

Competencias directivas más valoradas al seleccionar a un profesional: caso organizaciones de servicios financieros

Managerial competencies most valued when selecting to a professional: case organizations of services financials

Roger Manuel Patrón-Cortés

Universidad Autónoma de Campeche, México

roger_patron_cortes@hotmail.com

Charlotte Monserrat de Jesús Llanes Chiquini

Universidad Autónoma de Campeche, México

chmlane@uacam.mx

Resumen

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por las organizaciones financieras de la ciudad de San Francisco de Campeche, México; a la hora elegir a un profesional y contribuir al desarrollo económico de la localidad. Este trabajo es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. Se utiliza la clasificación de competencias de Cardona y Chinchilla (1999). Los resultados indican que los gerentes de las organizaciones financieras valoran más la competencia estratégica: orientación al cliente. Además, valoran las competencias intratéticas: liderazgo y trabajo en equipo. Finalmente, valoran las competencias de desarrollo personal: integridad y proactividad. Lo que indica que las organizaciones financieras se encuentran enfocadas en las competencias de resultados económicos, pero también saben que para lograr el éxito es necesario contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratéticas, y de eficacia personal.

Palabras clave: Intermediarios financieros, profesionistas, desempeño.

Abstract

This study aims to identify the managerial competencies most valued by the financial organizations of the city of San Francisco de Campeche, Mexico; At the time choose to a professional and contribute to the economic development of the locality. This work is exploratory, descriptive and quantitative. The classification of competences of Cardona and Chinchilla (1999) is used. The results indicate that the managerial of the financial organizations value more the strategic competition: customer orientation. In addition, they

value the internal strategic competences: leadership and teamwork. Finally, they value the competences of personal development: integrity and proactivity. This indicates that financial organizations are focused on the competencies of economic results, but also know that to achieve success it is necessary to have the balance of the three types of competences: strategic, internal strategic, and personal effectiveness.

Key words: Financial intermediaries, professionals, performance.

Fecha Recepción: Febrero 2017

Fecha Aceptación: Julio 2017

1. Introducción

La función del sistema financiero es la de ser intermediario entre quienes tienen y quienes necesitan dinero. Quienes tienen y no lo necesitan desean un premio, mientras que los que necesitan están dispuestos a pagar un costo adicional. Ese premio y ese costo es la tasa de interés. Empatar los deseos de unos con las necesidades de otros es tarea principal del sistema financiero, en donde el Banco de México se encarga del sano desarrollo de dicho sistema. Un sistema financiero se integra con distintos intermediarios y mercados financieros, mediante los cuales diversos instrumentos movilizan el ahorro hacia sus usos más productivos. Los intermediarios más utilizados y conocidos son los bancos ya que ofrecen sus servicios al público. Sin embargo, también participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad (Banco de México, s.f.).

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por las organizaciones financieras de la ciudad de San Francisco de Campeche, a la hora elegir a un profesional con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y de México

El trabajo contribuye a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas requeridas por las organizaciones financieras. Además, este estudio permite que al mejorar y fortalecerse las competencias directivas de los profesionales del área de servicios financieros se logren beneficios tales como: a) mayor desarrollo de las instituciones financieras en el estado de Campeche, b) trabajadores más contentos, c) clientes más satisfechos con los

servicios ofrecidos, d) incremento de las fuentes de empleo, y e) mayor contribución de impuestos para beneficio social repercutiendo a nivel local, regional y nacional, entre otros.

1.1. Los profesionales financieros

Ante la globalización, los cambios tecnológicos y de mercado de los últimos años, las empresas se han visto en la necesidad de buscar profesionales calificados que tengan la capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias que demanda el sistema financiero. El sistema financiero mexicano ha ido evolucionado de acuerdo a los diferentes modelos económicos que el país ha tenido con el paso de los años. El profesional financiero se ha convertido en un asesor fiable, en un socio de negocios para todas las áreas de la empresa (Reynoso, 2013).

