

COMPETENCIAS DESEABLES DE UN EXITOSO MBA EN FINANZAS, PARA EL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE.

Tatiana Sharloth Arroyo Carvajal, ULACIT

2010

ANTECEDENTES

Define Rivera (1999), las competencias laborales son tanto la capacidad de un individuo para desempeñar una función con los requerimientos de la calidad establecida por el sector, así como la capacidad para poder actuar en una determinada situación laboral. Este concepto lleva implícito el que el individuo posea conocimientos y habilidades técnicas, así como facultades de comunicación, cooperación y aptitudes que le permitan actuar con responsabilidad y desarrollar la creatividad en un entorno que se rige por estándares de mejora continua y en la búsqueda de una gestión más eficiente.

A lo anterior, el IESE Business School (2010), afirma que el aprendizaje a través de la propia experiencia resulta insuficiente para adquirir y mejorar las competencias que necesitan los directivos en el entorno actual, por lo que vemos como, en el ámbito de formación técnica y profesional, la Maestría en Administración de Negocios (MBA, por su sigla en inglés), representa cada vez más una de las áreas de mayor demanda por los ejecutivos que quieren herramientas adicionales que los hagan más competitivos en el mercado laboral. Sin embargo, y de acuerdo con Ibarra (2000), las empresas de hoy, buscan además de estudios, un conjunto de competencias y habilidades, y solo quien las tenga obtendrán el trabajo.

Bajo este escenario la ULACIT (2010), ofrece la Maestría en Administración de Empresas de ULACIT con énfasis en Finanzas, el cual es un postgrado dirigido a bachilleres universitarios y licenciados graduados en las ciencias económicas, empresariales y contables, que buscan ampliar sus competencias laborales para desempeñarse, con éxito, en puestos de alta gerencia.

Sin embargo, existe una alta confrontación entre quienes defienden la necesidad de adquisición de destrezas técnicas, ante quienes han determinado la relevancia del desarrollo de otros tipos de habilidades, que permitan a los profesionales el hacer uso de destrezas como la comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. Producto de esta confrontación entre la búsqueda de la adquisición de habilidades técnicas, ante la creciente necesidad del desarrollo de un conjunto de competencias, es que enmarca la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

Retoma fundamental importancia, el decir, que se requiere dentro del ambiente laboral actual, de personas que sobrepasen lo normalmente esperado, y ello plantea un problema importante para quienes en una institución determinada, deben tomar decisiones a la hora de contratar personal, pues deben cuestionarse y analizar las características de un puesto, tales como la dimensión técnica, las características de sus interrelaciones humanas, los resultados esperados, los conocimientos específicos de quienes deberán realizar las operaciones del puesto, sus habilidades personales, destrezas especiales, y desde luego, la actitud, ya que de nada vale el conocimiento si no se tiene la capacidad de aplicarlo de tal manera que satisfaga a cabalidad las exigencias del patrono y de los clientes.

De acuerdo con Filippi (2007), los ciudadanos del futuro requieren no solo tener las competencias practicas concretas del quehacer diario, sino también saber para donde se encamina el desarrollo de la sociedad y, por tanto, es válido y deseable que tengan una visión de mundo y tengan las herramientas para caminar en el sentido correcto.

De allí la necesidad por comprometernos (tanto a nivel personal, como institucional) por ser y formar mejores profesionales, y por desarrollar las competencias que nos permitan ser profesionales éxito; y es específicamente en la aplicación del área financiera en donde se debe velar por el realizar una labor transparente y que optimice los recursos, aspecto que recobra gran importancia cuando se tratan de recursos públicos y que se deben canalizar para la extensión de beneficios sociales.

De allí, que cuando se habla de competencia, según Lépez (2010), se habla de un conjunto de características que conforman el conjunto de aptitudes y actitudes necesarias para el logro exitoso de una actividad. Ahora bien, el concepto de exitoso, y de específicamente de un profesional exitoso y competente, sugiere mucho más que una media.

Ante el anterior campo de indagación, es necesario delimitar como situación problemática y objeto de estudio, el determinar: ¿Cuáles son las competencias esperadas de un exitoso MBA en finanzas, para el sector público costarricense, y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país, desde la perspectiva de los empleadores y expertos en el sector?

Por tanto, este trabajo de investigación busca dar respuesta a esta interrogante al plantear como objetivo central el evaluar las competencias que debe poseer un MBA en finanzas, para que su trabajo sea altamente exitoso, esto en términos de los requerimientos del sector público costarricense.

Al respecto, y con base a Gallardo (1991), la respuesta preliminar fundada acerca de esta situación problemática, no derivará de una mera especulación, sino del estudio y revisión de conocimientos previos. De aquí, que se plantea como hipótesis fundada, el que se pretende demostrar a través del desarrollo de una investigación de tipo tanto cualitativa como cuantitativa, la importancia y exigencias a los actuales profesionales, ante el desarrollo y demostración de habilidades, aptitudes y destrezas, que complementen los conocimientos técnicos del área financiera, esto como un elemento necesario para que las contrataciones de un MBA realizadas por el sector público satisfagan sus propios requerimientos.

Es aquí, donde se debe aclarar que cuando hablamos de la competencia laboral, esta no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino que es una capacidad real y demostrada, dado que la presencia de una competencia depende de experiencias específicas y por este motivo es que se puede ligar a un sector profesional o un momento determinado o bien una situación, en este caso a las competencias necesarias de un MBA en finanzas que se desempeñe en el sector público.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar en el sector público, las competencias esperadas de un exitoso MBA en finanzas, y evaluar si son ellas efectivamente son satisfechas por parte del personal que se contrata en el país, esto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en el sector.

Objetivos específicos

- 1) Construir una base teórica sobre los conceptos claves y teorías que conforman el desarrollo de la gestión por competencias, lo cual permitirá enmarcar las perspectivas en las que se desarrollará la investigación.
- 2) Elaborar aproximaciones al tema de las competencias de un exitoso MBA en finanzas para el sector público, a partir de la revisión bibliográfica y las consultas de profesionales del medio.
- 3) Efectuar una investigación de campo que permita realizar un diagnóstico de las competencias de un exitoso MBA en finanzas para el sector público, y de qué manera estas competencias satisfacen los requerimientos de la institución.
- 4) Realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

El origen de competencias ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió como: “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Al respecto, Valdés & Piloto (2005), aportan que las investigaciones de David McClelland en los años 70, se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo, a lo que se concluye que las competencias se basan en aspectos como habilidades, capacidades, comportamientos, aptitudes.

Escobar (2005), cita que según McClelland, los enfoques de competencias comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, ya que el desarrollo requiere experiencia práctica.

Barrios (2000), dice que una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados, en donde la adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar, se expresa en el saber, el saber hacer y el saber ser competente.

Sin embargo, se debe establecer una clara diferenciación entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias, a lo que Levy – Leboyer (1977), define que las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y

explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; y las competencias por su parte, afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos, al ser características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y los conocimientos adquiridos. Las mismas dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y utilizadas, por lo que la experiencia y la capacitación específica son fundamentales en el desarrollo de las competencias, pero, las mismas se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad en el individuo.

De allí, que algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, dado el que se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. A partir de esta concepción, Pérez (2010), afirma el que se puede realizar una distinción entre competencias poseídas y competencias desarrollables. Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación.

De acuerdo con Lizano & Zúñiga (2004), está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios, dado que como lo define Levy Leboyer (1997), las competencias, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación".

En el caso de las competencias comúnmente identificadas para dirigir eficazmente a los colaboradores, Marxuach (2010), afirma que entre las competencias se destacan por su principal y respectivo impacto en el plano del performance y en el plano social de la actividad organizativa, la delegación y la comunicación, las

cuales son esenciales para conseguir una implementación liderada de las estrategias y tácticas seleccionadas para afrontar las situaciones que surjan.

Cuando hablamos de competencias para el éxito, el Executive Search Consultants LTDA (sf), aporta que competencias es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales. Las mismas son las características que marcan las diferencias asociadas al éxito, y son comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresaliente y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.

Por tanto, es necesaria, según García (sf), la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial, partiendo del hecho de que la experiencia es el conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, que se dan de manera generalmente reiteradas.
- Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas habilidades sociales, como el relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas relacionadas con el trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público u habilidades cognitivas.
- Saber Estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo.
- Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados desde el punto de vista individual con la capacidad personal.

Salazar & Chiang (2007), concuerdan con que el análisis de las competencias rescata lo que la persona sabe (conocimientos y pericia), su talento para el quehacer (habilidades, destrezas, capacidades genéricas y específicas) y finalmente su talento ante sí mismo, ante los demás y ante las exigencias y desafíos laborales (actitudes, valores, voluntad).

Por su parte, la OIT (1993), definió “competencia profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

La OIT (2000), amplía diciendo que en este sentido, los conceptos competencia y calificación, se asocian dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo, a lo que las competencias pueden consistir en:

- Motivos: necesidades subyacentes o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- Rasgo de carácter: una predisposición general a conducirse a reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de uno mismo (actitudes y valores).
- Contenido de conocimientos.
- Capacidades cognoscitivas y de conducta.

En el mismo tema, y de acuerdo con Gómez (2005), posee competencia profesional, quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, y 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.

El mismo autor afirma que las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Para el estudio de las competencias y desde una perspectiva organizacional y social, el estudio de las mismas puede abordarse a partir de las visiones conductista, funcionalista y constructivista. Según el conductismo, las características del empleado están vinculadas causalmente con su mejor desempeño, en donde las competencias, conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y condiciones personales, se vinculan al éxito laboral.

Si bien en la formación por competencias, la aplicación de los conocimientos, las habilidades y actitudes para alcanzar los resultados es necesaria, en el enfoque conductista, pareciera que son suficientes los comportamientos y las conductas para conseguir el desempeño “superior”.

En el enfoque funcionalista, la competencia es aquello que la persona debe estar en capacidad de hacer y demostrar mediante resultados.

