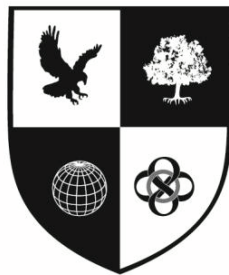


¿Cuáles son las competencias y conocimientos que requiere un Administrador de Empresas, para desempeñarse como Director o Gerente en una empresa del Mercado de las Telecomunicaciones en Costa Rica?

Jennifer Carazo León¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
San José, Costa Rica
Marzo, 2015



ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
— COSTA RICA —

¹ Licenciada en Administración de Negocios opta por la maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email:

Tabla de Contenido

I. Capítulo introductorio	4
1.1 Objetivos	5
1.1.1 Objetivo general.....	5
1.1.2. Objetivos específicos	5
1.2 Problema y pregunta de investigación).....	6
1.3 Alcance.....	6
1.4 Limitaciones	6
Capítulo II: Revisión bibliográfica	7
Capítulo III: Metodología	12
3.1 Tipo de estudio	12
3.2 Enfoque	12
3.3 Fuentes de Información	12
3.4 Fuentes primarias.....	12
3.5 Fuentes secundarias	13
3.6 Consulta trabajo de investigación.....	13
3.7 Instrumentos utilizados	13
3.8 Cuadro de variables	14
3.9 Discusión de resultados.....	15
3.10 Habilidades blandas.....	15
3.11 Experiencia de finanzas y mercadeo.....	17
3.12 Conocimientos técnicos.....	18
3.13 Marco legal	19
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	21
4.1 Conclusiones	21
4.1.1 Habilidades blandas	21
4.1.2 Experiencia en finanzas y mercadeo.....	21
4.1.3 Conocimientos técnicos.....	22
4.1.4 Marco legal.....	22
4.2 Recomendaciones	24
4.2.1 Habilidades blandas	24
4.2.2 Experiencia en finanzas y mercadeo.....	24
4.2.3 Conocimientos técnicos.....	25
4.2.4 Marco legal.....	25
V Bibliografía	26
VI. Anexos	27

Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar cuáles son las competencias blandas y duras con las que debe contar un gerente en una empresa de telecomunicaciones, tanto en el ámbito de mercadeo y finanzas, como en el de conocimientos legales y técnicos. El estudio es de carácter descriptivo y explicativo, debido a que son escasas las investigaciones halladas al respecto, el enfoque de la investigación es cualitativo, por ende, se realizó una entrevista dirigida a cinco empresas relacionadas con telecomunicaciones. Los principales resultados evidencian que las competencias blandas más importantes son: liderazgo, inteligencia emocional, capacidad de negociación, trabajo en equipo, entre otras. Con respecto a los conocimientos en finanzas y mercadeo sobresalieron: el análisis financiero, orientado a la toma de decisiones y el comportamiento de mercado para nuevas inversiones. Respecto a los conocimientos técnicos se destacan la evolución de nuevas tecnologías y tendencias mundiales, y en el marco legal, el conocimiento de las leyes n.º 8642 y n.º 8660, así como la administración del espectro.

Palabras claves: telecomunicaciones, competitividad, competencias duras, competencias blandas, mercado laboral.

Abstract

The objective of this research is to identify the the soft and hard skills that a manager in a telecommunication company must have; both in the field of marketing and finance, as in the legal and technical knowledge field. The study is descriptive and explanatory, because little research has been found about the focus of the research that is qualitative. Therefore, a concluded interview showed five related to telecommunication companies' performance. The main results showed that the most important weakness skills included leadership, emotional intelligence, negotiation skills, and teamwork, among others. With regards to knowledge in finance and marketing highlights, it found financial analysis, oriented decision making, and behavior of market for new investments. Regarding to expertise highlights, it concluded the evolution of new technologies and global trends, and the legal framework which is the knowledge of the law no. 8642 and no. 8660, and spectrum management.

Keywords: telecommunications, competitiveness, hard skills, soft skills, labor market.

I. Capítulo introductorio

El nuevo entorno mundial se caracteriza por la constante evolución de las tecnologías de información, la calidad de los servicios y la innovación, Costa Rica no ha sido la excepción, ha experimentado un dinamismo acelerado y goza de un nivel de vida elevado en relación con los países de Centroamérica y de América Latina.

Antes del año 2008, en Costa Rica existía un monopolio en el mercado de las telecomunicaciones; pero la firma del Tratado de Libre Comercio y la promulgación de las Leyes de apertura en la telefonía fija, la Internet y la televisión por cable, permitieron la entrada de competidores, los cuales han dinamizado el mercado de telecomunicaciones con una variedad de servicios, que genera una mayor cantidad de usuarios de Internet, telefonía celular y una oferta más sofisticada que hace cinco años.

De acuerdo con el panorama anterior, las fuerzas del mercado constituidas, principalmente, por actores de la industria como los proveedores y los competidores, obligan a las empresas de telecomunicaciones a: buscar economías de escala, mejorar la calidad del servicio ofrecido, brindar una mejor experiencia al cliente, optimizar la inversión y descubrir nuevos mercados; todo lo anterior como una forma de mantener la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Es por esa razón que, en la actualidad, el mercado laboral está sometido a crecientes exigencias del entorno por ello se realizan esfuerzos para elevar la eficiencia y la competitividad, con el fin de brindar la máxima calidad de servicios o productos, condición que define, en gran medida, el éxito de cualquier organización.

Asimismo, el recurso humano potencia el buen funcionamiento de toda entidad; ya que, los demás componentes optimizan sus funciones, a partir del talento, la capacidad y la participación activa de este y, desde luego, de la habilidad del país para desarrollar los indicadores de eficiencia. De este modo, las empresas deben contratar trabajadores con capacidades y destrezas que permitan el desarrollo óptimo de las funciones que a cada uno le corresponde en pro de su crecimiento. Se ha enfatizado, además, la mejora de la competitividad y productividad como elementos subyacentes a la aceleración del crecimiento empresarial.

