

**LAS COMPETENCIAS LABORALES DE UN MASTER ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS QUE LABORE PARA LA
DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN Y/O LA DIRECCIÓN GENERAL
DE ADUANAS DEL MINISTERIO DE HACIENDA**

Mario Artavia Rodriguez

INTRODUCCIÓN

En el entorno de negocios actual, caracterizado por la multiculturalidad y la integración de mercados, son cada vez más las organizaciones que centran sus expectativas de desarrollo en las inversiones tecnológicas, siendo este su principal canal de innovación y crecimiento, otorgándole con ello un menor peso al aporte de sus colaboradores dentro de la estrategia de negocios.

Otras organizaciones sin embargo, han visto en el talento de sus colaboradores su verdadera ventaja competitiva, dándole al conocimiento, a las habilidades y a la innovación un lugar privilegiado dentro de su estrategia de negocios, lo que les ha permitido no sólo afrontar los cambios contextuales que se viven en la actualidad sino también sobrevivir a ellos; es en estas empresas en donde el concepto de competencia laboral se ha convertido en uno, si no es que en el más importante, de los elementos potenciadores de la gestión del talento humano.

Según Vargas (2002) la incorporación de las competencias dentro de la gestión del talento humano *implica cuestionar no sólo los resultados de lo que se espera alcanzar sino también la forma en que las diferentes funciones pueden coadyuvar a lograr los objetivos de la organización*, siendo esta una necesidad impostergable en la lucha de las organizaciones por acortar la distancia existente entre la formación y el resultado efectivo de esta.

Seguidamente se presenta una aproximación teórica sobre la evolución del concepto de trabajo humano, desde sus orígenes en la antigua Grecia hasta el concepto contemporáneo de competencias laborales, siendo este el marco contextual del que partirá la presente investigación.

MARCO CONTEXTUAL

La llamada “sociedad del conocimiento”, concebida por Peter Drucker como el principal motor del desarrollo económico del siglo XXI, ha traído consigo una reconceptualización del trabajo humano, mismo que ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo de la historia de la humanidad.

En los párrafos siguientes se expone un breve repaso de la evolución del concepto de “trabajo” desde la época griega hasta nuestros días, concluyendo el presente capítulo con el desarrollo del concepto de “competencia laboral” el cual es el tema central de la presente investigación.

Antecedentes

Evolución conceptual del trabajo

A través de la historia el acto de trabajar ha sido interpretado de muchas formas; en las polis griegas por ejemplo, se pensaba que el trabajo manual era “desvalorizante”, promoviéndose una separación entre las artes políticas de las actividades de transformación y el intercambio, esto concepto fue incluso afirmado por filósofos tan influyentes como Sócrates y Platón, quienes calificaron al trabajo manual como “degradante” y “mundano”.

En la edad media se da una valorización del trabajo artesanal desarrollado a través de los “gremios de artesanos”, los cuales fueron incluso capaces de adquirir ciertas cuotas de poder dentro de las cortes europeas; los autores Vargas, Casanova & Montanaro (2001) señalan que, desde la perspectiva cristiana, se consideraba que el trabajo era una forma lícita de obtener una renta, manifestándose incluso cierta “hostilidad” hacia los ingresos no justificados en una labor personal.

Con el advenimiento de la llamada ética protestante se comienza a dar una interpretación religiosa al trabajo; Calvino (1509-1564) afirmaba por ejemplo, que el trabajo era una “buena obra”, siendo esta una forma de alcanzar la gracia y la predestinación; Martín Lutero (1483-1546) por su parte, lo consideraba como “el esfuerzo más viable para lograr el éxito”.

Con la llegada del capitalismo -siglo XVI- el trabajo adquiere múltiples dimensiones, mismas que pasaron por lo económico, lo social y lo antropológico; para Adam Smith (1723-1790) por ejemplo, el ser humano era en esencia un trabajador, un generador

de valor, un elemento esencial en la producción de la riqueza pero reducido a un simple bien económico, el equivale a un *homo economicus* según lo que dicho por algunos autores más contemporáneos; Georg Hegel (1770-1831) afirmaba por su parte que a través del trabajo el ser humano adquiriría consciencia de sí mismo, lo que significó un alejamiento del concepto de “trabajo = castigo”, dándole a este un carácter universal; finalmente, Karl Marx (1818-1883) criticó la separación entre quienes planifican y ejecutan el trabajo, así como la valoración que se hacía del trabajo por medio de la remuneración.

El trabajo alcanzaría su máxima expresión de importancia social y económica en la época de revolución industrial -segunda mitad del siglo XVIII a mediados del siglo XIX- esta sería la primera vez en la historia de la humanidad en que se agrupan trabajadores en torno a un proceso de fabricación, lo que llevaría incluso a considerar al trabajo humano como una simple “prolongación de la maquina”, subordinando el aporte del cerebro a los músculos y/o esfuerzos físicos rutinarios.

En la era industrial la productividad era lo más importante, tanto así que en esta época surgiría el primer paradigma de la organización de trabajo, la administración científica, el cual fue diseñado por Frederick W. Taylor en 1911, este modelo se fundamentaría en la división sucesiva del proceso de trabajo, sus tareas y obligaciones, con lo que se buscaba disminuir el tiempo requerido para desempeñar una tarea (especialización), este autor afirmaba que:

“(...) en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito (...).”

El autor Henry Fayol (1916) también consideró el trabajo como un factor de producción, señalando que *la división del trabajo permite reducir el número de objetos hacia los cuales tiene que dirigirse la atención y el esfuerzo*; es claro que ambos autores coincidían en que la reducción del trabajo a tareas simples y repetitivas posibilitaba que estas pudieran ser llevadas a cabo por cualquier persona sin ninguna capacitación previa, minimizando el conocimiento y el saber desarrollado con la formación y la experiencia, para Vargas et al. (2001) los conceptos expuestos por Taylor y Fayol *desvalorizarían completamente la necesidad de “capacitación” reduciéndola a un mero concepto de “entrenamiento” sino es que “adiestramiento”*.

Los teorías expuestas por Taylor y Fayol entrarían en crisis conforme se fue comprobando que la división del trabajo -llevada sus extremos- conducía a las

empresas a generar rendimientos decrecientes; los procesos de trabajo concebidos sin mayor análisis generaron un conflicto entre el trabajo “prescrito” y el trabajo “realmente ejecutado”, esto debido a que la prescripción era hecha por tecnócratas que poco conocían del proceso productivo lo que “obligaba” a los ejecutantes -trabajadores de línea- a intervenir en la solución de problemas, violando con ello las reglas impuestas por Taylor y Fayol pero optimizando el proceso productivo.

Las nuevas escuelas de pensamiento surgidas a partir de los años cincuenta, conocidas como de las “relaciones humanas”, tuvieron en Elton Mayo, con sus estudios sobre el “ambiente de trabajo” a uno de sus primeros exponentes; posteriormente surgiría la llamada “teoría de la X y la Y”¹ de Douglas McGregor (1960), la cual otorgaría una mayor importancia a los factores motivacionales, siendo esta la primer vez en que se hablaba de *concebir al trabajador como una mente a favor de la empresa*.

Más recientemente, en la década de los setentas, se dan los primeros pasos de lo que se conocería como la “administración de personal”, siendo la “teoría de la motivación y la escala de necesidades” de Abraham Maslow y la “teoría del liderazgo” de Robert Blake y Jane Mouton, las bases sobre las que se desarrollarían muchos de los conceptos que incluso hoy se continúan estudiando.

Finalmente, los postulados expuestos por algunos de los autores anteriores evolucionaron en los años ochentas y noventas, permitiendo el desarrollo de teoría relacionadas con el análisis de las organizaciones, el comportamiento organizacional, el enfoque de sistemas en la organización, la reingeniería y más recientemente, el reconocimiento del papel que juega la experiencia y el conocimiento del trabajador en el desempeño y la productividad organizacional.

Concepto actual del trabajo

Las cambiantes condiciones del entorno económico actual, así como el desarrollo acelerado de las llamadas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) han posibilitado el surgimiento de economías más eficientes en las que se reconoce la importancia del saber y la inteligencia como fuente de competitividad y crecimiento; en este sentido, los expertos señalan que las condiciones actuales de trabajo se

¹ La teoría “X” señalaba que la irresponsable tendencia del trabajador hacia el menor esfuerzo requería de una constante supervisión así como de un estilo de dirección autocrático, esto en contraposición con la teoría “Y” la cual parte de la existencia de un trabajador motivado y creativo, el cual debe complementarse con una adecuada dirección.

caracterizan por la deslocalización de la producción, la especialización de las empresas, los esfuerzos de mejora a través de la innovación y el ensanchamiento de la brecha existente entre los sectores modernos de la economía -con accesos a las TIC's y a prácticas laborales contemporáneas- y el informal -aún inmerso en muchos de los paradigmas anteriores-.

En línea con lo anterior, los expertos señalan que el trabajo actual se concibe a partir del aporte de cada colaborador al logro de los objetivos de la organización, una perspectiva en la que el talento humano juega un papel preponderante; sobre este particular los autores Vargas et al. (2001) señalan:

“(...) lograr resultados es un desafío mayor a ejecutar tareas. Para lograr resultados el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias anteriores y comprensión del proceso en el que se halla inmerso. Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores tienen un significativo y reconocido valor (...)”.

El entorno actual demanda de respuestas rápidas, mismas que no pueden obtenerse a partir de las tradicionales formas de organización del trabajo; es claro que una rápida adaptación al cambio, el aprendizaje continuo y la ruptura de paradigmas son imperativos para una organización que desee operar de forma exitosa en el mundo globalizado, lograr estas características implica la conformación de un grupo de trabajo competente, el cual es conformado a su vez por colaboradores competentes, es aquí donde nace el concepto de competencia laboral.

Competencias laborales

El concepto de competencias surge luego de las investigaciones desarrolladas por David McClelland (1973) en relación a la identificación de las variables que permitían explicar el desempeño laboral; sin embargo, su aplicación práctica en el mercado laboral se da hasta finales de los años ochentas luego de una serie de transformaciones económicas que se dieron a inicios de dicho período.

Los precursores del enfoque de competencias laborales vieron en este una herramienta para mejorar la eficiencia, la calidad y la pertinencia de la formación, esto debido a la percepción existente en diversos círculos empresariales de la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, percepción que demanda el desarrollo de una labor conjunta entre los ministerios de educación y de trabajo -los cuales persiguen objetivos centrados en las políticas educativas y

laborales- y las instituciones capacitadoras -las cuales pretenden mejorar la calidad y eficiencia de los programas-.

Son muchas las definiciones de competencias laborales que existen en el mercado laboral, por lo general estas parten de alguno de los siguientes enfoques:

- ♦ **Enfoque de las tareas desempeñadas:** identifica las competencias a partir de una lista de tareas claramente especificadas; se concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito; se critica por ser enfoque reduccionista, esto debido a que *al fijar la atención en las tareas -una a una-, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesaria entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación;* sin embargo, en la práctica es muy utilizado debido a su facilidad de aplicación².
- ♦ **Enfoque de los atributos personales:** parte de los atributos personales que explican el desempeño superior del trabajador, mismos que son definidos de forma genérica de modo tal que puedan ser aplicados en diversos contextos; bajo esta perspectiva, *la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer.*
- ♦ **Enfoque integrado u “holístico”:** surge de la combinación de los dos enfoques anteriores, dándole un énfasis especial a los resultados obtenidos a partir del “saber” generado a través de la experiencia; la competencia laboral *implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes, combinando los conocimientos con las habilidades y con la percepción ética de los resultados;* se critica su complejidad tanto para la descripción como para la evaluación de las competencias, además, se dice que es un modelo diseñado para la creación de un “sistema de certificación de competencias” más que para el diseño de programas de formación.

A la luz de estos enfoques, es posible citar algunas de las definiciones de competencias laborales dados por los principales estudiosos del sector:

² David Norton (2000) mejoró sustancialmente el enfoque incorporando, además de la lista de tareas, elementos contextuales de la ocupación así como atributos para la solución de problemas emergentes.

- ♦ Boyatzis (1982) define las competencias como un *conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.*
- ♦ Bunk (1994): señala que *posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo*
- ♦ Mertens (1996): la competencia laboral es la *capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.*
- ♦ Ibarra (2000): señala que *la capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de su desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente a partir de sus conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.*
- ♦ Vargas, Casanova & Montanaro (2001): la competencia laboral es *la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.*
- ♦ Marelli (2004): las define las competencias laborales como *las capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. La competencia laboral está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.*
- ♦ Roe (2003): señala que *la competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.*

- ♦ Organización Internacional del Trabajo (2004): la competencia laboral es *la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrable.*

Los expertos señalan que las competencias laborales son observables y evidenciables, tienen un carácter permanente y están relacionadas con la ejecutoria de una determinada tarea; señalan además que pueden ser generalizadas, medidas y evaluadas, lo que significa que son susceptibles de ser incluidas e incluso mejoradas por medio de un programa de formación.

En la práctica es posible definir varios núcleos o ejes de competencias los cuales suelen desagregarse a su vez en sub grupos más detallados y/o específicos, conocidos como grupos de sub competencias, lo cual permite describir la competencia con mayor claridad en términos de su alcance. La posibilidad de establecer ejes de competencias permite desarrollar una mejor planeación de los recursos disponibles para el logro de los objetivos institucionales, lo que resulta fundamental en un entorno como el actual.

En línea con lo anterior, Bunk (1994, citado por Ruiz, Jaraba & Romero, 2002) señala que *la competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo*, lo que lo llevó a definir cuatro ejes de competencias fundamentales, a saber:

TÉCNICAS	METODOLÓGICAS
El dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten; encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
SOCIALES	PARTICIPATIVAS
Implica colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.	Implica participar en la organización del ambiente de trabajo; la capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Cuadro No. 1: Ejes de competencias según Bunk.

Fuente: El enfoque de competencia laboral: manual de formación, Cinterfor/OIT (2001)

Por su parte, Leonar Mertens (1997) definió las competencias laborales en torno a tres ejes fundamentales, a saber:

GENÉRICAS	ESPECÍFICAS	BÁSICAS
Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción.	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.	Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

Cuadro No. 2: Ejes de competencias según Mertens.

Fuente: El enfoque de competencia laboral: manual de formación, Cinterfor/OIT (2001)

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica define las competencias en torno a seis ejes fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer, el poder hacer y el dominio; este enfoque sin embargo, suele ser utilizado en la implementación de un modelo de certificación de competencias, por lo que suele ser más complejo que los expuestos con anterioridad.

En todos los enfoques existentes es posible encontrar lo que los expertos llaman competencias transversales, siendo estas definidas como aquellas que son comunes a profesionales de distintas áreas.

Es importante señalar que los distintos enfoques de competencias, sin importar la visión de su autor sobre el tema, tienen la particularidad de incidir directamente en la cadena de valor - servicio de la organización, por lo que los expertos coinciden al afirmar que la gestión por competencias *demanda ánimo y disposición de parte de los colaboradores de las organizaciones*, de forma tal que estos puedan adquirir los conocimientos (cualificaciones) que les permitan ejecutar sus labores con rendimientos por encima de la media.