De acuerdo con Balderas (2000), cada una de las competencias supone conductas específicas que el individuo desarrolla considerando las características de personalidad e interacción con el ambiente en el cual se desenvuelve. Por lo

que para desarrollar competencias, existen tres formas de adquirirles, de acuerdo con Levy – Leboyer (1997):

- En la formación previa, antes de la vida activa.
- A través de cursos de formación para adultos; durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional; mediante la vida activa.

Resulta útil por lo tanto, evaluar las competencias que no resultan de una educación formal, sino que son atribuibles a la experiencia. La vida activa se compone de experiencias formativas y por lo tanto nunca se deja de aprender o por lo menos todas las experiencias vividas permiten el aprendizaje. Estas experiencias no solamente pertenecen a la vida laboral, sino que puede tratarse de experiencias familiares, sociales, entre otras.

Con el fin de mostrar la relación que existe entre las funciones desempeñadas según el puesto, las conductas que se requieren para desarrollar esas funciones y las competencias que caracterizan el desempeño de las mismas, se detalla como ejemplo lo siguiente:

Tabla N° 1. Relación entre competencias, función de puesto y conductas de éxito.

Competencia	Función	Conductas indicadoras para el éxito
Pensamiento estratégico	Desarrollo de proyectos	-Crear escenarios ante diferentes decisiones, situaciones, problemas reales y potenciales. -Aprovechar oportunidades y reducir amenazas. -Observar y examinar los fenómenos externos de la institución y orienta sus efectos al futuro, -Produce ideas novedosas y originales.

Fuente: Elaboración propia.

Para referirnos a los tipos de competencias existentes, Executive Search Consultants LTDA (sf), señala la existencia de las siguientes competencias:

- Competencias Técnicas: Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.
- Competencias Personales: Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación).

Escobar (2005), al reconocer la existencia de diferentes clasificaciones sobre competencias, les clasifica en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas. Dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratéticas. Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratética.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas el autor cita: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, el autor agrega unas competencias directivas, que son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno:

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

En el campo de las competencias, Ayala (2005), identifica una serie de competencias en Gestión que deben presentarse para desenvolvimiento óptimo de las funciones:

- Comprensión de las organizaciones como sistemas. Es la capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.
- Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo. Es la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

- Capacidad de planificar. Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea, área y proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.
- Habilidad para gestionar: Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.
- Habilidad para controlar. Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.
- Capacidad de asegurar procesos de mejora continua. Es la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.
- Habilidad de prever. Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.
- Capacidad de trabajar en equipo. Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás. Es la capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

Gramigna (sf), hace referencia a lo aportado por Mc CAULEY, 1989, el cual define dieciséis competencias referenciales a saber:

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar

- decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
 3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
 4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
 5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
 6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
 7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
 8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.
 9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
 10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
 11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
 12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
 13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

14. Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. Tener buen relacionamiento: ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Moreno, Pelayo & Vargas (2004), aportan que la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1999) acuña el término “competencia básica distintiva” como sinónimo de competencia nuclear y distingue cuatro clases: Estratégicas, tecnológicas, personales y organizativas, cuya interacción es la generadora de la ventaja competitiva.

Desde la perspectiva organizacional, y según Gómez (2005), se habla de tres tipos de competencias fundamentales: genéricas, laborales y básicas. Las genéricas, relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la identidad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso y permanencia en la organización. En esta dirección, propone las siguientes competencias:

- Aptitud de conocimientos para estar bien informado.
- Astucia para tener entendimiento claro.
- Razonamiento para encontrar alternativas.
- Organización para trabajar productivamente.
- Enfoque en conseguir resultados.
- Liderazgo.
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista.
- Cooperación para trabajar en equipo.
- Orientación para conseguir objetivos de largo plazo.

Con respecto a las anteriores, se clasifica las competencias laborales para gerencias intermedias así:

- Intelectuales: perspectiva estratégica; análisis y valoración; planeación y organización.
- Interpersonales: manejo de personal; persuasión; asertividad y decisión; sensibilidad interpersonal; comunicación oral.
- Adaptabilidad y resistencia.
- Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.

En el caso de las competencias básicas, las mismas se adquieren en la formación general y comprenden:

- Habilidades básicas: capacidad lectora; escritura; matemáticas, hablar y escuchar.
- Desarrollo de pensamiento: pensamiento creativo; solución de problemas; toma de decisiones; asimilación y comprensión; capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos).
- Cualidades personales: autorresponsabilidad; autoestima; sociabilidad; autodirección; integridad.

Para Gómez (2005), desde la perspectiva organizacional se habla de tres tipos de competencias fundamentales: genéricas, laborales y básicas. Las genéricas, relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la identidad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso y permanencia en la organización.

Arias & Charpentier (2004), realiza un nuevo tipo de clasificación de competencias, en tres esferas:

1. Ayuda y servicio: influye la calidad en servicio al cliente y habilidad para comunicarse.
2. Cognitivas: Abarca la inteligencia analítica

3. Eficacia personal: se encuentra el pensamiento sistemático, autocontrol, desarrollo personal e institucional, innovación, lectura organizacional y construcción de relaciones, seguridad en sí mismo y tolerancia a la frustración
4. Gerenciales: en este ubicamos competencias como la tención simultanea de proyectos, la dirección de recursos, orientación del servicio al cliente, el pensamiento estratégico y el Impacto e influencia.
5. Influencias: se incluye en esta dimensión el liderazgo y la negociación
6. Logro y acción: Se generan conductas de adaptación al cambio, habilidad para el trabajo en equipo, Iniciativa y orientación al logro.

Lépiz (2010), adiciona en la esfera de competencias cognitiva, otras como la Inteligencia requerida, nivel de escolaridad requerida, calificación técnica necesaria, conocimientos necesarios, experiencia, aptitudes, y habilidades específicas. Además adicionada dos nuevos campos de competencias:

- Esfera afectiva: representa el equilibrio emocional y las características personales.
- Esfera social: Conducta social, valores personales, prestigio, ejemplaridad, imagen y status social, personal, familiar.

Por su parte Rivera (1999), dice que al clasificar los tipos de competencias anteriores, obtenemos lo siguiente:

1. Competencia técnica: Es la capacidad de individuo de relacionar y aplicar en forma continua, los conocimientos técnicos, las destrezas y las aptitudes para saber hacer con eficiencia.
2. Competencia metodológica: Lleva implícito el saber reaccionar con flexibilidad y aplicar los conocimientos adquiridos.

3. Competencia social: las personas que poseen este tipo de competencia muestran disponibilidad al trabajo, capacidad de adaptación e intervención; les gusta y disfrutan colaborando con otras personas de forma abierta y constructiva. Su comportamiento está muy enfocado en el trabajo en equipo y en relacionarse en forma interpersonal.
4. Competencia participativa: Poseen este tipo de competencia los individuos a quienes les gusta y saben participar en su trabajo, de su entorno laboral y tiene capacidad de convicción, de coordinar, organizar, decidir y aceptar responsabilidades.

Hasta aquí se ha realizado una revisión de los tipos de competencias que los diferentes autores han definido, con lo cual se confirma la existencia de clasificaciones diversas.

Aunque existen muchas definiciones, a partir de la experiencia personal y la indagación en el tema realizada, se puede concluir que las competencias son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que son necesarios para desempeñar eficazmente las funciones asignadas a una persona en una organización, siendo las mismas diferentes según las empresas y según los puestos. A su vez son desarrollables en el tiempo y poseen una fuerte vinculación con el éxito alcanzado en el desempeño de las funciones específicas de los cargos.

Cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona y de si se es competente, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo. De ahí que tener un MBA no es lo único que cuenta, pues la evaluación que se hace de los ejecutivos es integral. Pero sin duda, muchos empleadores consideran que sin duda genera un valor agregado importante.

Para ejemplificar, afirma Claudia Acosta, socia de la firma cazatalentos Top Management International: “Si tengo dos candidatos con opción para una posición

gerencial estratégica y los dos cuentan con una experiencia similar, pero uno de ellos tiene un MBA, esto marcará una diferencia importante en el momento de tomar una decisión”. Además complementa: “Considero que invertir en un MBA siempre vale la pena, aunque aclaro que el MBA, por sí solo, no puede ser considerado como factor de peso único. La experiencia, estructura y competencias gerenciales unidas son lo que garantizan el conseguir una mejor oportunidad laboral”.

Sin embargo, para otras empresas, el MBA no es indispensable. Por ejemplo, Melisa Cruz, asistente de recursos humanos, indica que, si bien para la institución los estudios de MBA son deseados, dadas las competencias que generan, no es un requisito en su proceso de selección ni en sus perfiles.

Al respecto, indica el auditor financiero Jorge Bustos: “No siempre es necesario un MBA, sino que es preferible identificar profesionales con capacidad de entregar resultados consistentes, con credibilidad y con capacidad de desenvolverse en diferentes y nuevos tipos de experiencias en la organización de manera transversal”. Pero además afirma que si ya existen estas competencias distintivas en una persona, un MBA si lograría generar un plus.

Para presentar un caso, en cargos de Analista Financiero, usualmente se solicita un nivel de experiencia de uno a tres años, en donde el género es indiferente, y la edad promedio para ocupar estos puestos es los 30. Es sumamente solicitado el conocimiento avanzado en inglés y en paquetes de Microsoft Office. Además, muy frecuentemente se solicita el poseer la capacidad para trabajar bajo presión, una actitud proactiva, es mantener buenas relaciones interpersonales, el poseer excelente presentación personal. Una competencia fundamental es la capacidad de liderazgo y rapidez de aprendizaje.