En las condiciones globales y nacionales de cambios vertiginosos, en los ámbitos sociales, empresariales, industriales, económicos, entre otros; aunadas a la marcada necesidad de supeditar todo proceso a la tecnología, se ha visto un aumento deplorable del desempleo, el cual ha sido evadido por aquellos sujetos con cualidades multidisciplinarias y emprendedoras, que deben ser tomadas en cuenta en el papel del gerente de la empresa, quien debe mostrar conocimientos integrales, tanto básicos como técnicos, específicos y generales que le permitan fomentar un progreso constante.

Esta investigación se realiza, con el objetivo de proponer un perfil con las competencias duras y blandas, necesarias para que un gerente de telecomunicaciones lidere con éxito la empresa. Se realiza en el ámbito de las telecomunicaciones porque es una de las actividades que se miden en el Informe de Competitividad Global (2014-2015), según el cual, Costa Rica está muy bien posicionada comparada con el estándar internacional en actividades como: innovación, tecnologías de información y alta capacidad de ancho de banda.

Previo a esta investigación se indagó, si existían estudios anteriores relacionados con las competencias requeridas de un gerente, en el sector de telecomunicaciones y, solamente, se logró ubicar la investigación realizada por el señor Carlos Vargas Garrote, con fecha 24 de marzo de 2011, con el título de “Competencias esperadas de un MBA en la industria de las telecomunicaciones”, esta fue revisada y analizada como un antecedente de este proyecto.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Identificar las competencias blandas y duras indispensables de un gerente en el mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica, con el fin de diseñar un perfil de contratación.

1.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar las habilidades blandas que debe poseer, un gerente de la industria de las telecomunicaciones, con el objetivo de ubicarlas en orden de importancia.

- ✓ Definir la experiencia requerida en los campos de las finanzas y el mercadeo, para la dirección de una empresa de telecomunicaciones con el fin de la exitosa comercialización de productos y servicios, y el aumento de la rentabilidad del negocio.

- ✓ Establecer los conocimientos técnicos mínimos, que requiere un gerente de la industria de las telecomunicaciones en Costa Rica, con el fin de desarrollar una oferta innovadora y variada de servicios, acorde con las nuevas tendencias de mercado.

- ✓ Indicar los temas clave del marco legal, que debe conocer el gerente de una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica, con el fin de cumplir con la normativa vigente.

1.2 Problema y pregunta de investigación)

Según Rodrigo Barrantes, (2000; p. 34) un problema es definido como “...una cuestión dudosa que trata de aclararse, o hechos circunstanciales que dificultan la consecución de un fin y nos sentimos impedidos para buscar su solución”.

De acuerdo con lo señalado en el punto precedente y por la importancia que tiene el índice de competitividad en la mejora del mercado laboral en Costa Rica, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las competencias duras y blandas que requiere un Administrador de Empresas, para desempeñarse como director o gerente en una empresa del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica?

1.3 Alcance

El alcance de la investigación se circunscribe en una propuesta de perfil que contenga los conocimientos, aptitudes, habilidades, necesarias de un gerente de telecomunicaciones, en el entorno en que se desarrolla, actualmente, el mercado, para lograr el desarrollo exitoso de la empresa y ser más competitiva dentro de un mercado globalizado, en el que los estándares de calidad en el desempeño son altamente valorados, así como contribuir con las empresas para determinar aspectos claves requeridos que permitirán un mayor desempeño, eficiencia, eficacia y calidad en los rendimientos de la empresa.

1.4 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones del estudio, en el presente trabajo de investigación se señala la dificultad para contactar a algunas empresas, dado que su centro de operación se encuentra ubicado en otro país.

Capítulo II: Revisión bibliográfica

La respuesta al problema de investigación, planteado en este estudio, requiere del conocimiento y el análisis de diferentes temas, que involucran el funcionamiento y la actividad de los mercados de telecomunicaciones, la dinámica de las empresas que participan y compiten dentro de este mercado, con toda la amplia gama de productos y servicios ofrecidos a los consumidores y, finalmente, los niveles de competencias, conocimientos y habilidades que deben poseer y desarrollar, los profesionales de Administración de Empresas con el fin de sobresalir en esta actividad. Todo lo anterior, se resume en lo que se ha denominado conjunto de competencias duras y blandas.

Previo al proceso de apertura del sector de telecomunicaciones y a la ratificación del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos, (CAFTA) por sus siglas en inglés, el mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica, era un mercado cautivo, bajo monopolio del Instituto Costarricense de Electricidad-(ICE); sin embargo, con la promulgación de la Ley General de Telecomunicaciones, n.º 8642, y la participación no solamente del ICE, sino de otros operadores autorizados, se presenta una nueva dinámica de competencia en el sector, con resultados favorables en oferta de servicios, atracción de inversiones, contratación de personal, cobertura e ingresos. (Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones Informe 2010-2013).

La dinámica que este mercado ha experimentado a partir de 2008 a la fecha, se ve reflejada en las siguientes variables o aspectos: la oferta disponible de operadores de servicios de infocomunicaciones, según dato de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), correspondía a 117 empresas autorizadas a prestar sus servicios en los diferentes segmentos de mercado; otro aspecto que muestra el crecimiento de este sector, son los ingresos totales percibidos durante los años 2011, 2012 y 2013, que corresponden a 395 218, 460 758 y 539 766 millones de colones respectivamente, con una tasa de crecimiento aproximada del 17% entre cada uno de los períodos. (Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones Informe 2010-2013).

Otro aspecto por destacar, es el tema de las inversiones realizadas por las empresas de telecomunicaciones en materia de infraestructura y el despliegue de redes para competir, en cuanto a oferta de servicios a los clientes de los diferentes segmentos de mercado. Finalmente, otra variable que muestra efectos positivos de acuerdo con el ingreso de operadores, es la contratación de recurso humano, de acuerdo con información de la Sutel, la cantidad de trabajadores presentó un incremento aproximado del 24% durante los últimos años. (Estadísticas del Sector de Telecomunicaciones Informe 2010-2013).

