

LAS COMPETENCIAS ESPERADAS DE UN MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN FINANZAS

Marvin Fallas Calderón, ULACIT

2010

1. INTRODUCCION

El fenómeno de la globalización y la dinámica competitiva de los tiempos modernos demandan de los profesionales de la administración el contar con conocimientos adaptados a la realidad del presente, que permitan garantizar su desarrollo profesional y el éxito de sus empresas. Muchos de estos conocimientos se traducen en competencias que se espera de ciertos profesionales.

Los profesionales con título de Máster en Administración de Negocios no escapan de esta realidad, por el contrario en el mercado se les exige contar con una serie de conocimientos y conductas que se conciben como inherentes a su nivel académico. El problema surge cuando los conocimientos y conductas que el profesional y la Universidad visualizan difieren de la realidad.

De allí la importancia de evaluar las competencias que el mercado y propiamente los reclutadores buscan y en Máster en Administración de Negocios y evaluar si efectivamente están encontrando esas características en el mercado costarricense.

También es importante que las Universidades evalúen lo que el mercado necesita de estas como formadoras de profesionales a fin de aportar las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos.

Se puede decir, que la gerencia por competencias abarca un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

2.1 Objetivo general

Identificar las competencias de un Máster en Finanzas que labora en una institución financiera privada y si son estas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en Costa Rica.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Realizar una introspección para determinar cuáles son las competencias que se esperan de un Máster en Finanzas.

2.2.2 Confrontar las competencias esperadas desde mi introspección con la opinión de los expertos que contratan en el país.

2.2.3 Realizar una investigación bibliográfica sobre el tema de competencias.

3. **MARCO TEÓRICO**

Concepto de competencias

Las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. No hay acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia. En la bibliografía y en los trabajos encontramos fundamentalmente dos definiciones del término:

A) Boyatzis (1982)

En el año 1982, Richard Boyatzis hace una definición de las competencias como “el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Esta es la definición que da Boyatzis en 1982. En su trabajo se refiere fundamentalmente a las competencias de los directivos e introduce la distinción entre competencias umbral, que todo directivo debería poseer a un nivel mínimo, y competencias superiores, que caracterizarían al 10% de los mejores mandos. Se pueden destacar tres aspectos importantes de la definición:

Característica subyacente:

La competencia se considera que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo.

Continuando con nuestro ejemplo gráfico del iceberg, del cual sólo observamos la punta, que equivaldría a los comportamientos observables, veríamos que en la parte oculta del iceberg se esconderían las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. El punto de mira debe situarse en esta parte oculta, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre la superficie y los aspectos mencionados. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de test o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.

El paso que se ha dado ha sido el de cambiar el método, la técnica de evaluación, pero el concepto, en realidad, ha cambiado poco respecto al enfoque de rasgos. De esta forma, en este planteamiento, al referirnos a características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992):

- *aptitudes y habilidades*: capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.
- *rasgos de personalidad*: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés por ejemplo.
- *actitudes y valores*: lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- *conocimientos*: tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, etc.

- *motivos*: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro.

Organización concreta

Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia. Por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo. Por ejemplo, la competencia “influencia” no tendrá, seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución que en otra empresa dedicada a la fabricación de componentes de ordenador.

Puesto de trabajo

Al igual que hemos explicado al hablar de organizaciones distintas, incluso dentro de la misma organización no podemos suponer que, una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos de trabajo distintos.

B) Matización de la definición anterior

Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Esta segunda definición que aparentemente es casi idéntica a la anterior, introduce un matiz fundamental: **comportamientos observables**.

En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables. Si retomamos el ejemplo del iceberg, en este caso, los comportamientos observables sí se encontrarían en la parte visible del iceberg. Los aspectos referidos a los rasgos seguirían manteniéndose por debajo de la superficie, manteniendo su importancia, tal y como hemos comentado anteriormente, pero la competencia se definiría en función del grupo de comportamientos observables que se incluyen en la misma.