A partir de la anterior conceptualización propia y de la consulta u revisión en el medio, se desprende la elaboración de la siguiente lista, la cual representa un listado exhaustivo de competencias deseables de un éxito MBA en finanzas que se desempeñe el sector público costarricense:

- Trabajo en equipo
- Actitud de servicio
- Adaptación al cambio
- Orientación al logro
- Capacidad de aprendizaje
- Iniciativa
- Autocontrol
- Apego a procedimientos
- Honestidad
- Integridad
- Respeto
- Liderazgo
- Análisis crítico
- Formalidad
- Servicial
- Auto Control
- Constancia
- Equidad
- Extrovertido
- Firmeza
- Investigativo
- Capacidad de Negociación
- Ordenado
- Preciso
- Identificación
- Integridad
- Perseverancia
- Sinceridad
- Disciplina
- Positivismo
- Confiabilidad
- Capacidad de resolución
- Responsabilidad
- Empatía
- Dinámico
- Lealtad
- Servicio al cliente
- Trabajo bajo presión
- Cooperación
- Creatividad
- Eficiencia
- Planificación
- Disponibilidad
- Capacidad analítica
- Dedicación
- Receptivo
- Solidaridad
- Discreción
- Minucioso
- Puntualidad
- Discernimiento
- Metódico
- Agilidad
- Pro actividad
- Superación
- Facilidad de expresión
- Compromiso
- Relaciones humanas
- Manejo de conflictos
- Versatilidad
- Tolerancia al estrés
- Actitud de servicio

- Análisis numérico
- Planificación
- Organización
- Análisis de problemas
- Dominio de comunicación no verbal
- Autodesarrollo
- Flexibilidad
- Gestión del tiempo
- Influencia
- Habilidad para las relaciones interpersonales
- Innovación
- Motivador
- Sentido de urgencia
- Tenacidad

La anterior lista de competencias constituye la base para la elaboración de la siguiente clasificación de competencias en 6 áreas diferentes. Las mismas conformarán las competencias que se utilizarán para recabar la información de interés y que permita indagar sobre el problema, esto para finalmente, dar fundamento ante la hipótesis planteada.

1. Competencias Básicas:

- Conocimiento de herramientas computacionales.
- Nivel avanzado en inglés
- Conocimiento de la estructura organizacional
- Experiencia previa en las funciones a desempeñar

2. Competencias Técnicas:

- Capacidad analítica
- Capacidad de planificar
- Habilidad para ejecutar
- Capacidad de administrar recursos humanos

3. Competencias Genéricas:

- Capacidad de negociación
- Potencial de resolver problemas
- Actitud de servicio

- Responsabilidad
- Tolerancia al estrés
- Facilidad de expresión

4. Competencias de eficacia personal:

- Pensamiento sistemático
- Autocontrol
- Desarrollo personal e institucional
- Innovación
- Lectura organizacional y construcción de relaciones
- Seguridad en sí mismo

5. Competencias Gerenciales:

- Atención simultánea de proyectos
- Dirección de recursos
- Orientación del servicio al cliente
- Pensamiento estratégico

6. Competencias de Logro y Acción:

- Liderazgo
- Adaptación al cambio
- Habilidad para el trabajo en equipo
- Iniciativa
- Orientación al alcance de logros

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto busca elaborar una investigación sobre las competencias de un exitoso MBA en finanzas en el sector público, y como son valorada estas competencias por los empleadores de este sector.

El tipo de investigación es cuantitativo, por cuanto Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) mencionan que un “enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Dentro de la investigación cuantitativa se aplicará un método descriptivo, que según Hernández y otros (2003), consiste en describir situaciones, eventos y hechos, que además “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno”. Para la aplicación del tipo de investigación señalada, se utilizará como herramienta una encuesta dirigida a la población de interés.

Al mismo tiempo será una investigación de tipo cualitativo, al realizarse una indagación sustentada en la revisión de lo expuesto por diferentes autores y de profesionales que desempeñan en instituciones públicas. Los mismos autores anteriormente señalados indican que “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Ante la determinación del tipo de estudio a realizar, se debe destacar que la complementariedad de los enfoques cualitativo y cuantitativo está teniendo mucho auge, y como lo menciona Barrantes (2002), “esta tendencia es notable en aquellos estudios en los que se tiende a dar tanto una explicación de los hechos como una comprensión de éstos”, lo cual puede contribuir a anular los sesgos presentes y a fortalecer el proceso investigativo.

De acuerdo con Gallardo (1991), la investigación puede ser documental, de campo o una combinación de ambas, por lo que la presente investigación se cataloga como de campo con aspectos de investigación documental

bibliográfica. Es necesario aclarar que la investigación de campo es funcional cuando las fuentes primarias demandan al investigador levantar o recoger información que no ha sido previamente acuñada en ningún documento.

Los sujetos de investigación fueron seleccionados en forma intencional, tomando en cuenta la necesaria opinión de profesionales del sector público costarricense, y que a su vez preferiblemente desempeñen funciones en las que se requieran conocimientos o experiencia en el ámbito financiero. Por tanto, la población de interés o unidad de estudio, a la cual está dirigida la investigación de campo, está determinada por las personas que desempeñen funciones dentro del sector público costarricense. La muestra que se seleccionará será de tipo por juicio de experto, en donde se recomienda la recolección de cincuenta encuestas, dada la imposibilidad, para el presente estudio, de abarcar la totalidad del población, que en este caso es el sector público, el cual de acuerdo con las clasificaciones realizadas por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), se compone de organismos electorales, el poder ejecutivo, el poder legislativo, poder judicial, las instituciones autónomas, las instituciones semiautónomas, las empresas públicas estatales, los entes públicos no estatales y las empresas públicas no estatales, además de sus respectivos órganos adscritos.

Los cincuenta participantes o número de individuos de muestra (n), laboran en seis instituciones del sector público descentralizado institucional, siendo cinco de las mismas instituciones autónomas y una de ellas un ente público no estatal. Las instituciones autónomas participantes son la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la Universidad de Costa Rica (UCR), El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), y como ente público no estatal, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC).

La participación dentro de la muestra de cada una de las instituciones anteriormente mencionadas, se realizó de manera proporcional a las 50 encuestas realizadas. Dadas las características descritas, el tipo de muestreo es de tipo no probabilístico.

Determinada la muestra y el método de recolección, se determinan las variables. Definida una variable por Hernández y otros (2006), como una “propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”. Las variables centrales del estudio son las competencias que se encuentran clasificadas en seis grupos a saber: básicas, técnicas, genéricas, gerenciales, de eficiencia personal y de logro – acción.

Los resultados de la investigación, servirán para determinar las competencias existentes y requeridas de un MBA en finanzas para el sector público.

A partir de lo anterior y establecidos los objetivos de la presente investigación, la recolección de la información necesaria para se realizará, primeramente, por medio de la recopilación bibliográfica de fuentes secundarias, tanto en formato físico como digital. Posteriormente se dará la aplicación de encuestas, que como herramienta primaria de información, permitirá el recabar información de tipo descriptiva, sobre las competencias que requeridas y esperadas de una persona que posee un MBA en finanzas y se desempeñe de manera exitosa dentro del sector público costarricense. En el anexo 1.1 se encuentra adjunta la encuesta que representa una elaboración propia, diseñada con el objetivo de recabar la información de interés.

Para el cumplimiento del primer objetivo, el cual es construir una base teórica sobre los elementos clave que conformarán la evaluación y la gestión por competencias, se acudirá a información de fuentes bibliográficas y electrónicas especializadas y pertinentes.

En el desarrollo del segundo objetivo, se realizaran las aproximaciones tanto bibliográficas como personales, que permiten fortalecer las evaluaciones y determinación de las competencias de un MBA en finanzas.

El tercer objetivo, que consiste en efectuar una investigación de campo que permita realizar un diagnóstico de las competencias de un MBA en finanzas para el sector público, y de qué manera estas competencias satisface los requerimientos de la institución, se efectuará una investigación con encuestas realizadas de manera tanto personal como electrónica.

Al recabar la información, se permitirá satisfacer plenamente las interrogantes que surjan en la elaboración del análisis de la situación actual de los MBA en finanzas dentro del sector público, en aspectos relacionados con el las competencias existentes, las esperadas, y las necesarias para la institución.

Dada la amplia cantidad de información que se puede obtener con la elaboración de una encuesta y la facilidad de procesamiento de la misma, se escoge este como instrumento de recolección de datos, el cual esta conformada por 8 preguntas cerradas de selección múltiple. (Ver anexo 1.1)

Las siguientes actividades descritas por Icart, Fuentelsaz & Pulpón (2000), se destinaron y se hicieron necesarias para la elaboración del la encuesta:

- Identificar la información que se desea obtener y clasificarla por áreas o subtemas,
- Elegir la vía o medio del administración de la encuesta para su aplicación,
- Preparación de las preguntas,
- Elaboración del primer borrador,
- Realización de una prueba piloto de la encuesta,
- Revisión y corrección de la encuesta,
- Preparación y difusión de la encuesta definitiva.

La encuesta se aplicará durante la primera y segunda semana de diciembre del 2010.

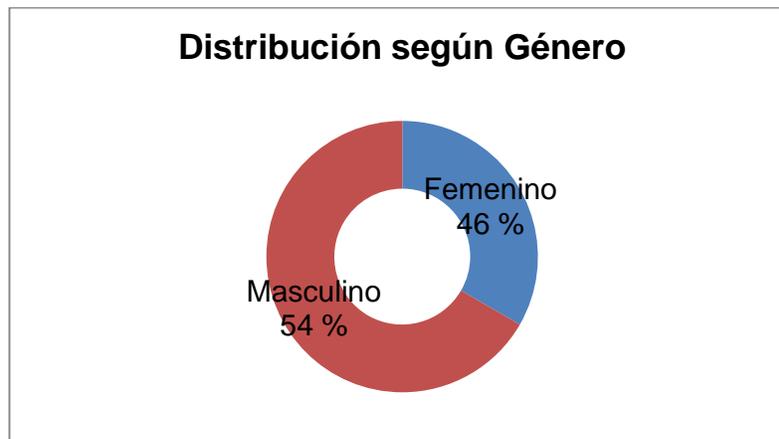
Para concluir, se debe efectuar el cuarto objetivo específico, el cual es realizar las conclusiones posteriores al análisis y pertinentes de la investigación realizada.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Aclarada la realización de un análisis descriptivo para la determinación de resultados a la investigación realizada, Icart, Fuentelsaz & Pulpón (2000), afirman que un análisis descriptivo tiene como objetivo recoger, clasificar, resumir y analizar las características de un conjunto de elementos de la población u muestra, deduciendo conclusiones sobre su estructura y composición.