El proceso de formación basada en competencias

Dentro del enfoque de la formación basada en competencias se dice que un trabajador competente es aquel que *dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para resolver las situaciones de trabajo con autonomía,*

flexibilidad y creatividad; en este sentido, es importante señalar que la formación basada en competencias comprende cuatro grandes procesos, mismos que, sin bien no se incluyen dentro de los alcances del presente trabajo, es importante mencionar de cara a posteriores investigaciones, estos procesos son:

- ♦ **Identificación de competencias:** es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral; permite identificar perfiles de competencias, los cuales podrían incluso llegar a convertirse en estándares. Existen varias metodologías para su desarrollo: el desarrollo de currículum (DACUM), el desarrollo sistemático de un currículum instruccional (SCID), el empleo típico estudiando en su dinámica (ETED) y el análisis funcional.
- ♦ **Normalización de competencias:** es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes -usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas- con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional; permite establecer una norma o estándar de competencia por medio del cual se crea un patrón de comparación. Las normas de competencia pueden ser usadas como referentes para el establecimiento de remuneraciones, desarrollo de carrera, procesos de selección de personal, mejoras en la organización del trabajo y otros.
- ♦ **Formación por competencias:** es el proceso de enseñanza - aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas; pretende además desarrollar en el participante la capacidad para aplicar y movilizar sus conocimientos y habilidades en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.
- ♦ **Certificación por competencias:** es el acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. La certificación implica una evaluación formativa la cual se prepara en función de los requerimientos de la norma de competencia; esta evaluación debe asegurar la transparencia, la confiabilidad, la validez y la consistencia a fin de la certificación sea válida.

Sobre el Ministerio de Hacienda y sus dependencias

Dentro de la estructura organizacional de la República de Costa Rica, le corresponde al Ministerio de Hacienda el establecimiento y la ejecución de la política hacendaria del Estado costarricense, función que desempeña desde el 14 de octubre de 1825, fecha en que fue creada la Tesorería General de Hacienda del Estado; posteriormente, en 1948, la entidad cambio su nombre al de Ministerio de Economía y Hacienda, siendo finalmente modificado en 1966 al de Ministerio de Hacienda, con el que se mantiene hasta la actualidad.

Según la consulta realizada en el sitio web de la institución (www.hacienda.go.cr), la misión, visión y valores institucionales fueron definidos de la siguiente forma:

Misión:

Garantizar a la sociedad costarricense la efectiva y justa recaudación de los impuestos, uso adecuado del financiamiento del Sector Público y coadyuvar a la asignación de los recursos, con eficiencia, eficacia y transparencia, mediante una política hacendaria sostenible y la activa rectoría del Sector Financiero, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Visión:

Ser un actor estratégico en el desarrollo socio-económico, con una política hacendaria que impulse el desarrollo económico y social sostenido y la competitividad nacional, en un marco de estabilidad macroeconómica, brindando servicios de calidad, con tecnologías de información y un desempeño transparente y eficiente.

Valores:

Excelencia.

Compromiso.

Honestidad - integridad.

Trabajo de equipo.

El organigrama del Ministerio incluye una serie de dependencias para el cumplimiento de sus objetivos, dos de estas dependencias son la Dirección General de Aduanas (DGA) y la Dirección General de Tributación (DGT) cuyas misiones y visiones se definen a continuación:

Dirección General de Aduanas

Misión:

Gerenciar las operaciones de comercio internacional, promoviendo la facilitación, el cumplimiento voluntario de la normativa, con uso intenso de la tecnología de información y comunicación, mediante gestión de riesgo, en beneficio de la sociedad costarricense.

Visión:

Ser una organización eficiente y eficaz, con alto desarrollo del potencial humano, apoyada en la tecnología y en procesos aduaneros que faciliten el comercio internacional, el control de las operaciones aduaneras; promoviendo el crecimiento y desarrollo económico y social del país en el marco de un modelo de gestión gerencial moderno.

Valores:

- ♦ *Honestidad: Realizar las acciones laborales o personales en forma correcta y con apego a nuestros principios éticos y en concordancia con las buenas costumbres.*
- ♦ *Compromiso: Actitud positiva e identificación hacia las tareas y responsabilidades que nos asignan o asumimos, como medio de lograr los objetivos personales y de la organización.*
- ♦ *Responsabilidad: Capacidad para responder por nuestros actos y de asumir las consecuencias de nuestras decisiones, promoviendo acciones concretas que conlleven al cumplimiento.*
- ♦ *Respeto: Aceptación de la individualidad y ejercer el derecho de expresarse y actuar con libertad sin menoscabo de los derechos y responsabilidad de los demás.*

- ♦ *Integridad: Actitud coherente entre lo que digo y lo que hago, tanto en la interacción en el mundo del trabajo, como en la sociedad.*
- ♦ *Trabajo en Equipo: Actitud de compartir el conocimiento, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia, aprovechando el potencial del grupo, promoviendo las buenas relaciones interpersonales.*

Dirección General de Tributación

Misión:

Aplicar las leyes tributarias con generalidad, mediante una gestión efectiva que promueva el cumplimiento voluntario, garantice servicios de información y asistencia al contribuyente y ejerza un control eficaz de los incumplimientos tributarios mediante acciones que se ajusten a los principios y valores institucionales, todo dentro de un marco de respeto a los derechos y garantías ciudadanas.

Visión:

Aspiramos a ser una organización capaz de brindarle a nuestros contribuyentes servicios de alta calidad, al menor costo posible, para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, combatir rápida y efectivamente el incumplimiento y descubrir y procesar el fraude fiscal. Por eso, queremos una organización interna articulada y coherente, que mediante un modelo integral de gestión tributaria, incorpore y utilice modernas tecnologías de información y comunicación, las mejores prácticas en la especialidad tributaria y un recurso humano motivado, íntegro y en constante desarrollo profesional.

Otras dependencias del Ministerio de Hacienda son: la Contabilidad Nacional, la Tesorería Nacional, el Órgano de Normalización Técnica, el Tribunal Fiscal Administrativo y el Tribunal Aduanero Nacional, entre otros.

Justificación

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que los procesos de formación tradicionales se caracterizan por presentar uno o más de los siguientes aspectos críticos:

- ♦ *Se orientan según la capacidad de oferta de la institución oferente, una capacidad que se consolida con el tiempo, lo que torna aún menos probable que el oferente varíe su oferta académica.*
- ♦ *Se ofrece formación en áreas de trabajo en las que no existe una demanda real del mercado, o cuyos contenidos no coinciden con las condiciones cambiantes del entorno.*
- ♦ *No permiten el reingreso y/o actualización de los trabajadores de acuerdo a los cambios tecnológicos o de aplicación del conocimiento que se van dando.*

- ♦ *No facilitan el acceso por razones de tiempo o ubicación física.*

En este sentido, son muchos los cuestionamientos que se formulan en torno a los actuales sistemas de formación; el alejamiento de estos de las necesidades reales de los puestos de trabajo es quizás el que más se repite; en este sentido, Vargas et al. (2001) señalan:

“(...) este debate le impone a la formación el desafío de ser capaz de superar un papel preponderantemente transmisor de conocimientos y habilidades para asumir el de generar competencias, capacidades laborales, adaptación al cambio, raciocinio, comprensión y solución de situaciones complejas; en suma una formación que se oriente a la generación de competencias (...).”

Para la OIT las competencias *abarcán los conocimientos, aptitudes profesionales y el saber que se domina y aplica en un contexto específico*; la entidad agrega que las empresas deberían definir políticas de recursos humanos, educación, formación y aprendizaje permanente que hagan hincapié en el desarrollo de competencias, la adquisición de conocimientos y el saber en general, de forma tal las organizaciones sean capaces no solo de satisfacer los objetivos económicos sino también sociales del entorno en que operan.

Es claro que la “capacidad de aprender” es un factor cada vez más importante dentro de las organizaciones; los expertos coinciden en que el proceso de enseñanza - aprendizaje debe estar orientado a la generación de conocimiento en sus múltiples dimensiones, lo que fomentaría el desarrollo del “talento humano”

Partiendo del hecho de que las competencias, desde un punto de vista meramente laboral, pueden entenderse como *el conglomerado de habilidades, conocimientos, cualidades y actitudes que diferencian a un trabajador distinguido de otro que simplemente se dedica a hacer su trabajo*, es válido cuestionar si las organizaciones actuales son capaces de visualizar las competencias que les permitirían alcanzar una ventaja competitiva en su entorno económico, lo que se traduciría en una organización no solo más eficiente, sino también capaz de generar un valor agregado a sus usuarios.

La presente investigación busca identificar las competencias que debe poseer un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas para poder desempeñar con éxito sus funciones dentro de la Dirección General de Tributación y la

Dirección General de Aduanas, ambas dependencias del Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica.

Problema de Investigación

El problema de investigación fue definido de la siguiente forma:

¿Cuáles son las competencias esperadas de un Máster en Administración de Empresa con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda?.
¿Son estas competencias efectivamente satisfechas por parte del personal contratado?.

Objetivo general

El objetivo general fue definido de la siguiente forma:

Identificar las competencias laborales con que debe contar un profesional graduado de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos fueron definidos de la siguiente forma:

- ♦ Identificar las competencias que le permitirían al Ministerio de Hacienda potencializar las capacidades y habilidades de su personal logrando así una mayor sinergia institucional.
- ♦ Identificar las competencias que los usuarios internos y externos perciben como generadoras de valor para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda.

Alcances

Los alcances de la presente investigación giran en torno a dos áreas fundamentales: el organizacional y el personal; en términos organizacionales se pretende brindarle a la institución un documento en el que se exponga la percepción que existe entre los entrevistados en relación a las competencias laborales que debe tener un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección

General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda; en el campo personal se pretende identificar las competencias que son necesarias en un graduado de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, esto a fin de tomar decisiones sobre las áreas a desarrollar en futuros procesos de formación.

Limitaciones

La recolección de información para la presente investigación se ha visto afectada por los siguientes factores:

- ♦ Se solicitó a los funcionarios del Departamento de Gestión del Potencial Humanos (DGPH) así como del Centro de Investigación y Formación Hacendaria (CIFH) del Ministerio de Hacienda una entrevista a fin de conocer su opinión en relación a las competencias seleccionadas para la realización de la presente investigación, sin embargo, no fue posible obtener una respuesta de estos departamentos en el plazo establecido por lo que no se pudo obtener información sobre la existencia de estudios previos desarrollados en este campo.
- ♦ Las limitaciones en el tiempo asignado para el desarrollo de la investigación incidieron en la posibilidad de aplicar más de un instrumento de medición que pudiese evaluar los valores y competencias laborales desde múltiples dimensiones por lo que se no se pudo dar una mayor consistencia a la información obtenida.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el desarrollo de la investigación, para lo cual se define primeramente el tipo de estudio, las variables, las fuentes de información y el instrumento de medición utilizado, estos elementos son fundamentales para el posterior análisis e interpretación de los resultados.

Tipo de investigación

Al definir el tipo de investigación se pensó en el alcance de la misma, es decir hasta donde, en términos de conocimiento, es posible llevar el estudio en función de los objetivos generales y específicos planteados con anterioridad.

Dado el tipo de información con que se cuenta, se decidió realizar una investigación metodológica de tipo descriptiva; según Hernández, Fernández & Baptista (2003) este tipo de estudios *busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

Los expertos señalan que describir equivale a recolectar datos, mismos que serán posteriormente medidos y evaluados a fin de obtener información sobre cada uno de ellos; en este tipo de estudios se selecciona una serie de cuestiones las cuales son analizadas independientemente para así describir como son, pero sobre todo, como se relacionan ante una determinada situación; el máximo valor de este tipo de estudios se centra en la medición de uno o más atributos sobre un fenómeno que está ocurriendo.

Una investigación descriptiva requiere que el investigador sea capaz de visualizar el tema sobre el que recolecta información, demanda además que este no caiga en predicciones o relaciones poco elaboradas, lo que podría dar una solución equivocada al problema que se busca resolver.

Definición de variables

Los autores Vargas et al. (2001) señalan que al seleccionar las competencias laborales de un trabajador el evaluador se debe apartar de los conceptos de “puesto de trabajo” y “tareas”, acercándose más bien al de “ocupación” el cual es *más amplio y abarcativo desde el punto de vista de la empleabilidad*; en este sentido, es importante mencionar que la selección de competencias puede variar según el ámbito de estudio, los objetivos que se persigan y las áreas o funciones que sean investigadas, por lo que

en la práctica este tipo de ejercicios requiere del consenso de diversos sectores a lo interno de las organizaciones.

Para efectos del presente estudio se decidió integrar los conocimientos de varios expertos en el área de competencias laborales a fin de estructurar una definición que estuviera acorde con los objetivos de la investigación, fue así como se llegó a definir la competencia laboral como:

“La capacidad de llevar a cabo de forma exitosa una tarea plenamente identificada, lo que supone la movilización de conocimientos, habilidades y destrezas a fin de lograr los objetivos propuestos”.

Una vez definido el concepto de competencia laboral, se pasó a la selección de las mismas, para esto se optó por una metodología conocida como análisis funcional, la cual consiste en la identificación de las competencias laborales *en función de la actividad productiva, de forma tal que el trabajo realizado se desarrolle dentro de una relación sistémica con el logro de los objetivos de la organización.*

Los expertos señalan que el análisis funcional permite incorporar varios enfoques al momento de definir los ejes de competencias por lo que una vez analizadas las propuestas de autores como Bunk y Mertens se decidió adoptar un enfoque mixto que incorporara elementos del saber (cognición), el saber hacer (ejecución), el saber ser (yo) y el saber actuar (interacción); se incluyeron además elementos que permitieran establecer competencias estratégicas, mismas que fueron definidas en función de los planes estratégicos de la organización, así como competencias básicas (elementales) y un componente ético (administración por valores); lo anterior condujo al establecimiento de las siguientes áreas de competencias:

- ♦ **Área del saber / saber hacer:** dentro de estas se incluyen los conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades técnicas, es así como se puede hablar de: a) competencias genéricas: asociadas con desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva; b) competencias técnicas: necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo; y c) competencias de ejecución: las cuales se relacionan con la implementación de la labor asignada.
- ♦ **Área del saber ser / saber actuar:** incluyen las conductas y/o acciones que permiten establecer y mantener relaciones humanas y laborales, así como fomentar la dirección, la motivación y el desarrollo de personas; dentro de esa

área se incluyen: a) competencias personales: los rasgos de la personalidad; b) competencias interpersonales: el estilo de trabajo y la creación de vínculos para lograr resultados; y c) competencias de dirección: el estilo de liderazgo.

- ♦ **Área de competencias estratégicas:** las competencias estratégicas incluyen las capacidades y habilidades “macro” que necesita la organización para el cumplimiento de sus objetivos, estas competencias se infieren de la misión, visión, valores y planes estratégicos de la empresa.
- ♦ **Área de competencias básicas:** son aquellos comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores; por lo general, estas son adquiridas en actividades de índole formativa.
- ♦ **Área de competencias éticas:** la ética laboral implica la realización de una actividad personal, puesta de manera estable y honrada, al servicio de los demás y en beneficio propio; en este contexto, los valores permiten clarificar las metas y objetivos, afirmando nuestra vida en la toma de decisiones correctas.

Una vez definidas las áreas de competencia, se establecieron los elementos que conformarían cada una de estas, estos fueron seleccionados según las recomendaciones de expertos en el área, así como de la revisión bibliográfica sobre el tema.

En este sentido, es importante aclarar que la clasificación utilizada en el presente documento no es rígida sino que permite inferir la existencia de una competencia a través de la presencia de otra, así por ejemplo: si se establece la necesidad de una competencia laboral denominada “comunicación efectiva” podría inferirse que la presencia de esta implicaría a su vez la existencia de otra competencia denominada “capacidad de hablar en público” -por ejemplo- por lo que podríamos afirmar que la “comunicación efectiva” abarca una serie de conceptos relacionados los cuales, si bien no se mencionan en los instrumentos de medición, están implícitos en ellos; este tipo de inferencias fueron fundamentales al momento de definir las variables finales de la investigación.

