

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**¿Cuáles son las competencias que
requiere un profesional en finanzas en
una Institución que enfrenta la
apertura de su mercado?**

**Maestría en Administración de Empresas
con énfasis en Finanzas**

Investigación Empresarial Aplicada

Profesor: César Enríquez Caruzo

Alumno: Francisco Garro Molina

Marzo 2010

Contenido

1	Introducción.....	3
2	El Instituto Costarricense de Electricidad y la apertura del mercado	3
3	La Gestión por competencias.....	4
3.1	Historia de la gestión por competencias.....	4
3.2	Definición de competencias	5
3.3	La gestión por competencias	5
3.4	Diccionario de competencias	8
3.4.1	Competencias individuales	8
3.4.2	Competencias sociales.....	8
3.5	Implementación de un modelo de gestión por competencias.....	8
3.5.1	Identificar las competencias para cada puesto.....	9
3.5.2	Elaboración de un perfil del puesto.....	9
3.5.3	Implementación	9
4	Análisis de resultados	9
4.1	Metodología utilizada	10
4.2	Resultados	10
4.2.1	¿Considera usted que están suficientemente capacitados los profesionales recién graduados en finanzas para enfrentar los retos ante una apertura del mercado de electricidad y telecomunicaciones?	10
4.2.2	¿Considera usted que la apertura del mercado provoca un cambio en la forma de analizar el entorno financiero de la institución?.....	11
4.2.3	Si hay cambios, ¿Cuáles son los más importantes?	12
4.2.4	¿Desde el punto de vista financiero, considera usted que hay un cambio sustancial en los requisitos que debe tener un graduado en finanzas al enfrentarse la institución a una nueva competencia?	12
4.2.5	¿Se han preparado las instituciones con anterioridad a los eventuales cambios o esperan a la competencia para analizar las líneas de acción?	13
4.2.6	¿Existe alguna preferencia por profesionales de maestría o licenciatura de los graduados en finanzas?	14
4.2.7	¿Está dispuesta la institución a capacitar a los nuevos profesionales en finanzas con cursos adicionales para lograr tener los requisitos ideales?	14
5	Análisis de competencias.....	15
6	Conclusiones.....	15
7	Bibliografía	17

1 Introducción

Esta investigación, la cual incluye la opinión de profesionales en finanzas exitosos que laboran en Instituciones Públicas, tiene como objetivo determinar cuáles son las habilidades, conocimientos y competencias que un profesional recién graduado de una Universidad debe tener para alcanzar el éxito en una institución que debe desarrollarse en un mercado muy competitivo.

Dada las nuevas tendencias a la apertura de los mercados, como por ejemplo: electricidad y telecomunicaciones que afectan en el corto y mediano plazo a las Instituciones, es necesario conocer la respuesta a la interrogante, ¿Qué pueden hacer los nuevos profesionales en finanzas, desde el punto de vista técnico, para que las empresas que durante mucho tiempo se han mantenido como entidades estatales sin competencia, puedan sobrevivir en un mercado de apertura con nuevas empresas en competencia?

Para responder a las interrogantes de este trabajo, se analiza la situación del Instituto Costarricense de Electricidad, institución estatal autónoma creada el 8 de abril de 1949. Esta empresa enfrenta una apertura del mercado en sus dos actividades principales: electricidad y telecomunicaciones de la cual puede salir bien posicionado si tiene un sistema financiero sólido y cuenta con los profesionales especializados en finanzas con la capacitación adecuada y las competencias para ejercer sus labores de una manera eficiente.

2 El Instituto Costarricense de Electricidad y la apertura del mercado

El Instituto Costarricense de Electricidad fue creado mediante el Decreto-Ley N.º 449, del 8 de abril de 1949, como una Institución Estatal Autónoma y durante muchos años se ha encargado de garantizar el suministro de energía eléctrica a nivel nacional, mandato expreso dado en su Ley Constitutiva N.º 449.

La misión del sector eléctrico del ICE es "Mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico y social, a través de un servicio de electricidad que supera las expectativas de bienestar, comodidad y progreso de todos los costarricenses."

Posteriormente, a partir de 1963 el Estado costarricense le concedió a la Institución la gran responsabilidad de convertir las telecomunicaciones en una herramienta de crecimiento económico, social y tecnológico dado que en ese momento el sistema de telefonía nacional estaba colapsado y obsoleto.

La misión del Sector Telecomunicaciones es: "Satisfacer las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes y la sociedad costarricense, mediante el suministro oportuno de servicios y aplicaciones de telecomunicaciones e

información de calidad, a precios y tarifas competitivos, con la tecnología adecuada y el mejor recurso humano."

En el Anexo N° 1 se presenta un resumen de las aperturas planteadas tanto en el sector de telecomunicaciones como en el de electricidad.

3 La Gestión por competencias

Las empresas o instituciones del siglo XXI no son las mismas de hace unos pocos años, los cambios que continuamente se dan en un mundo cada vez más globalizado influyen de forma significativa en el diario accionar de cada una de las empresas, las que deben ajustarse de manera óptima para enfrentar el reto de una competencia cada vez mayor.

Desde este punto de vista, las competencias que un profesional en finanzas debe tener para guiar el negocio en la dirección adecuada son cada vez más exigentes y principalmente en una institución como el ICE que requiere de grandes inversiones para garantizar el servicio eléctrico y telefónico al estar inmerso en el corto y mediano plazo en una competencia por el mercado con empresas transnacionales que llevan muchos años de ventaja en el aspecto financiero.