La población en estudio es representada, según la variable demográfica género, por un 54 % de personas pertenecientes al género masculino y un 46% del género femenino. A continuación se representa la anterior distribución:

Figura N° 1. Distribución de los encuestados, según género.



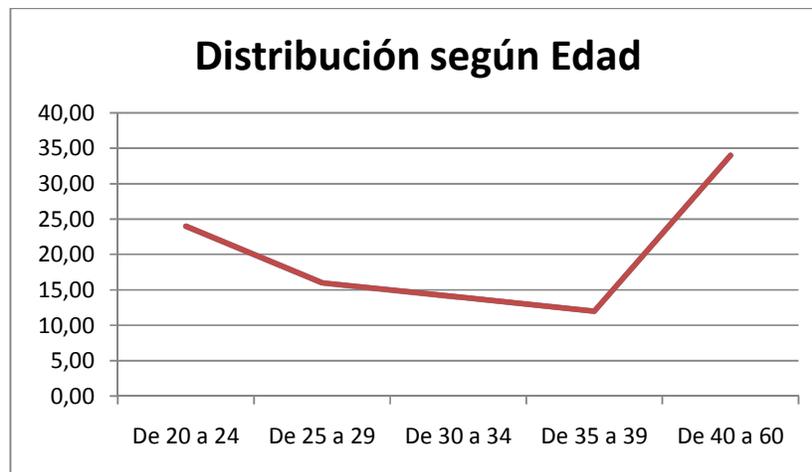
Fuente. Elaboración propia, 2010.

La población de estudio se encuentra entre los 20 y 40 años de edad, por lo que los mismos fueron clasificados bajo la variable demográfica edad en cinco categorías a saber:

- De 20 a 24 años
- De 25 a 29 años
- De 30 a 34 años
- De 35 a 39 años
- De 40 a 60 años

A partir de la anterior clasificación, y como se muestra en la figura N° 2, un 34% de los entrevistados, se encuentran entre los 40 y 60 años, un 24 % entre los 20 y 24 años, un 16 % entre los 25 y 29 años, un 14 % entre los 30 y 34 años y, por ultimo, un 12 % de los encuestados, se encuentran entre los 35 y 39 años.

Figura N° 2 Distribución de los encuestados, según edad.



Fuente. Elaboración propia, 2010.

El grado académico de las personas participantes de la investigación, en su mayoría es de licenciatura, en donde el 48 % de los encuestados le poseen. Un

20% y un 16 % de los encuestados, poseen grado académico de bachillerato y maestría, respectivamente; por lo que solamente un 12% de los mismos son técnicos y un 4% con doctorado.

Los cargos o puestos ocupados por las personas participantes del estudio se encuentran entre director o gerente, administrativo o técnico, auditor interno, asistente de dirección, coordinador, jefe de departamento u analista, en donde un 22 % son jefes de departamento, un 20 % son auditores internos de la institución, seguidos por un 18 % de las personas que ocupan el cargo de administrativos y un 16% como directores o gerentes. Solamente un 8 % y un 6 % de los encuestados son respectivamente, analistas y asistentes de dirección.

Los años de laborar en la institución en cuestión, y los años de experiencia en el puesto actual, fueron recabados entre la información recabada, a través de la siguiente clasificación de rangos:

- De 1 a 9 años
- De 10 a 19 años
- De 20 a 29 años
- De 30 o más años

En el rubro de años de laborar en la institución, un 66 % de las personas que conformaron la muestra, señalaron poseer de 1 a 9 años de antigüedad. Un 16% de 10 a 19 años y un 14 % de los entrevistados poseen de 20 a 29 años, pudiendo la institución ser la CCSS, el INA, el ICE, la UCR, el Banco Nacional o el Banco Popular. Solo un 4 % de los encuestados poseen de 30 a más años de antigüedad.

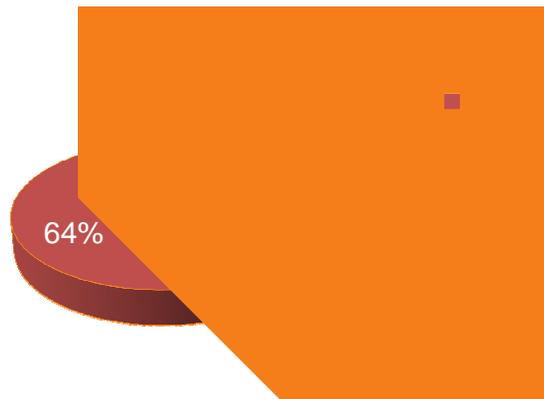
En caso de los años de experiencia en el área a la cual pertenecen, un 54 % de los encuestados, poseen entre 1 y 9 años de experiencia. Un 24% poseen de 10 a 12 años, un 16% de entre 20 a 29 años de experiencia, y un 6% de 30 a más años.

Dentro de los datos recolectados, la primera interrogante de la encuesta realizada, que tiene por objetivo el conocer partir de la propia experiencia de

cada individuo que conformaba la muestra, si este (a) considera que el poseer un MBA en finanzas, es un requisito para desempeñar efectivamente las laborales relacionadas a los puestos financieros, un 64 % de los encuestados dieron por respuesta que sí, contra un 36 % que consideran que poseer un MBA en finanzas no es indispensable para desempeñar puestos financieros.

A continuación se muestra la representación grafica de los resultados obtenidos para la pregunta N° 1 de la encuesta:

Figura N° 3. ¿Es el MBA en finanzas es un requisito para desempeñar efectivamente las laborales relacionadas a los puestos financieros?



Fuente. Elaboración propia, 2010.

Quienes consideran de importancia el poseer un MBA, respaldan su respuesta con argumentos como el que el poseer este grado académico da criterios y el lenguaje que permiten desenvolverse efectivamente en el ambiente financiero, dentro de la empresa o Institución, por tanto, en cuanto a que no es un requisito indispensable pero si deseable, puesto que, todo puesto posee una relación directa entre el grado académico y las responsabilidades que este implica.

Además se justifica, la importancia del poseer el nivel académico mencionado, dado el que se requieren habilidades y destrezas que solo ha estos niveles se

pueden adquirir, y nunca esta demás desarrollar conocimientos técnicos y especializados en el manejo de las finanzas, ya que la capacitación es un aliado en la gestión y la obtención de mejores resultados, desde una óptica de mejora continua y ante la búsqueda por adquirir las habilidades para estar en constante actualización dentro de un área cambiante.

A su vez tener un MBA implica obtener una especialidad en el campo en que se desea desarrollar el profesional, por el hecho de que si se preparan para efectuar una mejor productividad, efectividad y nuevas herramientas para la toma de decisiones.

Sin embargo, el 36 % de los profesionales encuestados, argumentan que de acuerdo a su propia experiencia, el poseer un MBA en finanzas no garantiza una mayor eficiencia en los puestos relacionados, dado el que la experiencia en campos cuenta mucho en esta área, y la relevancia, depende del puesto definitivamente.

A su vez, si la persona posee una Licenciatura en finanzas de una universidad reconocida debería estar en capacidad de desempeñar un puesto en un rango razonable de efectividad. Lo importante como complemento es que se haya en el tiempo, adquirido la experiencia necesaria, habiendo desempeñado otros puestos relacionados que le preparen para puestos ejecutivos en el área.

Por tanto, los encuestados que consideran no necesario el poseer un MBA, concluyen que este es sólo un nivel académico, solo eso, y para desempeñar efectivamente un puesto de trabajo, es más importante la experiencia, el conocimiento de su ámbito de trabajo y el desarrollo de otras competencias.

En tanto, la maestría viene a reforzar muchos de los conocimientos ya adquiridos y para actualizar muchos de los mismos. Por lo que una persona que cuente con las competencias adecuadas, no necesita una maestría para desempeñar efectivamente las labores de los puestos financieros, ya que la mejor escuela es la práctica, y eso se logra en el puesto de trabajo y lastimosamente en muchos casos esto no se logra en una universidad.

Varios de los individuos afirma, como posición intermedia, que no es tan necesario poseer el grado académico en mención, pero si se posee lo facilita te da un mayor horizonte, en cuanto a la posibilidad de actualizar los conocimientos.

En el análisis de la pregunta N° 2 hasta la N° 7 de la encuesta, las competencias Básicas, Técnicas, Genéricas, de Eficacia Personal, Gerenciales o de Logro – Acción (dentro de su respectiva categoría), fueron clasificadas por los encuestados de acuerdo a su importancia, pudiendo ser este alta, media o baja. En la Tabla N° 2 se muestran los resultados de las clasificaciones de cada una de las competencias, por el nivel de importancia, dado por los encuestados.

Tabla N° 2. Clasificación de competencias según su nivel de importancia.

COMPETENCIAS	IMPORTANCIA		
	Alta	Media	Baja
BÁSICAS			
Conocimiento de herramientas computacionales	x		
Nivel Avanzado en Ingles	x		
Conocimiento de la Estructura Organizacional			x
Experiencia Previa en las Funciones a Desempeñar		x	
TÉCNICAS			
Capacidad analítica	x		
Capacidad de Planificar	x		
Habilidad para Ejecutar		x	
Capacidad de administrar recursos			x
GÉNERICAS			
Capacidad de Negociación		x	
Potencial de resolver problemas	x		
Actitud de servicio		x	
Responsabilidad	x		
Tolerancia al Estrés	x		
Orientación al Alcance de Logros	x		
Facilidad de Expresión	x		x
EFICACIA PERSONAL			
Pensamiento sistemático	x		
Autocontrol	x		
Desarrollo Personal e Institucional	x		
Innovación	x		

Lectura Organizacional y Construcción de Relaciones	x	x	
Seguridad en Si Mismo	x		
GERENCIALES			
Atención simultanea de proyectos	x		
Dirección de Recursos	x		
Orientación al servicio al cliente	x		
Pensamiento Estratégico	x		
LOGRO Y ACCIÓN			
Adaptación al cambio	x		
Habilidad para el Trabajo en Equipo	x		
Iniciativa	x		
Orientación al logro	x		

Fuente. Elaboración propia, 2010.