Las organizaciones financieras requieren que los profesionales comprendan la actividad de los mercados financieros, las entidades bancarias y las aseguradoras. Sus conocimientos son de gran utilidad en el sector empresarial para planificar y decidir una inversión o diseñar operaciones financieras, tomando en cuenta los riesgos que pueden tener (Universia, s.f.). Esto hace necesario que los profesionistas de las nuevas generaciones cuenten con las competencias que les permita ofrecer mayor calidad y mejor capacidad de respuesta a la complejidad de los tiempos modernos. La internacionalización de las organizaciones está demandando de las Instituciones de Educación Superior (IES) nuevos enfoques en sus programas curriculares.

1.2. Competencias directivas.

Gross (2008) señala que David McClelland -en el año de 1973- fue el primero en acuñar el término de “competencias” refiriéndose al “rendimiento en el trabajo” y estableciendo una diferencia entre conocimientos y desempeño. En los tiempos modernos, las organizaciones se interesan más en los profesionistas que puedan demostrar un buen desempeño en su trabajo, es decir sus competencias.

De acuerdo con Maisch (2004) las organizaciones deben definir sus competencias distintivas para poder cumplir con su misión. Una vez definidas sus competencias deben diseñar un sistema de evaluación que permita determinar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos con la finalidad de hacer frente a los retos del contexto socioeconómico.

Abad y Castillo (2004) indican que existen dos tipos de competencias: a) las técnicas, que se refieren a los atributos que exige un puesto específico tales como el dominio del cálculo en ingeniería o el saber interpretar un balance contable y b) las directivas, que son comportamientos observables y habituales que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Para Álvarez y Moreno, (2002) las competencias están relacionadas con los hábitos del comportamiento, y aunque pueden aprenderse, su desarrollo será más fácil cuanto más pronto, por lo que los estudios profesionales son fundamentales.

Cardona y Chinchilla (1999) manifiestan que es posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales. Pero, aunque ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir al éxito de una misión, es preferible referirse a las competencias solo como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Estos autores también expresan que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto y las competencias directivas o genéricas que se dividen en: a) estratégicas, b) intratéticas, y c) de eficacia personal.

Las competencias estratégicas se refieren al directivo y a su relación con el entorno externo:

- a) Visión de negocio. Distingue y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
- b) Orientación interfuncional. Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.
- c) Gestión de recursos. Utiliza los recursos de modo eficaz para obtener los objetivos.
- d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) Red de relaciones efectivas. Despliega y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.
- f) Negociación. Logra el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratéticas se refieren a la capacidad ejecutiva y liderazgo del directivo al interior de la organización:

- a) Comunicación. Comunica de manera efectiva y proporciona evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.
- b) Dirección de personas. Asigna objetivos y funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- c) Delegación. Procura que los integrantes de su equipo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- d) Coaching. Ayuda a sus colaboradores a mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- e) Trabajo en equipo. Promueve un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.
- f) Liderazgo. Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno:

- a) Resolución de problemas. Reconoce un problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones
- b) Proactividad. Muestra iniciativa, creatividad y autonomía personal
- c) Autogobierno. Tiene disciplina, concentración y autocontrol
- d) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- e) Integridad. Muestra credibilidad, es justo y honrado ante cualquier situación
- f) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

1.3. Estudios sobre competencias directivas

Puga y Martínez (2008) señalan a través de un estudio que las competencias se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales, más que con destrezas mecánicas o prácticas. Además, encontraron que el desarrollo de competencias directivas ayuda a mejorar el desempeño de las organizaciones

González (2012) con base en un estudio realizado para analizar cómo es visto el comportamiento de más de 30 mil gerentes concluyó que los errores que cometen los malos jefes son en su mayoría, más de omisión que de comisión, identificó 10 faltas que ocasionan su fracaso como jefes comprobando que estas faltas se dan generalmente en grupos de tres o cuatro y que al menos ocho de ellas son ocasionadas más por omisión que por cometerlas.