Todos los factores productivos deben ser eficientes para el logro de los objetivos de la empresa que enfrenta estos cambios y entonces debe empezarse a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, al cual se le deben aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes de tal forma que los profesionales en finanzas puedan valerse por sí mismos y sean capaces de entregar lo mejor de sí a su trabajo.

En una forma muy sencilla, se habla de competencia cuando se quiere indicar que alguien está capacitado para llevar a cabo alguna tarea, ya sea porque tiene la autoridad suficiente, porque posee los conocimientos para hacerla, o porque sus cualidades se lo permiten.

3.1 Historia de la gestión por competencias

La palabra competencia, en este sentido, fue utilizada por primera vez por David C. McClelland (profesor de la Universidad de Harvard), quien es uno de los primeros autores que describió y definió el concepto de "competencias" en un artículo publicado por la revista *American Psychology* en 1973, así se continuaron los rigurosos estudios para aumentar la productividad en el trabajo, algo que desde la Edad Media se consideraba un arte, un misterio que los maestros transmitían a sus discípulos.

La Revolución Industrial provocó un cambio total en los procesos productivos. A inicios del siglo XX salieron a la luz los estudios realizados por Frederick W. Taylor con sus normas para organizar el trabajo en las fábricas o en los talleres, las

cuales tuvieron un impacto mundial. De igual manera, Henry Fayol aportó grandes investigaciones que propiciaron un avance importante en la teoría administrativa de la dirección y departamentalización de las empresas.

En 1954 Abraham Maslow publicó *Motivation and Personality*, donde estableció una jerarquía basada en las necesidades humanas desde las fisiológicas hasta las de autorrealización, pasando por las de seguridad, pertenencia y estimación.

Posteriormente, luego de los trabajos de varios investigadores y autores como Norman R. Maier, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, se empezaron a proponer los primeros modelos para elaborar un sistema de gestión basado en competencias, los cuales según Dirube, J.L. (2004) debían describir en una primera dimensión el “número de competencias necesarias para desarrollar un puesto de trabajo” y en una segunda dimensión, se deberían referir a “los niveles de cada competencia” (p. 18), de esta manera, un profesional que posea la competencia en un nivel de conocimiento y habilidad, tendrá mayor probabilidad para desarrollar una mayor competencia y una mejor evaluación de los riesgos una vez identificados, que otra que no tenga ese nivel de competencia.

3.2 Definición de competencias

En el Diccionario de recursos humanos: organización y dirección escrito por Manuel Fernández Ríos (1999), se define competencias como las “habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Cummings y Schwab (1985) incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales; factores manuales (motores), como fuerza y destreza; y características de personalidad”.

En este mismo diccionario se define competencia profesional como la “capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo” (p. 118)

3.3 La gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta indispensable para asumir este desafío al que se enfrentan los nuevos profesionales en finanzas puesto que eleva a un grado de excelencia las competencias de cada uno de estos profesionales envueltos en el que hacer de la empresa.

La gestión por competencias tiene la ventaja de dar la posibilidad de definir el perfil del profesional acorde con la expectativa de la institución, que favorecerá la productividad de cada equipo de trabajo. También va a desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

En el artículo Modelos de Gestión por Competencias del autor Delgado (2002), se incluye un gráfico que representa un modelo holístico para la Gestión por Competencias y sus componentes interrelacionados (p.1), los cuales se

reproducen en el Gráfico N° 1. De acuerdo con el autor, el carácter holístico de este modelo se basa en dos características: en primer lugar, la gestión del activo que representan las competencias se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos y en segundo lugar; la competencia integra las características personales y sociales con los conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

Gráfico N° 1
Un modelo para la gestión holística de las competencias



Fuente: Delgado D. Modelos de Gestión por Competencias

Una conclusión importante en cuanto a este tema es que las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Se puede decir que las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada, en nuestro caso las finanzas.

Los consultores Ernst & Young (1998) en el artículo Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos mencionan que existen dos tipos de competencias: las **competencias diferenciadoras** que distinguen a un trabajador con actuación superior a un trabajador con actuación mediana y las **competencias umbral o esenciales** que son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada (p. 5).

Ernst & Young (1998) dividen las competencias en dos grandes bloques: los conocimientos específicos de carácter técnico, precisos para la realización

adecuada de las actividades y las habilidades/cualidades que son las capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto de trabajo.

En el Cuadro N°1 se presentan los tipos de competencias definidos por Ernst & Young Consultores. Puede verse que en la columna de la izquierda se presentan los conocimientos, los cuales son adquiridos principalmente de forma académica en los diversos cursos que ofrece la carrera, mientras que en la columna de la derecha las habilidades o cualidades que debe desarrollar el profesional paralelamente con sus labores, para ello puede recibir capacitación con el fin de despertar en el profesional estas habilidades, pero también depende de la actitud que tenga para desarrollarlas, algunas son difíciles de alcanzar como por ejemplo el liderazgo.