Con respecto a las preguntas que evalúan cada una de las seis competencias categorizadas, se realizará el análisis a partir de la definición dada a cada una de las ellas por parte de Alles (2002) en su diccionario de gestión de competencias, y de Arias & Charpentier (2004). Posteriormente se presentará y confrontara los resultados obtenidos.

1. Competencias Básicas:

1.1 **Conocimiento de herramientas computacionales:** Es el uso de las tecnologías de la información y de las herramientas que las mismas colocan a disposición de las organizaciones, dando facilidades para el análisis de la información, la cual se logra obtener de manera precisa y eficiente.

Dentro de la investigación, un 60 % de los entrevistados indicaron como de alta importancia el que los profesionales que poseen un MBA en finanzas cuenten con esta competencia.

1.2 **Nivel avanzado en ingles:** Se abarca tanto el dómimo de la comprensión verbal, como de lectura y redacción.

En cuanto a la comprensión verbal a nivel avanzado, se entiende que posee cuando se puede originar y mantener conversaciones espontáneas en el idioma, principalmente para expresar ideas.

La comprensión de lectura a nivel avanzado permitiría comprender correspondencia, artículos y otros textos dentro del ámbito de su área de trabajo o especialidad. Se puede redactar textos complejos sobre asuntos de rutina y dentro del ámbito de su área de trabajo o especialidad.

En cuanto al análisis de esta competencia, se presentan resultados bastantes interesantes. Ante la importancia de contar con un según idioma, en donde el ingles se convierte en más que una necesidad para muchos, los resultados fueron contrastantes, dado que la variable fue clasificada en igual proporción, tanto en alta importancia como de baja importancia, esto con 36% en cada uno de los niveles.

El contraste se puede explicar dado a quienes le otorgaron una baja importancia a poseer un nivel avanzado en inglés, le justifican por no constituir este un requisito dentro de la institución pública a la cual pertenecen, sin embargo también otros reconocen que en muchas de las instituciones del sector público costarricense, y para varios de los puestos, el dominio de determinado nivel del ingles si es relevante y hasta un requisito. Además de que en el contexto nacional, globalizado y donde existe una mayor conexión con el resto del mundo, el dominio del ingles (e incluso de otra lenguas como el mandarín), a pasado de ser una opción a una necesidad.

1.3 **Conocimiento de la estructura organizacional:** Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas

personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.

Para esta competencias, los encuestados brindan con 52%, el que la misma posee una baja importancia, dado el que el sector público la experiencia (aspecto de gran importancia en este sector), da el conocimiento de la organización.

1.4 **Experiencia previa en las funciones a desempeñar:** Aunque como se menciona anteriormente, la experiencia o antigüedad es bastante valorada en el sector público, la experiencia previa es de media importancia, dado que se busca el crecer en la organización. Este aspecto es valorado de esta forma por un 44 % de los encuestados.

2. Competencias Técnicas:

2.1 **Capacidad analítica:** Es la capacidad de integrar diferentes factores de un mismo problema para dar una resolución certera. Se analizan los factores de una manera ordenada y sistemática, por iniciativa propia, sin esperar indicaciones. Es capaz de seguir secuencias de manera disciplinada y detecta relaciones de causa – efecto. Investiga y deduce los diferentes problemas y prevé posibles implicaciones éticas y legales de sus decisiones.

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un profesional organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Esta competencia posee una alta importancia, al ser catalogada de esta forma por un 72 % de los encuestados, lo cual le posiciona como la segunda competencia indicadora de éxito, requerida y deseable de un MBA en finanzas.

2.2 Capacidad de planificar: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de la tarea, área o proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Quien posee esta competencia, anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y busca información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

Un 52% de los encuestados, da una importancia alta a esta competencia.

2.3 Habilidad para ejecutar: Ejecutar es pasar de los planes a los hechos, y convertir los objetivos propuestos en acciones. A pesar de lo relevante que es dar una ejecución efectiva a los planes, un 48 % de los encuestados da una importancia media a este aspecto. Muy de cerca le siguen los que dan una importancia alta a esta competencia, con un 44 %.

2.4 Capacidad de administrar recursos humanos: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Se desarrolla los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular.

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Un 48% de los entrevistados brinda una importancia baja a esta competencia, dado el que los mismos al estar vinculados con las funciones financieras, en ocasiones no se vinculan con las del desarrollo del personal. Lo anterior considero no es óptimo, dada la importancia del motivar y crear culturas organizacionales con fuerte vinculación y compromisos compartidos.

3. Competencias Genéricas:

3.1 Capacidad de negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Un 44 % de los participantes en el estudio dan una importancia media a esta competencia. Es notable que conforme aumentan las responsabilidades del puesto, aumenta la necesidad del desarrollo y presentación de esta competencia.

3.2 Potencial de resolver problemas: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras.

Esta competencia posee una alta importancia, dada por el 56 % de los encuestados.

3.3 Actitud de servicio: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de usuarios o clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro. Se relaciona con estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continúa.

La competencia es catalogada como de mediana importancia, esto por el 40% de los participantes.

3.4 Responsabilidad: Consiste en sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

La misma figura entre las competencias destacadas y de alta importancia, clasificada así por un 65 % de los encuestados.

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.

3.5 Tolerancia al estrés: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Requiere que el desempeño se alto en situaciones de mucha exigencia.

Un 52 %, da importancia alta a esta competencia para los MBA en finanzas que se desempeñen el sector público.

3.6 **Facilidad de expresión:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

Se presenta desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, etc.

Un 52% de los encuestados da alta importancia a poseer esta competencia, dado que la comunicación y necesidad de la misma es una constante.

4. Competencias de eficacia personal:

4.1 **Pensamiento sistemático:** Es la habilidad para enfrentarse a un problema y considerar como un todo, analizándola y estableciendo diferentes criterios de interrelación entre los aspectos del mismo, para llegar a soluciones viables. Se caracteriza por aplicar herramientas complejas de análisis que ayudan a clarificar el problema y su solución. Siempre busca que los modelos de trabajo utilizado puedan ser usados por otros empleados cuando lo requieran.

Un 52 % de los participantes en la investigación, dan una importancia alta de esta competencia para un MBA en finanzas, específicamente del sector público.

4.2 **Autocontrol:** Es el dominarse a sí mismo y mantener el control de las propias emociones y reacciones

Es la capacidad que permite que el sujeto se muestre calmado y tranquilo ante situaciones que involucren un grado de tensión emocional alto. Esta habilidad puede ser desarrollada con el uso de técnicas de control emocional y por la experiencia ante las situaciones. Cuando se encuentra ante dichos momentos la persona mantiene la calma, no cae presa de estallidos emocionales ni cede ante las provocaciones que pueda recibir en esa situación, estando su respuesta orientada hacia la calma y el entendimiento con el o los interlocutores.

Esta capacidad permite controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Un 48% de los encuestas otorgan importancia alta a esta competencia.

4.3 Desarrollo personal e institucional: Consiste en acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas y a si mismo.

Es la capacidad de fijarse metas definidas de corto, mediano y largo plazo, estableciendo un plan para alcanzarlas. Es capaz para adquirir nuevos y actualizados conocimientos, y transmitirlos de manera clara a las demás personas dentro de la institución. Reconoce sus potencialidades y las de los otros. Es una persona comprometida con su formación, tomando a cada momento iniciativas de desarrollo personal e institucional.

Ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Un 48 % de las personas participantes en estudio dan una importancia alta al desarrollo de esta competencia.

.

4.4 Innovación: Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Capacidad del individuo que le permite observar una situación desde distintas perspectivas y mejorar sustancialmente la ejecución de una tarea mediante un procedimiento novedoso y efectivo. Cuando se le presenta un problema no utiliza los métodos de resolución tradicionales, sino que busca crear una manera alternativa para resolver la situación, que aunque es diferente a lo establecido, es igual de efectiva que el método anterior o más efectiva aún.

Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o donde actúe. De allí que la innovación reciba una clasificación de importancia alta, esto por un 44 % de los participantes.

4.5 Lectura organizacional y construcción de relaciones: Es la habilidad de comprender la estructura y la cultura organizacional analizándola de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve diariamente. La persona actúa siguiendo los valores, actitudes, misión y visión de la institución. Logra analizar el entorno y prever situaciones que involucren a la institución. Así mismo, es capaz de crear redes sociales institucionales que permitan lograr las metas de forma satisfactoria, involucrando y conjugando varios elementos a la vez. En su ámbito de trabajo ejerce roles de liderazgo por su visión de la situación.

Esta competencia es clasificada por parte de los encuestados del sector público, como entre baja y media, con un 36 % en ambos rangos.

4.6 Seguridad en sí mismo: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Esta competencia es clasificada de alta importancia y figura como la tercera principal competencia que un MBA en finanzas exitoso debe poseer, esto de acuerdo con un 68 %.

5. Competencias Gerenciales:

5.1 Atención simultanea de proyectos: Es la capacidad de planificación, coordinación, ejecución y sistematización de información, además de dar seguimiento a uno o varios proyectos, tareas, actividades o clientes simultáneamente.

Poseer esta competencia permite resolver las necesidades de cada uno y superar los estándares de calidad en el servicio y cumplimiento de objetivos. Para ello se establecen prioridades y se planifican de forma adecuada cada tarea, cumpliendo exitosamente en el tiempo estipulado.

Un 54 % de los encuestas brindan una alta importancia a esta competencia.