Una investigación realizada por Educamericas (2012) titulada “Habilidades y competencias del ejecutivo latinoamericano” concluyó que las grandes empresas de la región serán multilatinas. Asimismo, los ejecutivos de Transearch empresa de búsqueda, evaluación y coaching de talento ejecutivo detectaron cuatro competencias transversales que los gerentes latinoamericanos deben considerar: integridad, visión estratégica regional, flexibilidad cultural y espíritu emprendedor.

Chávez (2013) realizó un estudio titulado “Una aproximación a las competencias gerenciales elementales” en este trabajo sugiere ideas clave para que el personal de mando reflexione y tome la iniciativa para desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales con las que pueda incrementar y mejorar su nivel competitivo.

Un trabajo elaborado por América Economía (2013) denominado “Las 10 habilidades que le faltan a los ejecutivos” explica que de acuerdo con el análisis de la empresa de reclutamiento Hays, existen capacidades básicas y especialidades que aún no están totalmente desarrolladas y que son requeridas. Hays divide estas habilidades en a) básicas: idiomas, comunicación, liderazgo y cultura organizacional; y b) especialidades: financiera y presupuestaria, tecnología de información, especialistas en medio ambiente, negociación y contratación, investigación y desarrollo y profesionales de la salud.

2. Método

Este estudio es exploratorio, descriptivo y de corte cuantitativo. El diseño es no experimental con enfoque transversal, ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Participan un total de 23 gerentes de las organizaciones financieras más representativas de la ciudad de San Francisco de Campeche, México.

Para identificar las competencias más requeridas por dichos gerentes se utilizó la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) que se dividen en: a) estratégicas, b) intratégicas, y c) de eficacia personal. Este instrumento está compuesto por valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones. Consta de 18 ítems que pueden ser contestados de: 1 (mínimo) a 5 (máximo).

3. Resultados

Las competencias más valoradas por los gerentes de organizaciones financieras ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, México; a la hora de elegir a un profesional se detallan en las Tablas I, II y III.

Tabla I. *Competencias estratégicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Visión de negocio	107	13
Orientación interfuncional	100	17
Gestión de recursos	111	7
Orientación al cliente	115	1
Red de relaciones efectivas	98	18
Negociación	109	10

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla I se observa que sólo 1 (17%) de las competencias estratégicas es considerada dentro de las más valoradas por los gerentes de las organizaciones financieras y las otras 5 (83%) son poco valoradas. Los gerentes están conscientes de la importancia del cliente, pues sin él la empresa no sobrevive o existe. Las competencias red de relaciones efectivas (18) y orientación interfuncional (17) son las menos valoradas.

Tabla II. *Competencias intratécnicas valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Comunicación	112	6
Dirección de personas	106	15
Delegación	108	12
Coaching	109	11
Trabajo en equipo	114	3
Liderazgo	115	2

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla II se advierte que 2 (33%) de las competencias intratécnicas son consideradas dentro de las más valoradas por los gerentes de organizaciones financieras, y las otras cuatro (67%) son poco valoradas. Los gerentes valoran mucho que los profesionistas tengan liderazgo (2), y que, además; trabajen en equipo (3). La competencia dirección de personas (15) es la menos valorada por los gerentes.

Tabla III. *Competencias de eficacia personal valoradas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Resolución de problemas	110	8
Proactividad	112	5
Autogobierno	110	9
Gestión personal	105	16
Integridad	113	4
Desarrollo personal	107	14

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla III se detalla que 2 (33%) de las competencias de eficacia personal son las más valoradas por los gerentes de organizaciones financieras y el otro 67% son poco valoradas. Por tanto, los gerentes valoran mucho que los profesionistas sean íntegros (4) y proactivos (5). Las competencias gestión personal (16) y desarrollo personal (14) son las menos valoradas por lo gerentes.

La Tabla IV muestra las competencias directivas más valoradas por los gerentes de instituciones y organizaciones financieras en orden jerárquico.

