Saber utilizar las dinámicas existentes dentro de	20%	36%	13%	15%	16%	2,71	55
Cierre de acuerdos	31%	9%	15%	22%	24%	2,98	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.6



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Con respecto a la información presentada en la tabla y gráfico 6, podemos ver que los encuestados consideran que el *saber influenciar a los demás* es la competencia más relevante en este grupo, asignándole un valor de 3,49 de 5 puntos posibles. Asimismo, le sigue la competencia de *fomentar e impulsar relaciones* con 3,22; la cual también está incluida dentro del paquete de competencias idóneo establecido por la organización. Ambos valoraciones se encuentran alineadas a las expectativas de la organización.

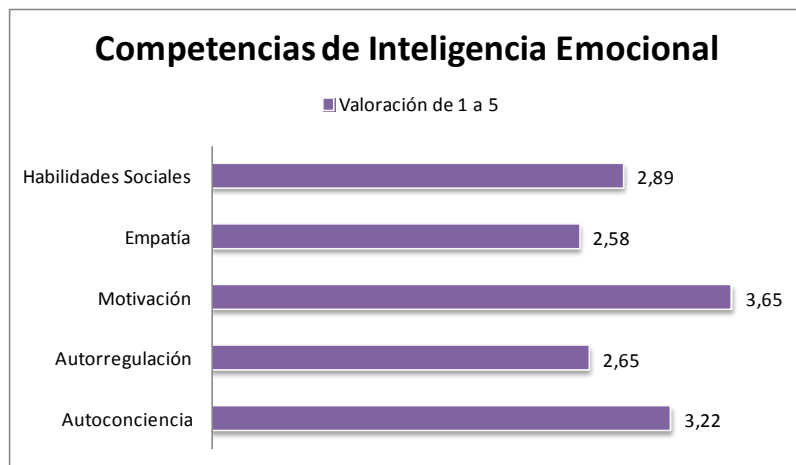
7- Relevancia de las competencias de inteligencia emocional en las funciones de un especialista financiero en el ámbito bancario según el valor asignado por los 55 encuestados.

Tabla No.7

Competencias de Inteligencia Emocional	Valor					Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	Valoración	Respuestas
Autoconciencia: Confianza en sí mismo, autoevaluación realista, sentido del humor autocrítico	18%	15%	18%	26%	24%	3,22	55
Autorregulación: confiabilidad e integridad, conformidad con la ambigüedad, apertura al cambio	27%	26%	20%	9%	18%	2,65	55
Motivación: Fuerte impulso hacia el logro, optimismo, compromiso organizacional	2%	20%	26%	16%	36%	3,65	55
Empatía: servicio al cliente y consumidores, capacidad para fomentar el talento, sensibilidad intercultural	20%	35%	18%	22%	6%	2,58	55
Habilidades Sociales: Efectividad en liderar el cambio, habilidad para persuadir, pericia en construir equipos	33%	6%	18%	27%	16%	2,89	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.7



Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

Como se puede observar en la tabla y gráfico No.7, la gran mayoría de los encuestados consideran que la competencia de inteligencia emocional más relevante es la *motivación*, mostrando una valoración de 3,65 de 5 puntos posibles. Siguiendo esta competencia se encuentra la *autoconciencia* con 3,22. Se puede observar una brecha amplia entre estas 2 y el resto de las competencias.

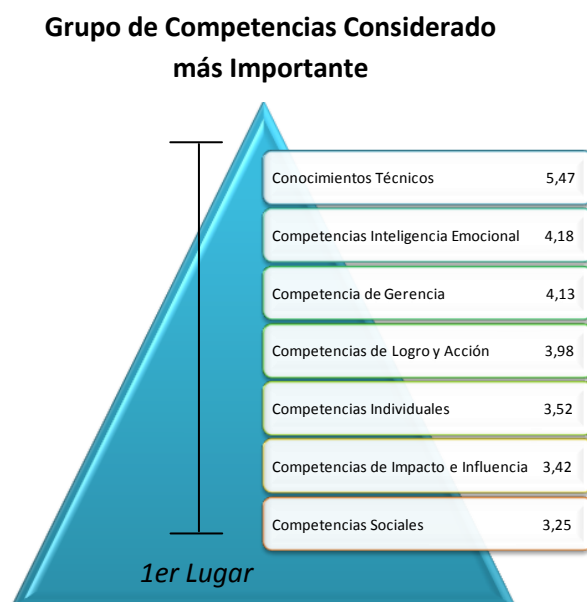
8- Grupo de competencias considerado como más importante por los 55 encuestados.