Ahora bien, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- *Saber (conocimientos)*: el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- *Saber hacer (habilidades / destrezas)*: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- *Saber estar (actitudes / intereses)*: No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

- *Querer hacer (motivación)*: Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- *Poder hacer (medios y recursos)*: Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Esta segunda definición matiza la definición de Boyatzis y conduce a resultados distintos. Hemos explicado los componentes de las competencias por separado únicamente para facilitar su comprensión. Sin embargo, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos en cada caso concreto. Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de las cinco componentes que hemos explicado. Como afirman Le Boterf, Barzuchetti y Cinvence (1993), las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

Aunque no podamos conocer la naturaleza precisa de las interacciones que se producen entre los distintos factores, para dar lugar a cada comportamiento concreto, en cada situación, sí podemos utilizar las evaluaciones de los mismos para conocer el potencial de cada persona para llevar a cabo los comportamientos exigidos.

De esta forma, se conocerán los puntos fuertes y débiles de cada persona que tenga que llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias de su puesto, por lo que se podrá actuar de forma adecuada para reforzar sus puntos fuertes y ayudarle a superar sus debilidades.

Tipos de competencias

De acuerdo con los autores, las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1. Competencias técnicas o de conocimiento:** son atributos propios que posee un trabajador en un puesto determinado. Incluye conocimientos, habilidades y actitudes específicas. Ejemplos de estas competencias son:
 - a. Destrezas generales (matemáticas, aritmética, expresión oral y escrita).
 - b. Dominio de otros idiomas (especialmente inglés).
 - c. Manejo de relaciones interpersonales (comunicación, trabajo en equipo).
 - d. Capacidad analítica (perspicacia, astucia e imaginación).

2. Competencias sociales: son aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos de la vida diaria. Son comportamientos o tipos de pensamientos que llevan a resolver una situación de una manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está. Entendidas de esta manera, las competencias sociales, pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos del individuo. El término habilidad o competencia nos indica que no se trata de un rasgo de personalidad, de algo más o menos innato, sino más bien de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos. Ejemplos de competencias sociales son los siguientes:

- a. Valores y principios éticos
- b. Personalidad, apertura mental, capacidad para diagnosticar y resolver problemas
- c. Apego a las normas sociales, legales y profesionales
- d. Capacidad para interrelacionarse con las demás personas.

3. Competencias laborales: son las Capacidades productivas de un individuo que se definen y miden en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y reflejan los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Por ejemplo las siguientes:

- a. Toma de decisiones
- b. Liderar
- c. Dirigir
- d. Delegar
- e. Motivar
- f. Orientado a objetivos
- g. Comunicador

Basado en la investigación realizada sobre competencias laborales, considero que la clasificación que mejor se adapta a lo que requiere un banco privado en Costa Rica es la siguiente clasificación de competencias, las cuales resultan de la mezcla de información obtenida de los diferentes autores, así como las entrevistas realizadas con reclutadores a nivel nacional.

1. Competencias técnicas o de conocimiento que se refieren al saber hacer las cosas para las que se le contrata, las cuales ha adquirido mediante educación formal. Entre estas se incluyen:

- a. Conocimientos de finanzas
- b. Conocimientos informáticos
- c. Conocimientos de contabilidad
- d. Conocimientos de legislación fiscal
- e. Conocimientos de legislación laboral
- f. Cálculos matemáticos
- g. Dominio de otros idiomas

2. Habilidades o destrezas que se refieren a la capacidad que tiene la persona para solucionar problemas y alcanzar los objetivos. Entre estas destacan las siguientes:

- a. Toma de decisiones
- b. Liderar
- c. Dirigir
- d. Delegar
- e. Motivar
- f. Buen comunicador
- g. Orientado a objetivos

3. Actitudes o intereses se refiere a que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular. Por ejemplo:

- a. Valore éticos
- b. Honestidad
- c. Compromiso social
- d. Solidaridad

4. Específicas se refieren al conocimiento o las habilidades específicas que requiere el puesto. Por ejemplo:

- a. Conocimientos de normativa SUGEF
- b. Conocimientos del mercado financiero
- c. Conocimientos sobre el mercado de valores
- d. Conocimiento sobre sistemas de información gerencial

4. METODOLOGÍA

La investigación inicia con una introspección que es como el conocimiento que el sujeto tiene de sus propios estados mentales. La introspección o percepción interna tiene como fundamento la capacidad reflexiva que la mente posee de referirse o ser consciente de forma inmediata de sus propios estados. Cuando esta capacidad reflexiva se ejerce en la forma del recuerdo sobre los estados mentales pasados, tenemos la llamada "introspección retrospectiva"; pero la introspección puede ser un conocimiento de las vivencias pasadas y también de las presentes, de las que se dan conjuntamente y en el presente del propio acto introspectivo.