Tabla IV. *Competencias directivas valoradas por los gerentes de acuerdo a su jerarquía*

Competencia	Tipo	Puntaje total	Ranking
Orientación al cliente	Estratégica	115	1
Liderazgo	Intratégica	115	2
Trabajo en equipo	Intratégica	114	3
Integridad	Eficacia personal	113	4
Proactividad	Eficacia personal	112	5
Comunicación	Intratégica	112	6
Gestión de recursos	Estratégica	111	7
Resolución de problemas	Eficacia personal	110	8
Autogobierno	Eficacia personal	110	9
Negociación	Estratégica	109	10
Coaching	Intratégica	109	11
Delegación	Intratégica	108	12
Visión de negocios	Estratégica	107	13
Desarrollo personal	Eficiencia personal	107	14
Dirección de personas	Intratégica	106	15
Gestión personal	Eficacia personal	105	16
Orientación	Estratégica	100	17
Red de relaciones	Estratégica	98	18

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla IV se advierte que la competencia directiva estratégica: orientación al cliente, es imprescindible para lograr resultados económicos. Las competencias intratérgicas: liderazgo y trabajo en equipo son necesarias para lograr el desarrollo y compromiso de los empleados. Asimismo, las competencias de eficacia personal: integridad y proactividad permiten una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

4. Conclusiones

Debido al ámbito empresarial en el que se desempeñan los gerentes de las organizaciones financieras, éstos valoran mucho la competencia estratégica orientación al cliente, pues saben que es muy importante brindar los mejores productos y servicios financieros y ser competitivos en el mercado. Además, valoran las competencias intratérgicas relacionadas con el comportamiento humano tales como liderazgo y trabajo en equipo. Finalmente, valoran las competencias de eficacia personal: integridad y proactividad. Lo que indica que las instituciones y organizaciones financieras se encuentran enfocadas a las competencias de resultados económicos, pero también saben que para lograr el éxito es necesario contar con el equilibrio de los tres tipos de competencias: estratégicas, intratérgicas, y de eficacia personal. Esto es congruente con García-Lombardia, Cardona y Chinchilla (2001) quienes indican que el desarrollo personal es ineludible para alcanzar el desarrollo profesional. Por otra parte, la mayoría de los gerentes indicaron que todas las competencias son importantes ya que cada una aporta algún aspecto relevante para el buen funcionamiento de las organizaciones. Se sugiere realizar estudios más profundos sobre los resultados obtenidos mediante estudios cualitativos, investigar otros sectores económicos, o bien realizar estudios comparativos, en beneficio de las organizaciones y del desarrollo económico de la localidad y de México.

Bibliografía

- Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.
- Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.
- América Economía (2013). Las 10 habilidades que le faltan a los ejecutivos. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/noticia/66507/las-10-habilidades-que-le-faltan-a-los-ejecutivos>
- Banco de México (s.f.). Sistema Financiero. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/divulgacion/sistema-financiero/sistema-financiero.html#Apendice>
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Chávez, N. (2013). Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- Educamericas (2012) Habilidades y competencias del ejecutivo latinoamericano. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/noticia/62875/habilidades-y-competencias-del-ejecutivo-latinoamericano>
- García-Lombardía, P., Cardona P., Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- González, J. (2012). Mal jefe: lo que estamos dejando de hacer. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/mal-jefe-lo-que-estamos-dejando-de-hacer>
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginativo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.html>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw Hill.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*. 24(109) 87-103. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232008000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Reynoso, G. (2013). Perfil del nuevo financiero y sus 5 competencias: Hays. Alto Nivel. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/36256-perfil-del-nuevo-director-financiero-y-sus-5-competencias/>
- Maisch E. (2004). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>
- Universia, (s.f.). Finanzas, Banca y Seguros. *CDU Centro de Desarrollo Universia*. Recuperado de: <http://www.universia.net.mx/estudios/finanzas-banca-seguros/dp/678>