El principal reto de las empresas de telecomunicaciones, es el de competir en un mercado que se caracteriza por la innovación y la aparición de nuevas tecnologías, en este proceso se identifican cambios relevantes en la sustitución de la telefonía fija por la telefonía móvil y la convergencia de aspectos como la tecnología, la infraestructura y los clientes, mediante la oferta de diferentes servicios en un solo paquete. El éxito de los operadores depende de varios aspectos, entre los cuáles se citan los siguientes: desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios, el establecimiento de alianzas estratégicas, búsqueda de la excelencia, mejora de los sistemas y rediseño del plan estratégico. (Informe de Telecomunicaciones, Revista Mercados y Tendencias, 2013).

Un elemento importante para la mejora de la competitividad, de las empresas de telecomunicaciones, es, indudablemente, el recurso humano. Lo anterior deviene del cambio en los negocios y en la tecnología, y de su impacto en el entorno empresarial competitivo, particularmente, en lo que respecta al mercado laboral. Estos cambios han obligado a las empresas a mejorar para adaptarse a los nuevos requerimientos en materia de retención y atracción de talento, dado que el recurso humano, es un factor esencial para generar valor agregado en la organización. (Escasez de Talento Humano, 2013).

En el mundo actual, existen una serie factores, que rediseñan la administración del talento humano, entre los cuales se mencionan los siguientes: el fenómeno de la globalización de los mercados; el rol de la tecnología en la oferta de productos y servicios; el acceso a la información, en tiempo real, para la toma de decisiones; el desarrollo o el auge de una nueva cultura del conocimiento; una economía orientada a la producción de servicios; el cliente como eje central de la estrategia, y los nuevos estándares de calidad, productividad y competitividad bajo los que operan las empresas, en sus respectivas industrias y segmentos de negocio (Chiavenato, 2009).

Al ser el recurso humano un factor importante del éxito de las empresas, los departamentos de recursos humanos han debido reinventarse, en su función de atraer y retener talento, tal y como lo menciona Idalberto Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del Talento Humano*:

La ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios del mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad en las decisiones.

Esta reinención de la función de recursos humanos, ha producido un cambio en la transformación del término “recursos humanos” a uno denominado “capital humano” (Chiavenato, 2009).

Los departamentos de “recursos humanos” o, de acuerdo con Chiavenato (2009), los de “capital humano”, han asumido nuevos roles como socios estratégicos de la organización; pues, las metas se definen en función del negocio y no tanto de los recursos humanos como tal, las funciones son de carácter estratégico y no operativo como en el pasado, los objetivos se establecen a largo plazo y en armonía con la estrategia de la empresa y no a corto plazo como se hacía anteriormente, y el enfoque está más orientado en los resultados y los fines y no en la propia actividad y los medios (Chiavenato, 2009).

Desde este nuevo enfoque de los negocios y de la gestión de los recursos humanos, el “capital humano” se ha convertido en un factor clave para alcanzar el éxito y las metas de la organización, por encima del resto de los factores de producción; el término capital humano se compone de dos conceptos, por una parte “el talento”, que se define como las competencias y habilidades que posee el colaborador, por otro lado, el “contexto” que se define como el ambiente laboral propicio para que pueda ser desarrollado y potenciado. Este ambiente debe estar compuesto por una estructura organizacional que coordine de forma integral a las personas con los procesos y las actividades; por una cultura organizacional que fomente el compromiso y el trabajo en equipo, y, finalmente, un estilo de liderazgo que empodere a las personas en el desempeño de sus roles y tareas y el alcance de los objetivos, (Chiavenato, 2009).

Para las empresas de telecomunicaciones, en la actualidad, resulta indispensable, contar con gerentes que posean características apropiadas, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, estos cargos constituyen el factor de éxito; por ende, se requieren personas con competencias especiales que implican nuevas formas de pensar y de trabajar, basadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Por otra parte, es indispensable analizar el término “competencia”, como parte indispensable del perfil de un gerente en el competitivo ámbito de las telecomunicaciones, de acuerdo con esto, se hace menester analizar las siguientes propuestas:

- ✓ Según Spencer y Spencer (1993, p.122) es la “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”
- ✓ Según Arroyo (2012) “es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

Según las referencias anteriores y en términos generales, la competencia es la capacidad de las personas, para realizar algún trabajo con un nivel de eficiencia y eficacia esperado.

Las competencias se subdividen en dos categorías: duras y blandas; las competencias blandas, según Alfaro (2013), se vinculan con la parte emocional, la conducta, los valores adquiridos y la cultura de la persona. Estas no tienen relación con algún oficio, pero sí afectan, directamente, el desarrollo laboral de cualquier persona.

Es importante mencionar algunos ejemplos de estas competencias: liderazgo para dirigir con éxito al equipo de trabajo, confianza, tener preparación para enfrentar cualquier situación, adecuada comunicación oral y escrita, tener iniciativa, ser proactivo y responsable, entre otras.

Por otro lado las competencias duras (Alfaro, 2013), se relacionan con las habilidades técnicas de ciertas profesiones, en el caso específico, se mencionan aspectos de la gestión financiera, mercadeo, temas legales y técnicos, ligados al accionar del ejecutivo de la tecnología y las telecomunicaciones.

Con respecto al perfil más importante para las empresas, se debe confeccionar uno de acuerdo con las necesidades específicas de cada una, esto se ejemplifica en la Encuesta anual de escasez de talento 2013, elaborada Manpower, quien expone que debido a la falta de talento, algunas empresas tienen problemas para cubrir ciertos puestos.