5.2 Dirección de recursos: Es la capacidad de evaluar los recursos, tanto humanos como materiales, y administrarlos de forma eficiente; teniendo como meta el logro de los objetivos. Es capaz de detectar las habilidades no desarrolladas en otros y que pueden ser mejoradas y cultivadas dentro del ámbito de trabajo.

Tiene una visión clara del proyecto en el que trabaja y el objetivo que persigue, lo que lo faculta para evaluar constantemente el proceso. Gestiona en el momento adecuado la llegada de nuevos colaboradores o recursos, incluso llegando a replantear el esquema de trabajo.

Esta competencia es calificada por un 52 % de los encuestados como de alta importancia.

5.3 **Orientación del servicio al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. En el sector público, al brindarse y atenderse servicios de importancia para la sociedad es muy importante trabajar en todos los niveles con una actitud de servicio y en la búsqueda del beneficio de los usuarios. Es por esto, que esta competencia posee una importancia alta (56 %).

5.4 **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Esta competencia fue señalada por los encuestados como de alta importancia (un 76 %), y se ubica como la competencia de primera para garantizar el éxito de un profesional que obtiene un MBA en finanzas, y se desempeña en el sector público.

6. Competencias de Logro y Acción:

6.1 **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad para integrar las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.

Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Primeramente destacar el que todas las competencias de logro y acción obtuvieron una alta nivelación dentro de los resultados obtenidos. En el caso del liderazgo. Un 64 % le clasifico como de alta importancia a poseer por un exitoso MBA en finanzas que se desempeña en el sector público.

6.2 Adaptación al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Un 64 % le da una alta importancia a esta competencia.

6.3 Habilidad para el trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Se coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las

circunstancias del propio equipo de trabajo. Dentro la investigación, esta competencia es clasificada como de alta importancia por un 62 % de los participantes, dado la importancia de lograr objetivos a través de la sinergia, aspecto que retoma fundamental importancia cuando se trabaja con fondos públicos o bien, por la prestación de bienes públicos.

6.4 *Iniciativa:* Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. Es además, la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

Un 62% otorga alta importancia a que un MBA en finanzas posea iniciativa, que le permitirá ser un factor de cambio dentro de su organización.

6.5 *Orientación al alcance de logros:* Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la

organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Es además, la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Se da la necesidad profesionales capaces de crear un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, por lo que esta competencia es calificada, por los participantes dentro de la investigación, como de alta importancia (62 %).

A continuación se presentan las competencias, clasificadas según sus niveles, que fueron catalogadas como las competencias alta relevancia a poseer, por un MBA que se desempeñe exitosamente en el sector público costarricense.

Tabla Nº 3. Principales competencias de MBA en finanzas, para sector público

COMPETENCIAS PARA EL ÉXITO	%
BÁSICAS	
Conocimiento de herramientas computacionales	60
*Nivel Avanzado en Inglés	36
TÉCNICAS	0
Capacidad analítica	72
Capacidad de Planificar	52
GÉNERICAS	
Potencial de resolver problemas	56
Responsabilidad	65
Tolerancia al Estrés	52
Facilidad de Expresión	52
EFICACIA PERSONAL	
Pensamiento sistemático	52
Autocontrol	48
Desarrollo Personal e Institucional	48
Innovación	44
Seguridad en Si Mismo	68
GERENCIALES	
Atención simultanea de proyectos	54
Dirección de Recursos	52
Orientación al servicio al cliente	56
Pensamiento Estratégico	76

LOGRO Y ACCIÓN	
Liderazgo	64
Adaptación al cambio	64
Habilidad para el Trabajo en Equipo	62
Iniciativa	62
Orientación al alcance de logros	62

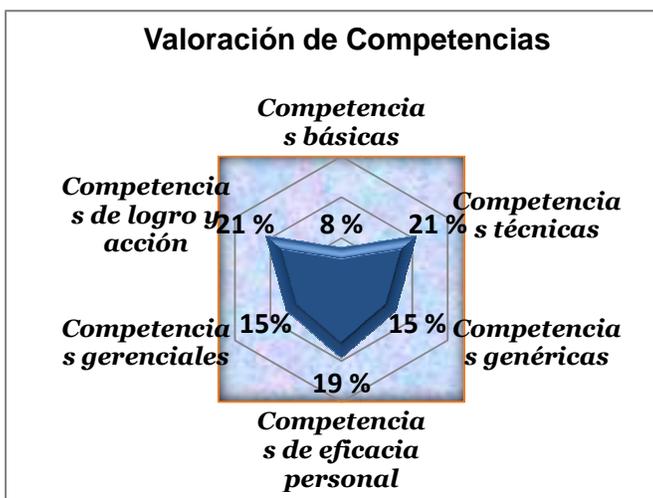
Fuente. Elaboración propia, 2010.

La pregunta N° 8, evalúa que competencias, se consideran como las que más se valoran cuando se contrata personal para el desarrollo de funciones financieras de las instituciones que forman parte en este caso de la muestra.

La competencias técnicas y las de logro y acción, son calificadas por un 21 % de los encuestados (en ambos casos), como las principales y que más se consideran por los contratantes.

Le sigue las competencias de eficacia personal con un 19%, las competencias genéricas y las gerenciales ambas ocupan un 15 % y por último, con un 8%, las competencias básicas. La siguiente gráfica muestra los anteriores resultados:

Figura N° 4. Valoración de grupos de competencias.



Fuente. Elaboración propia, 2010.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El profesional que se desempeñe en el sector público institucional costarricense debe tener la capacidad de gestionar y liderar organizaciones que desarrollan acciones de interés público. En cuando un MBA que especialice en finanzas y que se desempeñe en este sector, debe ser capaz de construir efectivamente políticas, estrategias, programas y proyectos, que garanticen el desarrollo local, regional, nacional e internacional, tomando en cuenta de que nos encontramos en un contexto globalizado.

Los profesionales que se desempeñen en el sector público costarricense y que posean un MBA en finanzas deben encontrarse en la capacidad de establecer la orientación estratégica de la organización, planificar su actividad; dirigir y supervisar; coordinar y controlar el equipo humano que colabora, todo de acuerdo con criterios y políticas previamente establecidos.

Proporcionar a los diferentes niveles organizacionales información oportuna y confiable sobre la situación financiera, así como de fortalecerle y asegurar la estabilidad económica y financiera de la Institución en cuestión, mediante la administración eficiente de los recursos financieros, incluye tanto la conjunción de competencias técnicas, como de logro y acción, gerenciales, de eficacia personal, genéricas y básicas.

Cada vez más los gerentes requieren más que desarrollar competencias técnicas, el desarrollar relaciones interpersonales, que permita trabajar mejor con los diferentes involucrados.

Es reto de los encargados de las finanzas estandarizar los servicios, los procesos y reportes, además de apoyar las decisiones del negocio, unirse más con la unidad de impuestos y mejorar la administración de los riesgos, entre otros.

A continuación se presentan las competencias, que de acuerdo con la investigación realizada, constituyen las competencias deseables y necesarias para un MBA en finanzas que se desempeñe exitosamente en el sector público costarricense.

Tabla N° 4. Competencias de alta relevancia para el éxito.

	COMPETENCIAS DE ALTA RELEVANCIA PARA EL ÉXITO	%	Tipo de Competencia
1.	Pensamiento Estratégico	76	Gerencial
2.	Capacidad analítica	72	Técnica
3.	Seguridad en Si Mismo	68	Eficacia Personal
4.	Responsabilidad	65	Genérica
5.	Liderazgo	64	Logro y Acción
	Adaptación al cambio	64	Logro y Acción
6.	Iniciativa	62	Logro y Acción
	Habilidad para el Trabajo en Equipo	62	Logro y Acción
	Orientación al alcance de logros	62	Logro y Acción
7.	Conocimiento de herramientas computacionales	60	Básica
8.	Potencial de resolver problemas	56	Genérica
	Orientación al servicio al cliente	56	Gerencial
9.	Atención simultanea de proyectos	54	Gerencial
10.	Tolerancia al Estrés	52	Genérica
	Facilidad de Expresión	52	Genérica
	Dirección de Recursos	52	Genérica
	Capacidad de Planificar	52	Técnica
	Pensamiento Sistemático	52	Eficacia Personal
11.	Desarrollo Personal e Institucional	48	Eficacia Personal
	Autocontrol	48	Eficacia Personal
12.	Innovación	44	Eficacia Personal
13.	*Nivel Avanzado en Inglés	36	Básica

Fuente. Elaboración propia, 2010.

Recomendaciones:

La investigación presenta la fortaleza de haberse tomado la muestra de diferentes instituciones que conforman el sector público costarricense, sin embargo si en futuras investigaciones se amplia la muestra se podrían acoplar un mayor número de resultados, pero que dada la cuantiosa cantidad de instituciones que conforma el sector público también representa una limitante de recurso para un estudio que no se realice a amplia escala.

Por lo que a futuro se aconseja segmentar el estudio del sector público en menores etapas consecutivas, que permita estudiarle por grupos de instituciones, distribuidas en diferentes períodos de tiempo. Otra opción sería el abarcarse por el estudio de varias personas y la posterior integración de resultados obtenidos en cada uno de los conglomerados.

Como recomendaciones para quienes se desempeñen en el sector público y deseen obtener una maestría en finanzas, la misma les será muy útil cuando le puedan conjugarle con la experiencia en su área, sin dejar de lado la importancia del desarrollo de competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo, entre otras, que muchas veces no se aprenden en las aulas, por lo que es un reto para las universidades el rescatar los factores críticos que requieren los profesionales del hoy, y desarrollarles ideando nuevos métodos.

ANEXOS

Anexo 1.1 Encuesta

ENCUESTA: COMPETENCIAS LABORALES

INTRODUCCIÓN

Estimados colaboradores y colaboradoras:

La presente encuesta es parte una investigación académica que estoy realizando, y tiene por objeto conocer su opinión sobre algunos aspectos relacionados con las competencias que se espera que posean los profesionales con maestría en el área de las finanzas.

