



**SEMINARIO ORGANIZADO POR EL INSTITUTO DE  
ESTUDIOS BANCARIOS Y LA USACH**

**COMPETENCIAS  
TECNICO-PROFESIONALES  
EN LA BANCA**

**ENRIQUE MARSHALL**

**SUPERINTENDENTE DE BANCOS E  
INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Abril, 2004

# TEMARIO

- Introducción al tema de las competencias.
- Tendencias y cambios observados en el sistema financiero con incidencia en las competencias técnico-profesionales requeridas por esta industria.
- Análisis de las principales competencias requeridas por la banca en estos momentos.

# ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Diccionario de la RAE:

Competencia: “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”

# ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

## Glosario de la OIT

“Competencia es la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo”.

# ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

## Programa Competencias Laborales de la Fundación Chile

Competencia laboral: “capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral según los estándares y calidad esperados por el sector productivo”.

# ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Una definición proveniente de la banca

“Conjunto de conocimientos técnicos, habilidades y actitudes para el buen logro del ejercicio de un cargo”.

# ATRIBUTOS ASOCIADOS A LAS COMPETENCIAS

- Conocimientos (información)
  - Habilidades (para desarrollar una tarea)
- 
- Actitudes
  - Motivación
  - Valores

# ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LAS LAS COMPETENCIAS

- Medibles (observables)
- Modificables (se pueden adquirir)
- Instrumento para la gestión de los recursos humanos

# CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

- Básicas (lectura, escritura, habilidad matemática, comunicación oral, uso del computador, relaciones interpersonales, idioma)
- Genéricas (para todos los cargos, funciones o niveles)/ Específicas (para algunos cargos, funciones o niveles)

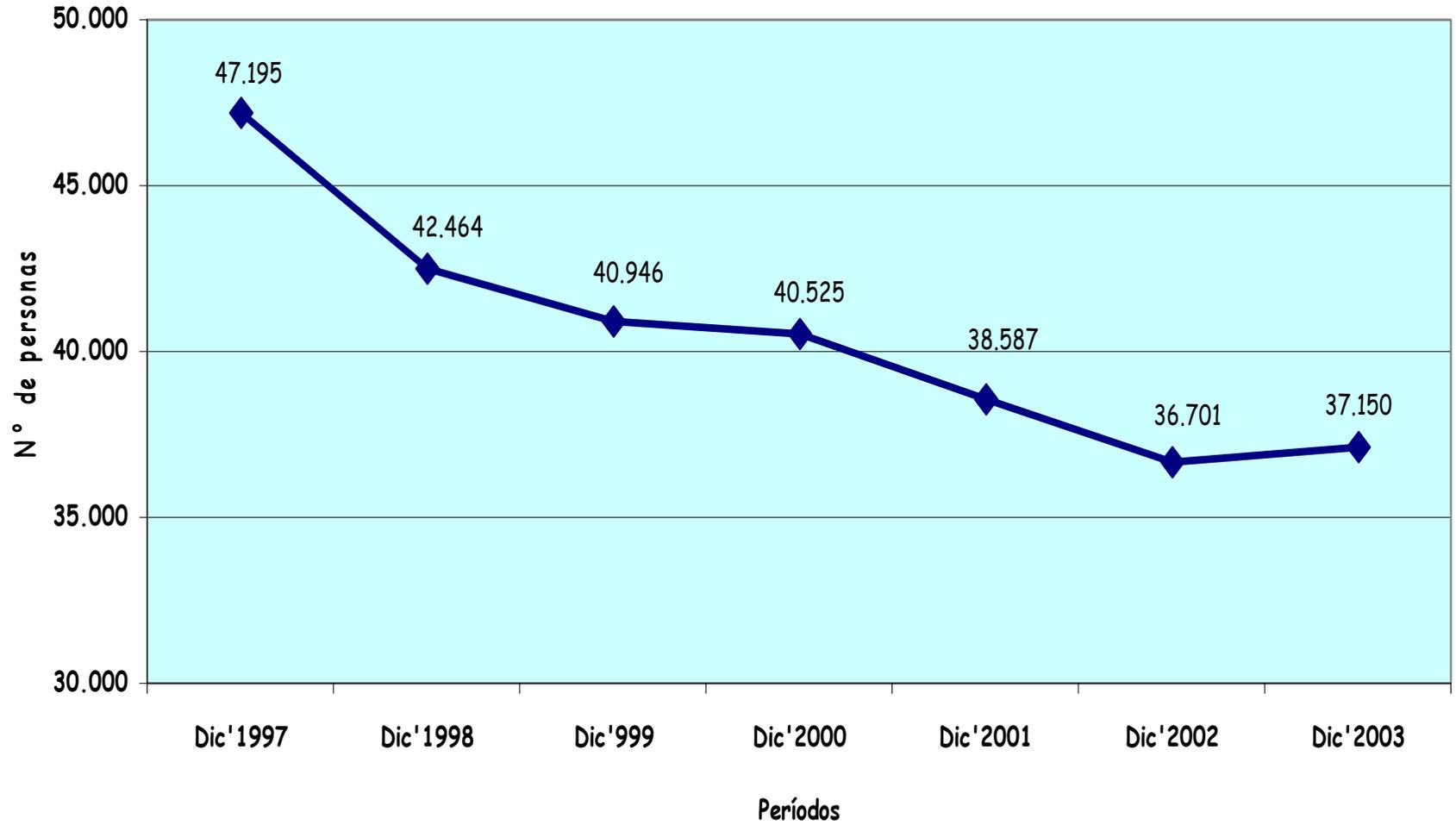
## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (1)**