Según la Encuesta de Competencias Profesionales 2014, realizada en México, país con gran desarrollo y competitividad en las telecomunicaciones, las cualidades más importantes del perfil laboral, para las empresas mexicanas son las siguientes:

Tabla n.º1

Ranking	Tipo de competencia	Menciones	Categoría
1	Trabajo en equipo	18,3%	Suave
2	Liderazgo	11,3%	Suave
3	Herramientas de comunicación	8,4%	Suave
4	Comunicación con otros	8,0%	Suave
5	Eficiencia personal	7,9%	Suave
6	Marketing y ventas	7,9%	Dura
7	Cultura general	5,6%	Suave
8	Innovación y emprendimiento	5,2%	Suave
9	Conocimientos en ingeniería	4,8%	Dura
10	Conocimientos cuantitativos financieros-contables	4,5%	Dura

Fuente: Encuesta de Competencias Profesionales 2014.

De acuerdo con lo que se observa en la tabla anterior, este estudio demuestra que las empresas requieren ciertos aspectos de ambas competencias (duras y blandas) más allá de un conocimiento. Es importante, a la vez, tener en cuenta que las competencias suaves juegan un papel muy importante en el desempeño de un puesto tan relevante como la dirección de una empresa de telecomunicaciones. (Del Valle, 2014).

Capítulo III: Metodología

3.1 Tipo de estudio

La investigación por realizar corresponde a un estudio de tipo descriptivo, pues su propósito es medir una situación determinada, es decir, las capacidades blandas y duras que debe poseer un gerente de telecomunicaciones, según Hernández S. (2003) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”; además, es de tipo exploratorio, se justifica en que si bien hay algún tipo de material de investigación al respecto, con el enfoque en telecomunicaciones, no son tan abundante los estudios sobre el tema.

3.2 Enfoque

Dado el fin de la investigación y la forma en que se despliega, el enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, en el cual la entrevista funciona como fuente primaria y como método de recolección de la información (descripciones, observaciones u opiniones), del personal de diferentes empresas en el área de telecomunicaciones. Por otra parte, el diseño de la investigación es de tipo no experimental, porque se pretende observar y analizar los fenómenos en el contexto de las telecomunicaciones.

3.3 Fuentes de Información

Al ser esta investigación de tipo descriptiva, la mayoría de las fuentes son primarias, ya que no existe un perfil detallado de puesto en las empresas, que cumpla con las exigencias del mercado, en la actualidad.

3.4 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son de gran importancia para el proyecto en cuestión, porque de ellas deviene el principal grupo de datos por observar y calificar; al respecto se indica que “Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano” (Hernández, Fernández y Baptista. 2006)

Para la recolección de información se entrevistó a: funcionarios/as de las empresas de telecomunicaciones.

3.5 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias refuerzan el conocimiento, el enfoque y los postulados que marcan los principios teóricos y prácticos de toda investigación, de acuerdo con esto “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan la información de primera mano” (Hernández R, Fernández C, Baptista P. 2003, p. 67)

3.6 Consulta trabajo de investigación

“Competencias esperadas de un MBA en la industria de las telecomunicaciones” elaborada por el señor Carlos Vargas Garrote, con fecha 24 de marzo de 2011.

3.7 Instrumentos utilizados

El instrumento de recolección de datos se confecciona a modo de cuestionario, con cuatro preguntas abiertas para la entrevista dirigida y de acuerdo con los requerimientos. Esta se aplica al personal de cinco empresas en el mercado de telecomunicaciones, con el objetivo de obtener un criterio sobre las capacidades duras y blandas, necesarias para la contratación de un gerente en telecomunicaciones, en el mercado competitivo en el que se encuentran.

Cabe mencionar que en la entrevista cada interrogante se confecciona con el fin de atender y alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

Esta se aplica a cinco especialistas en el tema de telecomunicaciones, a continuación, la lista de las personas entrevistadas:

1. Xinia Acuña González, Coordinadora de Recursos Humanos, American Data Networks.
2. Rosa Imelda Umaña Rojas, Gestora de Recursos Humanos Instituto Costarricense de Electricidad
3. German Villalobos, Asistente Dirección Gobierno Digital.
4. Allan Montero, Coordinador de Recursos Humanos, Deloitte & Touche, S.A.
5. Víctor Jiménez Marín, Gerente de Mercadeo de Cabletica.

3.8 Cuadro de variables

Problema general: ¿Cuáles son las competencias blandas y duras que requiere un administrador de empresas, para desempeñarse como director o gerente en una empresa del mercado de las telecomunicaciones, en Costa Rica?				
Objetivo general: Identificar las competencias blandas y duras, indispensables de un gerente en el mercado de las telecomunicaciones, en Costa Rica, con el fin de diseñar un perfil de contratación.				
Objetivos específicos	Variable de estudio	Indicadores	Conceptualización	Instrumentalización
Determinar las habilidades blandas que debe poseer, un gerente de la industria de las telecomunicaciones, con el fin de que se planteen las recomendaciones necesarias.	Habilidades blandas	1. Liderazgo. 2. Trabajo en equipo. 3. Empatía. 4. Comunicación. 5. Integridad. 6. Responsabilidad personal y social. 7. Proactividad.	Habilidades vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano.	Entrevista dirigida, pregunta n.º1
Definir la experiencia requerida en los campos de las finanzas y el mercadeo, para la dirección de una empresa de telecomunicaciones, con el fin de la exitosa comercialización de productos y servicios, y el aumento de la rentabilidad del negocio.	Experiencia en finanzas y mercadeo	1. Análisis financiero. 2. Indicadores financieros y de mercado. 3. Conocimiento del mercado. 4. Planeamiento estratégico y presupuesto. 5. Estrategia de ventas. 6. Innovación.	Finanzas: administración de los recursos financieros, incluyendo su obtención y gestión. Mercadeo: actividades realizadas desde el inicio de una idea hasta la venta de un producto o servicio.	Entrevista dirigida, pregunta n.º2
Establecer los conocimientos técnicos mínimos, que requiere un gerente de la industria de las telecomunicaciones en Costa Rica, a fin de desarrollar una oferta innovadora y variada de servicios, acorde con las nuevas tendencias de mercado.	Conocimientos técnicos	1. Conocimiento del espectro. 2. Funcionamiento de redes y plataformas. 3. Infraestructura. 4. Interoperabilidad. 5. Cable submarino. 6. Tecnología e infocomunicaciones. 7. Innovación.	Puede tratarse de un grado al que se accede a partir de la educación formal, específicamente, en el tema de telecomunicaciones.	Entrevista dirigida, pregunta n.º3
Indicar los temas clave del marco legal, que debe conocer el Gerente de una empresa de telecomunicaciones en Costa Rica, con el fin de cumplir con la normativa vigente.	Marco Legal	1. Canon de regulación. 2. Convenios y alianzas estratégicas. 3. Ley General de Telecomunicaciones. 4. Legislación municipal.	Se refiere a las normas jurídicas a las que debe ajustarse el sector de telecomunicaciones.	Entrevista dirigida, pregunta n.º4