En línea con lo anterior, se estableció una lista inicial de competencias básicas (Anexo No.1) la cual fue definida en función de las diferentes fuentes de información consultadas, esta lista fue posteriormente reducida con base a la vinculación existente entre varios de los conceptos expuestos, lo que permitió definir la lista definitiva de

competencias laborales y valores utilizados en la investigación, misma que se presenta a continuación:

SABER / SABER HACER	
GENÉRICAS	Comunicación efectiva
	Capacidad de negociación
	Toma de decisiones
	Capacidad para pasar de lo complejo a lo simple
	Capacidad de investigación y el manejo de información
TÉCNICAS	Uso de TIC's
	Identificar oportunidades
	Dominio de un segundo idioma
EJECUCIÓN	Disciplina para cumplir con la tarea asignada
	Tolerancia a la presión
	Manejo y resolución de conflictos
	Administración efectiva del tiempo

SABER SER / SABER ACTUAR	
PERSONALES	Conocimiento pleno de mis capacidades
	Orientado al aprendizaje continuo
	Independencia en la ejecución de tareas
	Flexibilidad frente a las variaciones del entorno
INTERPERSONALES	Potencialización de resultados
	Delegación de tareas
	Capacidad para establecer redes de apoyo
	Capacidad para gestionar recursos de todo tipo
DIRECCIÓN	Actitud transparente y constructiva
	Capacidad para reinventarse a sí mismo
	Saber escuchar
	Empoderamiento
	Empatía
	Desarrollo y motivación de personas
	Administración efectiva del cambio
	Imparcialidad

ESTRATÉGICAS	
ESTRATÉGICAS	Eficacia
	Eficiencia
	Administración del riesgo
	Dominio normativo
	Alineación con los objetivos de la organizacionales

BÁSICAS	
BÁSICAS	Capacidad numérica
	Capacidad para plantear y defender un argumento

Cuadro No. 3: Las competencias laborales analizadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia (2010)

Los valores seleccionados fueron:

ÉTICAS	
VALORES	Sinceridad
	Lealtad
	Responsabilidad
	Justicia
	Compromiso
	Iniciativa
	Excelencia
	Competencia
	Trabajo en equipo
	Orientación al servicio
	Honestidad
	Creatividad
	Respeto
	Perseverancia
	Orden

Cuadro No. 4: Los valores analizados en la investigación

Fuente: Elaboración propia (2010)

Selección de la muestra

La presente investigación debía cumplir, según las instrucciones dadas por la ULACIT en el paquete instruccional, con una muestra de al menos cincuenta participantes; a fin de garantizar que dicha muestra fuera representativa de la realidad del entorno, se establecieron las condiciones mínimas que debían cumplirse al momento de su selección, esto a fin de contar con un grupo de entrevistados que permitiera alcanzar los objetivos propuestos al comienzo de este estudio; en este sentido, se partió de la siguiente distribución inicial (probable) de entrevistados:

SECTOR LABORAL DEL ENTREVISTADO	CANTIDAD	PESO %
Colaboradores de la Dirección General de Tributación	12	24
Colaboradores de la Dirección General de Aduanas	12	24
Colaboradores de otras dependencias del Ministerio de Hacienda	6	12
Usuarios externos	12	24
Asesores Fiscales (externos)	5	10
Funcionarios tributarios y/o aduaneros residentes en otros países	3	6
TOTAL	50	100

Cuadro No. 5: Selección inicial (probable) de la muestra

Fuente: Elaboración propia (2010)

Dentro de la distribución anterior se incluyeron tres consultas a funcionarios tributarios y/o aduaneros que laboren en países latinoamericanos; en este sentido, se considera que esta consulta es fundamental en la medida en que permitiría comparar los resultados obtenidos en la presente investigación con la realidad vivida en otros países, lo que brinda una perspectiva más global al estudio.

El contacto con los funcionarios extranjeros fue posible gracias a la red de contactos desarrollada por el investigador a lo largo de los últimos meses, siéndole posible contactar para tales efectos a personas ubicadas en algunos de los siguientes países: Argentina, Chile, Perú, Bolivia y/o República Dominicana.

La distribución de la muestra debía cumplir además con la condición de incluir al menos los siguientes perfiles de entrevistados:

PERFIL LABORAL DEL ENTREVISTADO	CANTIDAD	PESO %
Directores / Subdirectores	5	10
Gerentes / Subgerentes	5	10
Coordinadores / Jefes de Departamento	15	30
Profesionales que estén en el PFG del Ministerio de Hacienda*	15	30
Usuarios externos	10	20
TOTAL	50	100

* El Programa de Formación Gerencial (PFG) desarrolla los futuros gerentes de la organización.

Cuadro No. 6: Definición del perfil laboral del entrevistado

Fuente: Elaboración propia (2010)

El cumplimiento de las disposiciones anteriores se consideró fundamental para el logro de una muestra que fuera representativa del entorno empresarial en que opera el Ministerio de Hacienda, esto debido a que en la misma se estaría incluyendo no sólo a entrevistados que conocen las funciones y la organización del trabajo a lo interno de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas, sino también a usuarios y expertos externos quienes tienen un contacto permanente con la organización.

Fuentes de información

Para la selección de las competencias laborales y valores antes mencionados se recurrió a la consulta de diferentes fuentes de información primaria, a saber:

- ♦ La revisión de la misión, visión, valores y planes estratégicos del Ministerio de Hacienda, de la Dirección General de Tributación y de la Dirección General de Aduanas.

- ♦ La identificación de las competencias requeridas para la realización de las funciones propias de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas según lo detallado en los manuales de puesto existentes en la organización (Profesional de Ingresos 2, Profesional de Egresos 2, Profesional de Ingresos 3, Profesional de Egresos 3, Jefe de Ingresos 1 y Jefe de Egresos 1³).

- ♦ La participación activa del estudiante en los talleres “Gestión de competencias gerenciales en acción” y “Ética en la función pública”, ambos impartidos por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) entre el 10 de setiembre y el 26 de noviembre del 2010.

- ♦ Las revisiones de las ofertas de empleo disponibles en los sitios web de reclutamiento, tanto nacionales como internacionales, esto a fin de conocer las competencias generales esperadas en un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas (Anexo No.2).

³ La clasificación y nomenclatura de los puestos está en función de los lineamientos establecidos por la Dirección del Servicio Civil.

También se recurrió a distintas fuentes de información secundaria las cuales permitieron interpretar con mayor precisión las implicaciones de contar o no con una determinada competencia, esto según los estudios desarrollados por expertos del sector en años anteriores.

Instrumento de medición

Los instrumentos de medición y/o de recolección de información son importantes en la medida en que permiten preparar, registrar y posteriormente analizar los datos obtenidos en la búsqueda de una explicación al problema de investigación. En este sentido, los instrumentos de medición son indispensables para el éxito del estudio.

Según Hernández et al (2003) la medición puede ser definida como *el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos*, este proceso se realiza por medio de la clasificación y cuantificación de los datos disponibles en el entorno de forma tal que sirvan para responder al problema de investigación.

La validez, entendida como *el grado en que un instrumento permite medir lo que se desea medir con este*, así como la confiabilidad, son indispensables para el correcto desarrollo del estudio; en este sentido, el instrumento utilizado en la investigación se considera válido por cuando permite alcanzar los objetivos propuestos por medio de la obtención de información pertinente que permita posteriormente derivar los resultados buscados.

Para la recolección de información se recurrió a la aplicación de un cuestionario, entendido este como *un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*; el cuestionario utilizado es cerrado (con respuestas delimitadas), con varias alternativas de respuestas, en algunos casos el entrevistado podrá elegir más de una categoría o bien anotar una cifra dentro de una casilla identificada para tales efectos (Anexo No. 3), los detalles del cuestionario de presentan a continuación.

Instrumentación

Según Hernández et al. (2003) la instrumentación se refiere a la descripción detallada de los instrumentos de medición, en cuanto a procedimiento, ejecución, valoración y tabulación de los resultados.

Las necesidades de información del cuestionario se definieron en función de los objetivos generales y específicos de la investigación; el cuestionario consta de quince preguntas cerradas (delimitadas) las cuales fueron redactadas de forma clara y

concisa a fin de facilitar su comprensión; las preguntas fueron distribuidas en cuatro secciones a saber:

- ♦ I Parte. Datos generales → tres preguntas.
- ♦ II Parte. Valores → tres preguntas.
- ♦ III Parte. Competencias laborales → cuatro preguntas.
- ♦ IV Parte. Sobre la formación universitaria → cinco preguntas.

El cuestionario se aplicó a noventa y cuatro personas, la selección de las mismas se hizo por conveniencia una vez identificadas las áreas de mayor importancia para el estudio; para la aplicación del instrumento se recurrió al envío del mismo por medio de correo electrónico así como a la entrevista personal en aquellos casos en que no fue posible contactar al entrevistado vía correo electrónico; era requisito fundamental contestar todo el cuestionario.

Las preguntas se responden en su mayoría marcando con una equis (x) en la casilla o casillas que correspondan; el cuestionario utiliza tanto preguntas de dos alternativas o dicotómicas (preguntas 3.3., 3.4., 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. y 4.5.), como de múltiples alternativas, siendo las preguntas de esta última categoría fundamentalmente de dos tipos: mutuamente excluyentes, donde si marco una opción no puedo marcar otra (preguntas 1.1., 1.2., 1.3., 2.2., 2.3. y 3.2.), y de múltiples respuestas, donde se puede seleccionar múltiples categorías de respuesta (pregunta 2.1. y 3.1.).

En la pregunta 2.1. se pide clasificar una lista de valores en orden de importancia, siendo “1” es valor más importante y “10” el menos importante; en esta pregunta se le permite al entrevistado seleccionar lo que a su juicio son los diez valores más relevantes de una lista de quince opciones posibles, lo que implica que cinco de las opciones dadas quedarían sin contestar; los números no se podían repetir.

En la pregunta 3.1. se presenta una lista con treinta y cinco competencias las cuales deben ser calificadas, según la percepción del entrevistado, como “totalmente necesarias”, “necesarias”, “innecesarias” o “totalmente innecesarias”.

Al ser las preguntas 2.1. y 3.1. de múltiples respuestas, la cuantificación de las mismas requirió de algunos cálculos aritméticos simples, mismos que se detallan a continuación:

- ♦ Pregunta 2.1.: una vez tabuladas las respuestas se procederá al conteo de las calificaciones otorgadas por el entrevistado (1 a 10); de lo anterior se obtendrá

un subtotal para cada alternativa de respuesta, mismo que deberá ser dividido entre el número de entrevistados que eligieron dicha alternativa, lo que permitirá obtener una calificación promedio para cada variable; una vez obtenidas las calificaciones promedio las variables se ordenarán de forma ascendente (de menor a mayor) de forma tal que las calificaciones que estén más cerca de “1” serán superiores a aquellas que estén más cerca de “10”, lo anterior permitirá clasificar las variables en orden de importancia.

- ♦ Pregunta 3.1.: para obtener la calificación promedio de la variable en estudio se deberá asignar un puntaje a cada una de las alternativas de respuesta del cuestionario según el siguiente detalle: “totalmente necesaria”, 3 puntos; “necesaria”, 2 puntos; “innecesaria”, 1 punto; “totalmente innecesaria”, 0 puntos; una vez tabulados los cuestionarios se multiplicará la cantidad de respuestas por el puntaje asignado a cada alternativa, lo que permitirá obtener un subtotal para cada variable; una vez obtenido el subtotal este se dividirá entre el número de cuestionarios aplicados lo que permitirá obtener la calificación promedio de cada variable; una vez obtenidas las calificaciones promedio las variables se ordenarán de forma descendente (de mayor a menor) de forma tal que las calificaciones que estén más cerca de “3” serán superiores a aquellas que están más cerca de “0”, lo que permitirá clasificar las variables en orden de importancia.

Para la tabulación de los datos se utilizó el paquete Microsoft Excel 2007; previo a la tabulación se desarrolló un libro de códigos el cual según Hernández et al. (2003), *describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen*; el libro de códigos se presenta en el Anexo No. 4.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Datos generales del instrumento

El cuestionario sobre competencias laborales fue aplicado a un total de 94 personas entre el seis y el siete de diciembre del dos mil diez; las mujeres representan el 56% (53 casos) de los entrevistados, mientras que los hombres representan el 44% restante (41 casos); los entrevistados cuentan con el siguiente perfil laboral:

TOTAL DE ENTREVISTADOS	CANTIDAD	PESO %
Colaboradores de la Dirección General de Tributación	44	47
Colaboradores de la Dirección General de Aduanas	16	17
Colaboradores de otras dependencias del Ministerio de Hacienda	6	6
Usuarios externos	19	20
Asesores Fiscales (externos)	5	5
Funcionarios tributarios y/o aduaneros residentes en otros países	4	4
TOTAL	94	100

Cuadro No. 7: Perfil laboral de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario sobre competencias laborales (2010)

Se considera que la distribución de la muestra es representativa del entorno en que se desarrollan las labores de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda por lo que resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario son válidos para los efectos de la presente investigación.

Resultados del cuestionario sobre competencias laborales

Seguidamente se exponen los resultados del cuestionario sobre competencias laborales, los mismos serán presentados en el mismo orden en que fueron formuladas las preguntas del instrumento.

Pregunta No. 1.1. - Indique su nivel académico actual.

Del total de entrevistados un 12% dijo contar con un grado académico de bachillerato universitario (11 casos); un 51% dijo tener una licenciatura (48 casos); y el 37% restante dijo tener una maestría (35 casos), ninguno de los entrevistados contaba con un doctorado al momento de aplicarse el cuestionario.

El 100% de los funcionarios extranjeros (4 casos), el 80% de los asesores fiscales (4 casos), así como el 21% de los usuarios externos (4 casos) contaban con una maestría al momento de aplicado el instrumento; esto en comparación con el 56% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (9 casos) y el 32% de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (14 casos) que contaban con dicho grado académico.

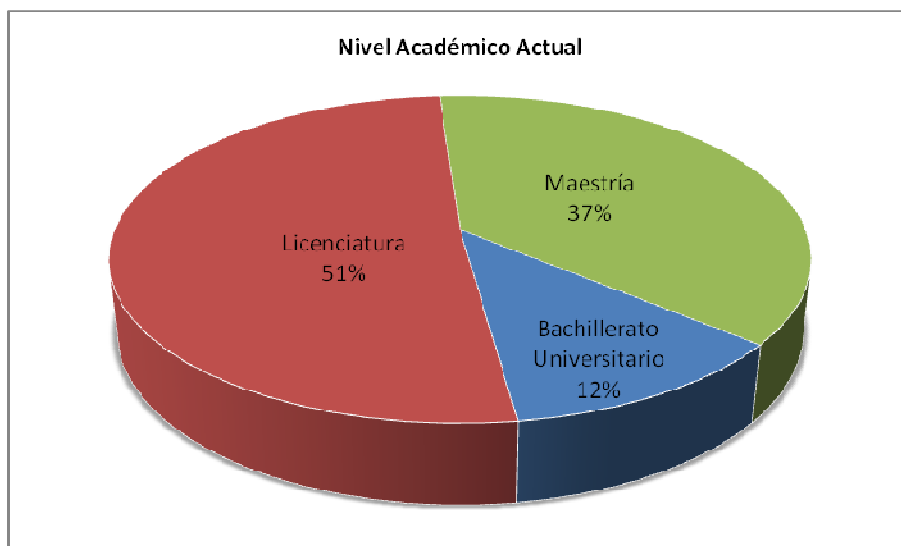


Gráfico No. 1: Nivel académico de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 1.2. - Indique su experiencia laboral.