Tabla No.8

Nivel de Importancia de las Competencias	Valor							Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	6	7	Valoración	Respuestas
Conocimientos técnicos	7%	4%	6%	11%	9%	18%	46%	5,47	55
Competencias sociales	22%	20%	18%	9%	16%	11%	4%	3,25	55
Competencias individuales	13%	24%	16%	15%	11%	18%	4%	3,56	55
Competencias de logro y acción	11%	7%	24%	20%	16%	13%	9%	3,98	55
Competencias de gerencia	15%	11%	11%	13%	24%	16%	11%	4,13	55
Competencias de impacto e influencia	16%	24%	13%	24%	7%	6%	11%	3,42	55
Competencias de inteligencia emocional	16%	11%	13%	9%	16%	18%	16%	4,18	55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No.8



Orden de atributos de 1 a 7, donde 1 es el menos importante y 7 el más importante

Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

En la tabla y gráfico No.8 podemos observar el nivel de importancia que le otorgan los encuestados a cada grupo de competencias en términos generales. Cabe destacar que estos le asignan la principal valoración a los *conocimientos técnicos* con 5,47 de 7 puntos posibles, seguido por el grupo de *competencias de inteligencia emocional* con 4,18; y en tercer lugar por el grupo de *competencias de gerencia* con 4,13. Asimismo, llama la atención que dentro de los grupos de competencias consideradas como menos relevantes se encuentran el de *competencias sociales* y de *impacto e influencia* con 3,25 y 3,42; respectivamente.

9- *Grupo de competencias considerado como esenciales por los 55 encuestados pero que NO están siendo cubiertas a través de los distintos procesos de reclutamiento.*

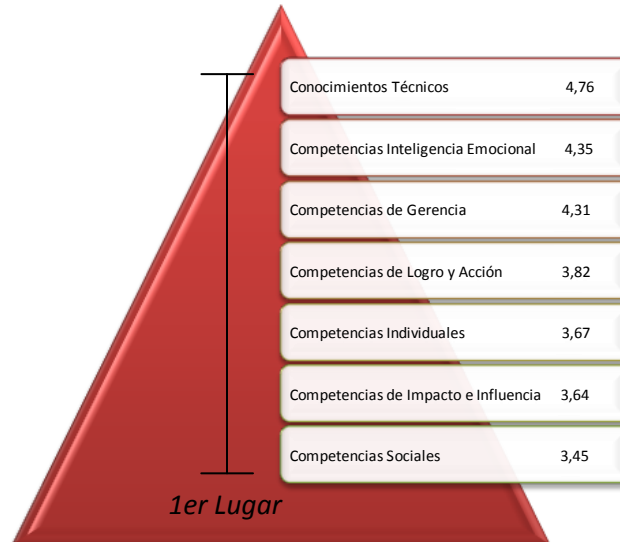
Tabla No.9

Competencias Esenciales NO Cubiertas	Valor							Total Encuestas	
	1	2	3	4	5	6	7	Valoración	Respuestas
Conocimientos técnicos	15%	7%	6%	16%	9%	11%	36%	4,76	55
Competencias sociales	18%	18%	24%	6%	16%	11%	7%	3,45	55
Competencias individuales	16%	20%	13%	13%	15%	16%	7%	3,67	55
Competencias de logro y acción	11%	15%	18%	24%	15%	7%	11%	3,82	55
Competencias de gerencia	9%	7%	26%	11%	11%	22%	15%	4,31	55
Competencias de impacto e influencia	16%	22%	6%	18%	20%	13%	6%	3,64	55
Competencias de inteligencia emocional	15%	11%	9%	13%	15%	20%	18%	4,35	55

Fuente: *Elaboración Propia*

Gráfico No.9

Grupo de competencias considerado como esenciales pero NO cubiertas



Orden de atributos de 1 a 7, donde 1 es el menos importante y 7 el más importante
Fuente: Encuestas realizadas a 55 funcionarios de Banco Citibank de Costa Rica, S.A.