Fuente: Elaboración propia (2015)

3.9 Discusión de resultados

Dado el enfoque cualitativo de la investigación, la discusión de los resultados obtenidos en las entrevistas, se realiza mediante comentarios de las respuestas obtenidas de acuerdo con los funcionarios de las diferentes empresas de telecomunicaciones, en el orden establecido de las variables.

3.10 Habilidades blandas

De acuerdo con el Sr. German Villalobos Martínez, de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, la figura de gerente de telecomunicaciones en Costa Rica debe poseer diversas competencias blandas, fundamentales para el desempeño óptimo de sus funciones y que no distan mucho de las competencias que se exigen o se requieren para otros tipos de gerentes o niveles directivos.

Por orden de importancia o jerarquía, el señor Villalobos Martínez menciona las siguientes cualidades o virtudes:

- Liderazgo.
- Inteligencia emocional o sentido común.
- Un excelente mapa de relaciones.
- Trabajo en equipo.
- Excelente toma de decisiones.
- Flexibilidad y adaptabilidad, es decir, una persona versátil.
- Capacidad de innovar.

Este tipo de habilidades están más orientadas con el tema social y la forma en que el gerente interactúa con los diferentes niveles de la organización, son habilidades de carácter sociológico, vinculadas con el manejo de la inteligencia emocional de las personas, dentro de un marco de referencia que involucra aspectos como: los rasgos de la personalidad, las habilidades sociales, la comunicación, el lenguaje, los hábitos personales, la amistad y el optimismo, todo esto aunado al tema de la innovación en los campos de las telecomunicaciones y las infocomunicaciones.

Por otra parte la Sra. Xinia Acuña, funcionaria de la empresa American Data Networks, expresa que el profesional que se quiera desempeñar como gerente de una empresa de este tipo, debe en primer término, tener la capacidad de integrar equipos de trabajo exitosos, también debe expresarse con claridad y ser asertivo en la comunicación con sus colaboradores, con el “*staff*” de los gerentes de la compañía, los directivos y el resto de los actores del mercado; debe ser una persona analítica para comprender e interpretar la evolución del mercado y los movimientos de la competencia; además, es importante que el gerente de

telecomunicaciones posea una visión de mediano y largo plazo sobre las nuevas tendencias en la industria, finalmente, se menciona el manejo de las relaciones interpersonales, sobre todo, con el equipo de colaboradores más cercano.

Para Rosa Umaña de la División de Talento Humano, del Instituto Costarricense de Electricidad, las siete competencias que debe poseer y desarrollar el gerente de una empresa de telecomunicaciones son por orden de importancia las siguientes:

- Don de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Orientación hacia el cliente.
- Orientación hacia logros o resultados.
- Integridad.
- Iniciativa.
- Comprensión de la organización.

Allan Montero de la firma consultora Deloitte & Touche, S.A., afirma que entre las habilidades blandas, más relevantes que debe poseer el “*staff*” gerencial de una empresa de telecomunicaciones, están las siguientes:

- Habilidad para obtener empoderamiento de sus superiores y de toda la organización.
- Habilidades políticas para ubicarse en posiciones estratégicas que le permitan un amplio margen de acción.
- Una red de contactos estratégicos tanto dentro como fuera de la organización.
- Proyectar una imagen positiva hacia todos los niveles estratégicos que conforman su ámbito de acción.
- Habilidades sociales que le propicien acercamientos con cliente actuales y potenciales.
- Capacidad para delegar tareas y generar sinergias entre su equipo de colaboradores.

El señor Víctor Emilio Jiménez, de la Gerencia de Ventas y Publicidad de Cabletica, indica puntualmente, las siguientes habilidades blandas, del gerente actual en empresas del ámbito de las telecomunicaciones:

- Inteligencia emocional.
- Capacidad para la resolución efectiva de conflictos.
- Capacidad de negociación.
- Liderazgo.
- Visión.
- Motivador nato.
- Capacidad de trabajo en equipo.

3.11 Experiencia de finanzas y mercadeo

El Sr. Villalobos, indica que de acuerdo con el perfil del profesional sobre el que se consulta en la investigación, se espera que posea sólidas bases en el campo de la gestión y el análisis financiero, orientado a la toma de decisiones, recalca que el conocimiento y la experticia en el campo comercial constituirían un valor agregado importante para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

La funcionaria Xinia Acuña de Data Networks indica que como complemento de la formación en finanzas que pueda tener el futuro gerente, es importante que conozca de temas tributarios, regulación, leyes y reglamentos aplicables a las principales actividades del negocio, la Sra. Acuña expresa que el gerente debe estar muy atento a las señales del mercado, con el objetivo de asesorar al personal de la empresa y brindar las recomendaciones necesarias en materia de nuevas inversiones. En cuanto al aspecto comercial, se indica que este debe estar basado en el conocimiento de la tecnología sobre la que se apoya la oferta de servicios de la empresa, se agrega también, que en este punto es clave la comunicación oportuna con los proveedores, para no desabastecerse de la tecnología predominante en el mercado.