Cuadro N°1

TIPOS DE COMPETENCIAS	
Conocimientos	Habilidades/cualidades
<ul style="list-style-type: none"> - Informática - Contabilidad financiera - Contabilidad analítica - Análisis financiero - Consolidación contable - Fiscalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitud directiva - Relaciones públicas - Habilidad de comunicación - Trabajo en equipo - Liderazgo - Capacidad de síntesis

Claude Lévy-Leboyer en su libro *Gestión de las Competencias* (2003) menciona que las “aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto.” (p. 43).

Finalmente concluye que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p. 54).

El desarrollo de las competencias no es una nueva técnica pedagógica que es muy común en la mayoría de las actividades de formación profesional, ésta es una actitud que debe adoptar el profesional recién graduado en finanzas que desea desarrollar sus competencias, la cual debe ser compartida y reconocida por las autoridades superiores de la institución.

El desarrollo de las competencias dice Lévy-Leboyer (2003) en su libro, “no tiene lugar ni antes de la entrada al mundo laboral, ni paralelamente al ejercicio de una actividad profesional, sino directamente mediante esta misma actividad”. Solo las experiencias al afrontar nuevos retos permiten construir competencias, ahí es

donde un profesional recién graduado debe poner su máximo empeño y mantener una actitud positiva y totalmente creativa con innovación y uso cada vez mayor de herramientas tecnológicas.

Es muy importante mencionar que, del éxito que tengan individualmente los profesionales dedicados a las finanzas en una institución, dependen las competencias que esa misma institución tenga en el mercado en que se desarrolla, de ahí el interés que las empresas que desean competir con éxito le den a la gestión de competencias para desarrollar el capital humano.

3.4 Diccionario de competencias

Tomando como referencia el libro de Dirube, J.L. (2004) se presenta a continuación un resumen del diccionario de competencias (p. 128).

3.4.1 Competencias individuales

Se trata de lo que la gente es capaz de realizar por sí misma.

- **De acción:** orientación al logro, iniciativa, búsqueda de información y preocupación por el orden y la calidad.
- **De regulación de conducta:** confianza en sí mismo, autocontrol y flexibilidad.
- **De pensamiento:** pensamiento analítico, pensamiento conceptual y conocimiento técnico.

3.4.2 Competencias sociales

Trata de lo que las personas pueden hacer en su relación con los demás.

- **De ayuda:** comprensión de los demás y orientación al cliente.
- **De influencia:** impacto e influencia, conciencia política y construcción de relaciones.
- **De gerencia:** dar directrices, desarrollo de personas y liderazgo.
- **De eficacia de grupos:** trabajo en equipo, compromiso con la organización y aprovechamiento de la diversidad.

3.5 Implementación de un modelo de gestión por competencias

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, para adquirir un hábito, una nueva conducta o aumentar las competencias en un profesional se debe tener un requisito fundamental y es querer hacerlo y tener la actitud para ello, por lo cual este profesional debe conocerse a sí mismo y saber lo que es capaz de hacer, conocer las exigencias del puesto y estar consciente del entorno de trabajo.

Es claro que algunas instituciones que por muchos años se mantuvieron casi como monopolios van a enfrentarse en el corto plazo a una apertura. Además, las

empresas evolucionan, los puestos de trabajo se modifican, algunos otros desaparecen y otros se crean para responder a las nuevas necesidades, por lo tanto, es necesario revisar con frecuencia el modelo de gestión o compararlo con la realidad permanentemente. Dirube, J.L. (2004) presenta los pasos que deben seguirse para implementar el sistema de gestión por competencias (p. 166), los que se resumen a continuación.

3.5.1 Identificar las competencias para cada puesto

En primer lugar, se deben identificar las competencias necesarias para realizar un excelente desempeño en cada puesto de trabajo, o por lo menos en aquellos que son clave para el negocio. Para ello es vital definir las características que debe tener cada puesto para hacer que “personas normales obtengan resultados excelentes”.

3.5.2 Elaboración de un perfil del puesto

De acuerdo con lo explicado en el punto anterior, los perfiles se diseñan referenciados a las competencias que tienen los mejores en un determinado puesto. Con esta información y utilizando técnicas estadísticas como la representación gráfica se elaboran los perfiles del puesto.

En algunos casos, ya sea por falta de información o porque el puesto es nuevo, puede ser necesario recurrir a un panel de expertos. Este panel puede ratificar el trabajo que se hizo con el método de entrevistas.

3.5.3 Implementación

Con la fase de diseño debe empezarse a generarse un buen clima para llevar a cabo una adecuada implementación, pues debe involucrarse en esta fase a los colaboradores y directivos de la empresa.

No debe dejarse por fuera la evaluación periódica del sistema de gestión por competencias lo cual puede hacerse utilizando cuestionarios diseñados para tal fin, entrevistas dirigidas, entre otras técnicas.

Finalmente y no menos importante es que las competencias deben estar estrechamente relacionadas con la retribución a los colaboradores, la cual puede ser mediante la valoración del puesto, o el pago de un bono o gratificación.

4 Análisis de resultados

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la investigación realizada.

4.1 Metodología utilizada

La metodología que se utilizó es la entrevista a profesionales exitosos en el campo de las finanzas en una institución pública, en este caso funcionarios del ICE y consultores relacionados con la institución con un alto conocimiento del ámbito del negocio y la eventual apertura tanto en electricidad como en telecomunicaciones.