Del total de entrevistados un 68% indicó tener más de diez años de experiencia laboral (64 casos); un 20% entre 5 y 10 años de experiencia laboral (19 casos); un 11% entre 1 y 5 años de experiencia laboral (10 casos); y un 1% menos de un año de experiencia laboral (1 caso).

El 100% de los asesores fiscales (5 casos) y de los funcionarios tributarios y/o aduaneros que laboran en otros países (4 casos) indicó tener más de diez años de experiencia laboral; adicionalmente es importante señalar que del total de entrevistados que ocupan puestos de jefaturas el 97% cuenta con más de diez años de experiencia (27 casos), mientras que el 3% restante (1 caso) cuenta con una experiencia de entre uno y cinco años.

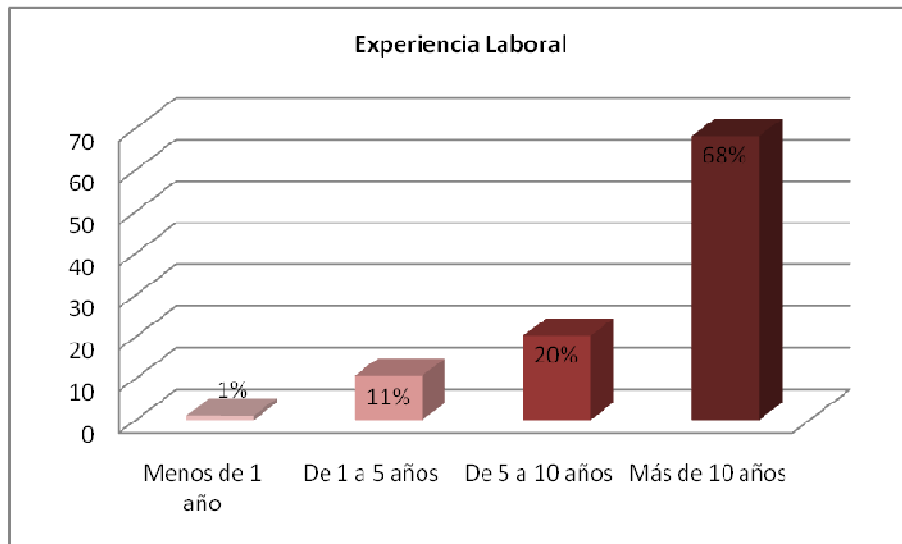


Gráfico No. 2: Experiencia laboral de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 1.3. - Indique el puesto que desempeña actualmente.

Del total de entrevistados un 5% ocupa el cargo de Director y/o Subdirector (5 casos), un 6% el de Gerente y/o Subgerente (6 casos), un 18% el de Coordinador y/o Jefe de Departamento (17 casos), un 9% de los entrevistados son usuarios externos de los servicios de la Dirección General de Tributación y/o de la Dirección General de Aduanas (8 casos), y el 62% restante de los entrevistados son colaboradores de las distintas dependencias del Ministerio de Hacienda (58 casos).

Es importante señalar que todos los funcionarios del Ministerio de Hacienda que no ocupan puestos de jefatura forman parte del Programa de Formación Gerencial (PFG) de la institución, mismo que es desarrollado en coordinación con el Departamento de Gestión del Potencial Humano así como del Centro de Investigación y Formación Hacendaria en colaboración con el CICAP de la Universidad de Costa Rica.

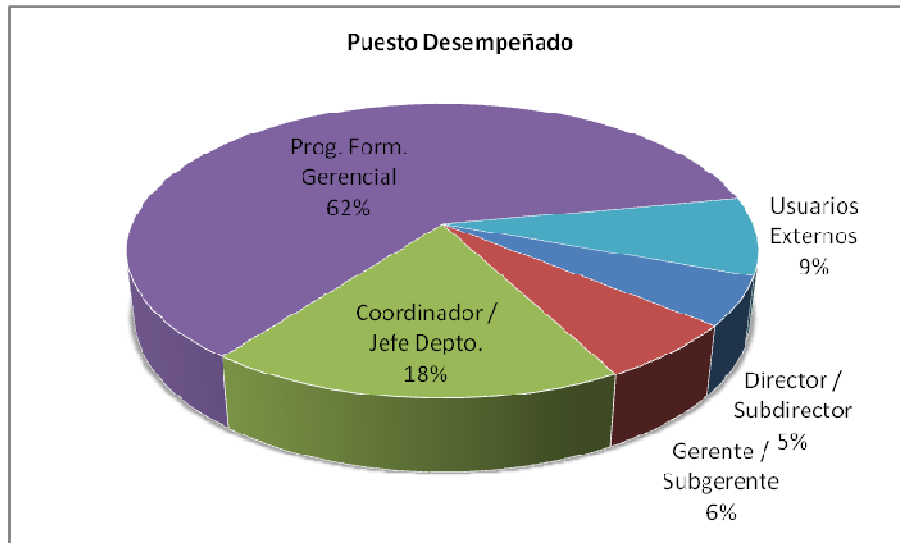


Gráfico No. 3: Puesto desempeñado por el entrevistado
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 2.1. - De la siguiente lista de valores, ¿cuáles considera usted que son más importantes para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas? Clasifíquelos en orden de 1 a 10, siendo 1 es valor “más importante” y 10 el “menos importante”.

Según lo detallado en apartados anteriores, para la valoración de las variables analizadas en esta pregunta se recurrió al cálculo de la calificación promedio de cada una de ellas, misma que se deriva de la percepción de los entrevistados sobre la importancia de los valores presentados en el cuestionario.

En línea con lo anterior, los entrevistados determinaron el siguiente orden de importancia para los valores consultados:

VALOR	CALIFICACIÓN PROMEDIO*	UBICACIÓN
Responsabilidad	3,64	1
Honestidad	3,88	2
Lealtad	4,91	3
Competencia	5,20	4
Respeto	5,49	5
Excelencia	5,51	6
Trabajo en equipo	5,55	7
Sinceridad	5,65	8
Compromiso	5,80	9
Iniciativa	6,05	10
Orientación al servicio	6,22	11
Creatividad	6,24	12
Orden	6,85	13
Perseverancia	7,08	14
Justicia	7,50	15

* La escala de medición varía de 1 a 10, siendo 1 el valor más alto y 10 el más bajo.

Cuadro No. 8: Clasificación de los valores

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Se estableció además una comparación entre la percepción de los diversos perfiles representados en la muestra sobre la importancia de los valores citados, siendo estos percibidos de la siguiente forma:

VALORES				
Rk.	Colaboradores del Ministerio de Hacienda	Usuarios Externos	Asesores Externos	Funcionarios de Otros Países
1	Responsabilidad	Competencia	Honestidad	Excelencia
2	Honestidad	Perseverancia	Lealtad	Lealtad
3	Lealtad	Responsabilidad	Excelencia	Honestidad
4	Competencia	Honestidad	Responsabilidad	Iniciativa
5	Respeto	Orientación al Servicio	Respeto	Trabajo en equipo

Cuadro No. 9: Comparación de valores según los perfiles del entrevistado

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

En el siguiente gráfico se observa la percepción de los distintos sectores representados en la muestra en relación a los quince valores presentados en el cuestionario; la escala de calificación varía de 1 a 10, siendo 1 el valor más alto y 10 el más bajo:

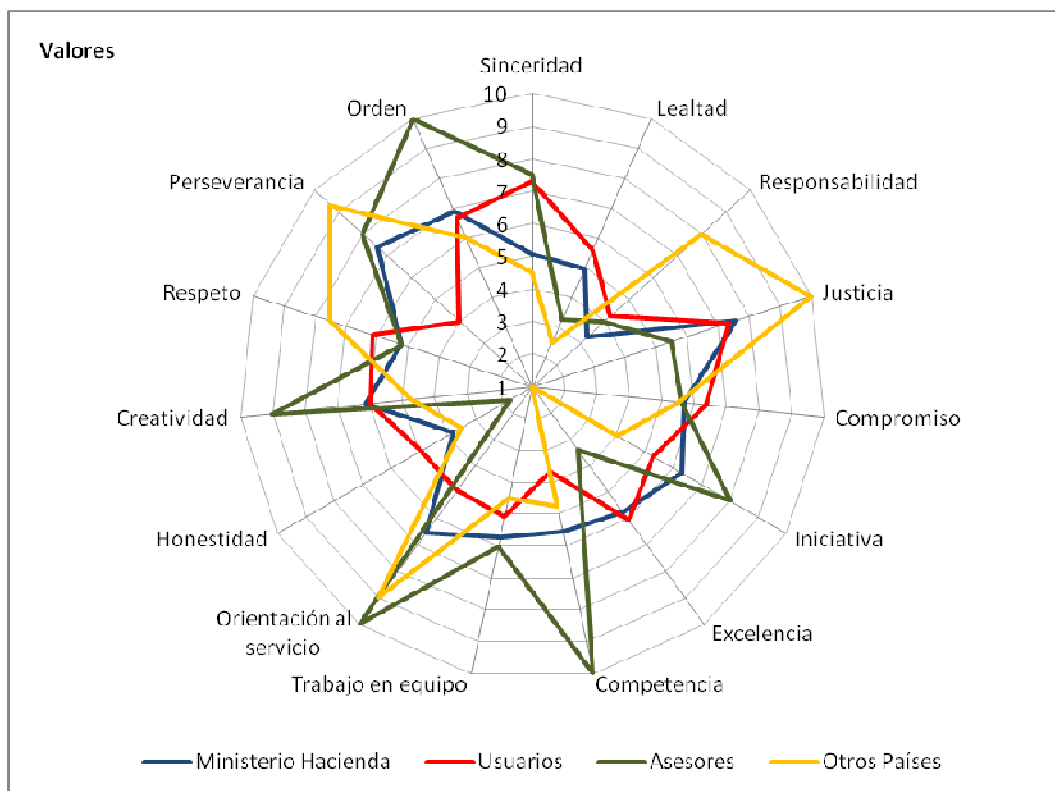


Gráfico No. 4: La importancia de los valores según los entrevistados
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 2.2. - Los profesionales contratados por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación, ¿cuentan en general con estos valores?

Un 9% de los entrevistados (9 casos) dice estar totalmente de acuerdo en que los profesionales contratados por la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas cuentan, en general, con los valores mencionados en la pregunta anterior; un 61% dice estar de acuerdo (57 casos); un 28% dice estar en desacuerdo (26 casos); y un 2% dice estar totalmente en desacuerdo (2 casos).

Del total de asesores externos entrevistados un 60% dice estar de acuerdo en que los profesionales contratados cuentan en general con los valores mencionados (3 casos), el 40% restante (2 casos) dice estar en desacuerdo; en lo que respecta a los usuarios externos un 26% dice estar en desacuerdo con la afirmación (5 casos), mientras que el 74% restante (14 casos) está de acuerdo.

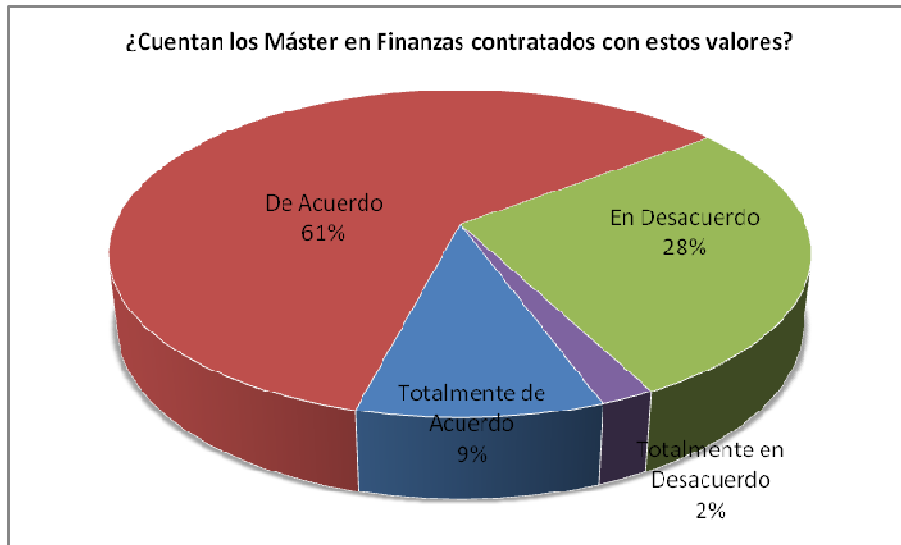


Gráfico No. 5: Cuentan los máster contratados con los valores analizados
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 2.3. - Las labores desarrolladas por la Dirección General de Aduanas y/o la Dirección General de Tributación, ¿mejorarían si su personal contara con una mejor formación en valores?

Del total de entrevistados un 64% dice estar totalmente de acuerdo (60 casos) en que las labores de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas mejorarían si su personal contara con una mejor formación en valores; un 36% dice estar de acuerdo con la afirmación (34 casos); ninguno de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo o en totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

El 60% de los asesores fiscales (3 casos), el 25% de los funcionarios extranjeros (1 caso) y el 68% de los usuarios externos (13 casos) dijeron estar de acuerdo con la posibilidad de mejora que experimentarían los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda si su persona contara con una mejor formación en valores.

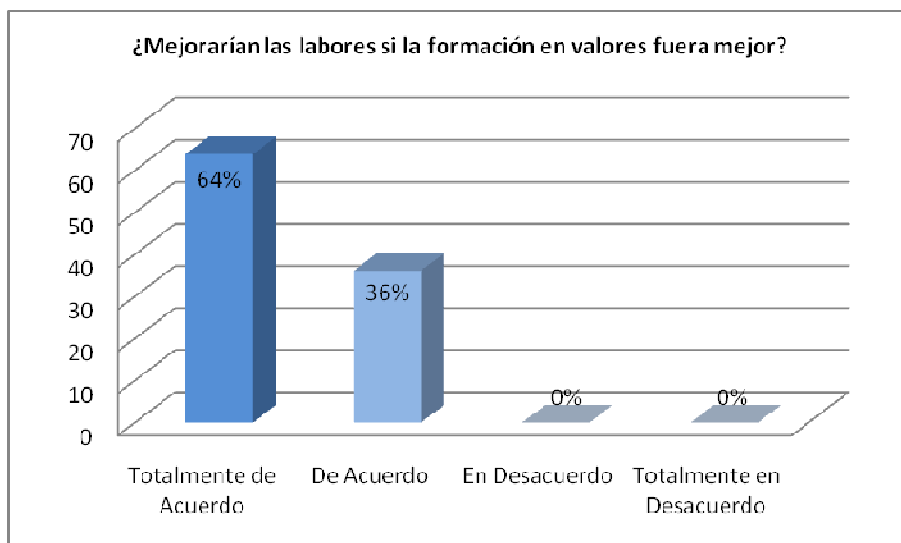


Gráfico No. 6: ¿Mejorarían las labores si se formara en valores?
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 3.1. - ¿Considera usted que las siguientes competencias son necesarias para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas?.