Rosa Umaña del ICE, puntualiza en tres aspectos básicos con los que debe contar el gerente, en el área de las finanzas y el mercadeo:

- Venta y mercadeo de productos y servicios de telecomunicaciones.
- Gestión financiero-contable de los diferentes segmentos de negocios.
- Negocios virtuales.

El Sr. Montero de la consultora Deloitte, enumera las siguientes áreas de conocimiento, como las fundamentales, en las disciplinas de las finanzas y el mercadeo, para dirigir con éxito una firma de telecomunicaciones:

- Conocimiento del mercado, de los precios, de los costos y de los márgenes de ganancia.
- Conocimiento de la legislación del país.
- Conocimiento sobre reglamentación de contratación administrativa cuando se trata de hacer negocios con el estado.
- Conocimiento sobre las diferentes estructuras tributarias.
- Conocimiento sobre regulación y administración del espectro.
- Conocimiento sobre las tarifas de los servicios.
- Conocimiento sobre regulaciones sociales y ambientales.

Para el Sr. Jiménez de Cabletica, en el ámbito de las finanzas, es indispensable la revisión, el análisis y la correcta lectura de los diferentes reportes financieros como

el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el capital y el flujo de efectivo, siempre dentro de este punto es importante que pueda conformar un equipo de colaboradores cercanos, de alto nivel, que lo apoyen en el alcance de los objetivos que se plasmen en el Plan Operativo Anual (POA). En la rama del mercadeo, debe ser capaz de establecer un plan estratégico, de corto, mediano y largo plazo, acorde con la misión y la visión establecida por los accionistas de la empresa, debe conocer con sumo detalle los productos y servicios que ofrece la compañía, así como la estructura de precios y el entorno en el que se desenvuelve el negocio.

3.12 Conocimientos técnicos

Al ser el mercado de las telecomunicaciones un campo estrechamente vinculado con el desarrollo de nuevas tecnologías de infocomunicaciones, el profesional que se desempeña como gerente precisa conocer al menos los principios básicos de la tecnología sobre la que se soportan los negocios de la empresa. El Sr. German Villalobos Martínez, indica varios aspectos claves en el tema tecnológico:

- Conocimiento amplio del mercado de las telecomunicaciones y las infocomunicaciones.
- Nuevas tecnologías y tendencias mundiales en el desarrollo de la industria.
- Regulación de carácter nacional e internacional.
- Dominio del idioma inglés.
- De preferencia con estudios de postgrado en campos como el mercadeo, la gestión de proyectos y la gestión de operaciones.

La Sra. Xinia Acuña de Data Networks, indica que es fundamental estar al día y vigilante del desarrollo de las nuevas tecnologías, principalmente, a nivel internacional, ya que esto le permite tener ventaja sobre el resto de los competidores a la hora de innovar con productos y servicios de vanguardia para ofrecerlos en el país; en esta industria es clave el poder ofrecer un producto diferenciado del resto de la competencia.

En el caso de Rosa Umaña del ICE, indica que es vital dentro del área técnica el manejo y la gestión de proyectos, sobre los que, generalmente, se basa el lanzamiento de nuevos productos y servicios, así como habilidades analíticas que permitan generar respuestas ante las demandas de los clientes, todo bajo un marco de referencia de planificación y control de la gestión.

Don Allan Montero, nombra al menos 5 aspectos importantes, que son requisitos fundamentales en materia de tecnología, para el desenvolvimiento del Gerente:

- Conocimiento detallado de las tecnologías que vende la empresa.

- Conocimiento detallado de los gustos y preferencias de los clientes.
- Información sobre los principales competidores en el mercado.
- Estándares internacionales de los servicios de telecomunicaciones.
- Compatibilidad entre diferentes productos y tecnologías.

El Sr. Jiménez, comenta que es importante que el gerente, conozca los aspectos más importantes del campo tecnológico, sin que ello implique que deba ser un experto o especialista en la materia, debe poseer conocimientos básicos de tecnologías de información, procesos de los productos y servicios, actividades operativas, manejo del espectro radioeléctrico así como enlaces terrestres, marinos o bien satelitales.

3.13 Marco legal

Con la apertura del mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica, se hizo necesaria la formulación de leyes y normas de carácter legal, para regular la gestión de los diferentes operadores así como la protección del consumidor y el establecimiento de las reglas de juego de los diferentes actores, entiéndase por estos, al ente regulador, los consumidores y los operadores.

Don German Villalobos menciona que el marco legal, en Costa Rica, se establece en función de los mecanismos de regulación, uso y explotación de redes, entre las normas que pautan el mercado de las telecomunicaciones, se mencionan las siguientes:

- Ley General de Telecomunicaciones n.º 8642 de fecha 4 de junio del 2008.
- Reglamento a la Ley General de Telecomunicaciones n.º 34765.
- Ley Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).
- Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor.
- Ley Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales.
- Ley Protección de la niñez y la adolescencia frente al contenido nocivo de Internet y otros medios electrónicos.
- Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Plan Nacional de Atribución de Frecuencias (PNAF).
- Plan Nacional de Numeración Código de Ética de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.
- Reglamento de Acceso Universal, Servicio Universal y Solidaridad.
- Reglamento de acceso e interconexión de redes de Telecomunicaciones.
- Reglamento de prestación y calidad de los servicios AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

- Reglamento para la fijación de las bases y condiciones para la fijación de precios y tarifas AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
- Reglamento interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y su órgano desconcentrado (RIOF)

La señora Xinia Acuña, indica que en materia legal es muy importante que el gerente conozca y domine la legislación tributaria y todo lo relacionado con el tema de impuestos que aplican a la actividad; así como, la ley y el reglamento de telecomunicaciones y aspectos de carácter regulatorio.

Finalmente, la señora Rosa Umaña, indica, específicamente, las siguientes leyes como conocimientos necesarios por parte del gerente de telecomunicaciones:

- Ley n.º 8660: Ley Fortalecimiento y Modernización de las Telecomunicaciones.
- Ley contra la corrupción y el Enriquecimiento Ilícito.
- Ley General de la Administración Pública (si es Institución Pública).
- Ley de Contratación Administrativa.
- Ley General de Telecomunicaciones.