Se hizo un sondeo de opinión a 15 profesionales seleccionados utilizando el muestreo no aleatorio a juicio del investigador para lo cual se diseñó una guía de entrevista que se presenta en el Anexo N°2.

Con el fin de determinar las principales competencias también se les agregó una matriz con un menú de competencias en donde debían escoger las 10 que consideraran más importantes. El análisis de resultados se presenta en el punto 5.

4.2 Resultados

A continuación se presenta la integración con los aspectos más importantes extraídos de las entrevistas realizadas.

4.2.1 ¿Considera usted que están suficientemente capacitados los profesionales recién graduados en finanzas para enfrentar los retos ante una apertura del mercado de electricidad y telecomunicaciones?

De acuerdo con los resultados obtenidos un 11% de los entrevistados considera que los profesionales recién graduados están suficientemente capacitados en finanzas para enfrentar los retos de una apertura, un 56% es del criterio que si están preparados pero requieren reforzar conocimientos para desempeñarse adecuadamente y un 33% considera que no están preparados.



Se extrae de las respuestas que los profesionales que enfrentan esta situación deben reforzar áreas como el análisis del entorno, modelos de estimación y proyección estadísticos, ingeniería financiera y económica, entre otros y deben también tener condiciones tales como la disposición, compromiso, dedicación y ética. En general, se requiere mayor contenido de finanzas aplicadas a la dinámica empresarial y el comercio exterior en temas como materia arancelaria, tratamientos tributarios, seguros de exportación e importación, intercambio y negociación de monedas, riesgos cambiarios, etc.

De los que opinan que no se está preparado y que es necesario reforzar conocimientos se destaca la opinión de que ha habido un retraso respecto a otros

países; se tiene un nivel satisfactorio pero con un enfoque muy limitado a las dimensiones de un mercado financiero pequeño, poco sofisticado y a veces escaso de competencia.

El estudio de las finanzas gira alrededor de conceptos muy convencionales como VAN, TIR, flujo de caja, etc; mientras que los competidores que están entrando (mexicanos, españoles, etc.) tienen formación en conceptos mucho más amplios, como derivados financieros, gestión de portafolios, fusiones y adquisiciones, reestructuración de empresas, y una amplia gama de temas muy relacionados por ejemplo con riesgo y su gestión. También se cree que hay cierto vacío en el orden de manejo financiero muy relacionado con Normas Internacionales de Información Financiera, Costos y otros afines al área de contaduría.

Las opiniones más radicales en contra proponen que los nuevos graduados no tienen idea de lo que significa en la práctica la gestión financiera en mercado global.

4.2.2 ¿Considera usted que la apertura del mercado provoca un cambio en la forma de analizar el entorno financiero de la institución?

La totalidad de los entrevistados concuerdan en que la apertura del mercado definitivamente provoca un cambio muy importante en la manera de analizar el entorno financiero de las instituciones que enfrentan esta situación.

No solo hay cambios en el análisis del entorno sino además deben tomarse medidas que permitan una mejor y óptima utilización de los recursos con los que cuenta la institución. El tratar de ser más eficiente e implementar esfuerzos en materia de administración de gastos es relevante. Además, la priorización en el desarrollo de obras y la eficiencia de los proyectos implementados coadyuvarán a la sostenibilidad financiera institucional.

La apertura de mercado obliga a todas las áreas de la empresa a tener que estar atentos a otras variables, ya que no es lo mismo estar como monopolio, que estar en franca competencia.

Son necesarios ahora profesionales que hablen con soltura del euro, de las bolsas de New York o de Londres, del precio del oro y la tasa prime, de las decisiones de la FED y el Banco Central Europeo. En fin, el entorno financiero se va a expandir, porque ya no vamos a pensar en fondeo de créditos del BNCR o el BCR sino de emisiones en otros mercados.

Ya no se está solo, hay un mundo observando y desea que los ineficientes desaparezcan, la lucha no es por liderazgo de mercado, ni por el posicionamiento; es por la sobrevivencia y lo más grave, es que todavía se quiera seguir funcionando como si no se estuviera en competencia. Trabajar bajo un esquema de monopolio es muy diferente a trabajar en competencia, se deben considerar

muchos factores, como mercadeo, satisfacción y lealtad del cliente, entre otros y estos influyen en el tema financiero.

Con estas perspectivas, los profesionales graduados en finanzas tienen grandes retos que enfrentar en el corto y mediano plazo.

4.2.3 Si hay cambios, ¿Cuáles son los más importantes?

En competencia las variables de ingresos se vuelven críticas por la pérdida de participación de mercado que se pueda tener, lo cual no sucede en monopolio. De esta manera, las tarifas por los servicios que se prestan deben considerarse no solo los ingresos, los costos y su rédito para el desarrollo, sino también lo que la competencia hace.

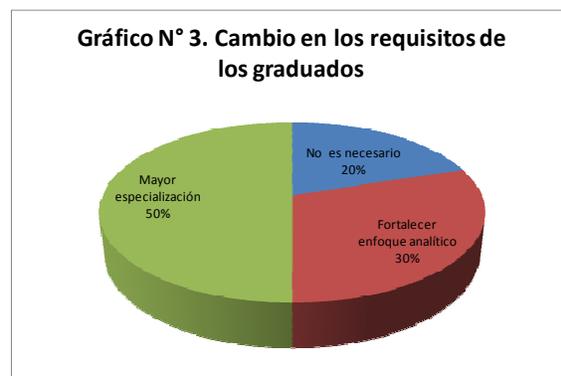
Deben tomarse en cuenta las relaciones de las diferentes economías, la volatilidad de los mercados, posibilidades de financiamiento, el surgimiento de nuevos productos de ingeniería financiera, orientación de servicio, innovación de servicios, actualización continua de tecnología, reducción de tiempos de respuestas en el servicio, y reclamos presentados, fin de mercado cautivo, desarrollo y administración de proyectos, etc. para lo cual los graduados en finanzas deben estar preparados.