Según lo detallado en apartados anteriores, para la valoración de las variables analizadas en esta pregunta se recurrió al cálculo de la calificación promedio de cada una ellas, misma que se deriva de la percepción de los entrevistados sobre la necesidad de las competencias citadas para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

En línea con lo anterior, los entrevistados determinaron el siguiente orden de importancia para las competencias laborales consultadas:

COMPETENCIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO*	UBICACIÓN
Saber escuchar	2,855	1
Eficiencia	2,791	2
Eficacia	2,748	3
Capacidad de investigación y el manejo de información	2,665	4
Imparcialidad	2,662	5
Comunicación efectiva	2,651	6
Capacidad para plantear y defender un argumento	2,650	7
Toma de decisiones	2,634	8
Tolerancia a la presión	2,603	9
Administración efectiva del tiempo	2,595	10
Disciplina para cumplir con la tarea asignada.	2,574	11
Uso de tecnologías informáticas (TIC's)	2,563	12
Actitud transparente y constructiva	2,563	13
Administración del riesgo	2,524	14
Empatía	2,479	15
Alineación con los objetivos organizacionales	2,444	16
Conocimiento plenos de mis capacidades	2,442	17
Orientación al aprendizaje continuo	2,440	18
Capacidad de negociación	2,425	19
Administración efectiva del cambio	2,425	20
Capacidad numérica	2,417	21
Capacidad para pasar de lo complejo a lo simple	2,359	22
Identificación de oportunidades	2,216	23
Dominio normativo	2,216	24
Manejo y resolución de conflictos	2,203	25
Delegación de tareas	2,185	26
Empoderamiento	2,170	27
Potencialización de los resultados	2,157	28
Capacidad para transformarse a sí mismo	2,146	29
Capacidad para establecer redes de apoyo	2,142	30
Desarrollo y motivación de personas	2,132	31
Flexibilidad frente a las variaciones del entorno	2,071	32
Independencia en la ejecución de tareas	2,067	33
Capacidad para gestionar recursos de todo tipo	1,968	34
Dominio de un segundo idioma	1,922	35

* La escala de medición varía de 0 a 3, siendo 0 el valor más bajo y 3 el más alto.

Cuadro No. 10: Clasificación de competencias laborales

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Al analizar los diferentes ejes de competencias representados por las veinte variables mejor calificadas del cuadro anterior se observa que las mismas se agrupan de la siguiente forma:

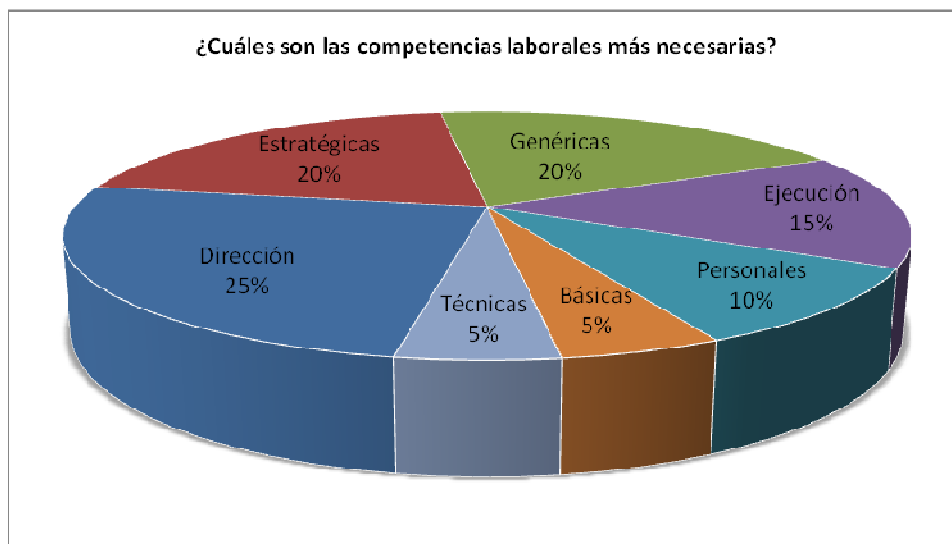


Gráfico No. 7: Las competencias laborales más necesarias
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Se estableció además una comparación entre la percepción de los colaboradores del Ministerio de Hacienda, los asesores fiscales y los funcionarios tributarios y/o aduaneros de otros países en relación a algunas de las competencias consultadas en el cuestionario, misma que se detalla en el siguiente gráfico:

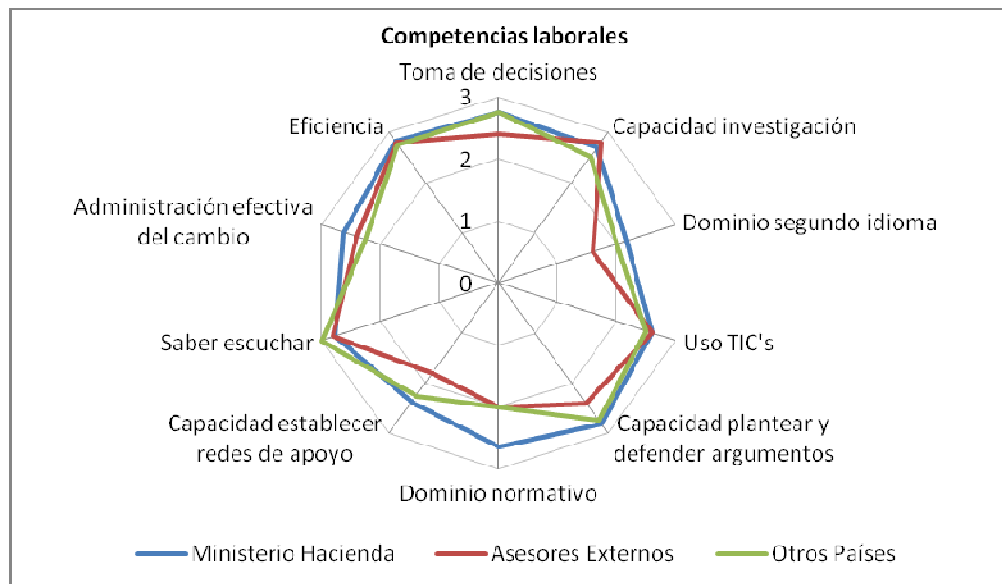


Gráfico No. 8: Las competencias labores según los distintos entrevistados
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 3.2. - Los profesionales contratados por Dirección General de Aduanas y/o la Dirección General de Tributación ¿cuentan en general con las competencias anteriores?.

Del total de entrevistados un 3% dice estar totalmente de acuerdo (3 casos) en que los profesionales contratados por la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas cuentan con las competencias laborales antes mencionadas; un 57% dice estar de acuerdo con la afirmación planteada (53 casos); un 38% manifiesta estar en desacuerdo (36 casos); y un 2% dice estar totalmente en desacuerdo (2 casos).

Un 40% de los asesores fiscales (2 casos) dice estar en desacuerdo con la pregunta planteada, porcentaje que sube a un 53% cuando se analizan las respuestas dadas por los usuarios externos (10 casos).

Un 50% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (8 casos), así como un 36% de de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (16 casos) dicen estar en desacuerdo con la pregunta planteada.

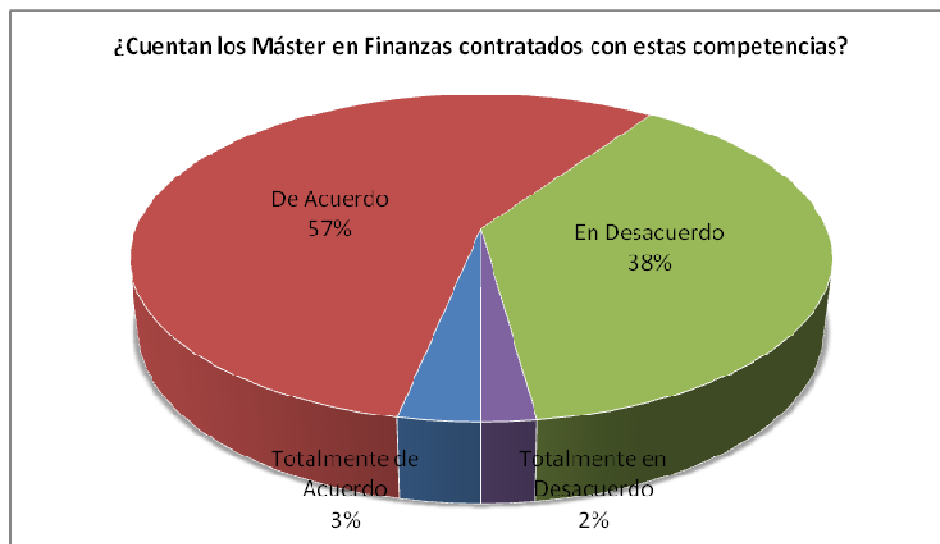


Gráfico No. 9: Cuentan los máster contratados con las competencias analizadas
 Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 3.3. ¿Es importante que los profesionales del Ministerio de Hacienda se capaciten en el desarrollo de competencias laborales?

El 100% de los entrevistados (94 casos) coincide en la importancia de la capacitación en el tema de competencias laborales.

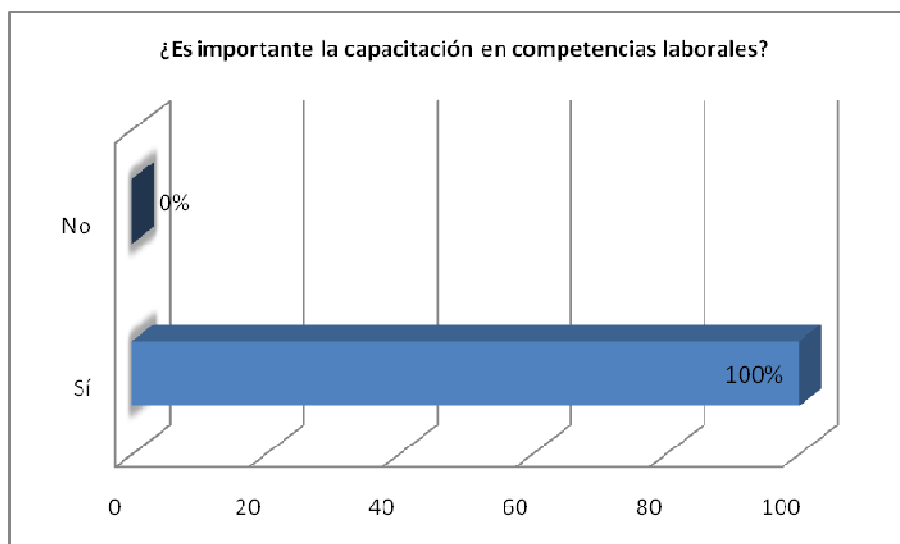


Gráfico No. 10: Importancia de la capacitación en el tema de competencias laborales
 Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 3.4. La capacitación de los funcionarios del Ministerio de Hacienda en el tema de competencias laborales, ¿contribuiría con la generación de valor a nivel institucional?

Un 93% de los entrevistados considera que la capacitación en el tema de competencias laborales sí contribuiría a la generación de valor a nivel institucional (87 casos); un 7% considera que una capacitación de esta naturaleza no generaría valor a la organización (7 casos).

Del porcentaje de entrevistados que considera que la capacitación en el tema de competencias no generaría ningún valor a la institución un 86% corresponde a colaboradores de la Dirección General de Aduanas (6 casos) y un 14% a funcionarios de la Dirección General de Tributación (1 caso).

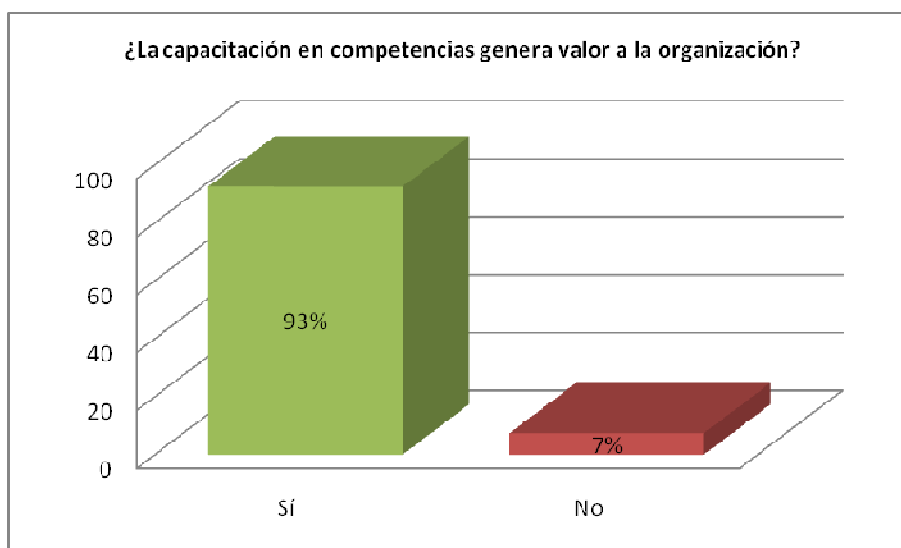


Gráfico No. 11: ¿La capacitación en competencias genera valor a la organización?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 4.1. En el tema de competencias laborales, ¿considera usted que existe alguna diferencia entre la formación universitaria pública y la privada?

Un 65% de los entrevistados considera que sí existe diferencia en el tema de competencias entre la formación universitaria pública y la privada (61 casos); mientras que un 35% (33 casos) considera que no existe diferencia entre ambos tipos de universidades.

El 100% de los funcionarios de otros países (4 casos), el 60% de los asesores fiscales (3 casos), el 52% de los usuarios externos (10 casos), el 37% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (6 casos) y el 86% de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (38 casos) consideran que sí existe diferencia entre las universidades públicas y privadas.

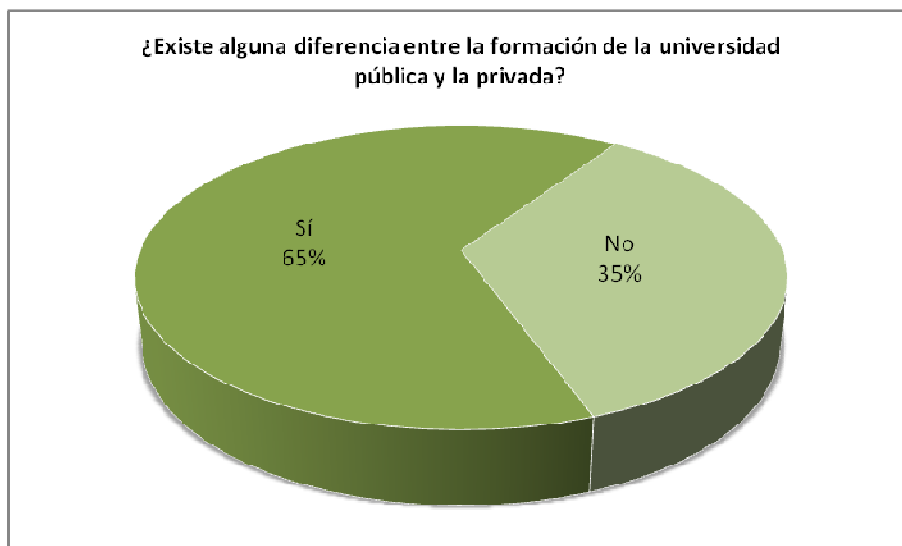


Gráfico No. 12: Existen diferencias entre la formación de las universidades públicas y privadas
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 4.2. ¿Considera usted que los actuales programas universitarios contribuyen con la formación de competencias?

Del total de entrevistados un 48% (45 casos) considera que los programas universitarios actuales sí contribuyen a la formación de competencias, mientras que el 52% restante (49 casos) considera que no contribuyen con dicha formación.

El 60% de los asesores fiscales (3 casos), el 57% de los usuarios externos (11 casos), el 68% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (11 casos) y el 54% de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (24 casos) considera que los programas universitarios actuales no contribuyen con la formación de competencias laborales.