La introspección interna sobre capacidades laborales nos lleva a reflexionar sobre las capacidades que sentimos internamente que debe poseer un profesional con título de MBA que ocupa un cargo gerencial en un banco privado internacional, según se detallan a continuación:

1. Introspección: Competencias de un MBA en Finanzas

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Proactividad
4. Visión global de negocios
5. Auto aprendizaje
6. Habilidades de comunicación
7. Capacidad de ejecutar varios proyectos a la vez
8. Delegar
9. Supervisar
10. Principios éticos y morales

2. Competencias que buscan los reclutadores en un MBA en Finanzas.

1. Altamente analítico
2. Proactivo
3. Alto grado de responsabilidad
4. Personalidad firme y segura
5. Capacidad para trabajar bajo presión
6. Honesto
7. Dominio del idioma inglés
8. Excelente manejo de Excel avanzado / Word / PowerPoint
9. Altamente eficiente
10. Liderazgo

3. Conversación con personas conocedoras

La investigación nos llevó a conocer que opinan los reclutadores sobre las competencias que esperan de un profesional con título de MBA que ocupa un cargo gerencial en un banco privado internacional.

Conversé con dos personas del Departamento de Recursos Humanos de la entidad para la que laboro y me comentaron que no se cuenta con competencias deseadas a nivel de profesionales como Máster, Licenciados o Bachiller; sino más bien con competencias deseadas a nivel de puesto y generalmente los Máster ocupan posiciones de Gerencia de área o departamento.

Para esta entidad, las competencias fundamentales son:

1. Toma de decisiones
2. Liderar
3. Dirigir
4. Delegar
5. Motivar
6. Buen comunicador
7. Orientado a objetivos

4. Primera aproximación a validar

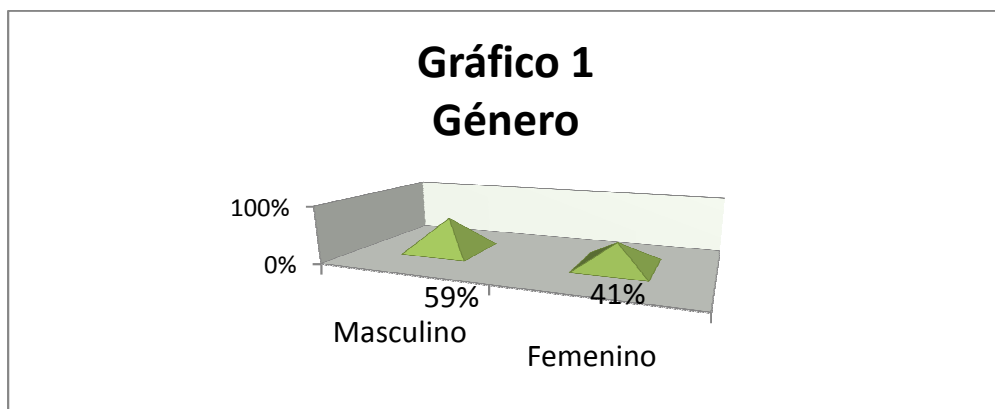
Desarrollaré el trabajo tratando de identificar las competencias esperadas en un gerente de área o departamento en una institución financiera internacional ubicada en Costa Rica con título de MBA en Finanzas.

4.4 Validación

Para validar la información, obtendremos encuestas de al menos 50 personas con conocimientos de las competencias esperadas en un gerente de área o departamento de una institución financiera privada internacional. Entre las personas a encuestar se encuentran los cinco gerentes de recursos humanos de Scotiabank Costa Rica, A. S., así como los gerentes de áreas o departamentos de este mismo Banco. Ver copia de la encuesta en el ANEXO I.