Otro cambio importante que debe darse es en la cultura de los trabajadores actuales, principalmente en las personas que tienen muchos años de laborar bajo un mismo esquema, es difícil aceptar que el entorno cambia y que ya no es lo mismo.

4.2.4 ¿Desde el punto de vista financiero, considera usted que hay un cambio sustancial en los requisitos que debe tener un graduado en finanzas al enfrentarse la institución a una nueva competencia?

La mitad de los entrevistados coincide en que los graduados en finanzas deben recibir una mayor especialización para sobrevivir ante un reto tan fuerte como la competencia con la apertura de los mercados.

Es importante resaltar lo que menciona uno de los entrevistados que también se desempeña como profesor de maestría en una universidad: “me sorprendían las bases en matemáticas financieras, pues hablar de anualidades o perpetuidades resultaba novedoso y peor si se habla de estructura de tasas, uso de modelos como CAPM de valoración de activos o modelos de presupuestación de capital”.



Un profesional en finanzas hoy día, debe tener en la Universidad una formación gerencial en finanzas para que cuando vaya a trabajar sepa como investigar, diseñar estrategias, evaluar riesgos; en fin, que sepa de ingeniería financiera para diseñar estrategias de gestión financiera. Es decir, que pueda diseñarlas, redactarlas y controlarlas pues en la actualidad hay que hacer esto de la mano de un consultor por falta de conocimiento.

Tal parece que de acuerdo con el sentir del 50% de los entrevistados, uno de los puntos más débiles es precisamente todo lo relacionado con los mercados de capitales, lo que no es de extrañar tampoco, dado el poco desarrollo del nuestro.

El 30% cree que la teoría no cambia mucho pero debe haber cambios importantes en competencias como la lealtad, el compromiso, la confidencialidad y la ética, entre otros.

Solo el 20% considera que no debe haber un cambio sustancial en los requisitos de los graduados pues los principios financieros no han sufrido grandes cambios, lo que ha cambiado son las modalidades de hacer negocios y para eso lo único que se requiere es estar actualizado y bien informado y en todo caso, se debe estar haciendo contantes análisis para estar seguro de los resultados de la empresa con el fin de atacar de inmediato cualquier situación de riesgo.

4.2.5 ¿Se han preparado las instituciones con anterioridad a los eventuales cambios o esperan a la competencia para analizar las líneas de acción?

El 22% de los entrevistados considera que las instituciones si se han preparado desde el punto de vista financiero con anterioridad ante los eventuales cambios que puede provocar la apertura del mercado.

Para estos financistas, la administración se ha venido preparando, creando alianzas con proveedores tecnológicos y empresas privadas y modificando a lo interno de la organización. Hace falta promover mayor compromiso por parte de algunos funcionarios, para que logren ajustarse al nuevo escenario que está por llegar cuando empiece la presión de una competencia activa, se necesitan profesionales capacitados y empoderados.

La tercera parte de los entrevistados (33%) opina que las instituciones están medianamente preparadas, pues en términos generales estas no son proactivas y más bien son reactivas, por lo que no se han preparado adecuadamente para enfrentar los retos de la globalización, particularmente en el área financiera.



De los profesionales entrevistados un 45% opina que las instituciones no se han preparado adecuadamente, hay gente bien preparada pero las instituciones no, aunque en las universidades si están atentos a los cambios y actualizando sus programas de enseñanza, en nuestro medio son muy pocas las instituciones que están realmente al día con la certeza que sabrán enfrentar este fenómeno.

4.2.6 ¿Existe alguna preferencia por profesionales de maestría o licenciatura de los graduados en finanzas?

Es unánime la posición de los entrevistados en que entre mayor especialización es mucho mejor. También es clara la posición de que los graduados en finanzas no se quedan con el bachillerato o sin especializarse, muchos de los graduados se orientan hacia la Banca, Intermediación Financiera y Mercados de Capital.

Algunos creen que la preferencia puede ser hacia la maestría principalmente por una simple presión del mercado. Sin embargo, pareciera que las empresas comienzan a considerar la conveniencia de contratar licenciados de buen nivel, formarlos y luego enviarlos a maestrías.

En un mercado tan competitivo, el profesional que se encuentre mejor preparado tendrá más oportunidad, pues es de suponer que entre mayor grado académico la persona posee más conocimiento y por lo tanto, el aporte a la Institución será mayor, aunque esto depende mucho de la actitud de cada persona.

4.2.7 ¿Está dispuesta la institución a capacitar a los nuevos profesionales en finanzas con cursos adicionales para lograr tener los requisitos ideales?

Para el caso del ICE las opiniones de los entrevistados coinciden en un 10% que la única forma de sobrevivir financieramente con una apertura es con la capacitación y especialización de los funcionarios actuales y con la contratación de los mejores en el corto y mediano plazo, aún así es necesario desarrollarles las competencias adecuadas para garantizar el éxito de la institución en este nuevo modelo de apertura.