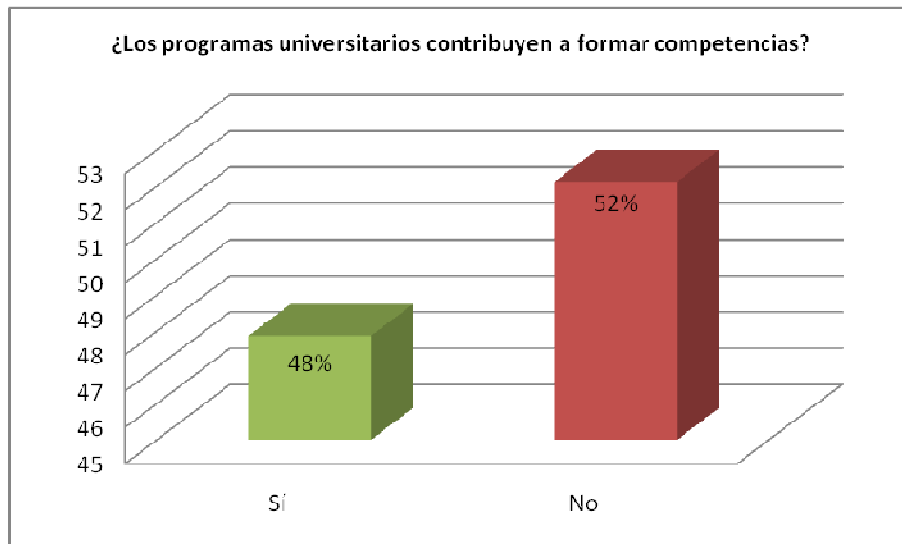


Gráfico No. 13: Los programas universitarios y las competencias
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 4.3. Las universidades costarricenses ¿gradúan profesionales con el perfil que requiere el Ministerio de Hacienda?

Los entrevistados señalan en un 52% que las universidades costarricenses gradúan profesionales que cuenta con el perfil requerido por el Ministerio de Hacienda (49 casos); mientras que un 48% considera que el perfil del egresado no es el requerido por la institución (45 casos).

Un 75% de los funcionarios extranjeros (3 casos), el 40% de los asesores fiscales (2 casos), el 58% de los usuarios externos (11 casos), el 52% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (9 casos) y el 45% de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (20 casos) considera que el perfil del graduado no es el requerido por el Ministerio de Hacienda.

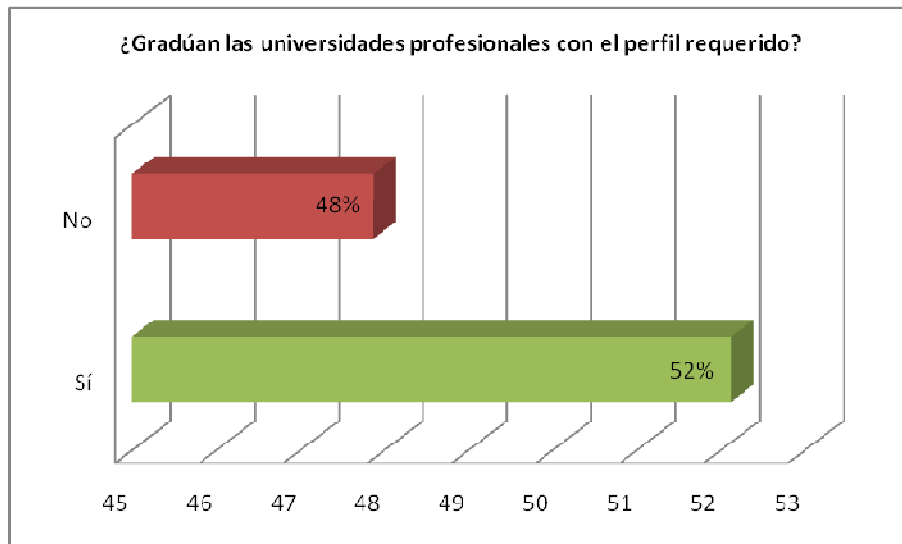


Gráfico No. 14: El perfil del graduado universitario

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 4.4. ¿Considera usted que existe una brecha entre los conocimientos adquiridos en las universidades y los que demanda realmente el entorno empresarial?

Un 87% de los entrevistados (82 casos) considera que sí existe una brecha entre los conocimientos adquiridos en las universidades y los que demanda realmente el entorno empresarial; mientras que un 13% considera que esta brecha no existe (12 casos).

El 100% de los asesores fiscales (5 casos) y de los funcionarios extranjeros (4 casos), el 89% de los usuarios externos (17 casos), el 87% de los colaboradores de la Dirección General de Aduanas (14 casos), el 81% de los colaboradores de la Dirección General de Tributación (38 casos) y el 66% de los colaboradores de otras dependencias del Ministerio de Hacienda (4 casos) consideran que el perfil del graduado no es el requerido.

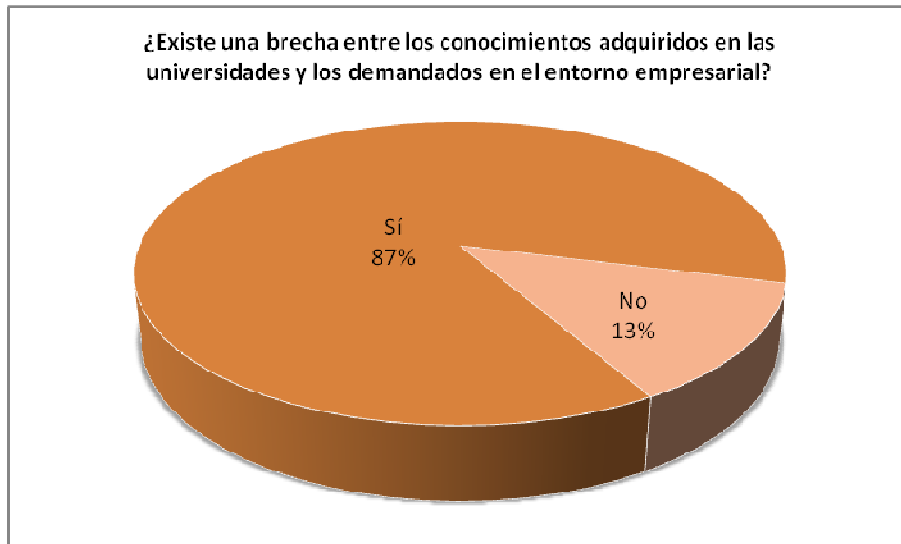


Gráfico No. 15: Las brechas en el conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Pregunta No. 4.5. Para alcanzar un puesto gerencial, ¿es indispensable contar con una maestría?

Del total de entrevistados un 26% considera que para alcanzar un puesto gerencial es indispensable contar con una maestría (24 casos); mientras que el 74% restante considera que no es necesaria la maestría para alcanzar un puesto de esta naturaleza (70 casos).

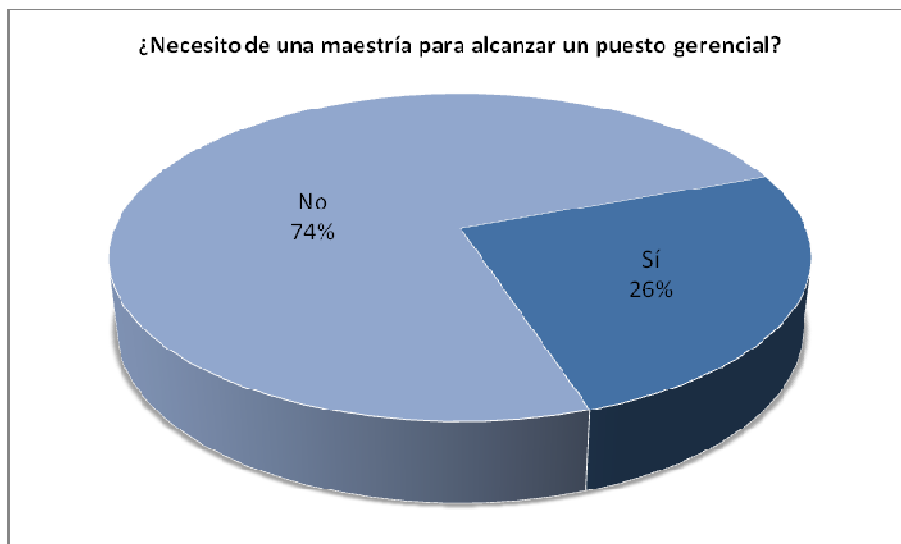


Gráfico No. 16: ¿Es necesaria la maestría para optar por un puesto gerencial?

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario (2010)

Interpretación de resultados

Del análisis del cuestionario se concluye que los entrevistados son, en su mayoría, personas con una amplia experiencia laboral -un 68% cuenta con más de 10 años de experiencia- una condición que se considera, para los efectos de este estudio, como muy importante por cuanto les permite fundamentar sus opiniones con base a experiencias reales y no solo conocimientos teóricos obtenidos en las aulas.

El hecho de que el 91% de la muestra ocupe o se esté formando para ocupar un puesto gerencial⁴ brinda una muy buena perspectiva sobre el perfil laboral que las jefaturas esperarían encontrar en un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas; las opiniones de los entrevistados se enriquecieron además con los puntos de vista de los asesores fiscales y los usuarios de los servicios brindados por el Ministerio de Hacienda, al incluir este segmento se buscó evitar cualquier sesgo en las percepciones a favor del Ministerio de Hacienda, esto debido a que el 70% de la muestra incluía a funcionarios de dicha entidad.

En términos generales la mayoría de los entrevistados considera que los funcionarios contratados por la Dirección General de Tributación y la Dirección General de Aduanas cuentan con los valores y competencias laborales consultados en el cuestionario; las opiniones favorables en este sentido alcanzan el 70% en el caso de los valores, así como el 60% en el caso de las competencias laborales; sin embargo, cuando la consulta se plantea a los asesores fiscales y usuarios externos los porcentajes de aprobación se mantienen únicamente en lo que respecta a los valores -60% y 74% respectivamente-, mientras que en el caso de las competencias la aprobación tiende a ser menor -60% en el caso de los asesores y 47% en el caso de los usuarios-, esto ocurre incluso entre los mismos funcionarios del Ministerio de Hacienda, en donde existen segmentos -los entrevistados que pertenecen a la Dirección General de Aduanas por ejemplo- con el 50% de opiniones desfavorables.

Se percibe entre los entrevistados que la formación en el tema de competencias laborales no solo es importante -100% de opiniones favorables- sino que también contribuiría a la generación de valor a nivel institucional, este último aspecto cuenta con un 100% de apoyo en lo que respecta a la formación de valores, así como un 93% de opiniones favorables en lo que respecta a la formación de competencias.

⁴ Me refiero a los directores (5%), gerentes (6%), coordinadores (18%) y participantes del programa de formación gerencial del Ministerio de Hacienda (62%).

El cuestionario permitió comprobar el consenso existente entre los distintos segmentos entrevistados en relación a la relevancia de valores como la responsabilidad, la lealtad y honestidad; llama la atención sin embargo, que solo uno de estos valores, la honestidad, se mencione dentro de los planes estratégicos del Ministerio de Hacienda, lo que podría indicar dos cosas: 1) que los planes estratégicos no son conocidos por los funcionarios, por lo que estos no pueden empoderarse de aspectos tan relevantes como los valores allí detallados; o 2) que los funcionarios, aunque conocen los valores que identifican a la institución, no los practican y/o adoptan, esto debido a que no los consideran necesarios para el cumplimiento de sus labores⁵; esta interrogante no es posible resolverla con los instrumentos utilizados en la investigación, siendo este uno de los puntos a desarrollar en caso de querer darle seguimiento al presente estudio.

En línea con lo anterior, es importante señalar que valores como la excelencia y el trabajo en equipo, los cuales se mencionan dentro de los planes estratégicos del Ministerio de Hacienda, se ubicaron en los puestos 6 y 7 respectivamente del cuadro de valores (Cuadro No. 8), lo que parece confirmar el cuestionamiento planteado en el párrafo anterior en relación al sentido de pertenencia que pueda existir en torno a estos valores; un cuestionamiento similar podría plantearse en relación a la ubicación de valores como la orientación al servicio -puesto 11- y la justicia -puesto 15- los cuales deberían de ubicarse en los primeros lugares del cuadro, máxime cuando hablamos de una institución pública cuyo fin último es el servicio al ciudadano.

En lo que respecta al papel que juegan las universidades públicas y privadas en la formación de competencias laborales, el 65% de los entrevistados considera que sí existe diferencia entre ambas instituciones, esta percepción sin embargo, implicaría la necesidad de desarrollar una investigación independiente enfocada en este tema en particular para poder emitir algún criterio al respecto, máxime cuando la acreditación de carreras por parte del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) vino a romper muchos paradigmas existentes en torno a este tema.

Se le cuestiona a las universidades que sus programas académicos no contribuyen a la formación de competencias -esta fue la posición del 52% de los entrevistados-; sin embargo, se afirma también que el perfil de los graduados universitarios si cumple con las demandas del Ministerio de Hacienda -52% opinó de esta forma-, ambas respuestas parecen contradecirse por lo que se requeriría de estudios adicionales para poder clarificar la percepción existente en torno a estos temas.

⁵ Incluso se podría pensar que los funcionarios se rigen por una escala de valores distinta, lo que eventualmente podría generar roces entre ellos y la institución.

Donde sí existe claridad es en la brecha que se percibe entre los conocimientos que se adquieren en las universidades y los que demanda realmente en entorno -87% de los entrevistados considera que esta brecha sí existe- lo que obligaría a las instituciones académicas a replantear el contenido de los cursos y/o la conformación de su oferta académica a fin de que esta se ajuste a las necesidades reales del entorno; los resultados del cuestionario confirman la posición de la OIT en relación a la existencia de aspectos críticos en torno a la educación, mismos que fueron mencionados en la justificación de la presente investigación.

Finalmente, es importante señalar que el 74% de los entrevistados considera que no es indispensable contar con una maestría para poder optar por un puesto gerencial; si esta pregunta se formula a aquellos entrevistados que ya contaban con una maestría al momento de aplicado el cuestionario -el 37% de la muestra- el porcentaje que considera innecesaria la maestría cae ligeramente, ubicándose en un 69% del total de entrevistados; ambos resultados confirman que la tenencia de una maestría no se percibe como un requerimiento determinante para aplicar por un puesto gerencial.

Relaciones entre competencias

Luego de tabulados los resultados del cuestionario fue posible establecer algunas relaciones entre las competencias laborales calificadas por los entrevistados y las citadas por los expertos como “deseables” en un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas; las relaciones más significativas se presentan a continuación:

- ♦ Los entrevistados señalaron que la competencia de “imparcialidad” era una de las más importantes -puesto 5-, esta competencia puede relacionarse a su vez con la competencia estratégica de “respeto a los derechos y garantías ciudadanas”, así como con los valores de “responsabilidad” y “justicia”, estos tres últimos elementos son mencionados, en mayor o menor medida, dentro de los planes estratégicos de las distintas dependencias del Ministerio de Hacienda, lo que permitiría validar el resultado obtenido en el cuestionario.
- ♦ La competencia de “comunicación efectiva” -puesto 6- está íntimamente relacionada con la “capacidad de hablar en público”, siendo esta última una de las competencias básicas de mayor importancia según los expertos.