En la tabla y gráfico No.9 se presentan aquellos grupos de competencias que a criterio de los encuestados son consideradas como las esenciales que debe tener un especialista financiero en el mercado bancario costarricense, pero que perciben como que NO están siendo cubiertas adecuadamente a través de los distintos procesos de reclutamiento llevados a cabo por la organización. Tal y como podemos observar las *competencias técnicas* ocupan el primer lugar con 4,76 de 7 puntos posibles, seguido de las *competencias de inteligencia emocional* con 4,35 y *competencias de gerencia* con 4,31. El resto de los grupos de competencias quedan dentro del rango de 3,45 y 3,82.

CONCLUSIONES

En los últimos años las empresas han venido prestando cada vez mayor atención al reclutamiento de su capital humano, esto debido a que se han percatado que este recurso se ha convertido en la clave para lograr una competitividad sostenida y ese efecto diferenciador que desean las compañías. Por tal razón, las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptarse al cambio y buscar mecanismos que les permitan atraer el talento necesario para la consecución de los objetivos definidos.

Ahora bien, el definir las competencias de un colaborador exitoso resulta sumamente complejo puesto que no hay una receta exacta – tal y como se puede comprobar a través de los modelos analizados en la presente investigación – lo que sí es posible establecer son aquellas competencias claves que, combinadas correctamente con la dosis adecuada de superación personal y motivación, pueden ser capaces de llevar a la persona y a la organización al lugar deseado. Asimismo, es importante destacar la relevancia que tiene el involucramiento activo de los directivos de la organización en la definición de los paquetes de competencias deseables para cada puesto, de manera que permitan asegurar que las mismas estén claramente alineadas a la misión y visión de la organización a largo plazo.

Con respecto a la determinación del paquete de competencias idóneo con el que deben contar los especialistas con formación en el área financiera podemos inferir a través del resultado de las encuestas realizadas a más de 50 colaboradores de Banco Citibank de Costa Rica, S.A. que los procesos de reclutamiento actuales no se encuentran tan alejados de lo que a consideración de los encuestados deberían ser las competencias necesarias para este tipo de puestos.

Grupos de competencias como las *sociales, individuales y de impacto e influencia* no presentan brechas significativas. Sin embargo, se han determinado oportunidades de mejora en cuanto a las competencias *técnicas*, y las de *logro y acción*. Asimismo, a criterio de los entrevistados, 2 de los grupos de competencias más importantes también son las menos desarrolladas, como lo son el grupo de *inteligencia emocional* y las de *gerencia*.

Con respecto al grupo de competencias de *inteligencia emocional*, es importante destacar que este grupo no se encontraba explícitamente dentro del paquete de competencias idóneo provisto por el banco debido a que presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo. Sin embargo, su incorporación es relevante dentro de la presente investigación; por cuanto competencias como la *motivación* que tuvo el resultado más alto en la pregunta No.7, cumple un papel primordial al relacionarla con el resto de los grupos de competencias anteriormente analizados, ya que en la medida que el colaborador la posea tendrá un mayor impulso a lograr sus metas, a ser más optimista incluso frente al fracaso y se sentirá más comprometido a nivel organizacional.

Para finalizar, me parece importante destacar lo comentado por Spencer & Spencer sobre el error que comenten las organizaciones de seleccionar con base en el conocimiento superficial y las habilidades del candidato, asumiendo que estos poseen la motivación y que estas competencias se pueden infundir mediante la buena administración. Sobre este particular acotan que lo contrario puede que sea lo más económico, ya que las organizaciones deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M., (2009), *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica

Colaydyn, D., (1996), *La gestion des competences. Perspectives internationales*. Paris, Francia: Presses Universitaires.

Goleman, D., (1996), *La inteligencia emocional*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Levy-Leboyer, C., (1996), *Gestión de competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Lucia, A., Lepsinger, R., (1999), *The art and science of Competency models*. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer.

Morales, C., (2007), *Modelo de competencias laborales*. Recuperado el 6 de mayo de 2012 de http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm

Spencer, L., & Spencer, S., (1993), *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.