Cada vez es más frecuente que se invierta en el capital humano de finanzas en diferentes aspectos como lo son cursos y talleres y se mantiene un plan de capacitación para mantener actualizado a los colaboradores.

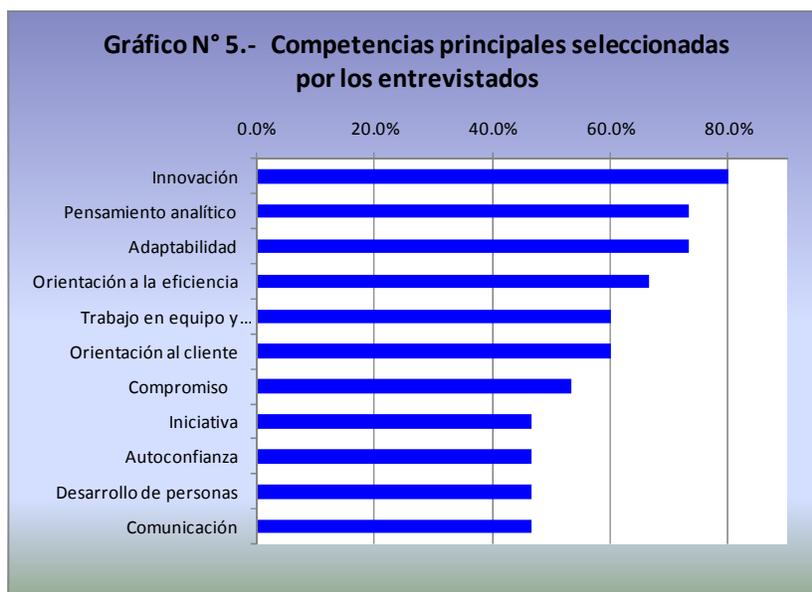
Sin embargo, uno de los entrevistados opina que el esfuerzo no siempre es bien encausado, ya que para capacitar hay que saber dirigir la capacitación a objetivos específicos que resuelvan necesidades concretas y en algunos casos esto no se logra, es por esta razón que hay una gran cantidad de asesores y consultores.

5 Análisis de competencias

Con base en las competencias de la matriz diseñada para ello y respondida por los entrevistados se obtuvieron los resultados que se muestran en el Gráfico N°5.

La competencia más importante que debe tener un profesional en finanzas que en una Institución como el ICE debe enfrentarse a la competencia producto de una apertura del mercado es la innovación. Esta competencia fue seleccionada como la más importante por el 80% de los entrevistados.

En una segunda categoría, escogida por un 73% se encuentra el pensamiento analítico, la adaptabilidad y continúan en su orden la orientación a la eficiencia (67%), el trabajo en equipo (60%), la orientación al cliente (60%) y el compromiso (53%). Otras competencias importantes son la iniciativa, autoconfianza, desarrollo de personas y la comunicación.



En los Anexos N°3 y N°4 se muestra el detalle de todos los resultados obtenidos

6 Conclusiones

Para la gran mayoría de los países la inversión sistemática en capital humano no era importante y los gastos en educación, sanidad y formación eran muy bajos hasta que con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y el desarrollo de las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

A partir de esta evolución, el siglo XX y principalmente después de los años 50's, el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos se convierte en un factor condicionante del nivel de vida de un país.

Aunque el sistema de gestión por competencias sea difícil de desarrollar y de implementar, este debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamentales, privados y educativos, de tal manera que haya un incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en las competencias de los trabajadores.

De este trabajo se concluye que las habilidades, conocimientos y competencias que tenga un profesional recién graduado de una Universidad, ya sea pública o privada, son muy importantes para alcanzar el éxito en una institución que debe desarrollarse en un mercado muy competitivo y el éxito es tanto para el profesional como para la empresa.

De acuerdo con el criterio experto de los entrevistados, los profesionales recién graduados en finanzas están suficientemente capacitados para enfrentar los retos de una apertura, y los que no lo están deben reforzar sus conocimientos para desempeñarse adecuadamente.

En el 100% de las entrevistas, la apertura del mercado definitivamente provoca un cambio muy importante en la manera de analizar el entorno financiero de las instituciones que enfrentan esta situación. Las empresas deben ser más eficientes e implementar esfuerzos en materia de administración de gastos, así como estar atento a otras variables, ya que no es lo mismo estar como monopolio a estar en franca competencia.

Existen muchas variables en juego que deben tomarse en cuenta y en la que los graduados en finanzas deben estar muy bien preparados. Entre las que identificaron los entrevistados están:

- la volatilidad de los mercados,
- las posibilidades de financiamiento,
- el surgimiento de nuevos productos de ingeniería financiera,
- la orientación de servicio,
- la innovación de servicios,
- la actualización continua de tecnología,
- la reducción de tiempos de respuesta en el servicio y reclamos presentados,
- el fin de un mercado cautivo,
- el desarrollo y administración de proyectos, etc.

Ante este panorama, los graduados en finanzas deber recibir una mayor especialización para enfrentar el reto de la competencia al abrirse los mercados.

Una conclusión importante es que la mayoría de los entrevistados considera que uno de los puntos más débiles en finanzas es lo relacionado con los mercados de capitales, un aspecto vital en un régimen de competencia.

