

# **Investigación: Competencias esperadas de un MBA en el Sector Aduanero Costarricense, según empleadores y expertos.**

***Autor: Oscar Chaves Carvajal***

***Junio, 2011***

## **Justificación**

En las últimas décadas, se han realizado esfuerzos para facilitar y agilizar el comercio internacional, muchos de ellos enfocados en el fortalecimiento del sector aduanero, sin embargo en el presente se hace necesario replantear estos esfuerzos, para alinearse según las nuevas exigencias y cambios en el entorno internacional.

Siendo para Costa Rica el comercio internacional una de las principales estrategias de crecimiento económico, es importante entonces que el sector aduanero tenga la capacidad y la eficiencia para obtener una ventaja competitiva, y lograr así el éxito para el desarrollo del país.

Es así entonces, como el sector aduanero costarricense no debe alejarse de los cambios y tendencias en el mundo de los negocios, donde la gerencia moderna ofrece herramientas que son de utilidad en los procesos y en la administración de su sector.

Es entonces que los profesionales del sector aduanero costarricense, no solo deben tener una buena formación académica; sino también, habilidades, aptitudes y capacidades que le permitan el mejor desarrollo de las funciones e ir de la mano con las nuevas exigencias del comercio internacional.

En ese sentido, es necesario que los empleadores y expertos en el ámbito aduanero, colaboren en la determinación de un marco de competencias requeridas por un Máster en Administración de Empresas, como una figura fundamental para el sector aduanero.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Determinar cuáles son las competencias esperadas de un Máster en Administración de Negocios en el sector Aduanero Costarricense desde la perspectiva de empleadores y expertos.

### *Objetivos Específicos*

- Proponer un marco de competencias para un Máster en Administración de Negocios en el Sector Aduanero.
- Confrontar con empleadores y expertos del sector aduanero el nuevo marco de competencias definido.
- Establecer el modelo de competencias a partir del marco de competencias propuesto y la confrontación con empleadores y expertos.

## **Metodología de la Investigación**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), los estudios exploratorios tienen por objetivo examinar un tema o problema poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Además, Kinnear y Taylor (1998) amplían respecto de la investigación exploratoria, ya que definen que el diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información

no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; éstos incluyen fuentes secundarias de datos observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

Es así, como la presente investigación tiene rasgos de investigación exploratoria, ya que trata de examinar el sector aduanero costarricense desde la perspectiva de competencias laborales de un máster en administración de negocios.

#### *Tipos de Investigación*

Para Méndez (2001), la investigación en ciencias sociales se ocupa de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de un objeto de estudio, así como de su interrelación.

Citan además, Hernández, Fernández, Baptista (2006), que los estudios realizados con el tipo de investigación descriptiva procuran especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, los grupos, las comunidades, los procesos, los objetos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis; en otras palabras miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar.

Según Méndez (2001), los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, tales como la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

### *Enfoque de la Investigación*

La presente investigación se enfoca primeramente en una revisión bibliográfica, que nos permitirá conocer el estado actual del tema propuesto. Dicha revisión nos ayuda como marco de referencia y definiciones conceptuales, que servirán de introducción y apoyo para el tema seleccionado.

Posteriormente se plantea el modelo de competencias de nuestra investigación, mediante la experiencia y criterios de expertos y empleadores del sector, con el fin de lograr definir más concretamente el modelo de competencias esperadas de un MBA para el sector Aduanero.

Una vez establecido el modelo, se procederá mediante la técnica de encuestas como el instrumento de investigación, a validar la propuesta en la muestra intencional seleccionada, con el fin de lograr obtener los resultados más precisos para el sector.

De esta forma el presente trabajo de investigación, se ha basado en el enfoque de investigación cualitativo, puesto que mediante encuestas realizadas a empleadores y expertos en el sector aduanero costarricense se desea llegar a conocer cuáles son las competencias esperadas de un máster en ese sector.

Según algunos autores, el proceso de investigación, se puede separar en tres enfoques diferentes: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto, el cual es la combinación de los dos anteriores.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen el enfoque cuantitativo como aquel que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Asimismo, definen el cualitativo como el enfoque que utiliza la

recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de Investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de investigación.

### *Instrumentos de Investigación*

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), la medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos, donde el instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

La confianza y la validez son características fundamentales de los instrumentos de recolección, es por ello que Kinnear y Taylor (1998) explican que la confiabilidad se ocupa de la consistencia, exactitud y facilidad de predicción de los hallazgos de investigación. La validez se relaciona con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo? La validez es un asunto más amplio y más difícil que la confiabilidad.

Como instrumento de recolección de datos de tipo cuantitativo, se utilizó una encuesta que se aplicó a la muestra seleccionada en el sector aduanero, para obtener datos confiables el instrumento fue sometido a evaluación por medio de juicios de expertos.

### *Sujetos de estudio: Población y Muestra*

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la población o universo como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Es así como la presente investigación define la población del sector aduanero como los auxiliares de la función pública aduanera que participan ante el Servicio Aduanero Costarricense en nombre propio o en representación de terceros.

En la presente investigación definimos como auxiliares de la función pública aquellos que se concentran, según datos de la Dirección General de Aduanas, en:

- 245 Agencias de Aduanas.
- 52 Almacenes Fiscales.
- 220 Consolidadores de Carga.
- 46 Empresas de Entrega Rápida.
- 78 Empresa de Transporte Marítimo.
- 46 Empresas de Transporte Aéreo.
- 813 Auxiliares de Transporte Terrestre.

Méndez (2001) indica que la población y el número de personas a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la pueden suministrar.

Una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población (Méndez, 2001). Se pueden distinguir tres formas de selección de las muestras:

- a. Aleatoria o al azar
- b. Intencional
- c. Por conveniencia

Para la investigación se selecciona la muestra intencional, es decir que se utiliza el juicio de una persona con experiencia y conocimiento respecto la población que se estudia, por lo que la muestra es representativa (Gómez, 1997).

Es por ello que la muestra seleccionada corresponde 62 profesionales que se desempeñan en la población de estudio, en niveles jerárquicos medios y superiores, además profesionales en recursos humanos de algunas de las empresas del sector.

#### *Fuentes de Información*

Se define como fuentes primarias, aquella información que el investigador obtiene directamente (Kinneer y Taylor, 1998). Para el caso de la presente investigación, la misma es proporcionada por los empleadores y expertos del sector aduanero costarricense a quienes se les aplicó la encuesta.