- ♦ Se considera que la “toma de decisiones” -puesto 8- está vinculada con la “capacidad de respuesta” y la “capacidad de ejecución”, estas dos últimas competencias forman parte del eje denominado “saber / saber hacer”.
- ♦ Según los expertos, el “uso de las tecnologías de la información y la comunicación” y el “dominio normativo” -puestos 12 y 24 respectivamente- son dos ejemplos de competencias transversales, ambos conceptos son mencionados en distintos ejes de competencias, como por ejemplo: técnicas, estratégicas y básicas.
- ♦ La “asertividad”, definida como la actitud transparente y constructiva -puesto 13- está vinculada con la “credibilidad”, ambas competencias se ubican dentro del eje “saber ser / saber actuar”.
- ♦ La “administración del riesgo” -puesto 14- se vincula con el “manejo de la incertidumbre”; la primera forma parte del eje de competencias estratégicas, mientras que la segunda es una competencia genérica dentro del “eje saber / saber hacer”.
- ♦ La “orientación al aprendizaje continuo” -puesto 18- se vincula directamente con el “desarrollo del potencial humano” y la “motivación”, estas dos últimas son competencias que se mencionan en los planes estratégicos del Ministerio de Hacienda.
- ♦ El valor de la “honestidad” está vinculado con las competencias de “transparencia” e “integridad”, mismas que se mencionan dentro del eje de competencias estratégicas.
- ♦ El valor “trabajo en equipo” se menciona además como parte de las competencias genéricas e interpersonales que debe tener todo profesional, en este último caso en particular se habla además de la “cohesión” entre los miembros de los equipos de trabajo, todos estos elementos suelen incluirse dentro del eje “saber ser / saber actuar”.
- ♦ La “creatividad” además de ser percibida como uno de los valores más importantes se incluyen dentro del rubro de competencias genéricas bajo el concepto de “innovación”.
- ♦ El valor de la “excelencia” abarca las competencias estratégicas de “orientación a la calidad” y “orientación al servicio”, así como la competencia genérica de

“orientación a resultados”; incluso se podría pensar que la “retroalimentación”, la cual es una competencia de dirección, se encuentra de manera implícita dentro de la excelencia.

- ♦ La “flexibilidad frente a las variaciones del entorno” -puesto 32- además de ser considerada una competencia personal, se incluye dentro de las competencias estratégicas bajo el nombre de “capacidad adaptativa”.

Al existir una limitación en el tiempo de la investigación no fue posible evaluar algunas competencias que fueron citadas por los expertos como valiosas para un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas; el eventual análisis de estas competencias generaría información adicional a la investigación por lo que una adecuada toma de decisiones debería considerar el impacto de estas variables dentro de las recomendaciones que eventualmente deba formular.

Las variables que no fueron evaluadas por la limitación en el tiempo fueron:

EJE DE COMPETENCIA	COMPETENCIA
Personales	Enfoque
Personales	Optimismo
Personales	Accesibilidad
Personales	Ejemplaridad
Personales	Autocrítica
Básicas	Pensamiento estratégico
Básicas	Confidencialidad / Discreción
Interpersonales	Sentido de logro / Propósito de vida
Interpersonales	Colaboración
Interpersonales	Conocimiento organizacional
Dirección	Proactividad en las relaciones interpersonales
Dirección	Apertura
Ejecución	Intuición

Cuadro No. 11: Competencias laborales no evaluadas en la investigación

Fuente: Elaboración propia (2010)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base a la investigación realizada, así como a los resultados del cuestionario sobre competencias laborales es posible concluir que:

- ♦ Las diez competencias laborales con que debe contar un Máster en Administración de Empresa con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, en orden decreciente de importancia son: el saber escuchar, la eficiencia, la eficacia, la capacidad de investigación y el manejo de información, la imparcialidad, la comunicación efectiva, la capacidad para plantear y defender un argumento, la toma de decisiones, la tolerancia a la presión y la administración efectiva del tiempo.
- ♦ Las competencias que le permitirían al Ministerio de Hacienda potencializar las capacidades y habilidades de su personal son:
 - Área del saber / saber hacer:
 - Competencias genéricas: capacidad de investigación.
 - Competencias técnicas: uso de TIC's.
 - Competencias de ejecución: tolerancia a la presión.
 - Área del saber ser / saber actuar:
 - Competencias personales: conocimiento pleno de mis capacidades
 - Competencias interpersonales: delegación de tareas.
 - Competencias de dirección: saber escuchar.
 - Área de competencias estratégicas: eficiencia.
 - Área de competencias básicas: capacidad para plantear y defender un argumento.
 - Área de competencias éticas (valores): responsabilidad.
- ♦ Las diez competencias que los usuarios internos de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda perciben como generadoras de valor, en orden decreciente de importancia, son: la eficiencia, la capacidad para plantear y defender un argumento, la actitud transparente y constructiva, el saber escuchar, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la capacidad de investigación y el manejo de

información, la eficacia, la alineación con los objetivos organizacionales y la administración del riesgo

- ♦ Las diez competencias que los usuarios externos de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda perciben como generadoras de valor, en orden decreciente de importancia, son: la eficiencia, el saber escuchar, la capacidad de investigación y el manejo de información, la eficacia, la empatía, la disciplina para cumplir con la tarea asignada, la imparcialidad, el uso de las tecnologías de TIC's, la toma de decisiones y la administración efectiva del tiempo.
- ♦ Los diez valores con que deben contar un Máster en Administración de Empresa con énfasis en Finanzas que labore para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, en orden decreciente de importancia son: responsabilidad, honestidad, lealtad, competencia, respeto, excelencia, trabajo en equipo, sinceridad, compromiso e iniciativa.
- ♦ Los diez valores que los usuarios internos de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda perciben como generadores de valor son: responsabilidad, honestidad, lealtad, competencia, respeto, trabajo en equipo, sinceridad, excelencia, compromiso e iniciativa.
- ♦ Los diez valores que los usuarios externos de la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda perciben como generadores de valor son: responsabilidad, honestidad, lealtad, competencia, respeto, trabajo en equipo, sinceridad, excelencia, compromiso e iniciativa.
- ♦ Los profesionales contratados por la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda cuentan en general con los valores y competencias analizados (70% y 60% de opiniones favorables o muy favorables respectivamente).
- ♦ Se considera que las labores desarrolladas por el Ministerio de Hacienda mejorarían si su personal se capacitara en el tema de valores y competencias laborales (100% de opiniones favorables o muy favorables en ambos casos).

- ♦ Un 93% de los entrevistados considera que la capacitación de los funcionarios del Ministerio de Hacienda en el tema de competencias laborales contribuiría a la generación de valor en la organización.
- ♦ En lo que respecta al tema de competencias un 65% de los entrevistados considera que existe diferencia entre la formación que brinda la universidad pública y la privada.
- ♦ Del total de entrevistados un 52% considera que los programas universitarios actuales no contribuyen a la generación de competencias.
- ♦ El 52% de los entrevistados considera que las universidades costarricenses gradúan profesionales con el perfil que requiere el Ministerio de Hacienda; lo que contrasta con el 87% que considera que existen brechas importantes entre lo aprendido en las universidades y lo demandado por el entorno.
- ♦ Finalmente, el 74% de los entrevistados considera que para optar por un puesto gerencial no se requiere contar con una maestría.

En términos generales los resultados obtenidos son claros al señalar la importancia de la formación en el tema de competencias laborales y valores para los funcionarios que laboren para la Dirección General de Tributación y/o la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda; sin embargo, son los mismos clientes internos y externos de la institución quienes reconocen que no todos los funcionarios contratados cuentan con las competencias y valores apropiados para el desempeño de sus funciones, lo que estaría limitando no solo la generación de valor a nivel institucional sino también las posibilidades de desarrollo profesional de los distintos colaboradores del Ministerio de Hacienda.

Recomendaciones

Los expertos coinciden en que el desarrollo de competencias laborales permitiría potencializar la gestión del talento humano; es en el talento humano en donde se encuentra la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones, por lo que la capacidad de aprender se convierte en un factor clave para cualquier institución que quiera desempeñarse con éxito en el entorno actual.

Partiendo de los hechos expuestos en el párrafo anterior es posible formular la siguiente recomendación:

“Se recomienda al Ministerio de Hacienda adoptar un proceso de formación basado en competencias, mismo que le permitiría identificar, normalizar, capacitar y finalmente certificar aquellas competencias laborales que sean indispensables en sus colaboradores para una ejecución exitosa de sus tareas.

Se le recuerda al Ministerio de Hacienda que la formación basada en competencias no solo es un proceso de enseñanza y aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos, así como la generación de habilidades y destrezas, sino que también es mecanismo que faculta al funcionario para aplicar sus competencias en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para tomar decisiones en contextos cambiantes, así como para la solución de situaciones emergentes.

La formación basada en competencias es más que un acuerdo de voluntades; esta implica el involucramiento y el compromiso de un grupo de líderes que vean en el talento humano la principal ventaja competitiva de la organización por lo que no puede pensarse en programas de formación de corto plazo y/o aislados de la realidad del entorno en que se desarrolla la institución”.

El Ministerio de Hacienda cuenta con profesionales valiosos, sin embargo, la institución está permitiendo que estos se desempeñen por debajo de sus capacidades, propiciando con ello el desarrollo de una *zona de confort* que no solo limita las oportunidades de crecimiento del Ministerio sino también del colaborador.

Las instituciones de formación costarricenses no escapan de las críticas formuladas por los expertos en relación a la pertinencia de sus actuales programas y/o métodos de enseñanza; la crítica al sistema educativo costarricense es por mucho el tema central de una nueva investigación, por lo que en el presente documento no se formulará ninguna recomendación en torno a este tema.

La realidad a la que se enfrenta el mundo actual es simple: existe una mega tendencia a la evolución del conocimiento, por lo que la mejor inversión que puede hacerse hoy en día es la educación; aquel cliché que decía *la educación es la mejor herencia* es por mucho la realidad más significativa del entorno actual.

La educación es una apuesta que paga y no defrauda

Revista Estrategia y Negocios, 2010

ANEXOS

Anexo No. 1

DEFINICIÓN INICIAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

GENÉRICAS	Capacidad de análisis - interpretación - síntesis
	Capacidad de abstracción
	Toma de decisiones
	Capacidad de investigación y manejo de información
	Capacidad de negociación
	Trabajo en equipo
	Comunicación efectiva
	Orientación a resultados
	Coordinar y gestionar recursos de todo tipo
	Innovación
	Manejo de incertidumbre / Tolerancia al riesgo
	Organización /orden
TÉCNICAS	Dominio de un segundo idioma
	Dominio normativo
	Uso de TIC's
	Capacidad de asesorar
	Identificar oportunidades
EJECUCIÓN	Entereza
	Capacidad de respuesta
	Administración efectiva del tiempo
	Manejo y resolución de conflictos
	Minuciosidad / Precisión
	Evaluación permanente
	Capacidad de ejecución
	Conocimiento del entorno
	Intuición
	Criterio
	Tolerancia a la presión

PERSONALES	Autocrítico
	Orientación al servicio
	Autoevaluación precisa
	Orientado al aprendizaje continuo
	Inteligencia emocional
	Independencia en la ejecución de tareas
	Adaptación al cambio
	Enfoque
	Optimismo
	Autocontrol
	Sentido de pertenencia
	Mantenimiento del ritmo de trabajo / Energía
	Accesibilidad
	Ejemplaridad
	Credibilidad

INTERPERSONALES	Capacidad para establecer redes de apoyo
	Cohesión
	Trabajo en equipo
	Capacidad para gestionar recursos
	Sentido de logro / propósito de vida
	Sinergia
	Delegación
	Colaboración
	Conocimiento organizacional
	Comunicación

DIRECCIÓN	Motivador
	Asertividad
	Retroalimentación
	Liderazgo transformacional
	Saber escuchar
	Empoderamiento
	Empatía
	Desarrollo y motivación de personas
	Administración efectiva del cambio
	Generador de ideas
	Objetividad / imparcialidad
	Proactividad en las relaciones interpersonales
	Apertura

ESTRATÉGICAS	Eficacia
	Eficiencia
	Orientación a la calidad
	Orientación a resultados
	Administración del riesgo
	Desarrollo del potencial humano
	Respeto a los derechos y garantías ciudadanas
	Dominio normativo
	Alineación
	Transparencia
	Integridad / Honestidad
	Capacidad adaptativa
	Operatividad cognitiva

BÁSICAS	Capacidad de redactar
	Capacidad de hablar en público
	Capacidad para plantear y defender un argumento
	Capacidad numérica
	Uso de TIC's
	Dominio Normativo
	Pensamiento crítico
	Pensamiento estratégico
	Confidencialidad

Anexo No. 2

¿QUÉ DEMANDAN LAS EMPRESAS EN COSTA RICA?

Se realizaron varias consultas en el sitio web elempleo.com a fin de poder determinar los requerimientos de las ofertas de empleo atinentes al profesional con el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas; las ofertas que se consideraron más representativas para efectos de la presente investigación se presentan a continuación:

Empresa: Oracle / Puesto: Analista de crédito / Nivel académico: Maestría / Fecha de publicación: 22/10/2010.

“(...) Job Requirements: • BA in business, related fields or equivalent experience is required, MBA in Finance is an added bonus • Must possess excellent verbal and written communication skills • Ability to work effectively under time critical deadlines • Open to work in shifts during quarter end • Highly motivated team player with excellent analytical skills (...)”⁶

Empresa: Hewlett-Packard / Puesto: Gerente de Programa / Nivel académico: Ingeniero con Maestría / Fecha de publicación: 20/10/2010.

“(...) MBA a plus... - Excellent communication and presentation skills (verbal, F2F and written) - Excellent team motivator - Must be self driven - Must be a recognized leader / advocate for change with a track record of successfully selling ideas to stakeholders - Very open-minded with a “can do” attitude - Calculated risk taker that exercises sound judgment! - Must be experienced on the MS Office suite and making virtual presentations (...)”⁷

Empresa: Hewlett-Packard / Puesto: Analista Financiero / Nivel académico: Maestría (preferiblemente) / Fecha de publicación: 28/10/2010.

“(...) First level university degree with a focus in business or economics; advanced degree and/or accounting certification (e.g., CPA, MBA). Typically 4+

⁶ Fuente: http://www.elempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=69393

⁷ Fuente: http://www.elempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=69255

*years of experience in a finance function or exhibiting an exceptionally strong background in some other relevant and applicable area of business. Knowledge and Skills Superior ability to provide finance consultation to senior managers within a broad scope. Superior understanding of accounting principles and financial analysis. Superior project management and prioritization skills. Superior people management skills, including managing senior teams across geographies. Excellent ability to build executive level partnerships across functions and businesses. Excellent communication skills catered to a wide variety of audiences. Excellent leadership and staff development skills. Excellent consulting, influence, and negotiation skills (...)*⁸

Empresa: Multinacional (implementando su “Centro Financiero de Servicio”) / Puesto: CXP & CXC / Nivel académico: Maestría (deseable) / Fecha de publicación: 16/10/2010.

*“(...) MBA degree is desired... Experience in knowledge transfer projects and in the use of SAP or other ERP systems are a plus. Fully bilingual: English and Spanish. Sound leadership, business oriented, strong interpersonal and communication skills, passion for excellence and goal and business oriented (...)*⁹

Empresa: No se indica / Puesto: Supervisor de contabilidad / Nivel académico: Maestría (deseable) / Fecha de publicación: 9/11/2010.

“(...) MBA and/or CPA desired... Skill & Attributes: Advanced PC skills including competency in Microsoft Office applications and automated accounting software. • Excellent organizational/time management skills. • Well-developed interpersonal and management skills: principals and people. • Ability to present and interpret financial data and initiatives. • Ability to plan, organize and manage multiple concurrent priorities and meet tight deadlines. • Organizational and team development skills. • Acts decisively, takes charge, and initiates action. • Ability to train, supervise, and evaluate the performance of subordinates. • Ability to be detail oriented and accurate. • Proven track record of a strong work ethic and high level of integrity. • Ability to communicate

⁸ Fuente: http://www.elempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=69669

⁹ Fuente: http://www.elempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=69116

*effectively with all levels of management and staff, verbally and in writing. • Bilingual in Spanish and English fluently (...)*¹⁰

Empresa: No se indica / Puesto: Analista Financiero Senior I / Nivel académico: Maestría en Finanzas (preferiblemente) / Fecha de publicación: 28/10/2010.