Digno de resaltar es que más de tres cuartas partes de los entrevistados considera que las instituciones no se han preparado desde el punto de vista financiero con anterioridad ante los eventuales cambios que puede provocar la apertura del mercado. Esto es preocupante aunque de manera optimista, se cree que existen posibilidades de que con una capacitación adecuada pueda enfrentarse el reto.

Se espera un mercado altamente competitivo. Los profesionales mejor preparados tendrán mayor oportunidad en el mercado, pues entre mayor grado académico, mayor es el aporte que puede dar a la institución siempre que se tenga la actitud para ello.

Con estas perspectivas, los profesionales graduados en finanzas tienen grandes retos que enfrentar en el corto y mediano plazo. La innovación es la competencia que de acuerdo con este estudio debe tener un recién graduado en finanzas de la Universidad seguido por el pensamiento analítico y la adaptabilidad.

Las finanzas son la columna vertebral de las empresas por lo que se requiere mantener el control financiero y dar el soporte adecuado que los directivos requieren.

7 Bibliografía

Delgado, D. (2002) Modelos de Gestión por Competencias. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Recuperado el 5 de marzo de 2010 de <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Dirube, J.L.. (2004) Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones aprendidas. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Ernst & Young (1998). Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos. Madrid. Edición especial Cinco Días.

Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Fletcher, S. (2004) Diseño de capacitación basada en competencias laborales. México. Panorama Editorial.

Lévy-Leboyer, C (2003) Gestión de las Competencias. ¿Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas?.Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Ley 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones. Asamblea Legislativa. Publicada en la Gaceta N° 156 del 13/08/2008 Alcance: 31.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor/OIT, Recuperado el 08 de marzo de 2010 de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/>

Anexo N° 1

Apertura de los servicios de telecomunicaciones y electricidad

Apertura del Sector de Telecomunicaciones.

Durante bastante tiempo se habló de la conveniencia o no de realizar una apertura en el mercado de las telecomunicaciones, lo cierto es que la decisión está tomada y en la actualidad existe el marco legal y las condiciones para introducir la competencia por las telecomunicaciones en Costa Rica.

Todo esto bajo la premisa de que la competencia por la llegada de nuevos operadores en el área de las telecomunicaciones, producirá más y mejores servicios para los clientes actuales y potenciales, además se espera que los costos por adquirir dichos servicios se abaraten ante la presencia de nuevos oferentes.

Los cambios recientes en el marco regulatorio propiciados con la creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUTEL), han provocado que grandes empresas transnacionales que tienen gran experiencia en mercados muy competitivos, se enfoquen en las nuevas modalidades de acceso.

Las nuevas necesidades están relacionadas con más servicios de valor agregado, más requerimientos de asistencia técnica y desarrollo de más servicios sobre Internet lo que impacta enormemente en las finanzas de una institución, ya sea por la eventual pérdida del mercado cautivo o por la consecución de nuevos clientes.

Todo esto requiere de inversiones oportunas y de alta tecnología en donde los profesionales en finanzas deben estar totalmente capacitados para presentar opciones de financiamiento apropiadas para el nuevo negocio.

Apertura del Sector de Electricidad

En la actualidad se encuentra en la corriente legislativa el Proyecto de Ley General de Electricidad remitido por el Poder Ejecutivo, con el cual se pretende abrir la competencia en el sector eléctrico del país y que intenta establecer una igualdad de condiciones entre las empresas públicas y privadas a la hora de competir.

La apertura se daría en los sistemas de generación y de distribución de energía, por lo que se podría esperar la instalación en el país de grandes empresas transnacionales dedicadas a este negocio.

El objetivo del Proyecto de Ley es promover el desarrollo eléctrico del país basado en energías renovables, garantizando precios competitivos, calidad en el servicio y

promoviendo un desarrollo económico sustentable, mediante la competencia regulada en el mercado eléctrico mayorista, contribuyendo así a la competitividad nacional y consolidando la universalidad y solidaridad del servicio de forma no discriminatoria. Todo esto orientado a asegurar a los consumidores un suministro de electricidad en condiciones similares a las de los países desarrollados.

También es importante notar que con la aprobación en agosto de 2008 de la Ley N° 8660 Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones, se le dieron al ICE y sus empresas herramientas importante desde el ámbito financiero, pues de esta manera tiene la oportunidad de utilizar una mayor cantidad de recursos provenientes de empréstitos, alianzas estratégicas y figuras tales como contratos de constitución de fideicomisos de cualquier índole, dentro del territorio nacional y fuera de él, que requieren la utilización de instrumentos financieros cada vez más sofisticados.

En el Artículo 8 se expresa que *“Al ICE y sus empresas, con el propósito de promover su competitividad, se les autoriza para que suscriban alianzas estratégicas, dentro del país y fuera de él, o cualquier otra forma de asociación empresarial con otros entes públicos o privados, nacionales o extranjeros, que desarrollen actividades de inversión, de capital, comerciales, de investigación, desarrollo tecnológico, prestación de servicios y otras relacionadas con las actividades del ICE y sus empresas”*.

En el Artículo 13 sobre la Política financiera dice que “ni el Estado ni sus instituciones podrán imponer restricciones ni limitaciones financieras a las inversiones y al endeudamiento del ICE y sus empresas ...”.