Se consideran fuentes secundarias los registros de información básica que se encuentra en bibliotecas (Méndez, 2001). Para esta investigación se acudió a las siguientes consultas bibliográficas: libros, leyes y reglamentos, diccionarios enciclopédicos, artículos de revista, páginas web con información confiable.

#### *Alcances y Limitaciones de la Investigación*

Como alcance, la presente investigación pretende determinar cuáles son las competencias esperadas de un máster en administración de empresas en el sector aduanero costarricense, específicamente dentro del mercado laboral de los auxiliares de la función pública aduanera.

Entre las principales limitaciones que enfrenta este estudio es que el sector aduanero es altamente competitivo y esto influye en la facilidad por parte de las organizaciones a brindar algún tipo de información por medio de encuestas. Prueba de ello, es que de las 168 encuestas enviadas, sólo se logró recolectar como muestra para nuestra investigación 62 instrumentos válidos, es decir únicamente un 37% de las encuestas enviadas.

Siendo un sector que agrupa cerca de 1500 empresas de diferentes tamaños en el mercado, la muestra seleccionada puede no ser tan representativa para las expectativas de todo el sector aduanero, por lo que la investigación podría contener datos sesgados.

Existe una limitación de tiempo y recursos para efectos de llevar a cabo la investigación, eso por cuento se cuenta únicamente con nueve semanas y un único recurso para el desarrollo del mismo, claro está que la experiencia educativa es mucho más enriquecedora.



# ***Competencias esperadas de un MBA en el Sector Aduanero***

***Costarricense, según empleadores y expertos.***

***Autor: Oscar Chaves Carvajal***

***Junio, 2011***

## **Resumen**

Las negociaciones internacionales para Costa Rica se han convertido en una nueva herramienta económica, ya que buscan promover procesos de integración con el fin de acceder a nuevos mercados y además obtener una mejor ventaja en relación con terceros países.

En este nuevo cambio el sector aduanero costarricense ha tratado de fomentar la competitividad y el correcto funcionamiento del sistema aduanero, y es ahí donde los profesionales juegan un papel fundamental.

De esta manera la presente investigación tratada de conocer cuáles son las competencias esperadas por el sector aduanero costarricense para los graduados de maestría en administración de negocios.

Primeramente se realiza una revisión del sector aduanero para conocer su estructura y funcionamiento, principalmente enfocado en los auxiliares de la función pública que participan ante el Servicio Aduanero Costarricense en nombre propio o en representación de terceros.

Seguidamente, se hace necesario explorar los principales conceptos sobre competencias que han postulado diferentes autores, y con el uso de esa

información, se plantea un modelo de competencias que se validará con los expertos y empleadores del sector aduanero costarricense.

Es así como mediante la confrontación se analizarán los resultados para obtener un modelo ideal para el sector, y se plantearán las conclusiones y recomendaciones.

## **Palabras Clave**

- Competencias
- Aduanas
- Empleadores
- Expertos
- Auxiliar de la Función Pública Aduanera

## **Abstract**

International negotiations in Costa Rica have become a new economic tool, as they seek to promote integration in order to access new markets and also seek a better advantage in relation to third countries.

On this new change, the customs sector in Costa Rica has sought to promote competitiveness and proper functioning of the customs system, and that's where the professionals have a key role.

This research seeks to know what are the competencies expected by customs sector in Costa Rican for graduates of master's degree.

First, we review the customs sector for purposes to know of the organization's structure and operation, primarily focused in the auxiliary of the customs public functions that work in the customs service of Costa Rica, on its own behalf or on behalf of third parties.

Subsequently, it is necessary to explore the main concepts of competence that have been postulated different authors, with that knowledge base propose an ideal competency model. This model will be confronted with experts and employers in customs sector.

The results will be analyzed for an ideal model for the sector, and later propose the conclusions and recommendations.

## **Key Words**

- Competence
- Customs
- Employers
- Experts
- Auxiliary of the customs public functions

## **Introducción**

Los procesos de apertura de mercados, el crecimiento del comercio internacional y la búsqueda esquemas de integración, unido a las políticas de comercio exterior establecidas por el gobierno, influyen en la necesidad de mejorar y actualizar el sector aduanero costarricense.

En los últimos años, en Costa Rica, el cambio en el modelo económico, la apertura de nuevos mercados y las nuevas políticas fiscales, han llevado al Gobierno y al sector privado aduanero a realizar cambios importantes en aspectos legales, tecnológicos, de procedimientos, etc.

Estos cambios en el entorno aduanero deben ser respaldados por un sector profesionalizado, tanto en lo público como en lo privado, con profesionales capaces, que tengan las mejores habilidades y conocimientos para el desarrollo de las funciones aduaneras.

Es así como los profesionales del sector aduanero costarricense, deben entonces, no solo tener una buena formación académica, sino también, habilidades, aptitudes y capacidades que le permitan el mejor desarrollo de las funciones e ir de la mano con las nuevas exigencias del comercio internacional.

Por ello el presente trabajo tiene la finalidad de conocer cuáles son las competencias que el sector aduanero costarricense espera de un Máster en Administración de Empresas (MBA).

## **Sector Aduanero Costarricense**

El Sistema Aduanero de Costa Rica podemos definirlo como una integración de 3 grandes subsistemas: el Servicio Nacional de Aduanas (SNA); el Conjunto de Clientes del SNA y los Auxiliares de la Función Pública Aduanera.

Los Auxiliares de la Función Pública Aduanera son personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que habitualmente efectúan operaciones de carácter aduanero, en nombre propio o en representación de terceros, ante el Servicio Nacional de Aduanas.

Dentro de los Auxiliares de la Función Pública Aduanera más importantes, tenemos a los agentes aduaneros, el transportista aduanero, el consolidador carga internacional, el depositario aduanero y las empresas de entrega rápida. Además, existen algunas otras empresas que también tienen la condición de auxiliares, como las acogidas a los regímenes o modalidades de despacho domiciliario industrial, zona franca, de perfeccionamiento activo, y tiendas libres, sin embargo para efectos de la presente investigación este tipo de empresas no forman parte de la población de estudio.

### **Definición y Descripción de Modelos por Competencias.**

Con el propósito de tener un panorama claro en el tema de competencias, se ha hecho necesario realizar una revisión de algunos conceptos expuestos por diferentes autores con respecto al tema de investigación.

Según Mertens (2000), define competencia laboral como aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Así también, Castellanos B y otros (2003) define la competencia como una categoría psicológica que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y personológicos en función de lograr un desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación.

Forgas (2003), establece las competencias como el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.

La consultora internacional Martha Alicia Alles, cita de Spencer y Spencer, que una competencia es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/ o una *performance* superior, en un trabajo o situación determinados. Es la calidad y cantidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa. (Alles, 2005)

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales que han elaborado diferentes autores, por ejemplo Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR, 2004), las competencias pueden clasificarse así:

Competencias básicas: las adquiridas en el preescolar y en el inicio de la escuela (hasta los 11 o 12 años). (OIT - Cinterfor,2004)

Competencias específicas o disciplinarias: las adquiridas en la especialización profesional. (OIT - Cinterfor, 2004). Atributos a futuro.

Competencias esenciales: Llamadas también habilidades o competencias genéricas, pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación, actitudes personales, competencias aritméticas, uso de la información tecnológica y uso de la lengua moderna. (OIT-Cinterfor, 2004).

Competencias generales: las adquiridas en el período escolar y en la práctica del trabajo. Sirven para cualquier actividad profesional. Son apoyadas tanto en bases científicas y tecnológicas como en atributos humanos, tales como la creatividad, las condiciones intelectuales y la capacidad de transferir conocimientos a nuevas situaciones. Son competencias generales para la toma de decisiones, la iniciativa, la empatía, la simpatía, la habilidad numérica y computacional, la habilidad verbal y de conversación. (OIT - Cinterfor, 2004).

Competencias profesionales: las adquiridas en el ejercicio de la experiencia profesional. Un profesional es competente cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional. Implica la aceptación de una evaluación positiva por parte de su entorno social. (OIT - Cinterfor,2004)

Competencias tácitas: las adquiridas y ejercidas en la práctica del trabajo diario; son los llamados secretos del oficio, resultado del aprendizaje en el sistema formal específico, obtenidos en el ambiente de trabajo o la interacción de las dos formas. (OIT - Cinterfor, 2004)

Competencias transversales: las comunes a diversas actividades profesionales. Permiten la transferencia de un perfil profesional a otro o de un conjunto de módulos curriculares a otros. (OIT - Cinterfor, 2004).

Otros autores como Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que se muestran en el cuadro número 1.

*Cuadro # 1: Clasificación de Competencias Laborales Spencer y Spencer*

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado. Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa. Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Persuasión e influencia. Conciencia organizativa. Construcción de relaciones.
Competencias directivas	Desarrollo de los otros. Actitudes de mando: asertividad y uso del poder normal. Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	Pensamiento analítico. Pensamiento conceptual. Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol. Confianza en sí mismo. Flexibilidad. Hábitos de organización

Fuente: Spencer y Spencer, 1993

## **Competencias propuestas para MBA en el Sector Aduanero.**

Una vez analizado diferentes definiciones y planteamientos sobre competencias y sus posibles agrupamientos, la propuesta de competencia esperadas de un MBA en el sector Aduanero, debería ser integral, como Forgas



(2003) lo propone en su definición, donde establece las competencias como el resultado de la integración, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.

Es así como luego de la validación y refutación con expertos y empleadores del sector, sobre las posibles habilidades y valores profesionales que se esperan de un MBA para el sector aduanero, se logro identificar 16 posibles cualidades, que se detallan en el cuadro siguiente.

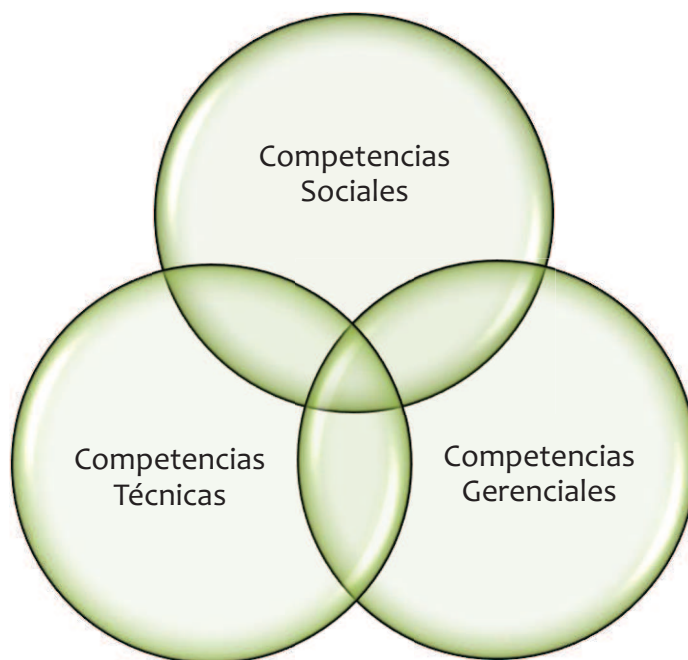
*Cuadro # 2: Lista de Habilidades definida para el Sector Aduanero.*

Dirección de equipos de trabajo	Conocimientos técnicos
Empowerment	Credibilidad técnica
Liderazgo	Manejo de Otros Idiomas
Visión estratégica	Comunicación eficaz
Negociación	Manejo de crisis
Toma de Decisiones	Iniciativa
Conocimiento de la industria y el mercado	Mejora Continua
Flexibilidad	Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma y para efectos de establecer un modelo integral, que contemple esos conocimientos, habilidades y valores profesionales, se ha establecido agrupar las cualidades mencionadas anteriormente en tres categorías pilares esperadas de un MBA: Sociales, Técnicas y Gerenciales.

*Figura # 1: Modelo de Competencias Esperado de un MBA para el Sector Aduanero.*



Fuente: Elaboración Propia.

Para este modelo de competencias, es importante establecer las definiciones específicas de cada una de las tres categorías:

**Competencias Sociales:** las que permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general.

**Competencias Técnicas:** se definen como: aquellos comportamientos vinculados a un cierto lenguaje o conocimiento técnico del cargo.

**Competencias Gerenciales:** que se pueden ver como capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia.

Con esta categorización de competencias se nos permite alinear de una manera ordenada las cualidades validadas y refutadas con expertos y empleadores del sector, lo que permitirá un mejor entendimiento de las expectativas del sector aduanero.

Es así como se ha logrado realizar una integración de las habilidades indicadas por los expertos y empleadores del sector en nuestro modelo propuesto, y apoyado en la propuesta de Martha Alles y su Diccionario de Competencias (2009), agrupado de la siguiente manera:

*Cuadro # 3: Competencias Gerenciales*

<b>Competencias Gerenciales</b>	
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo. (Alles, 2005)
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades correspondientes. proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo. (Alles, 2005)
Liderazgo	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. (Alles, 2005)
Visión estratégica	Capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. (Alles 2009)
Negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y

	acercar posiciones, mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. (Alles, 2009)
Toma de Decisiones	Capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. (Alles, 2009)

Fuente: Elaboración Propia con definiciones de Martha Alles

*Cuadro # 4: Competencias Técnicas*

<b>Competencias Técnicas</b>	
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. (Alles, 2005)
Conocimientos técnicos	Es la información que una persona posee sobre áreas específicas. (Alles, 2007)
Credibilidad técnica	Capacidad para generar confianza en los demás, por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. (Alles, 2009)
Manejo de Otros Idiomas	Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita; en un idioma diferente al Español

Fuente: Elaboración Propia con definiciones de Martha Alles

*Cuadro # 5: Competencias Sociales*

<b>Competencias Sociales</b>	
Comunicación eficaz	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (Alles, 2005)
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización. (Alles, 2003)

Iniciativa	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. (Alles, 2005)
Mejora Continua	Demostrar constantemente interés por aprender. (Alles, 2005)
Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios de medio. Revisión crítica. (Alles, 2005)
Trabajo en Equipo	Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información

Fuente: Elaboración Propia con definiciones de Martha Alles

## **Análisis de Resultados**

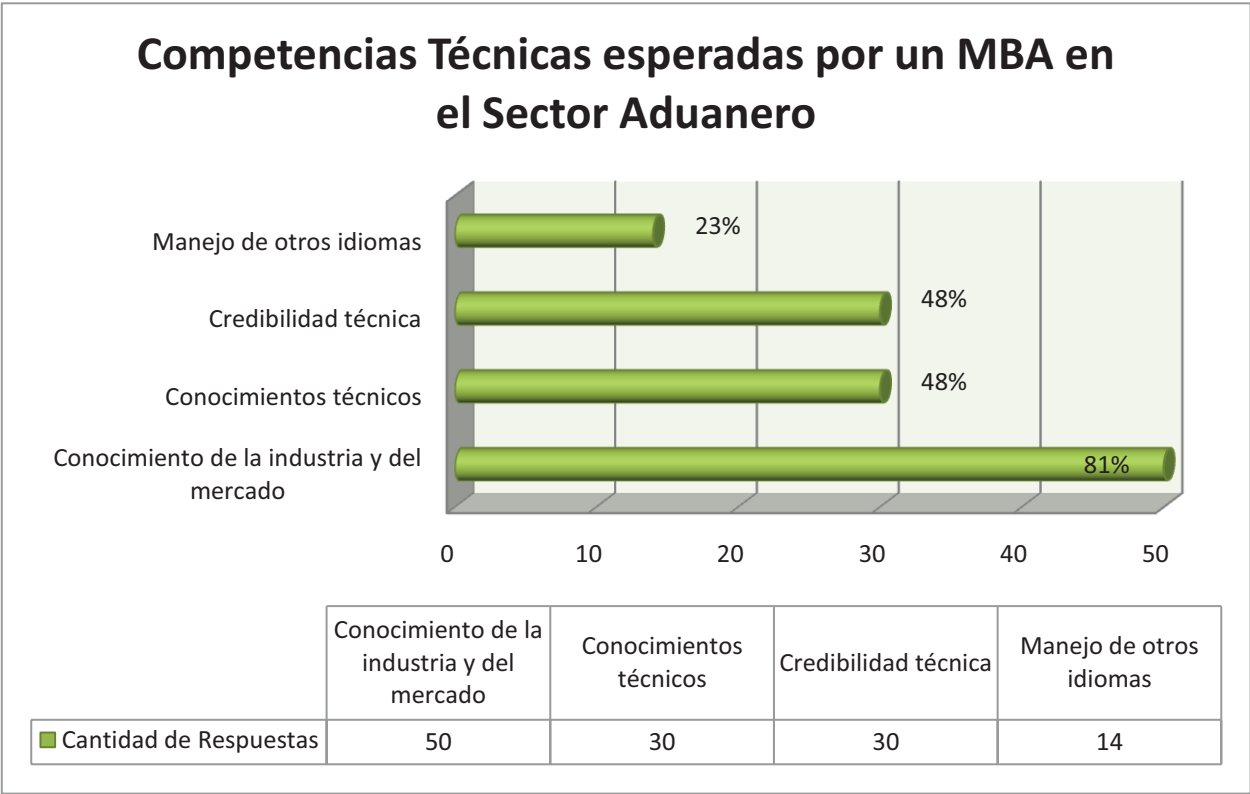
Una vez concluido las etapas de recolección y procesamientos de los datos, procedemos con el análisis de resultados de sesenta y dos encuestas válidas para el modelo propuesto, primeramente analizando cada una de las habilidades dentro de las tres categorías de competencias, para luego realizar una comparación a nivel del marco de competencias propuesto.

En cuanto a las competencias técnicas, definidas en nuestro modelo como aquellos comportamientos vinculados a un cierto lenguaje o conocimiento técnico del cargo, se obtiene que el 81% de los encuestados, considera que el conocimiento de la Industria y del mercado debe ser la cualidad más importante de las competencias técnicas.

Es claro que un profesional con un amplio conocimiento de la industria y del mercado, le permitirá a las organizaciones una mejor visualización de las

estrategias y oportunidades de negocio, que se materializan en apoyo a la toma de decisiones para la empresa.

*Grafico # 1: Competenciales Técnicas esperadas por un MBA en el Sector Aduanero*



Fuente: Elaboración Propia

Un aspecto clave de señalar para el tema de las competencias técnicas es que tanto los conocimientos técnicos como la credibilidad técnica, mantienen un nivel de importancia igual, ya que el 48% de los encuestados lo señala como las dos características más importantes después del conocimiento de la industria y el mercado.

Siendo el Sector Aduanero una industria que opera en el marco de la legalidad, donde es importante un amplio conocimiento de los procedimientos y el

cumplimiento de la normativa, es claro entonces que los MBA que se incorporen al este sector tengan el conocimiento técnico adecuado para un buen desempeño de sus funciones.

La credibilidad técnica, comparte un nivel de importancia igual que los conocimientos técnicos, dado que el sector aduanero ha tenido un gran desprestigio durante muchos años por el tema de la corrupción, y para las empresas que se encuentran en ese mercado es de gran importancia la credibilidad generada por los profesionales que se desempeñan en el sector aduanero. Es claro entonces que para la credibilidad técnica forma parte de las cualidades técnicas esperadas de un MBA.

Un dato interesante, es que para el 23% de los expertos y empleadores del sector consultados no es importante el manejo de otros idiomas en comparación con las otras características, esto aún cuando esta industria es un pilar fundamental en los temas de negociaciones comerciales y aperturas de mercado. Una posible causa de esta apreciación puede estar en la ubicación geográfica de nuestro país, ello por cuanto nos nuestros vecinos son de habla hispana, y se suma el nivel de relación comercial y acercamiento en toda Centroamérica.

En cuanto a las competencias sociales, que se definieron como las que permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general, tenemos que el 74% de los encuestados indica que la comunicación eficaz es la principal habilidad que debe contar un MBA en el Sector Aduanero Costarricense.

Siendo la población de estudio un sector que interactúa con el sector público costarricense, la comunicación entre sector privado y público es de gran

importancia, y por ello el entendimiento del mensaje es fundamental. Lo anterior basados en que es la comunicación la que permite un funcionamiento adecuado de la planeación, organización, dirección y control, así como una actividad que en ciertos niveles jerárquicos se le dedica gran parte del tiempo laboral, con el fin de lograr emitir las ideas claras sobre los objetivos de la empresa.

*Grafico # 2: Competenciales Sociales esperadas por un MBA en el Sector Aduanero*



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el gráfico # 2, el trabajo en equipo es la segunda cualidad más importante dentro de las Competencias Sociales, ya que un 60% de los encuestados, determinó que es una habilidad que se espera de un MBA en el sector aduanero.



Para todas las empresas del sector aduanero, la resolución de problemas y la búsqueda de objetivos dependen en gran medida de la capacidad de sus colaboradores para trabajar en equipo, con el fin de lograr la consecución de los mejores resultados. Es así que una de las cualidades más esperadas de un MBA corresponde a la capacidad de trabajo en equipo, donde se espera que genere una verdadera sinergia con el resto de los colaboradores.

Es importante mencionar, que para el 30% de encuestados el manejo de crisis es una cualidad que debe ser relevante y esperada para el MBA en el sector aduanero, y la misma tiene su peso ya que la competitividad y exigencia del mercado obligan a mantener un proceso logístico fluido y a tiempo, que le de reducción de tiempos, reducción de costos y alta seguridad a los sectores importadores y exportadores de Costa Rica.

Aún cuando las otras cualidades como mejora continua (19%), iniciativa (10%) y flexibilidad (8%), tienen una menor relevancia para los encuestados, tenemos que de igual forma fueron consideradas por alguna parte de la muestra, lo que significa que tienen alguna necesidad para el sector aduanero, y que de la misma forma son esperadas en los MBA del sector.

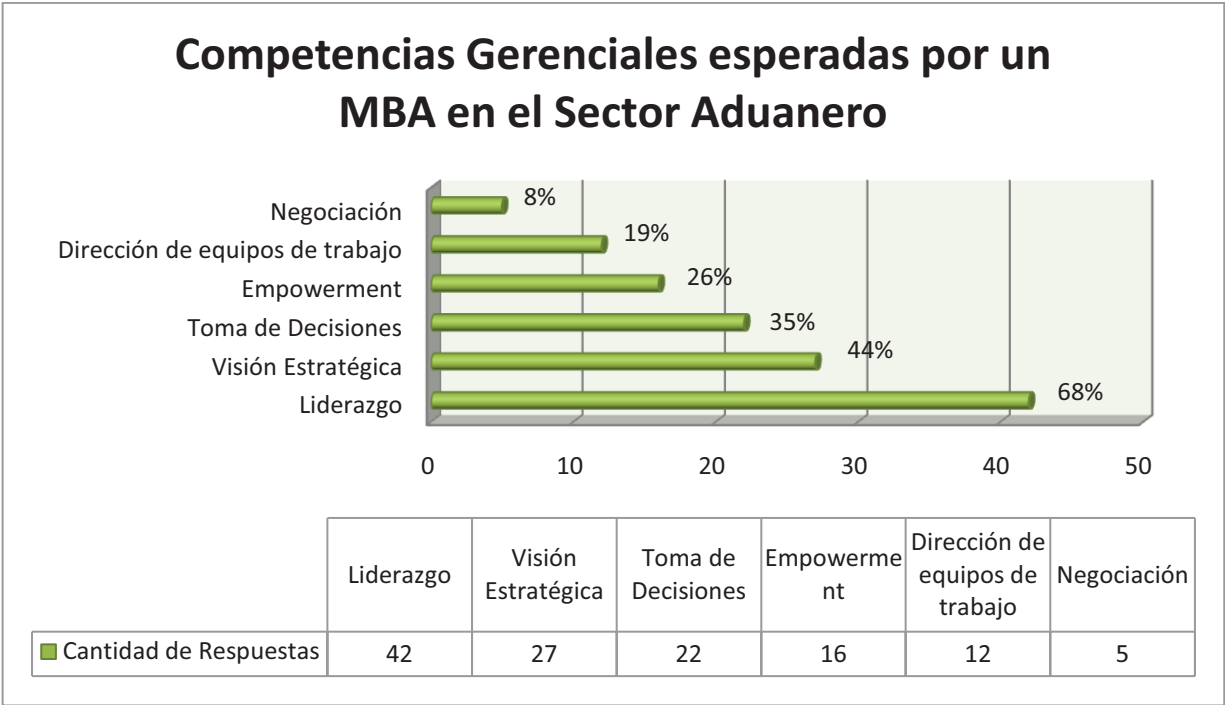
Para las cualidades gerenciales, se que se definieron como capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tenemos que el 68% de los expertos y empleadores del sector se inclinaron por el liderazgo como la cualidad principal.

Hogan y otros (1994), indican que los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son

quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones. Es así como las industrias del sector ven en los MBA profesionales capaces de construir buenos equipos de trabajo y con la finalidad de obtener las metas propuestas.

Además, siendo la población un sector con fines de lucro, la dependencia al crecimiento y lograr mantenerse en el mercado son aspectos fundamentales para este tipo de organización, y que en gran medida eso depende de la capacidad de liderazgo de sus profesionales, aún más un profesional con un MBA.

*Grafico # 3: Competenciales gerenciales esperadas por un MBA en el Sector Aduanero*



Fuente: Elaboración Propia

Para el 44% de los encuestados, un MBA deberá contar con una visión estratégica, que le permita afrontar de una manera correcta y en beneficio de la

organización, la transformación y modernización en legislación, controles y procesos que está llevando a cabo el Ministerio de Hacienda, en miras de lograr un sector aduanero facilitador de comercio.

Para un sector tan competitivo la visión estratégica le permite constituir una organización moderna, con un gran alto grado de prestigio y credibilidad, que le da la posibilidad de competir con las exigencias del mercado, apoyado en una gran efectividad y transparencia en sus operaciones. Es así como el sector espera que el MBA llegue a aportar esa visión estratégica con el fin de lograr esos propósitos.

Siendo el liderazgo y la visión estratégica, las dos cualidades más importantes que se destacan de las competencias gerenciales según la investigación, tenemos que un 35% de los encuestados seleccionan la toma de decisiones como otra característica a esperar de un MBA.

La toma de decisiones es un proceso clave para toda organización, donde se identifica una necesidad de decisión y se buscan alternativas, con el fin de implementar la más beneficiosa para la empresa, los expertos y empleadores esperan que esta cualidad esté en los MBA que se integren al mercado laboral del sector aduanero.

De igual forma, aunque no tan relevante como las tres cualidades antes indicadas de las competencias gerenciales, tenemos que el sector también demanda en menor medida otras cualidades propuestas en el modelo como lo son: el empoderamiento (26%), la dirección de equipos de trabajo (19%) y en menor medida la negociación (8%).

Una vez que se revisado cada una de las categorías con los datos aportados por los expertos y empleadores del sector tenemos que el modelo de

competencias a tres niveles de importancia, se establece en la matriz expuesta en el cuadro siguiente:

*Cuadro # 6: Matriz de Resultados del Modelo de Competencias validado.*

	<b>Competencias Sociales</b>	<b>Competencias Gerencias</b>	<b>Competencias Técnicas</b>
Primer Nivel	Comunicación eficaz	Liderazgo	Conocimiento de la Industria y del mercado
Segundo Nivel	Trabajo en equipo	Visión estratégica	Conocimientos técnicos
Tercer Nivel	Manejo de Crisis	Toma de decisiones	Credibilidad técnica

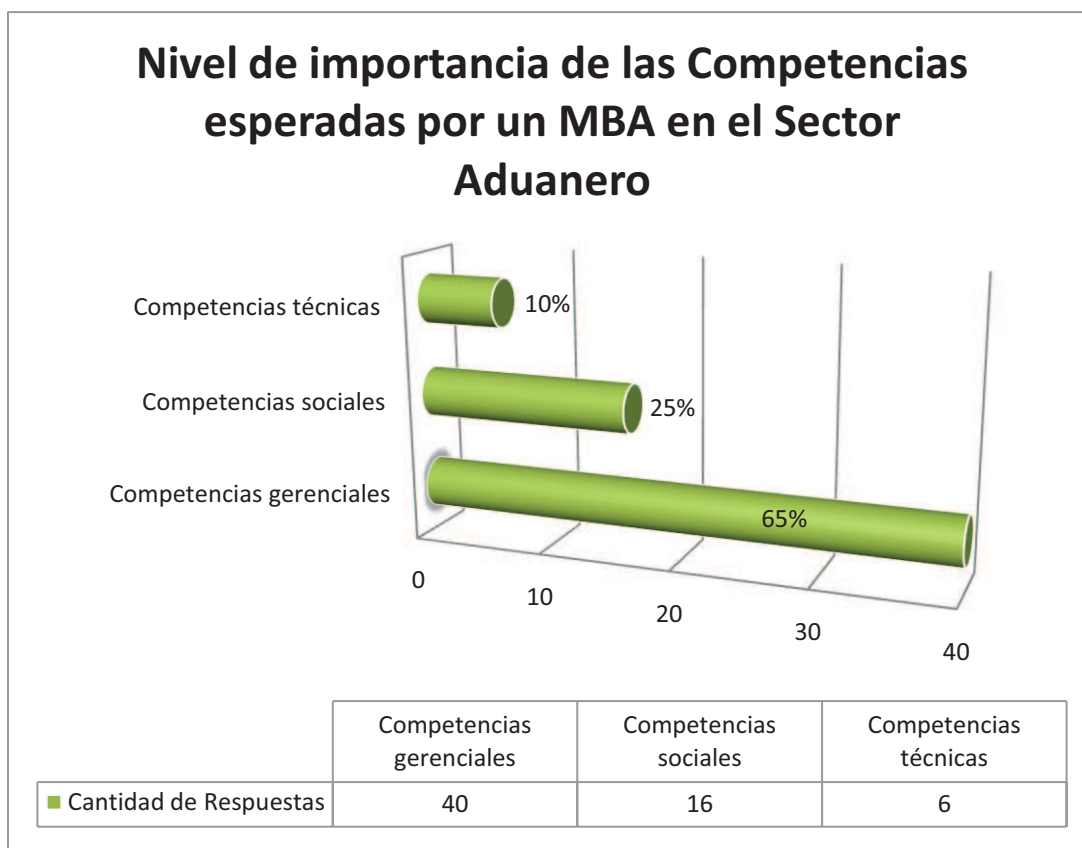
Fuente: Elaboración Propia

Aún cuando hemos analizado cada categoría de competencias y su subgrupo de cualidades, se hace necesario establecer cuál de las tres categorías expuestas en el modelo de investigación es la de mayor importancia y que se espera de un MBA para el sector aduanero costarricense.

Cuando se planteo esa interrogante a los encuestados, el resultado fue que el 65% de los encuestados establece que las competencias gerenciales son las más importantes y esperadas para un MBA en el sector aduanero costarricense. Es entonces importante resaltar que tanto los expertos y empleadores esperan que los MBA tengan las capacidades para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, con el fin de lograr los mayores beneficios para la organización a la cual pertenecen.

De esta manera, exponemos mediante la gráfica siguiente, los resultados del nivel de importancia de las competencias esperadas de un MBA en el sector aduanero según los datos de la investigación.

*Grafico # 4: Nivel de Importancia de las Competencias esperadas de un MBA para el modelo propuesto en el sector aduanero.*



Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

El fin del presente trabajo era determinar cuáles eran las competencias esperadas de un MBA en el sector Aduanero, con el propósito de crear un marco y modelo de competencias según lo que determinó la población de estudio, donde podemos concluir entonces:

Que a nivel del marco de competencias propuesto, el sector aduanero por medio de los expertos y empleadores, han establecido que las competencias

gerenciales tienen un mayor grado de importancia, cuando se comparan con competencias del tipo social y técnico.

De esta manera podemos esperar entonces que un MBA en el sector aduanero deba colocarse en niveles superiores de las organizaciones, ya que como bien lo indica Alles (2009), las competencias gerenciales son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso en relación a un rol, el de jefe o superior de los colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas, los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de las personas.

De igual forma como logramos obtener diferencias a nivel del marco de competencias, podemos obtener conclusiones interesantes si analizamos los datos para cada una de las tres competencias marco.

Es así entonces que para las competencias técnicas, concluimos que el manejo de otros idiomas no es indispensable para el MBA en el sector aduanero, aún cuando este sector tiene una gran relación en temas de apertura de mercado, negociaciones comerciales internacionales, inversión extranjera y otros en el ámbito del comercio mundial.

Además de lo anterior, notamos que la principal competencia técnica corresponde al conocimiento de la industria y del mercado, por lo que entenderíamos que el sector aduanero ve en un MBA al profesional capaz de comprender el entorno, las necesidades y exigencias de los clientes, así como tener una visión de los posibles negocios a realizar, y la posibilidad de abordar los mismos dentro del marco normativo aduanero.

Aún cuando existen competencias con valores no tan relevantes, es importante prestarles atención ya que en alguna medida puede que una parte del sector las amerite.

Otra conclusión importante es que siendo un sector que como se ha mencionado ya anteriormente, tiene gran participación en lo que corresponde a apertura de mercado, negociaciones comerciales internacionales, inversión extranjera, entre otros; dentro de las habilidades gerenciales, la negociación no es de gran relevancia en comparación con el liderazgo y la visión estratégica.

## **Recomendaciones**

Siendo un sector que incorpora empresa pública y privada, sería importante una valoración similar para el sector público, y que se confronte contra el modelo de contratación establecido por el Servicio Civil, esto por cuanto fortalecimiento del sector aduanero depende de ambas partes y los profesionales que se incorporen en ambos tipos de empresa deben tener por igual una buena formación académica; y además habilidades, aptitudes y capacidades que les permitan el mejor desarrollo de las funciones e ir de la mano con las nuevas exigencias del comercio internacional.

El MBA que se incorpore al sector aduanero, deberá asegurarse de contener el modelo integral de competencias previamente definido, con el fin de cumplir las expectativas del sector, tanto para los expertos y empleadores, ya que esto asegura un buen desarrollo en el entorno laboral aduanero.

Las instituciones educativas a nivel de maestría, deberán contar con las herramientas necesarias y definidas para lograr que sus egresados cubran una

buena parte de las expectativas de los sectores, y para ello una herramienta importante son las investigaciones realizadas por los estudiantes, donde se consolidan datos importantes de las principales industrias de nuestro país.

Siendo los exportadores e importadores los principales clientes para los auxiliares de la función pública aduanera, sería recomendable realizar una valoración similar con el fin de entender cuál es el modelo de competencias que esperarían de un MBA dentro de los auxiliares de la función pública aduanera, esto con el fin de realizar una matriz comparativa y obtener un modelo de competencias con dos enfoques, el primero basado en los que espera los expertos y empleadores del sector, y el segundo con lo que indica la voz del cliente.



## Bibliografía

Agudelo, Santiago. Certificación de competencias laborales: aplicación en gastronomía. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1998.

Alles, Martha Alicia (2009). La Trilogía Nuevo Enfoque: Diccionario de Competencias, las 60 competencias más utilizadas, Tomo I. Primera edición. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 05 de marzo de 2010, de

[http://books.google.co.cr/books?id=kdtd\\_5Lo-UEC&printsec=frontcover&dq=diccionario+competencia+Alles&cd=2#v=onepage&q=diccionario%20competencia%20%2F%20Alles&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=kdtd_5Lo-UEC&printsec=frontcover&dq=diccionario+competencia+Alles&cd=2#v=onepage&q=diccionario%20competencia%20%2F%20Alles&f=false)

Alles, Martha Alicia (2009). La Trilogía: Diccionario de Comportamientos, 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas, Tomo II. Primera edición. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 03 de marzo de 2010,

<http://books.google.co.cr/books?id=aYWYmC1T5TIC&pg=PA36&dq=competencias+b%3%A1sicas+Alles&cd=8#v=onepage&q=&f=false>

Alles, Martha Alicia (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 03 de marzo de 2010, de

[http://books.google.co.cr/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=desempe%C3%B1o+por+competencia+Alles&source=gbs\\_book\\_other\\_versions\\_r&cad=8#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=frontcover&dq=desempe%C3%B1o+por+competencia+Alles&source=gbs_book_other_versions_r&cad=8#v=onepage&q=&f=false)

Alles, Martha Alicia (2005). Gestión por competencias: El Diccionario. Segunda Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 03 de marzo de 2010, de:

[http://books.google.co.cr/books?id=G4qre1wBWogC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&source=gbs\\_similarbooks\\_r&cad=2#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=G4qre1wBWogC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&source=gbs_similarbooks_r&cad=2#v=onepage&q=&f=false)

Alles, Martha Alicia (2005). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 03 de marzo de 2010, de

<http://books.google.co.cr/books?id=oNWrGAXdnZMC&printsec=frontcover&dq=diccionario+de+comportamiento&cd=1#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamiento&f=false>

Alles, Martha Alicia (2003). Diccionario de preguntas. Gestión de competencias: cómo planificar la entrevista por competencias. Primera edición, primera reimpresión. Ediciones Granica, Buenos Aires. Tomado el 28 de febrero de 2010, de:

[http://books.google.co.cr/books?id=SUyY7RtMfXkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_navlinks\\_s#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=SUyY7RtMfXkC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false)

Bouder, Annie y otros. Certification and legibility of competences. Berlín: CEDEFOP, 2001.

Castellanos B y otros. (2003) La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. Curso 20 Pedagogía 2003, ISP Enrique José Varona. IPLAC, Palacio de las Convenciones. La Habana.

Catalano, Ana María. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.

Forgas, J. Diseño curricular por competencias: Una alternativa para la formación de un técnico competente. Curso 14 Pedagogía 2003. ISP Frank País. Ciudad de la Habana: Palacio de las Convenciones, 2003.

Gómez, Miguel (1997). Elementos de estadística Descriptiva. Editorial UNED, San José, Costa Rica.

Hernández, Fernández, Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill Interamericana, México D.F.

Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J., (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. American Psychologist.

INA. Experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo. San José de Costa Rica, 2001.

Kinnear, T.C. y Taylor, J.R. (1998) Investigación de Mercados. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Méndez, Carlos (2001). Metodología. Tercera edición. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A., Bogotá, Colombia.

Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo : Cinterfor, 1996.

Mertens L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, España, 2000.

Novick, M y otros. Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales, un análisis cualitativo en el sector metal mecánico argentino. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1998.

Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). Competence at work. Models for superior performance. Nueva York: Wiley & Sons.

Vargas, F. Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay. Boletín CINTERFOR # 149, 2000 (versión digital).  
<http://www.cinterfor.org.uy/public>

Vargas F, F Casanova, L Montanaro . El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: CINTERFOR/OIT. 2001  
<http://www.cinterfor.org.uy/public>

Workitect, Inc. Competency-based performance management. What, Why, and How. USA, 2006. Extraído de <http://www.workitect.com/>

Zarifian, P. El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999.

Zarifian, P. Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1999 (versión digital)  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>

## Anexos

### Encuesta sobre Competencias de un MBA (Máster en Administración de Negocios) en el Sector Aduanero Costarricense (Junio 2011)

Estimado(a) señor (ora) (ita):

La presente encuesta forma parte del trabajo final de graduación de la Maestría de Administración de Negocios con énfasis Comercio Internacional de la ULACIT.

Su propósito es contar con información para realizar un diagnóstico de las competencias que requiere un profesional que cuente con un grado de MBA para laborar en el sector aduanero.

La encuesta es fácil y rápida de completar: estimamos que usted deberá disponer de unos 10 minutos aproximadamente. Si tiene alguna pregunta de la encuesta, puede comunicarse con Oscar Chaves Carvajal, quien está a cargo del estudio. Teléfono 88912118, correo electrónico: [anchaves\\_9@hotmail.com](mailto:anchaves_9@hotmail.com) Muchas gracias por su colaboración.

A continuación se presentan 6 preguntas que tratan sobre el tema de competencias laborales que debe contar un profesional que tiene un grado académico de MBA.

1. De las siguientes cualidades que permiten al MBA mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general (COMPETENCIAS SOCIALES), selecciones las dos que considere más importantes.

- Comunicación Eficaz ( )
- Manejo de Crisis ( )
- Iniciativa ( )
- Mejora Continua ( )
- Flexibilidad ( )
- Trabajo en equipo ( )

2. De las siguientes cualidades que permiten al MBA mantener comportamientos vinculados a un cierto lenguaje o conocimiento técnico del cargo (COMPETENCIAS TECNICAS), selecciones las dos que considere más importantes.

- Conocimiento de la Industria y el mercado ( )
- Conocimientos Técnicos ( )
- Credibilidad Técnica ( )
- Manejo de Otros Idiomas ( )

3. De las siguientes capacidades que le permiten al MBA crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia (COMPETENCIAS GERENCIALES), selecciones las dos que considere más importantes.

- Dirección de Equipos de Trabajo ( )
- Empowerment ( )
- Liderazgo ( )
- Visión Estratégica ( )
- Negociación ( )
- Toma de Decisiones ( )

4. Del siguiente grupo de competencias, seleccione la que considere más importante.

- Competencias Sociales ( )
- Competencias Técnicas ( )
- Competencias Gerencias ( )

“Muchas gracias por su tiempo”

## Base de Datos de la Encuesta sobre Competencias de un MBA (Máster en Administración de Negocios) en el Sector Aduanero Costarricense.

### Pregunta número 1

De las siguientes cualidades que permiten al MBA mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general (COMPETENCIAS SOCIALES), selecciones las dos que considere más importantes

Opciones	Respuestas	Porcentaje sobre 62 Encuestados
Comunicación eficaz	46	74
Trabajo en equipo	37	60
Manejo de crisis	18	29
Mejora continua	12	19
Iniciativa	6	10
Flexibilidad	5	8
<b>Total</b>	<b>124</b>	

### Pregunta número 2

De las siguientes capacidades que le permiten al MBA mantener un desenvolvimiento técnico propio de su cargo (COMPETENCIAS TECNICAS), selecciones las dos que considere más importantes.

Opciones	Respuestas	Porcentaje sobre 62 Encuestados
Conocimiento de la industria y del mercado	50	81
Conocimientos técnicos	30	48
Credibilidad técnica	30	48
Manejo de otros idiomas	14	23
<b>Total</b>	<b>124</b>	

### Pregunta número 3

De las siguientes aptitudes que le permiten al MBA crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia (COMPETENCIAS GERENCIALES), selecciones las dos que considere más importantes.

Opciones	Respuestas	Porcentaje sobre 62 Encuestados
Liderazgo	42	68
Visión Estratégica	27	44
Toma de Decisiones	22	35
Empowerment	16	26
Dirección de equipos de trabajo	12	19
Negociación	5	8
<b>Total</b>	<b>124</b>	

### Pregunta número 4

De las competencias antes expuestas, seleccione de la lista siguiente, el grupo que considere más importante para un MBA.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Competencias gerencias	40	65
Competencias sociales	16	26
Competencias técnicas	6	10
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100</b>