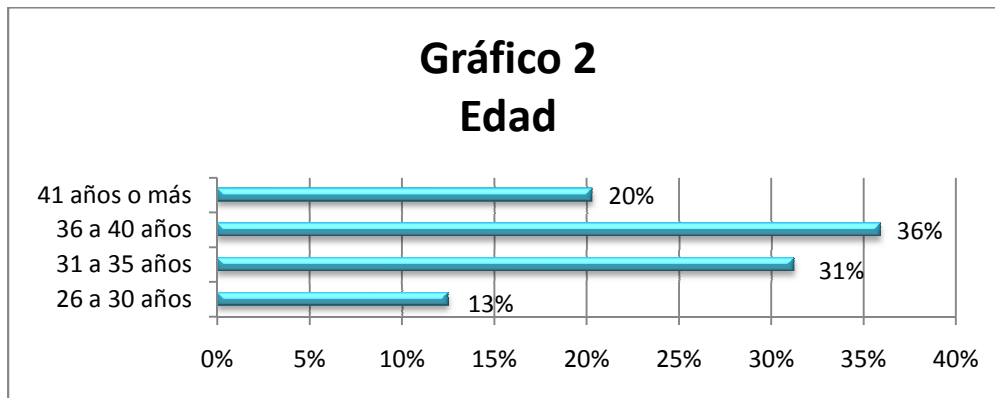
5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La encuesta se aplicó a los cinco gerentes de Recursos Humanos de un Banco Privado Internacional y a todos los gerentes y Directores de Departamento, los cuales suman en total 108 personas. Luego de un plazo prudencial se obtuvieron 64 respuestas completas, de las cuales 26 (41%) corresponden al género femenino y 38 (59%) al género masculino, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



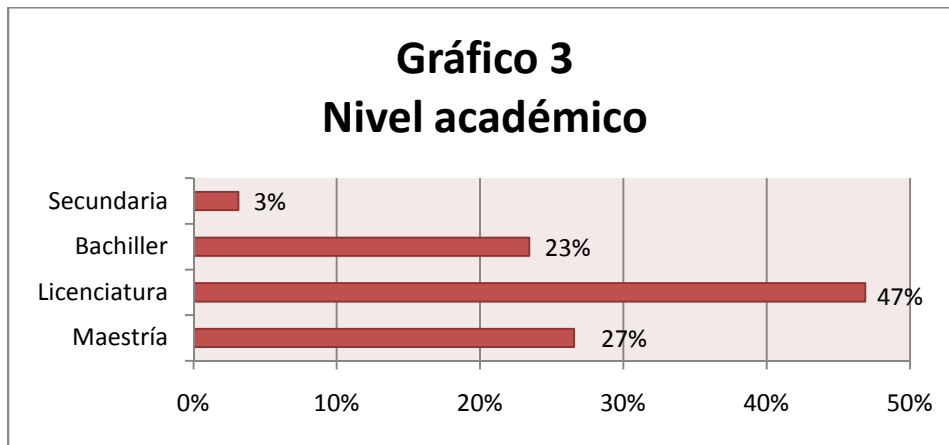
Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

La edad de los encuestados estuvo principalmente en el rango de 31 a 40 años (67%) mientras que solo 13% estuvo entre 25 a 30 años y 20% de 41 años o más.



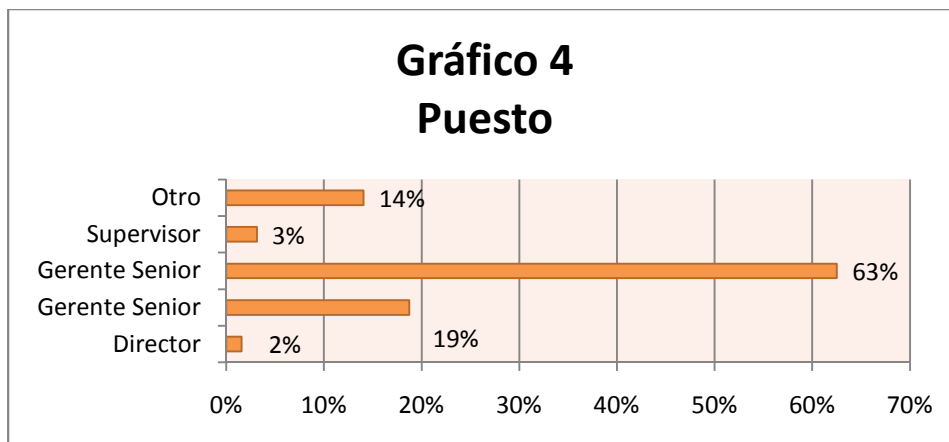
Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

La mayor parte de las respuestas corresponden a licenciados (47%), máster (27%) y bachiller o secundaria un 26%.