- La base de clientes se ha expandido.
- La banca ha llegado a nuevos segmentos de la población.
- Los servicios se han masificado (estandarizado).

## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (2)**

- La dotación de empleados ha tendido a disminuir.
- Muchas prestaciones han pasado a ser realizadas por terceros (canje).
- Ciertos cargos o funciones han desaparecido.
- La composición funcional de la dotación ha cambiado (aumentando la proporción en funciones comerciales y disminuyendo la proporción en funciones operacionales).

## Evolución del Personal del Sistema Financiero



## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (3)**

- La gama de productos y servicios se ha ampliado.
- Los productos y servicios se han tornado más complejos y tienden a cambiar constantemente.
- Las nuevas tecnologías han sido incorporadas en los productos y servicios ofrecidos (el 50% de las transacciones se hacen en formato electrónico).

## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (4)**

- La gestión de los bancos se ha sofisticado.
- Se han incorporado al análisis los riesgos de mercado y los riesgos operacionales.
- Se hace un creciente uso de métodos y técnicas avanzadas para modelar los riesgos y tomar decisiones.

## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (5)**

- Se han fortalecido los gobiernos corporativos.
- Los directorios han adquirido una creciente importancia y funcionan en base a comités especializados.
- Los directorios y la alta administración han asumido nuevas responsabilidades.

## **TENDENCIAS Y CAMBIOS OBSERVADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO (6)**

- El escrutinio de los mercados se ha intensificado.
- Los analistas, las agencias clasificadoras de riesgo, y los inversionistas siguen con mayor atención la evolución de los bancos.
- La presión por generar resultados en el corto plazo ha aumentado.

# COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA BANCA: COMPETENCIAS GENERICAS

- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Calidad de servicio
- Adaptación al entorno (cambio)
- Toma de decisiones (riesgos)
- Trabajo en equipo y cooperación
- Relaciones interpersonales
- Autonomía (iniciativa)
- Resolución de problemas
- Motivación por el desarrollo personal y profesional

# COMPETENCIAS ADICIONALES PARA FUNCIONES COMERCIALES

- Conocimientos técnicos.
- Habilidades comerciales (atraer y mantener clientes).
- Habilidades para negociar.
- Capacidad para generar relaciones de confianza.
- Disponibilidad para atender a los clientes.
- Capacidad para asesorar (interés del cliente).

# COMPETENCIAS ADICIONALES PARA FUNCIONES DIRECTIVAS

- Liderazgo
- Construir y manejar equipos
- Comunicación de objetivos y metas
- Planificación del trabajo
- Motivación de terceros
- Formación de personas
- Generación de buen ambiente de trabajo
- Estas son las competencias más escasas

# **NUEVOS DESAFIOS EN MATERIA DE COMPETENCIAS: VISION DEL SUPERVISOR**

- Modelar los riesgos de crédito y operacionales, siguiendo las nuevas recomendaciones internacionales.
- Definir correctamente lo que se entiende por orientación al cliente (captura, venta, mantención y desarrollo de una relación).
- Definir las competencias de los directores (tema nuevo).
- Introducir la dimensión ética (una ética para desenvolverse en el mundo de los negocios).

# UNA EXPERIENCIA EXITOSA: EL ROL DEL IEB EN LA NIVELACION DE LAS COMPETENCIAS AL INTERIOR DE LA BANCA (1)

- A partir de fines de los 70 el modelo de banca cambia radicalmente.
- Modelo tradicional:
  - Clientes persiguen a los bancos
  - Bancos con sello operacional (producen)
  - Carrera bancaria
- Nuevo modelo:
  - Bancos persiguen a los clientes
  - Bancos con sello comercial (venden)
  - Nuevas competencias son requeridas

# UNA EXPERIENCIA EXITOSA: EL ROL DEL IEB EN LA NIVELACION DE LAS COMPETENCIAS AL INTERIOR DE LA BANCA (2)

- Este desafío se enfrentó:
  - Incorporando profesionales universitarios
  - Ofreciendo programas de nivelación para el personal existente
- El IEB ha jugado un rol muy importante en este proceso de nivelación de las competencias

**FIN**