“(...) MBA preferred... Strong understanding of accounting principles and financial analysis. Strong analytical skills. Strong drive and results oriented. Strong communication and influencing skills. Excellent teamwork. Strong business acumen (...)”¹¹

¿QUÉ DEMANDA EL MERCADO MUNDIAL?.

Adicionalmente, se consultaron diversos sitios web de agencias reclutadoras que operan en países de habla hispana; seguidamente se presentan las más representativas según los objetivos de la presente investigación.

País: Argentina / Empresa: Brandigital (mercadeo) / Puesto: Jefe de Administración y Finanzas / Nivel académico: Maestría / Fecha de publicación: 7/11/2010.

“(...) COMPETENCIAS: Planificación y organización. Proactivo. Orientado a resultados. Flexibilidad y adaptación. Capacidad de negociación. Capacidad analítica. Trabajo bajo presión. Excelente manejo relaciones interpersonales. Capacidad liderazgo y conducción de equipos. Comunicación. Habilidades para presentaciones y reuniones (...)”¹²

País: España / Empresa: VistaPrint (impresión) / Puesto: Vicepresidente de Finanzas / Nivel académico: Maestría / Fecha de publicación: No se indica.

“(...) Proven ability to build and lead large teams in multiple locations throughout Europe... Extensive financial planning experience, including multi-division forecasting, project financial analysis and strategic planning within a

¹⁰ Fuente: http://www.elemplo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=70339

¹¹ Fuente: http://www.elemplo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=69667

¹² Fuente: <http://www.bumeran.com.ar/empleos/15195450/jefe-de-administraci%C3%93n-y-finanzas-c%C3%93rdoba.html>

publicly traded company...Strong written and verbal communication skills and demonstrated ability to work cross-functionally (across operating functions and geographic locations)... Unwavering ethical behavior combined with unmatched passion, commitment and drive for quality excellence ... adaptable style that is comfortable within a high-energy, action-oriented culture... Natural ability to work collaboratively with others and a communication style that is direct and transparent... Strength of character and convictions to professionally challenge executive decisions when appropriate (...).¹³

País: México / Empresa: No se indica / Puesto: Director de Finanzas / Nivel académico: Maestría en Finanzas / Fecha de publicación: 12/11/2010.

“(...) Competencias: Enfoque a Resultados. Enfoque al Cliente. Planeación. Actitud ante el Cambio. Pensamiento analítico. Toma de Decisiones. Negociación. Trabajo bajo Presión. Liderazgo (...).¹⁴

País: Guatemala / Empresa: No se indica / Puesto: Contador General / Nivel académico: Maestría en Finanzas / Fecha de publicación: 9/11/2010.

“(...) Habilidades: proactivo, positivo, trabaja bajo presión, responsable, puntual, honesto, discreto, ético. Adaptación al cambio, Compromiso al trabajo, Atención al detalle, empatía, iniciativa, liderazgo, negociación, pro actividad, orientado a resultados, servicio al cliente externo e interno, buenas relaciones interpersonales, solución de problemas, toma de decisiones, trabaja en equipo (...).¹⁵

País: México / Empresa: Jones Lang / Puesto: Gerente de Finanzas y Operaciones / Nivel académico: Maestría en Finanzas / Fecha de publicación: 26/10/2010.

“(...) Capaz de motivar al equipo de trabajo en el cumplimiento de metas establecidas... Control de operaciones a presión a lo largo de toda América

¹³ Fuente: <http://www.businessworkforce.com/job.asp?id=25044018&aff=6F3F2FA0-9086-47B2-BF92-5E236FA388D5>

¹⁴ Fuente: <http://www.computrabajo.com.mx/bt-ofrd-talentoejecutivo-1322380.htm?BqdPalabras=finanzas>

¹⁵ Fuente: <http://www.gt.computrabajo.com/bt-ofrd-essc-57184.htm?BqdPalabras=gerente%20finanzas>

Latina... manejo de personal... gusto por trabajo en equipo, capaz de negociación, toma de decisiones, proactivo (...).¹⁶

País: Panamá / Empresa: No se indica / Puesto: Vicepresidente de Finanzas / Nivel académico: Maestría en Finanzas / Fecha de publicación: 21/10/2010.

“(...) Debe ser una persona muy organizada, proactiva y orientada a resultados, tener dotes de liderazgo y buenas habilidades interpersonales y de comunicación (...).¹⁷

País: Chile / Empresa: No se indica / Puesto: Contador General / Nivel académico: Maestría en Finanzas / Fecha de publicación: 1/10/2010.

“(...) Competencias Técnicas específicas para desarrollar el cargo. • Conocimiento computacional avanzado de Microsoft Office (especialmente Excel) • Conocimiento de manejo ERP, idealmente FIN 700 • Conocimiento de todos los aspectos/principios contables, tributarios y financieros aplicables (...).¹⁸

¹⁶ Fuente: <http://www.computrabajo.com.mx/bt-ofrd-amjll-71480.htm?BqdPalabras=finanzas>

¹⁷ Fuente: <http://www.computrabajo.com.pa/bt-ofrd-opancorppanama-178700.htm?BqdPalabras=finanzas>

¹⁸ Fuente: <http://www.computrabajo.com.ch/bt-ofrd-amjll-71510.htm=finanzas>

Anexo No. 3

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Buenos días. El presente documento forma parte de una investigación académica sobre el tema de competencias laborales, misma que se desarrolla dentro del programa de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Solicito su colaboración completando la totalidad del siguiente formulario (tiempo aproximado: **7 minutos**); la información suministrada es confidencial, la misma será presentada en términos porcentuales, sin hacer referencia a algún caso en particular. De antemano, gracias por su colaboración.



Una **competencia laboral** se define como la capacidad de llevar a cabo de forma exitosa una tarea plenamente identificada, lo que supone la movilización de conocimientos, habilidades y destrezas a fin de lograr los objetivos propuestos.

1. Parte. Datos Generales.

Instrucciones: seleccione la opción que corresponda según sea el caso.

1.1. Indique su nivel académico actual:

Bachillerato Universitario	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>

1.2. Indique su experiencia laboral:

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

1.3. Indique el puesto que desempeña actualmente:

Director / Subdirector	<input type="checkbox"/>
Gerente / Subgerente	<input type="checkbox"/>
Coordinador / Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>
Profesional del Ministerio de Hacienda	<input type="checkbox"/>
Usuarios Externos	<input type="checkbox"/>

2. Parte. Valores.

2.1. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles considera usted que son más importantes para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas? Clasifique las que considere más importantes en orden de 1 a 10, siendo 1 es valor “más importante” y 10 el “menos importante”, no repita los números.

Sinceridad	
Lealtad	
Responsabilidad	
Justicia	
Compromiso	
Iniciativa	
Excelencia	
Competencia	
Trabajo en equipo	
Orientación al servicio	
Honestidad	
Creatividad	
Respeto	
Perseverancia	
Orden	

2.2. Los profesionales contratados por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación, ¿cuentan en general con estos valores?

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

2.3. Las labores desarrolladas por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación, ¿mejorarían si su personal contara con una mejor formación en valores?

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

3. Parte. Competencias laborales.

3.1. ¿Considera usted que las siguientes competencias son necesarias para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas? Marque con una "X" en la casilla correspondiente según su opinión.

COMPETENCIA	Totalmente necesaria	Necesaria	Innecesaria	Totalmente Innecesaria
Comunicación efectiva				
Capacidad de negociación				
Toma de decisiones				
Capacidad para pasar de lo complejo a lo simple				
Capacidad de investigación y el manejo de información				
Dominio de un segundo idioma				
Uso de tecnologías informáticas (TIC's)				
Capacidad numérica				
Capacidad para plantear y defender un argumento				
Identificación de oportunidades				
Dominio normativo				
Disciplina para cumplir con la tarea asignada.				
Administración efectiva del tiempo				
Manejo y resolución de conflictos				
Tolerancia a la presión				
Conocimiento plenos de mis capacidades				
Orientación al aprendizaje continuo				
Independencia en la ejecución de tareas				
Flexibilidad frente a las variaciones del entorno				
Potencialización de los resultados				
Delegación de tareas				
Capacidad para establecer redes de apoyo				
Capacidad para gestionar recursos de todo tipo				
Actitud transparente y constructiva				
Capacidad para transformarse a sí mismo				

COMPETENCIA	Totalmente necesaria	Necesaria	Innecesaria	Totalmente Innecesaria
Saber escuchar				
Empoderamiento				
Empatía				
Desarrollo y motivación de personas				
Administración efectiva del cambio				
Imparcialidad				
Eficacia				
Eficiencia				
Administración del riesgo				
Alineación con los objetivos organizacionales				

3.2. Los profesionales contratados por Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación ¿cuentan en general con las competencias anteriores?

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

3.3. ¿Es importante que los profesionales del Ministerio de Hacienda se capaciten en el desarrollo de competencias laborales?

SÍ NO

3.4. La capacitación de los funcionarios del Ministerio de Hacienda en el tema de competencias, ¿contribuiría con la generación de valor a nivel institucional?

SÍ NO

4. Parte. Sobre la formación universitaria.

4.1. En el tema de competencias laborales, ¿considera usted que existe alguna diferencia entre la formación universitaria pública y la privada?

SÍ NO

4.2. ¿Considera usted que los actuales programas universitarios contribuyen con la formación de competencias?

SÍ NO

4.3. Las universidades costarricenses ¿gradúan profesionales con el perfil que requiere el Ministerio de Hacienda?

SÍ NO

4.4. ¿Considera usted que existe una brecha entre los conocimientos adquiridos en las universidades y los que demanda realmente el entorno empresarial?

SÍ NO

4.5. Para alcanzar un puesto gerencial, ¿es indispensable contar con una maestría?

SÍ NO



¿Desea usted recibir los resultados de esta encuesta?

SÍ NO

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo No. 4

LIBRO DE CODIGOS PARA LA TABULACIÓN DE RESULTADOS

LIBRO DE CÓDIGOS		
PREGUNTA	CATEGORÍA DE RESPUESTA	CÓDIGO
1.1. Indique su nivel académico actual:	Bachillerato Universitario	Sí: 1 / No: 0
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	
1.2. Indique su experiencia laboral:	Menos de 1 año	Sí: 1 / No: 0
	De 1 a 5 años	
	De 5 a 10 años	
	Más de 10 años	
1.3. Indique el puesto que desempeña actualmente:	Director / Subdirector	Sí: 1 / No: 0
	Gerente / Subgerente	
	Coordinador / Jefe Departamento	
	Profesional del Ministerio de Hacienda	
	Profesional externo al Ministerio de Hacienda	
2.1. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles considera usted que son más importantes para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas?	Sinceridad	Más importante: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Menos importante: 10
	Lealtad	
	Responsabilidad	
	Justicia	
	Compromiso	
	Iniciativa	
	Excelencia	
	Competencia	
	Trabajo en equipo	
	Orientación al servicio	
	Honestidad	
	Creatividad	
	Respeto	
Perseverancia		
2.2. Los profesionales contratados por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación, ¿cuentan en general con estos valores?	Totalmente de Acuerdo	Sí: 1 / No: 0
	De Acuerdo	
	En Desacuerdo	
	Totalmente en Desacuerdo	
2.3. Las labores desarrolladas por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación, ¿mejorarían si su personal contara con una mejor formación en valores?	Totalmente de Acuerdo	Sí: 1 / No: 0
	De Acuerdo	
	En Desacuerdo	
	Totalmente en Desacuerdo	

LIBRO DE CÓDIGOS		
PREGUNTA	CATEGORÍA DE RESPUESTA	CÓDIGO
3.1. ¿Considera usted que las siguientes competencias son necesarias para el ejercicio de las labores profesionales de un Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas?	Comunicación efectiva	Totalmente necesaria: 10 Necesaria: 7.5 Innecesaria: 5 Totalmente innecesaria: 2,5
	Capacidad de negociación	
	Toma de decisiones	
	Capacidad para pasar de lo complejo a lo simple	
	Capacidad de investigación y el manejo de información	
	Dominio de un segundo idioma	
	Uso de tecnologías informáticas (TIC's)	
	Capacidad numérica	
	Capacidad para plantear y defender un argumento	
	Identificación de oportunidades	
	Dominio normativo	
	Disciplina para cumplir con la tarea asignada.	
	Administración efectiva del tiempo	
	Manejo y resolución de conflictos	
	Tolerancia a la presión	
	Conocimiento plenos de mis capacidades	
	Orientación al aprendizaje continuo	
	Independencia en la ejecución de tareas	
	Flexibilidad frente a las variaciones del entorno	
	Potencialización de los resultados	
	Delegación de tareas	
	Capacidad para establecer redes de apoyo	
	Capacidad para gestionar recursos de todo tipo	
	Actitud transparente y constructiva	
	Capacidad para transformarse a sí mismo	
	Saber escuchar	
Empoderamiento		
Empatía		
Desarrollo y motivación de personas		
Administración efectiva del cambio		
Imparcialidad		
Eficacia		
Eficiencia		
Administración del riesgo		
Alineación con los objetivos organizacionales		
3.2. Los profesionales contratados por la Dirección General de Aduanas y la Dirección General de Tributación ¿cuentan en general con las competencias anteriores?	Totalmente de Acuerdo	Sí: 1 / No: 0
	De Acuerdo	
	En Desacuerdo	
	Totalmente en Desacuerdo	

LIBRO DE CÓDIGOS		
PREGUNTA	CATEGORÍA DE RESPUESTA	CÓDIGO
3.3. ¿Es importante que los profesionales del Ministerio de Hacienda se capaciten en el desarrollo de competencias laborales?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
3.4. La capacitación de los funcionarios del Ministerio de Hacienda en el tema de competencias, ¿contribuiría con la generación de valor a nivel institucional?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
4.1. En el tema de competencias laborales, ¿considera usted que existe alguna diferencia entre la formación de la universidad pública y la privada?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
4.2. ¿Considera usted que los actuales programas universitarios contribuyen con la formación de competencias?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
4.3. Las universidades costarricenses ¿gradúan profesionales con el perfil que requiere el Ministerio de Hacienda?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
4.4. ¿Considera usted que existe una brecha entre los conocimientos adquiridos en las universidades y los que demanda realmente el entorno empresarial?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0
4.5. Para alcanzar un puesto gerencial, ¿es indispensable contar con una maestría?	Sí / No	Sí: 1 / No: 0

BIBLIOGRAFIA

- Dirección General de Tributación (2007). Plan estratégico 2007-2010. San José, Costa Rica.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F., México.
- Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor / OIT). Montevideo, Uruguay.
- Vargas, F. (2002). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento: convergencias y desafíos. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor / OIT). Montevideo, Uruguay.
- Vargas, R., Masis, M & Coto, G. (2010). Programa de Formación Gerencial. Módulo I: Gestión por competencias gerenciales. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP / UCR). San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.
- Viquez, L. & Coto, G. (2010). Programa de Formación Gerencial. Módulo II: Ética en la función pública. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP / UCR). San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica.
- Ruiz, M.; Jaraba, B.; Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. Psicología desde el Caribe, No. 16, diciembre de 2005. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Servicio Nacional de Aduanas (2008). Plan estratégico 2008-2011. San José, Costa Rica.
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Zurich, Suiza.