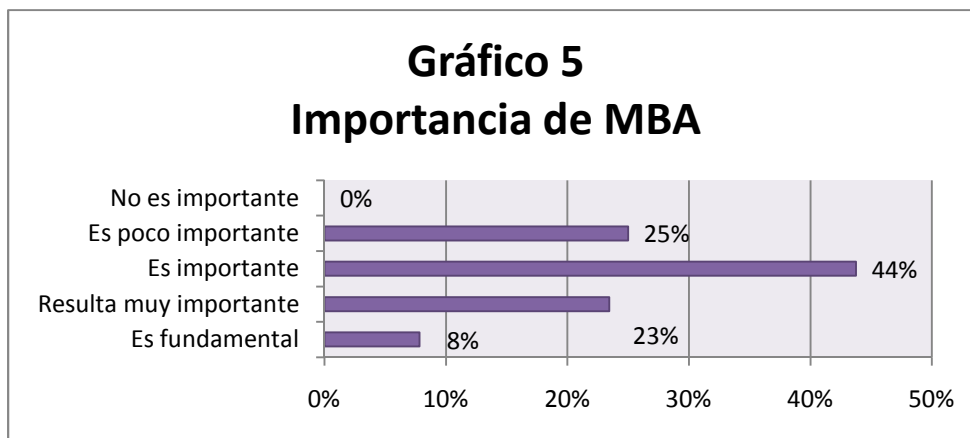
Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, el 83% corresponde a personas con una posición de gerente o superior, mientras que el 17% corresponde a personas con nivel inferior a gerente.



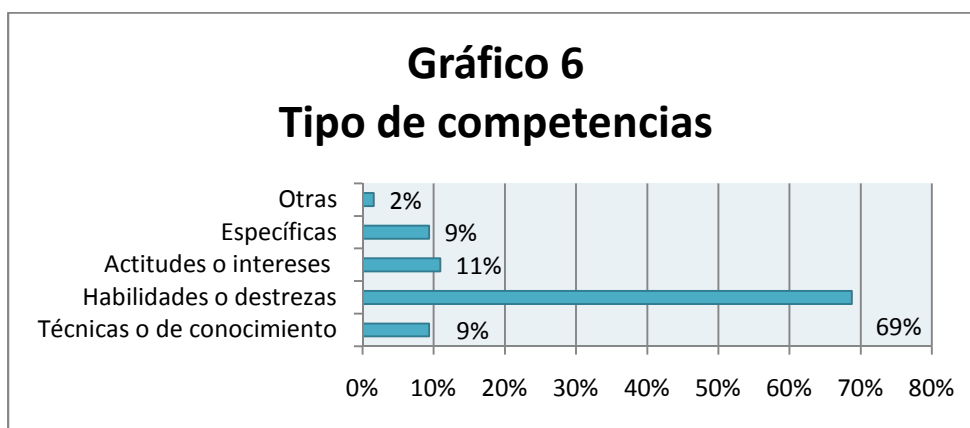
Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

De las respuestas obtenidas, también se observa que el 75% considera que los programas de maestría en finanzas son más que importantes, mientras que sólo un 25% considera que son poco importantes.



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

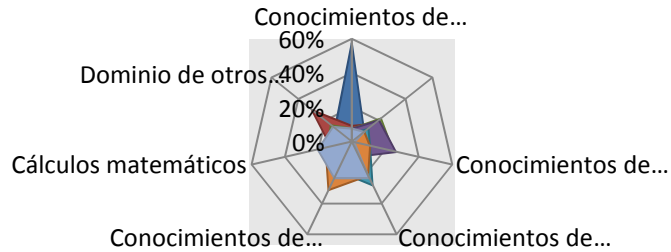
Al consultar sobre el tipo de competencias más importantes, es claro que la mayoría (69%) considera que las habilidades o destrezas son más importantes que las competencias técnicas, actitudes o intereses, específicas u otras.