Para efectos de la presente investigación se entenderá la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes y actitudes que poseen y son deseables para las personas que cuentan con un MBA en finanzas.

La encuesta solo le tomara aproximadamente 10 minutos de su tiempo para completarla. Su participación es de carácter voluntario y anónimo. Una vez concluido el estudio usted recibirá, si así lo desea, una síntesis del resultado de esta investigación.

Si tiene alguna pregunta o duda sobre la naturaleza y objetivos de la encuesta o sobre el cuestionario propiamente, puede comunicarse con Tatiana Sharloth Arroyo Carvajal, al teléfono 88 62 80 84 o al correo electrónico tati2487@gmail.com.

Muchas gracias por su valiosa colaboración y apoyo.

A. INFORMACIÓN A RECOLECTAR

7. A partir de su propia experiencia, ¿considera que el poseer un MBA en finanzas es un requisito para desempeñar efectivamente las laborales relacionadas a los puestos financieros? (marque con una "X")

Sí

No

Por favor explique brevemente el porque de su respuesta

8. De los siguientes grupos de **competencias básicas**, ¿Cuáles considera debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Asígneles un valor entre 1 y 5, de acuerdo con su importancia. (1 es mínima y 5 es máxima).

- Conocimiento de herramientas computacionales
 - Nivel avanzado en inglés
 - Conocimiento de la estructura organizacional
 - Experiencia previa en las funciones a desempeñar
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

9. De los siguientes grupos de **competencias técnicas**, ¿Cuáles considera usted que debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Asígneles un valor entre 1 y 5, de acuerdo con su importancia. (1 es mínima y 5 es máxima)

- Capacidad analítica
 - Capacidad de planificar
 - Habilidad para ejecutar
 - Capacidad de administrar recursos humanos.
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

10. De los siguientes grupos de **competencias genéricas**, ¿cuáles considera usted que debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Por favor asígneles un valor entre 1 y 7, de acuerdo con su importancia. (1 es mínima y 7 es máxima)

- Capacidad de negociación
 - Potencial de resolver problemas
 - Actitud de servicio
 - Responsabilidad
 - Tolerancia al estrés
 - Facilidad de expresión
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

11. De los siguientes grupos de **competencias de eficacia personal**, ¿cuáles considera usted que debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Por favor asígneles un valor entre 1 y 7, de acuerdo con su importancia (1 es mínima y 7 es máxima).

- Pensamiento sistemático
- Autocontrol
- Desarrollo personal e institucional
- Innovación
- Lectura organizacional y construcción de relaciones

- Seguridad en sí mismo
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

12. De los siguientes grupos de **competencias gerenciales**, ¿cuáles considera usted que debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Por favor asígneles un valor entre 1 y 5, de acuerdo con su importancia (1 es mínima y 5 es máxima).

- Atención simultanea de proyectos
 - Dirección de recursos
 - Orientación del servicio al cliente
 - Pensamiento estratégico
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

13. De los siguientes grupos de **competencias de logro y acción**, ¿cuáles considera usted que debe poseer quienes se egresan de un MBA en Finanzas? Por favor asígneles un valor entre 1 y 6, de acuerdo con su importancia (1 es mínima y 6 es máxima).

- Liderazgo
 - Adaptación al cambio
 - Habilidad para el trabajo en equipo
 - Iniciativa
 - Orientación al alcance de logros
 - Otro, por favor indíquelo
-
-

14.Cuál es el aspecto que cree usted que es el que más se valora cuando se contrata personal para el desarrollo de funciones financieras de la institución? (marque con una "X" las dos opciones que considere más importantes)

- Competencias básicas
 - Competencias técnicas
 - Competencias genéricas
 - Competencias de eficacia personal
 - Competencias gerenciales
 - Competencias de impacto e influencia
 - Competencias de logro y acción
 - Otro tipo de competencia a su juicio, por favor indíquelo
-
-

B. Datos generales

Género

F M

Edad

De 20 a 24 De 25 a 29 De 30 a 34

De 35 a 39 De 40 a 60

Grado académico

Técnico Bachillerato Licenciatura

Maestría Doctorado

Cargo

Administrativo o técnico Analista Director o gerente

Auditor interno Asistente de director

Coordinador Jefe de departamento

Número de años de laborar en la institución actual

De 1 a 4 De 5 a 9 De 10 a 19

De 20 a 29 De 30 a más

Número de años de experiencia en el área de trabajo

De 1 a 4 De 5 a 9 De 10 a 19

De 20 a 29 De 30 a más

Teléfono _____, Fax _____

Correo electrónico _____

Observaciones:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 1.2 Tabulación de resultados de la encuesta

Pregunta N° 1. ¿Poseer un MBA en finanzas es un requisito para desempeñar efectivamente las laborales relacionadas a los puestos financieros?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	64
No	18	36
	50	

Pregunta N° 2. Competencias Básicas.

	Escala	Frecuencia	Porcentajes	Ponderación
Conocimiento de herramientas computacionales	BAJA 1	0	0	16,00
	2	8	16,00	
	MEDIA 3	12	24,00	24,00
	ALTA 4	30	60,00	60,00
	5	0	0,00	
		50		
Nivel avanzado en ingles	BAJA 1	8	16,00	36,00
	2	10	20,00	
	MEDIA 3	14	28,00	28,00
	ALTA 4	16	32,00	36,00
	5	2	4,00	
		50		
Conocimiento de la estructura organizacional	BAJA 1	13	26,00	52,00
	2	13	26,00	
	MEDIA 3	14	28,00	28,00
	ALTA 4	10	20,00	20,00
	5	0	0,00	
		50		
Experiencia previa en las funciones a desempeñar	BAJA 1	10	20,00	20,00
	2	0	0,00	
	MEDIA 3	22	44,00	44,00
	ALTA 4	18	36,00	36,00
	5	0	0,00	
		50		

Pregunta Nº 3. Competencias Técnicas

	Escala	Frecuencias	Porcentajes	Ponderación
Capacidad analítica	BAJA 1	6	12,00	16,00
	2	2	4,00	
	MEDIA 3	6	12,00	12,00
	ALTA 4	10	20,00	72,00
	5	26	52,00	
		50		
Capacidad de Planificar	BAJA 1	0	0,00	12,00
	2	6	12,00	
	MEDIA 3	18	36,00	36,00
	ALTA 4	16	32,00	52,00
	5	10	20,00	
		50		
Habilidad para ejecutar	BAJA 1	2	4,00	8,00
	2	2	4,00	
	MEDIA 3	24	48,00	48,00
	ALTA 4	8	16,00	44,00
	5	14	28,00	
		50		
Capacidad de administrar recursos	BAJA 1	6	12,00	48,00
	2	18	36,00	
	MEDIA 3	18	36,00	36,00
	ALTA 4	6	12,00	16,00
	5	2	4,00	
		50		

Pregunta Nº 4. Competencias Genéricas

	Escala	Frecuencia	Porcentajes	Ponderación
Capacidad de Negociación	BAJA 1	6	12,00	20,00
	2	4	8,00	
	MEDIA 3	12	24,00	44,00
	4	8	16,00	
	5	2	4,00	

	ALTA 6	6	12,00	36,00
	7	12	24,00	
		50		
Potencial de resolver problemas	BAJA 1	4	8,00	12,00
	2	2	4,00	
	MEDIA 3	4	8,00	32,00
	4	6	12,00	
	5	6	12,00	
	ALTA 6	8	16,00	56,00
	7	20	40,00	
		50		
Actitud de servicio	BAJA 1	4	8,00	24,00
	2	8	16,00	
	MEDIA 3	6	12,00	40,00
	4	8	16,00	
	5	6	12,00	
	ALTA 6	6	12,00	36,00
	7	12	24,00	
		50		
Responsabilidad	BAJA 1	3	5,77	13,46
	2	4	7,69	
	MEDIA 3	5	9,62	21,15
	4	3	5,77	
	5	3	5,77	
	ALTA 6	6	11,54	65,38
	7	28	53,85	
		52		
Tolerancia al estrés	BAJA 1	4	8,00	12,00
	2	2	4,00	
	MEDIA 3	10	20,00	36,00
	4	4	8,00	
	5	4	8,00	
	ALTA 6	4	8,00	52,00
	7	22	44,00	
		50		
Facilidad de expresión	BAJA 1	5	10,00	28,00
	2	9	18,00	
	MEDIA 3	4	8,00	20,00
	4	2	4,00	
	5	4	8,00	
	ALTA 6	13	26,00	52,00
	7	7	14,00	
	8	6	12,00	
		50		

Pregunta Nº 5. Competencias de Eficacia personal

	Escala	Frecuencia	Porcentajes	Ponderación
Pensamiento sistemático	BAJA 1	6	12,00	24,00
	2	2	4,00	
	3	4	8,00	
	MEDIA 4	4	8,00	24,00
	5	8	16,00	
	ALTA 6	6	12,00	52,00
	7	20	40,00	
		50		
Autocontrol	BAJA 1	0	0,00	14,00
	2	4	8,00	
	3	3	6,00	
	MEDIA 4	8	16,00	38,00
	5	11	22,00	
	ALTA 6	9	18,00	48,00
	7	15	30,00	
		50		
Desarrollo personal e institucional	BAJA 1	2	4,00	28,00
	2	2	4,00	
	3	10	20,00	
	MEDIA 4	4	8,00	24,00
	5	8	16,00	
	ALTA 6	10	20,00	48,00
	7	14	28,00	
		50		
Innovación	BAJA 1	2	4,00	24,00
	2	4	8,00	
	3	6	12,00	
	MEDIA 4	10	20,00	32,00
	5	6	12,00	
	ALTA 6	10	20,00	44,00
	7	12	24,00	
		50		
Lectura organizacional y construcción de relaciones	BAJA 1	2	4,00	36,00
	2	12	24,00	
	3	4	8,00	
	MEDIA 4	6	12,00	36,00
	5	12	24,00	
	ALTA 6	10	20,00	28,00