Al igual que para el caso de telecomunicaciones, esta eventual apertura del sector eléctrico requerirá de profesionales muy bien capacitados en el área financiera, por lo que se justifica plenamente la investigación realizada en este trabajo que busca conocer las competencias de estos profesionales graduados en finanzas.

Anexo N° 2

Guía de entrevista

- ¿Considera usted que están suficientemente capacitados los profesionales recién graduados en finanzas para enfrentar los retos ante una apertura del mercado de electricidad y telecomunicaciones?
- ¿Considera usted que la apertura del mercado provoca un cambio en la forma de analizar el entorno financiero de la institución?
- Si hay cambios, ¿Cuáles son los más importantes?
- ¿Desde el punto de vista financiero, considera usted que hay un cambio sustancial en los requisitos que debe tener un graduado en finanzas al enfrentarse la institución a una nueva competencia?
- ¿Se han preparado las instituciones con anterioridad a los eventuales cambios o esperan a la competencia para analizar las líneas de acción?
- ¿Existe alguna preferencia por profesionales de maestría o licenciatura en los graduados en finanzas?
- ¿Está dispuesta la institución a capacitar a los nuevos profesionales de finanzas con cursos adicionales para lograr tener los requisitos ideales?
- ¿Tiene algún comentario adicional?

Anexo N°3

MENÚ DE COMPETENCIAS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

MENÚ DE COMPETENCIAS	ENTREVISTADOS								TOTAL	%
Metas y acción										
Orientación a la eficiencia	X		X X X	X X	X X	X X	X X		10	66.7%
Proactividad			X X X				X		4	26.7%
Iniciativa	X		X X	X X			X X		7	46.7%
Diagnóstico y uso de conceptos									0	0.0%
Preocupación por el impacto									0	0.0%
Preocupación al logro			X		X X			X	5	33.3%
Búsqueda de información						X X			2	13.3%
Conocimiento especializado										
Atención a la función, producto o tecnología				X	X	X			3	20.0%
Reconocimiento de utilidad									0	0.0%
Memoria									0	0.0%
Liderazgo										
Autoconfianza	X	X X	X				X X	X	7	46.7%
Presentaciones orales						X			1	6.7%
Pensamiento lógico		X X			X		X X		5	33.3%
Conceptualización									0	0.0%
Recursos humanos										
Uso del poder socializado									0	0.0%
Relacionarse positivamente									0	0.0%
Gestión de grupos		X		X			X		3	20.0%
Correcta autoevaluación					X				1	6.7%
Gerenciales, dirección de subordinados										
Desarrollo de personas			X X X	X		X X	X		7	46.7%
Dirección, asertividad, y uso posicional del poder	X				X		X X		4	26.7%
Espontaneidad									0	0.0%
Trabajo en equipo y cooperación			X X X X X X X	X		X		X	9	60.0%
Liderazgo de equipos	X					X		X	3	20.0%
Cognitivas										
Pensamiento analítico	X	X X X	X	X	X X X X X				11	73.3%
Pensamiento conceptual									0	0.0%
Profesionalidad o gestión experta									0	0.0%
Ayuda y servicio										
Entendimiento interpersonal									0	0.0%
Orientación al cliente			X X X X X			X	X X X		9	60.0%
Impacto e influencia										
Impacto e influencia			X						1	6.7%
Conocimiento organizativo			X X X	X		X	X		5	33.3%
Construcción de relaciones									0	0.0%
Otras										
Adaptabilidad	X	X X X	X X X		X X	X X			11	73.3%
Autocontrol			X						1	6.7%
Autoevaluación					X				1	6.7%
Compromiso	X		X X X X	X X		X			8	53.3%
Comunicación		X X X	X X		X		X		7	46.7%
Confianza en sí mismo	X		X		X				3	20.0%
Flexibilidad		X			X X		X		4	26.7%
Innovación	X	X X X	X X X X	X	X X X	X	X X X		12	80.0%
Integridad				X		X			2	13.3%
Interés afiliativo									0	0.0%
Objetividad									0	0.0%
Optimismo									0	0.0%
Visión	X		X			X X			4	26.7%

Anexo N° 4
MENÚ DE COMPETENCIAS
ANÁLISIS DE RESULTADOS

COMPETENCIAS	%
Innovación	80.0%
Pensamiento analítico	73.3%
Adaptabilidad	73.3%
Orientación a la eficiencia	66.7%
Trabajo en equipo y cooperación	60.0%
Orientación al cliente	60.0%
Compromiso	53.3%
Iniciativa	46.7%
Autoconfianza	46.7%
Desarrollo de personas	46.7%
Comunicación	46.7%
Preocupación al logro	33.3%
Pensamiento lógico	33.3%
Conocimiento organizativo	33.3%
Proactividad	26.7%
Dirección, asertividad, y uso posicional del poder	26.7%
Flexibilidad	26.7%
Visión	26.7%
Atención a la función, producto o tecnología	20.0%
Gestión de grupos	20.0%
Liderazgo de equipos	20.0%
Confianza en sí mismo	20.0%
Búsqueda de información	13.3%
Integridad	13.3%
Presentaciones orales	6.7%
Correcta autoevaluación	6.7%
Impacto e influencia	6.7%
Autocontrol	6.7%
Autoevaluación	6.7%