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

Al profundizar sobre las habilidades o destrezas más importantes para el personal gerencias del Banco encuestado, se observa que casi un 60% le da prioridad a los conocimientos de finanzas. En segundo lugar le dan importancia a los conocimientos contables (10%).

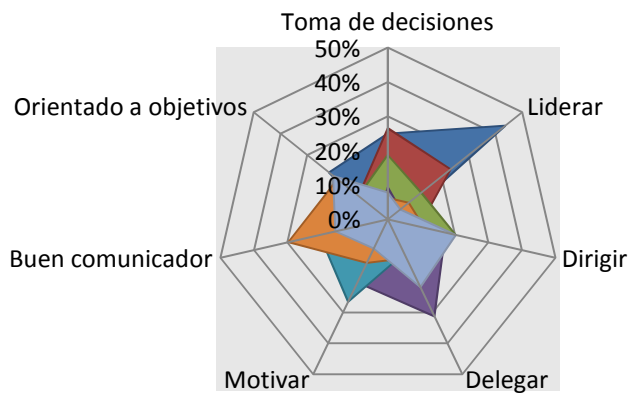
Gráfico 7 Competencias Técnicas



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

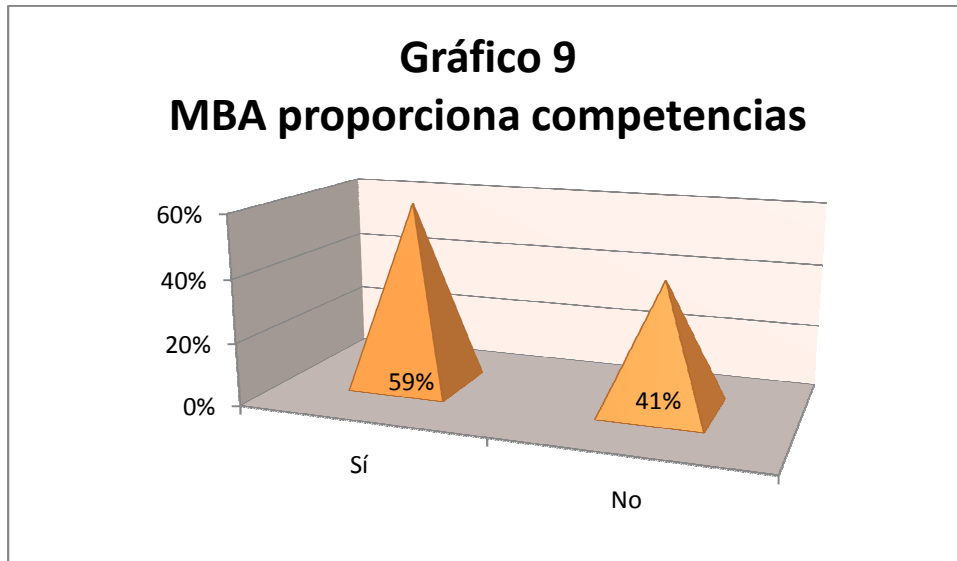
Con respecto a las habilidades o destrezas más importantes para desempeñar un cargo gerencial, casi un 50% considera que lo más importante es la destreza de liderar.

Gráfico 8 Habilidades o Destrezas



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

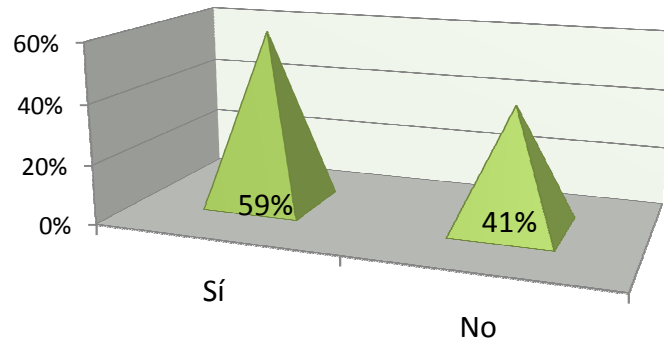
Sobre la inquietud de conocer si los programas de MBA que otorgan las universidades locales proporcionan las competencias requeridas para ocupar un puesto gerencial en el Banco Privado analizado, el 59% respondió positivamente y 41% de manera negativa.