	7	4	8,00	
		50		
Seguridad en sí mismo	BAJA 1	0	0,00	8,00
	2	2	4,00	
	3	2	4,00	
	MEDIA 4	8	16,00	24,00
	5	4	8,00	
	ALTA 6	14	28,00	68,00
	7	20	40,00	
		50		

Pregunta Nº 6. Competencias Gerenciales

	Escala	Frecuencia	Porcentajes	Ponderación
Atención simultanea de proyectos	BAJA 1	4	8,00	26,00
	2	9	18,00	
	MEDIA3	10	20,00	20,00
	ALTA 4	16	32,00	54,00
	5	11	22,00	
		50		
Dirección de recursos	BAJA 1	4	8,00	20,00
	2	6	12,00	
	MEDIA3	14	28,00	28,00
	ALTA 4	16	32,00	52,00
	5	10	20,00	
		50		
Orientación al servicio al cliente	BAJA 1	2	4,00	20,00
	2	8	16,00	
	MEDIA3	12	24,00	24,00
	ALTA 4	18	36,00	56,00
	5	10	20,00	
		50		
Pensamiento estratégico	BAJA 1	4	8,00	12,00
	2	2	4,00	
	MEDIA3	6	12,00	12,00
	ALTA 4	8	16,00	76,00
	5	30	60,00	

Pregunta Nº 7. Competencias de Logro y Acción

	Escala	Frecuencia	Porcentajes	Ponderación
Liderazgo	BAJA 1	2	4,00	10,00
	2	3	6,00	
	MEDIA 3	13	26,00	26,00
	ALTA 4	11	22,00	64,00
	5	21	42,00	
		50		
Adaptación al cambio	BAJA 1	2	4,00	12,00
	2	4	8,00	
	MEDIA 3	12	24,00	24,00
	ALTA 4	16	32,00	64,00
	5	16	32,00	
		50		
Habilidad para el trabajo en equipo	BAJA 1	2	4,00	10,00
	2	3	6,00	
	MEDIA 3	14	28,00	28,00
	ALTA 4	11	22,00	62,00
	5	20	40,00	
		50		
Iniciativa	BAJA 1	3	6,00	10,00
	2	2	4,00	
	MEDIA 3	14	28,00	28,00
	ALTA 4	14	28,00	62,00
	5	17	34,00	
		50		
Orientación al alcance de logros	BAJA 1	2	4,00	14,00
	2	5	10,00	
	MEDIA 3	12	24,00	24,00
	ALTA 4	10	20,00	62,00
	5	21	42,00	
		50		

Pregunta N° 8. ¿Aspectos que cree usted que son los que más se valoran cuando se contrata personal para el desarrollo de funciones financieras de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje
Competencias básicas	8	7,69
Competencias técnicas	22	21,15
Competencias genéricas	16	15,38
Competencias de eficacia personal	20	19,23
Competencias gerenciales	16	15,38
Competencias de logro y acción	22	21,15
Otro tipo de competencia	0	0,00
	104	

Datos generales

Género

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	23	46,00
Masculino	27	54,00
	50	

Edad

	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 24	12	24,00
De 25 a 29	8	16,00
De 30 a 34	7	14,00
De 35 a 39	6	12,00
De 40 a 60	17	34,00
	50	

Grado Académico

	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	6	12,00
Bachillerato	10	20,00
Licenciatura	24	48,00
Maestría	8	16,00
Doctorado	2	4,00
	50	

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Director o gerente	8	16,00
Administrativo o técnico	9	18,00
Auditor interno	10	20,00
Asistente de dirección	4	8,00
Coordinador	5	10,00
Jefe de departamento	11	22,00
Analista	3	6,00
	50	

Años de laborar en la institución

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 9	33	66,00
10 a 19	8	16,00
20 a 29	7	14,00
30 o más	2	4,00
	50	

Años de Experiencia en el área

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 9	27	54,00
10 a 19	12	24,00
20 a 29	8	16,00
30 o más	3	6,00
	50	

BIBLIOGRAFÍA

Adler Hirsch, Ana (2009). *Competencias y rasgos de ética profesional en estudiantes y profesores de posgrado de la UNAM*. Sección especial, pág. 1-16. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Alles, Martha (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Primera edición, editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

Arias Zeledón, Alexander & Charpentier Mora, Susy (2004). *Diccionario de competencias laborales: la experiencia en el Sector Bancario Público Costarricense*. Universidad de Costa Rica, Trabajo Final de Graduación.

Ayala, Juan Carlos (2005). *Manual de Competencias Básicas en Gestión*. Programa de Certificación de Competencias Laborales. Primera Edición, Buenos Aires, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.trabajo.gob.ar/downloads/calidad/manual_gestion.

Balderas, Sergio (2000). *Seminario: metodología para las competencias laborales*. CELAC. Costa Rica.

Barrios, Edgar (2000). *Gestión de las Competencias*. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/index.htm

Barrantes, R. (2002). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. Primera edición, editorial EUNED. San José, Costa Rica

Cancino Ortiz, Jaime Eduardo; Morales Rendón, Martha Cecilia & Ramírez Atehortúa, Jorge H. *Sobre la necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*. Revista Ciencias

Estratégicas, Vol. 17, pág. 243-250. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Centro internacional de formación de la OIT (2008). Gestión de recursos humanos por competencias. Competencias y competitividad sostenible. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/turin/a2010621.

CITI Bank El Salvador. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica <http://www.latam.citibank.com/corporate/lasvco/spa>

Consulta a la dirección www.eempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=70152, el 11 de noviembre del 2010.

CNN Expansión (2010). Stanford predice una caída en la demanda de MBA. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica <http://www.revistasumma.com/gerencia/6104-stanford-predice-una-caida-en-la-demanda-de-mba>.

Delgado M, Domingo (sf). Modelos de gestión por competencias. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.

Escobar Valencia, Miriam (2005). Las *competencias* laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales; pág. 31-55. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Filippi Marchant, Marcelo (2007). Las *competencias* claves en estudiantes de liceos técnicos profesionales de la provincia de concepción y su relación con el estilo de liderazgo de los directores. Horizontes Educativos, Vol. 12, pág. 11-21. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Fiorillo, Claudio (2010). El rol del director financiero ya no se trata solo de ver números, ahora debe involucrarse en la estrategia. El Financiero, edición 797.

Consultado el 15 de diciembre del 2010 desde la dirección electrónica http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/diciembre/12/negocios2576473.html

Gallardo, Helio (1991). Elementos de la investigación académica. Primera edición. Editorial EUNED. San José, Costa Rica.

García Sáiz, Miguel (sf). El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.

Gramigna, María Rita (sf). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.

Gómez Roldán, Ignacio (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores, Vol. 8, pág. 45-66. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Gómez, Miguel (1985). Elementos de estadística descriptiva. Segunda edición, editorial EUNED. San José, Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición, editorial McGraw-Hill. México.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición, editorial McGraw-Hill. México.

Ibarra, Alberto (2010). MBA ¿Clave para conseguir un mejor trabajo?. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica <http://albertoibarrapcse.wordpress.com/2010/07/10/mba-%C2%BFclave-para-conseguir-un-mejor-trabajo/>

Icart, María Teresa, Fuentelsaz, Carmen, & Pulpón, Anna (2000). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Primera edición, ediciones de la Universidad de Barcelona. Barcelona, España.

IESE Business School (2010). ¿Cómo mejorar mis competencias directivas?. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica <http://mba.americaeconomia.com/agenda/seminarios/como-mejorar-mis-competencias-directivas>

Ispizua, Alvaro (sf). MBA- Mención Finanzas. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.mondragon.edu/posgrado/master-y-experto/master-oficial-en-direccion-de-empresas-mba/mba-mencion-finanzas/mba-master-oficial-en-direccion-de-empresas-mencion-finanzas.

Lépiz Chaves, Jorge Alejandro (2010) Elaboración del perfil por competencias laborales del puesto de agente de bolsa altamente exitoso en el puesto de Bolsa de BN Valores. Universidad de Costa Rica, Trabajo Final de Graduación.

Levy – Leboyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.

Lizano Ortiz, Tatiana & Zúñiga Bejarano, Karla (2004). Diseño de una metodología para elaborar tres perfiles de puestos desde el modelo de competencias laborales en una institución pública costarricense. Universidad de Costa Rica, Trabajo Final de Graduación.

Marxuach, Alain (2010). *Competencias* directivas ganadoras en tiempos de crisis. Capital Humano, Vol. 23, pág. 80-82. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Moreno Domínguez, M^a Jesús; Pelayo Díaz, Yolanda & Vargas Sánchez, Alfonso (2004). La *gestión por competencias* como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de Empresa, pág. 56-72. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

OIT (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra.

Pérez, José (2010). ¿Cómo se definen las competencias clave en la gestión de recursos humanos de corte conductista? Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.gestioncompetencias.com.

Pérez, José (2010). Los cuatro mitos de la gestión por competencias en las PYMES. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.gestioncompetencias.com.

Rivera González, Daisy (1999). Evaluación del desempeño por competencias laborales. Universidad de Costa Rica, Trabajo Final de Graduación.

Salazar Botello, Carlos Mauricio & Chiang Vega, Margarita (2007). *Competencias y educación superior. Un estudio empírico*. Horizontes Educativos, Vol. 12, pág. 23-35. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

ULACIT (2010). Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.ulacit.ac.cr/carreras.php?id=28&tab=40.

Valdés Ortega, José Rafael & Piloto Martínez, Tomas (2005). La *gestión por competencias* en el sector de las finanzas y precios. Folletos Gerenciales, Vol. 9, pág. 23-46. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la base de datos EBSCO.

Valdez Pérez, Elisa (sf). Desarrollar el capital humano. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica <http://www.mailxmail.com/cursoPdf.cfm?gfnameCurso=desarrollar-capital-humano>

Valle León, Isel (2006). Tipos de competencias. Recuperado el 11 de noviembre del 2010 desde la dirección electrónica www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/tipos_de_competencias.