En temas legales y regulatorios, Allan Montero indica que, básicamente, se deben manipular datos sobre: la administración del espectro, homologaciones de equipo, estándares vigentes, tramitología con entes como el Colegio de Ingenieros y Arquitectos, esto para el despliegue de infraestructura, regulaciones ambientales y de salud, así como leyes monopolio para el caso de Costa Rica.

Don Víctor Jiménez enumera los siguientes aspectos e indica que, según su criterio, son los más importantes, en tema de materia legal:

- Ley General de Telecomunicaciones n.º 8642.
- Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.
- Ley de Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos, n.º 7440.
- Ley de Control Nacional de Radio y Televisión, n.º 1759.
- Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, n.º 7472.

Agrega además que, en el caso de Cabletica, dado que se dedica a la comercialización de televisión paga, es muy importante mantener buenas relaciones con las diferentes compañías eléctricas de este país, puesto que el despliegue de redes se apoya en la infraestructura de estas compañías (postes).

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El detalle de las conclusiones obtenidas a partir de las entrevistas aplicadas, se hará de acuerdo con las variables de estudio, definidas al inicio en la matriz de investigación.

4.1.1 Habilidades blandas

Los resultados evidencian que, en la actualidad, las habilidades blandas, tienen un lugar determinante en el perfil de contratación de diversos colaboradores en las empresas y con mayor razón en la posición de gerente de una empresa de telecomunicaciones.

Rasgos como el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo y generar sinergias entre su equipo de colaboradores, el uso de la inteligencia emocional para conducirse dentro de las relaciones interpersonales y la capacidad de negociación en el momento de resolver conflictos, son las virtudes o habilidades blandas, que la mayoría de los entrevistados señalan como las características que debe poseer un gerente de una empresa de la industria de las telecomunicaciones en Costa Rica.

Además de las competencias anteriores, también se mencionó como requisito importante, el ser un líder con visión, es decir, una persona que tenga la capacidad de motivar a su equipo de trabajo hacia el logro de resultados.

4.1.2 Experiencia en finanzas y mercadeo

Una gestión financiera responsable, con una planificación del uso de los recursos en función de los objetivos estratégicos de la compañía asociada al conocimiento del mercadeo de productos y servicios de telecomunicaciones, son destrezas indispensables para la buena marcha del negocio.

Las apreciaciones de los consultados en este tema, fueron variadas y diversas, se menciona la importancia de tener conocimiento pleno de la estructura de precios, las tarifas, los costos y los márgenes de ganancia, en cada una de las líneas de negocio; además de la pericia en el uso de la información financiera, que aporten los diferentes balances y reportes financieros para un adecuado proceso de toma de decisiones.

En el campo del mercadeo, se destaca el conocimiento del entorno y la industria, la visión para identificar nuevas oportunidades de negocio, el establecimiento de objetivos y planes de mercadeo alineados con el plan, los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la compañía.

Las finanzas y el mercadeo son ámbitos complementarios, una gestión adecuada de los recursos financieros y el establecimiento de metas y objetivos de ventas, que propicien el crecimiento de la compañía, son recursos que todo buen gerente de una empresa debe manejar con suficiencia.

4.1.3 Conocimientos técnicos

Las compañías de telecomunicaciones están inmersas dentro de un entorno muy dinámico, cambiante y altamente competitivo, que basa la oferta de productos y servicios en lo más reciente de las tecnologías de las telecomunicaciones y las informaciones.

El aspecto que más destacan los funcionarios de las diferentes compañías como fortaleza de un buen gerente de telecomunicaciones en el campo del conocimiento técnico, es el estar al día en las nuevas tendencias sobre: productos, servicios y tecnologías, esto con el objetivo de posicionar a la compañía en la vanguardia de sus competidores y fortalecer una posición competitiva.

Otros temas mencionados son: el conocimiento detallado de los productos o servicios de la compañía así como el giro del negocio, si bien es cierto que en la mayoría de los casos, el ámbito técnico no es parte de la formación académica de la mayoría de estos gerentes, esto no les exime de conocer y dominar en detalle todos los aspectos claves del negocio.

En un orden de menor importancia, se citaron otros temas de conocimiento obligatorio por parte del gerente, como: la gestión de proyectos, el despliegue de redes y el conocimiento del espectro radioeléctrico así como de enlaces terrestres, marinos o satelitales.

4.1.4 Marco legal

El conocimiento del marco legal y las diferentes regulaciones con las que debe cumplir la compañía que se administra, son temas obligatorios para cualquier administrador que desee desempeñarse en la gerencia de una compañía de telecomunicaciones, no sólo para evitar algún tipo de sanción, sino también, porque

el incumplimiento o la inobservancia de alguna norma jurídica vinculante, podría impedir el alcance de metas y objetivos e incluso generar algún perjuicio económico.

En primera instancia, la mayoría de los entrevistados citan leyes y reglamentos, directamente, relacionados con el sector de telecomunicaciones, entre estas por ejemplo: la Ley General de Telecomunicaciones n.º 8642, normativa relacionada con la prestación del servicio, con la administración del espectro radioeléctrico y temas ambientales y regulatorios en relación con el despliegue de redes e infraestructura.

Otro tema importante, que se menciona en las respuestas de los encuestados, es conocer muy bien todo el esquema y el marco legal tributario, que aplica para la compañía y los servicios que presta, esto para evitar sanciones, optimizar los recursos y operar al amparo de la legislación tributaria del país.

4.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se derivan de la investigación realizada, se van a detallar en forma similar a las conclusiones, una recomendación por cada una de las variables del estudio, todas las recomendaciones con un objetivo en común, la elaboración de un perfil de puesto detallado para la posición de gerente de telecomunicaciones en Costa Rica.