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

También se determinó que en criterio de los encuestados, la mayoría también considera que el mercado local satisface las necesidades de contratación de personal calificado que requiere el Banco para ocupar posiciones a nivel gerencial

Gráfico 10 Mercado satisface



Fuente: Fallas, M. (2010). Elaboración Propia.

6. CONCLUSIONES

Las competencias más importantes son las que están relacionadas con las habilidades o destrezas personales y no con los conocimientos técnicos. Esto porque los conocimientos técnicos son los más fáciles de conseguir, mientras que las habilidades o destrezas como el liderazgo, la toma de decisiones o la orientación hacia los objetivos son más difíciles de conseguir.

Los programas de MBA que brindan las Universidades del país proporcionan las competencias que requiere un profesional para desempeñar un puesto gerencial en el Banco analizado.

El mercado local satisface las necesidades de contratación de personal calificado que requiere el Banco analizado para ocupar posiciones a nivel gerencial

7. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ✓ Martha Alicia Alles (2006), Dirección Estratégica de Recursos Humanos / Gestión por competencias. España, Editorial Granica.
- ✓ Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª edición.). España, Ediciones Deusto, España.

Sitios web consultados

- ✓ http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html
- ✓ http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena-1.htm>
- ✓ http://www.incess.com/documentos/propios/sector_pdf

8. ANEXO 1: ENCUESTA

Esta encuesta ha sido preparada con el propósito de conocer las competencias que debe poseer un Máster en Administración de Negocios en el área de Finanzas, desde el punto de vista de profesionales que laboran en un banco privado internacional. Agradecemos su colaboración siendo objetivos con sus respuestas, las cuales no le tomarán más de cinco minutos. Al final se incluye un espacio para anotar su dirección electrónica si desea recibir los resultados de esta investigación.

PARTE A: INFORMACIÓN GENERAL

1. Indique su género.

- Femenino
- Masculino

2. Ubique su edad entre los siguientes rangos.

- De 20 a 25 años
 - De 26 a 30 años
 - De 31 a 35 años
 - De 36 a 40 años
 - De 41 años o más
-

3. Indique su nivel académico.

- Doctorado
- Maestría
- Licenciatura
- Bachiller
- Educación Secundaria
- Otro

4. Indique el puesto que ocupa actualmente en el Banco.

- Director
- Gerente Senior
- Gerente
- Supervisor
- Otro

5. ¿Qué tan importante es para usted que una persona que ocupe puestos gerenciales en el Banco cuente con un título de MBA en Finanzas?

- Es fundamental
 - Resulta muy importante
 - Es importante
 - Es poco importante
 - No es importante
-

8. **Categorice por orden de importancia de 1 a 7 las siguientes habilidades o destrezas cuando se trata de un profesional que ocupa un puesto gerencial en el Banco, donde 1 es mucha importancia y 7 es menos importancia.**

HABILIDADES O DESTREZAS	1	2	3	4	5	6	7
1. <i>Toma de decisiones</i>							
2. <i>Liderar</i>							
3. <i>Dirigir</i>							
4. <i>Delegar</i>							
5. <i>Motivar</i>							
6. <i>Buen comunicador</i>							
7. <i>Orientado a objetivos</i>							

PARTE C: INFORMACIÓN SOBRE LA FORMACIÓN DE MBA

9. **¿Considera que los programas de maestría que brindan las Universidades del país proporcionan las competencias que requiere un profesional para desempeñar un puesto gerencial en este Banco?**
- Sí
- No
10. **¿Considera que el mercado local satisface las necesidades de contratación de personal calificado que requiere el Banco para ocupar posiciones a nivel gerencial?**
- Sí
- No
-

11. Le gustaría recibir una copia de los resultados de esta encuesta. Si su respuesta es sí, incluya su correo electrónico.

Sí

No

An empty text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, with upward and downward arrows. On the bottom left and right sides, there are two small square buttons each, with left and right arrows.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN
