



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**Maestría en Administración de Empresas
Énfasis en Comercio Internacional**

III-TOH-2010

Investigación Empresarial Aplicada

Tema

“¿Cuáles son las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-? “

Profesor:

Emilio Zevallos V.

Estudiante

Mauricio Mora M

Diciembre, 2010

1. CONTENIDO

| | | |
|--------|---|-----------|
| 1. | CONTENIDO | 2 |
| 2. | RESUMEN EJECUTIVO..... | 4 |
| 3. | INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 4. | OBJETIVOS | 8 |
| 4.1. | Objetivo General | 8 |
| 4.2. | Objetivos Específicos..... | 8 |
| 5. | JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 6. | PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN | 10 |
| 7. | MARCO TEÓRICO | 10 |
| 7.1. | Centros de servicio compartido..... | 10 |
| 7.2. | Definición de Competencias laborales..... | 12 |
| 7.2.1. | <i>Clasificación de competencias</i> | <i>17</i> |
| 7.2.2. | <i>Cuadro 1. Elementos de las Competencias laborales.....</i> | <i>18</i> |
| 7.2.3. | <i>Cuadro 2, Clasificación de Competencias según Berta Madrigal.....</i> | <i>18</i> |
| 7.2.4. | <i>Cuadro 3. Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer 19</i> | |
| 7.2.5. | <i>Cuadro 4. Clasificación de Competencias según Nadine Jolis.....</i> | <i>20</i> |
| 8. | METODOLOGÍA..... | 21 |
| 8.1. | Tipo de investigación | 21 |
| 8.1.1. | <i>Estudio descriptivo</i> | <i>21</i> |
| 8.1.2. | <i>Estudio exploratorio.....</i> | <i>21</i> |
| 8.2. | Método de investigación | 22 |
| 8.2.1. | <i>Sujetos y fuentes de información</i> | <i>22</i> |
| 8.2.2. | <i>Población.....</i> | <i>22</i> |
| 8.2.3. | <i>Muestra</i> | <i>22</i> |
| 8.2.4. | <i>Fuentes de información.....</i> | <i>23</i> |
| 8.2.5. | <i>Fuentes Primarias</i> | <i>23</i> |
| 8.2.6. | <i>Fuentes secundarias</i> | <i>23</i> |
| 8.2.7. | <i>Definición de los instrumentos.....</i> | <i>23</i> |
| 8.2.8. | <i>Cuestionario</i> | <i>24</i> |

| | |
|--|----|
| 8.2.9. Validación del instrumento | 24 |
| 9. RESULTADOS | 25 |
| 9.1. Aspectos generales..... | 25 |
| 9.1.1. Gráfico 1..... | 26 |
| 9.1.2. Gráfico 2..... | 26 |
| 9.1.3. Gráfico 3..... | 27 |
| 9.1.4. Gráfico 4..... | 28 |
| 9.1.5. Gráfico 5..... | 29 |
| 9.1.6. Gráfico 6..... | 29 |
| 9.1.7. Gráfico 7..... | 30 |
| 9.1.8. Gráfico 8..... | 31 |
| 9.1.9. Gráfico 9..... | 31 |
| 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 32 |
| 10.1. Conclusiones | 32 |
| 10.2. Recomendaciones | 33 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA..... | 34 |
| 12. ANEXOS..... | 36 |
| 12.1. Anexo 1: Cuestionario utilizado en la investigación | 36 |
| 12.2. Anexo 2. Puntos varios del primer avance..... | 40 |
| 12.3. Anexo 3. Documento de Excel conteniendo la fabulación de la encuesta. | 41 |
| 12.4. Anexo 4, Empresas donde se aplicaron las encuestas..... | 41 |

2. RESUMEN EJECUTIVO

Mora Madrigal, Mauricio

“¿Cuáles con las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido¹ ; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-? “

Maestría en Administración de Empresas.

Énfasis en Comercio Internacional, San José, C.R.:

M. Mora M., 2010

40 h. 11 il, -32 refs.

El objetivo general de la presente investigación es Determinar las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas, en el sector financiero con énfasis en Comercio Intencional, específicamente en los centros de servicio compartido; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-

Dentro de las actividades que desarrolla un sistema de niveles de competencias, pueden destacarse tres categorías, la primera es la de habilidad y facilidad para desarrollar una tarea específica ya sea física o mental; la segunda, las características físicas y mentales, que se transforman en respuestas positivas a distintas y específicas situaciones y la tercera, son el conocimiento y la motivación.

El propósito de realizar la presente investigación se debe a que no se han encontrado registros de que se haya realizado con anterioridad un estudio de este tipo. Cabe destacar la apertura de las empresas que aportaron información relevante para que este estudio se desarrollara de forma

¹ Es la identificación de procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada que prestara estos servicios de forma interna permitiendo a la empresa focalizarse en actividades que generen mayor valor., los detalles técnicos de esta frase van a ser encontrados en el apartado 7.1 “Marco Teórico”.

profesional y objetiva, cuyo enfoque es determinar las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido.

La definición de las competencias ha tomado y está tomando más relevancia, ante los métodos tradicionales de selección de personal, por eso es importante conocer la respuesta a la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos.

Basados en lo anterior, se plantea determinar la existencia o ausencia de un beneficio tangible para las empresas del sector en estudio, esto como resultado de la determinación de las competencias. Y, con los resultados obtenidos, proporcionar un parámetro para que las empresas del sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido, y que a partir de ese resultado se puedan comparar los pros y los contras del tema, facilitando analizar posibles oportunidades de mejoramiento.

Palabras claves: ADAPTABILIDAD, COMPETENCIAS, CONOCIMIENTO, DINAMISMO, HABILIDADES, INICIATIVA, INTELIGENCIA EMOCIONAL, LIDERAZGO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, MOTIVACIÓN, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, ORIENTACIÓN AL LOGRO, RESPONSABILIDAD, TOLERANCIA A LA PRESIÓN,

3. INTRODUCCIÓN

Para desarrollar la investigación se seguirá el método cuantitativo y metodología no experimental, por las características del grupo de estudio y los resultados buscados en la investigación, estas dos características se complementan y brindan el modelo a seguir, junto con la aplicación del método científico.

Como segundo paso, y tomando en cuenta un tema conocido, el que la economía toma un matiz más global, por lo que ahora es normal encontrar empresas que surgen rápidamente, otras que se consolidan expandiendo sus operaciones a otros continentes, e incluso la expansión vía alcancías estratégicas y adquisiciones. Para lograr todo este tipo de éxito empresarial las competencias de los colaboradores son parte imprescindible.

Estas competencias son básicamente actitudes y aptitudes que permiten a una persona llevar a cabo una tarea

Pero como se conoce a nivel empresarial las operaciones y formas de manejar una empresa o un proyecto de interés, es heterogénea, por lo que las competencias se conforman de manera distinta, según la empresa, su especialidad, funciones, por lo que el concepto de competencias requeridas se tropicaliza según la industria o sector al que pertenezca la empresa.

Continuando con esa arista es una labor muy importante de las universidades contribuir a identificar, crear, mejorar y fortalecer las competencias de cada una de las áreas de estudio, para así mejorar el desempeño de los graduados. La identificación y desarrollo de las competencias hace potenciar la inserción del individuo en el mercado laboral.

Y no solo preocuparse de proporcionar al mercado cierto número de profesionales sino además que sean el tipo que el mercado requiere (con las competencias requeridas) (oferta y demanda). En primer lugar para lograr potenciar las posibilidades de éxito del profesional luego para colaborar a

consolidar el desarrollo económico de las empresas y como consecuencia del país.

A nivel de éxito profesional el título de una carrera universitaria no garantiza éxito, el cual está más ligado a las competencias que lo diferencien y que le permitan lograr desarrollar adecuadamente una tarea.

Por lo que este trabajo de investigación tiene como propósito fundamental determinar y justificar

- Los conceptos técnicos del término competencias
- Determinar cuáles son las competencias ofrecidas en Costa Rica, por la mayoría de Master en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, para el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido.
- Describir cuáles son las competencias mayormente demandadas en Costa Rica, por parte de los centros de servicio compartido, a través de las variables que se establecen en la presente investigación, cuantificando los resultados obtenidos.
- Determinar qué criterio de selección tienen las empresas del sector financiero, específicamente los centros de servicio compartido con respecto a contratación de Master en Administración de Empresas.
- Identificar cuáles son las competencias que el mercado laboral en estudio considera indispensable

El trabajo de investigación está compuesto en su parte medular por una

- Una sección en donde se desarrolla el marco teórico y metodológico,
- Seguido de otra sección donde se incluye el análisis de los resultados obtenidos y la identificación de las principales competencias requeridas y
- Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Determinar las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-

4.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Describir los conceptos técnicos del termino competencias
- Determinar cuáles son las competencias ofrecidas en Costa Rica, por la mayoría de Master en Administración de Empresas, para el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido, visto desde el punto de vista del empleador y expertos.
- Describir cuáles son las competencias mayormente demandadas en Costa Rica, por parte de los centros de servicio compartido, a través de las variables que se establecen en la presente investigación, cuantificando los resultados obtenidos, visto desde el punto de vista del empleador y expertos.
- Determinar qué criterio de selección tienen las empresas del sector financiero, específicamente los centros de servicio compartido con respecto a contratación de Master en Administración de Empresas.
- Identificar cuáles son las competencias que el mercado laboral en estudio considera indispensable.

5. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas tendencias de recursos humanos, se enfocan muy claramente a dar más importancia a los colaboradores de la empresa, y lo que se dice es que el personal es el activo más importante de una empresa. Por otro lado la rama de la administración también se ha enfocado en un aspecto sumamente importante que una empresa tenga una visión, misión, plan de negocio y plan estratégico.

Ciertamente las dos doctrinas han tomado mucha fuerza y ya están dando un enfoque muy realista que rescata, la posición de que tanto el recurso humano como la definición del rumbo de la empresa deben encontrarse estrictamente entrelazadas.

Por que a nivel empresarial no interesa solamente que tan bueno es el plan estratégico, plan de mercadeo y cualquier otro proyecto por implementar, si no se cuenta con el capital humano con las suficientes y adecuadas competencias para llevarlos a la práctica, implementarlos, mantenerlos en el tiempo y mejorarlos.

A nivel gerencial una premisa es contar con un buen grupo de trabajo, por que la parte más difícil de un plan no es plasmar las ideas en el papel, la parte más complicada es llevarlo adecuadamente a la práctica, por eso es que el contratar a una persona para que colabore con sus competencias a ejecutar parte del proceso empresarial y obtener el producto o servicio final es un punto primordial.

A nivel de administración del recurso humano y desarrollo, existe la prioridad de de alinear el desempeño requerido de los colaboradores con los objetivos de la empresa. Asegurando que el colaborador es para el puesto y que el puesto es para el colaborador. Lo anterior, se logra, mediante la correcta gestión de recursos humanos por competencias que permite enlazar los requerimientos de la empresa con los conocimientos, cualidades y habilidades que los postulantes a un puesto.

6. PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuáles con las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartidos; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-?

7. MARCO TEÓRICO

En la presente sección se definirá lo que dentro de la presente investigación se debe entender por “centro de servicio compartido”, posteriormente se expondrán tópicos referentes al tema de las competencias laborales, se definirá el concepto y se presentarán los diferentes enfoques.

7.1. Centros de servicio compartido.

Los centros de servicios compartido son básicamente oficinas que realizan tareas administrativas, llamadas de back office, que no son parte del negocio central de la empresa, como por ejemplo, contabilidad, finanzas y recursos humanos.

Para aclarar más el tema se detallan varias definiciones adicionales, se puede estudiar la definición de la casa consultora Deloitte quien define un Centro de Servicios Compartidos como una unidad organizacional que centraliza funciones de back office (como finanzas y recursos humanos) de diversas unidades de negocios.²

También se puede decir que un Centro de Servicios Compartidos es una unidad independiente o anexa al interior de una compañía que busca

² Materia biz, <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=38087>, recuperado el 20 de noviembre de 2010.

centralizar e integrar actividades y prestar servicios a las diferentes unidades de negocios de la empresa.³

Además tenemos disponible la definición de la casa consultora Pricewaterhouse, quien indica que es, la identificación de procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada que prestara estos servicios de forma interna permitiendo a la empresa focalizarse en actividades que generen mayor valor.⁴

Es muy rescatable las declaraciones que hace el INCAE con respecto al tema de los centros de servicio compartidos, donde indica que “Cada día más las organizaciones están optando por crear centros de servicios compartidos, ya sea acompañados de procesos de deslocalización o no, estos centros permiten a las organizaciones optimizar su estructura, reducir costes e incrementar valor”.⁵

Entonces los centros de servicio compartido son de forma general, la unificación de tareas y labores que no son parte del negocio central, como contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, pago de impuestos, recursos humanos. Todas esas son tareas adjuntas que no brindan valor al producto final, y además no son labores en las que se especialice la empresa.

De ese modo se centralizan las operaciones y la empresa se enfoca en lo que es realmente buena, dejando de lado todas las tareas anexas a las operaciones centrales de la empresa. De ahí su alto nivel de difusión a nivel mundial, para justificar la afirmación anterior se nombran algunos de los beneficios que se obtienen de un centro de servicios compartidos:

³ Channel Planet, <http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=17866>, recuperado el 20 de noviembre de 2010.

⁴ PricewaterhouseCoopers, http://www.pwc.com/es_UY/uy/shared-service-centre/assets/censercom.pdf, recuperado el 17 de noviembre de 2010

⁵ INCAE, http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/ver_reg.phtml?reg=25098, Recuperado el 20 noviembre de 2010.

- Eliminación de actividades duplicadas entre departamentos, países, subsidiarias.
- Reducción de costos financieros y organizacionales por medio de la economía de escala.
- Procesos estandarizados y alineados alas mejores practicas de la industria
- Beneficios indirectos por oportunidades impositivas.

7.2. Definición de Competencias laborales.

A mediados del siglo pasado se comienzan a ver más fuertemente los efectos de los cambios en los sistemas de producción como resultado de la entrada de más participantes en el mercado económico globalizado, más información y más tecnología, lo que también generó que las exigencias de productividad y competitividad, aumentaran.

Ese fue el disparador que hizo iniciaran las transformaciones por parte de las industrias, naciendo una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Ya desde este periodo se puede indicar que comienza a existir una brecha cada vez más marcada entre los perfiles de capital humano que el mercado requiere y los perfiles que existen en realidad.

Para lograr adentrar en el concepto de competencia y dado que las definiciones son muy variadas y tienen muchos matices. Se mencionan varias definiciones y por ultimo se indicara cual es la definición que el autor de la investigación, toma como parámetro.

Dentro de los autores que colaboran con sus definiciones se encuentra Bunk, quien dice que: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está

capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”⁶.

Otro autor que colabora con las definiciones de competencias es Jacinto Gallart: que le da un enfoque más dirigido a que las competencias no se ven en el currículo, que no es un título, que es algo se confronta día a día, y lo detalla así: “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas”.⁷

También se pueden encontrar definiciones aportadas por ministerios de educación como es el caso de Colombia, cuyo ministerio define que las competencias son: “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que [...] debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido”⁸.

También, Dalziel, Cubeiro y Fernández, definen en 1996 que una competencia es:” el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo “. ⁹

⁶ Bunk, G. P., La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

⁷ Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

⁸ Ministerio de Educación Nacional República de Colombia
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.

⁹ Universidad de las Américas Puebla, Catarina.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.

Una definición que complementa la presente investigación son las palabras de Santiago Agudelo, quien muy claro indica que competencia es “la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”¹⁰.

En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), define el concepto de competencia laboral así: “Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”¹¹.

También se menciona al académico David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia, donde relaciona las competencias con la motivación humana y no con un grado de coeficiente intelectual.

En el análisis de David McClelland, explica tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral por motivación. A continuación se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.

¹⁰ Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

¹¹ Universidad de las Americas Puebla, Catarina.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.

- El poder como motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.¹²

Como conclusión de las ideas de McClelland, se puede deducir que la motivación sirve para lograr objetivos y que es un incentivo que energiza y orienta las competencias de los individuos.

Adicionalmente y simplificando el termino competencias son básicamente actitudes y aptitudes que permiten a una persona llevar a cabo una tarea.

Para efecto de la presente investigación se utiliza el concepto de competencia que brinda la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la que dice que competencia es: “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”¹³

Esta es una definición bastante genérica, pero es bastante difícil definir el término competencia sin profundizar en varias páginas de variables, puntos de vista y aplicaciones. La definición de competencia, se aplica de varias maneras y magnitudes depende de la industria, puesto, características del postulante, la formación profesional, practica profesional, y calidad de relaciones sociales.

Algunos ejemplos de lo que son competencias, se detalla en la siguiente lista:

- Administración del tiempo
- Creatividad

¹² Universidad de las Americas Puebla, Catarina.

http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.

¹³ Organización Internacional de Trabajo (OIT),

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, recuperado el 10 de noviembre del 2010.

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Perspectiva estratégica
- Planificación y organización
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización
- Capacidad de delegar
- Autoridad sobre un grupo
- Autoridad sobre un individuo
- Pensamiento crítico
- Inteligencia emocional
- Decisión
- Visión del futuro
- Independencia
- Manejo del estrés
- considerar la posición de los demás
- Capacidad para motivar
- Visión global de los negocios
- Responsabilidad
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Altos niveles de Integridad
- Honor
- Lealtad
- Comportamiento político
- Diplomacia
- Pensamiento comparativo
- Capacidad para enseñar
- Conocimientos técnicos básicos
- Conocimientos técnicos avanzados
- Capacidad para autorregularse
- Conocimiento de idiomas
- Conocimiento de culturas específicas.
- Conciencia ambiental

Esta lista es tan solo una aproximación de la gran cantidad de competencias que existen y que se pueden requerir para un profesional requiere para poder ingresar al mercado laboral y dar un desempeño superior al promedio.