4.2.1 Habilidades blandas

En relación con el tema de las habilidades blandas, es muy importante definir un inventario de características deseables en los candidatos para las posiciones gerenciales por reclutar en este tipo de empresas y establecer habilidades y competencias acordes a las de un líder, que pueda guiar e inspirar a los colaboradores de la compañía, para la obtención de resultados.

Además, es importante definir los parámetros desde los cuales se podría de alguna forma medir la capacidad de las personas en este tipo de habilidades, tanto en el momento de la contratación, como durante el desempeño de sus tareas y responsabilidades.

4.2.2 Experiencia en finanzas y mercadeo

A nivel de finanzas y mercadeo, es fundamental, además, del análisis e interpretación de balances y reportes financieros así como del diseño de planes de mercadeo acordes con los objetivos estratégicos de la organización, incorporar dentro de los requerimientos del perfil de contratación, sólidas bases en el nivel de indicadores del mercado y los financieros; como por ejemplo: el ingreso medio por usuario denominado Arpu (Average Revenue Per User) por sus siglas en inglés y la tasa de cancelación de clientes o Churn Rate.

La correcta lectura e interpretación de los datos e información que puedan brindar estos y otros indicadores financieros como los relacionados con la liquidez del negocio, el endeudamiento, la rentabilidad y la cobertura, le van a permitir al futuro gerente conocer y medir el desempeño del negocio desde diferentes ópticas.

En relación con el mercadeo, un aspecto fundamental por incorporar, es el conocimiento y las destrezas en la formulación de estrategias y campañas comerciales y publicitarias, que permitan incursionar en nuevos segmentos de mercado, lanzar nuevos productos, aumentar las ventas y reforzar la imagen de la compañía.

4.2.3 Conocimientos técnicos

En el ámbito técnico, la empresa debe valorar si dentro del perfil de contratación, va a incorporar los requisitos de conocimientos en temas tecnológicos y cómo va a medir el dominio de ese tipo de destrezas, se debe recordar que la industria de las telecomunicaciones es muy especializada y que el conocimiento en este campo, en la mayoría de los casos puede adquirirse sólo a través de la experiencia y el desempeño en compañías similares.

Asociado con el aspecto anterior, la compañía debe definir, cómo potenciar este tipo de destrezas, en caso de que estos requerimientos sean difíciles de cubrir o encontrar en el mercado, en futuros candidatos para ocupar posiciones gerenciales. Si bien es cierto este tipo de conocimientos se adquieren con la gestión diaria y el giro del negocio, la compañía no debe verse afectada o expuesta en modo alguno, a algún tipo de riesgo o eventualidad mientras el nuevo gerente adquiere la experiencia necesaria para dirigir la organización.

4.2.4 Marco legal

El conocimiento del marco legal y regulatorio, es de carácter obligatorio para cualquier candidato que aspire a la posición de Gerente en este tipo de empresas, una sugerencia que podría aplicarse, para la elaboración de un perfil de contratación, es diferenciar la normativa de carácter más general como la legislación tributaria, comercial, laboral, bancaria y financiera de aquellas normas que son propias y únicas de la industria.

Al igual que con las habilidades técnicas, una parte importante del marco legal y regulatorio, el Gerente lo conocerá y lo llegará a manejar con la gestión del día, de ahí que se deben tomar las previsiones del caso para una adecuada transmisión de conocimientos desde la organización hacia el Gerente.

La elaboración de un perfil de contratación con todas las características, habilidades y competencias de un puesto o posición de Gerente, en el mercado de las telecomunicaciones, vendría a llenar un vacío tanto para empresas como para candidatos. Las empresas tendrían una herramienta de mucha utilidad para realizar un proceso de reclutamiento y contratación mientras que los futuros candidatos podrían evaluar sus fortalezas y áreas de mejoras respecto al perfil de contratación de la compañía.

V Bibliografía

Alfaro, Ana Carolina. Competencias Blandas y Duras en desarrollo de habilidades emprendedoras y la formación profesional (2013). Recuperado el día 15 de febrero de:

<http://www.coempren.de/wordpress/?p=10771>.

Bustillo, C., Mamolar, P. Rubio, J. (2002). La Gestión de los Recursos Humanos basada en competencias profesionales. Alta dirección, año nº 37, n.º 221, 45.55.

Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del talento humano -- 3a.Ed. -- México. McGraw Hill Interamericana, 2009.

Del Valle, Gil. Competencias duras o competencias suaves?. Az Revista de Educación y Cultura (2014) Recuperado el día 15 de febrero de:

<http://www.educacionyculturaaz.com/analisis/competencias-duras-o-competencias-suaves>.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5 Edic.). México, D. F. McGraw-Hill Interamericana.

Spencer, L. M.; y Spencer, S. M.; (1993). Competence at Work, New York:John Wiley and Sons.

Tovar, Ruth (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas competencia y actitud. Bogotá. ECOE Ediciones.

VI. Anexos



El presente cuestionario es parte del trabajo de investigación de mi proyecto de graduación en la ULACIT, el propósito es determinar las competencias duras y blandas, así como los conocimientos en el área de finanzas, mercadeo y técnicos que debe poseer un Gerente en el mercado de las telecomunicaciones, dado el grado de competitividad en el que se encuentra inmerso este campo.

Todas las respuestas son de índole confidencial, solamente para fines académicos.

Cuestionario

1. En orden de importancia, mencione y comente, al menos 7 competencias blandas que debe poseer un Gerente en el mercado de las telecomunicaciones en Costa Rica.
2. ¿Cuáles son los conocimientos con los que debe contar Gerente de Telecomunicaciones en el área de Finanzas y Mercado, para dirigir con éxito la empresa?
3. Indicar los conocimientos técnicos fundamentales, que debe conocer un gerente de la industria de las telecomunicaciones en Costa Rica.
4. ¿Cuáles son los aspectos en materia legal de telecomunicaciones, de los cuales debe estar al tanto el Gerente?

Muchas gracias por su colaboración.
Jennifer Carazo L.