Es importante recalcar que como se menciona párrafos arriba, la cantidad y tipo de competencias a requerir, va a ser directamente proporcional a la empresa que los solicite, ya que es normal que empresas que aun estando en el mismo sector, requieren diferentes competencias de sus colaboradores aun cuando estos desempeñen el mismo papel dentro de la empresa, esto debido a que la cultura empresarial es distinta, el plan estratégico tiene otro rumbo, tamaño de la organización es distinta.

7.2.1. Clasificación de competencias

Se pueden encontrar varios criterios de clasificación para las competencias, el primer desglose contiene competencias que se requieren conocer y desarrollar para lograr un mejor nivel de operaciones en la empresa, el detalle general es el siguiente:

- Competencias de saber(conocimientos), se refiere a la aplicación de técnicas específicas, para lo que se requiere tener el dominio de una técnica específica, como por ejemplo, medicina, ingeniería o administración.
- Competencias de hacer (capacidades y habilidades), son las competencias que se adquieren por entrenamiento y experiencia, algunas de estas son, motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, manejo de estrés, actitud ante el cambio, presentación personal, administración estratégica, administración del tiempo, negociación.
- Competencias de saber ser (cualidades), son las que dependen de ciertas características personales y rasgos específicos. Como lo son capacidades de comunicación verbal y escrita, iniciativa, capacidad de

síntesis, autocontrol, cortesía, respuesta al fracaso, capacidad de compartir y ayudar, manejo de grupos y las de más competencias de ámbito social.¹⁴

En el siguiente cuadro se encuentra el detalle. (Ver cuadro 1)

7.2.2. Cuadro 1. Elementos de las Competencias laborales



Dentro de esta clasificación genérica también se encuentra un detalle de las competencias que conforman los tres ítems de la clasificación dada por Berta Madrigal en el cuadro anterior. Dicho detalle se encuentra a continuación.

7.2.3. Cuadro 2, Clasificación de Competencias según Berta Madrigal¹⁵

| Competencia | Descripción |
|--------------|---|
| Técnicas | Desarrollar tareas específicas |
| Impersonales | Habilidad para trabajar en grupo, colaborar, cortesía |
| Sociales | Intercambio y convivencia humana |
| Académicas | Capacidad y habilidad de hacer análisis |
| Innovación | Invención, descubrimiento, |

¹⁴ Madrigal, Berta, (2009). Habilidades directivas. (2º ed.). México: Mc Graw Hill

¹⁵ Madrigal, Berta, (2009). Habilidades directivas. (2º ed.). México: Mc Graw Hill

| | |
|-------------|--|
| Prácticas | Aplicación e implementación |
| Físicas | Autosuficiencia, flexibilidad |
| Pensamiento | Aprender a pensar y generar conocimiento |
| Directivas | Saber dirigir, motivar al equipo de trabajo |
| Liderazgo | Guiar, impulsar, motivar al equipo |
| Empresarial | Emprender nuevas ideas, proyectos, empresa o negocio |

De igual forma que con las definiciones, en el área de la clasificación, hay varias aristas desde donde estudiar el tema, para Spencer y Spencer¹⁶, las competencias pueden distribuirse en 5 categorías principales, motivación, características, concepto de uno mismo, habilidad.

7.2.4. Cuadro 3. Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer

| Competencia | Descripción |
|-----------------------|--|
| Motivación | Los intereses que una persona considera o desea. |
| Características | Características físicas y respuestas consistentes a situaciones. |
| Concepto de uno mismo | Incluyen las actitudes, valores o imagen propia de la persona. |
| Conocimiento | Información poseída por una persona sobre áreas específicas. |
| Habilidad | Capacidad de la persona para desempeñar alguna tarea, sea física o mental. |

¹⁶ Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons Inc, USA, 1993.

Por otro lado la autora Nadine Jolis¹⁷, liga las competencias con una relación por correlación entre las distintas competencias, y las menciona de la siguiente manera, las competencias teóricas, prácticas, sociales convergen en competencias de conocimiento.

Que es el resultado de la mezcla de las competencias presentadas por la autora, y que se entiende cada una de las competencias tiene un nivel que las hace avanzar hasta unirse con la competencia siguiente hasta llegar a un punto donde todas las competencias se unifican y forman lo que la autora llama, la competencia de conocer.

7.2.5. Cuadro 4. Clasificación de Competencias según Nadine Jolis

| Competencia | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Competencias Teóricas | Requiere conectar saberes aprendidos durante la formación con la información |
| Competencias Prácticas | Traducir información y conocimientos en acciones |
| Competencias Sociales | Capacidad para relacionarse y trabajar en equipo |
| Competencias del Conocimiento | Combinar información con saber, buscar soluciones, aportar innovación y creatividad. |

Para efectos de esta investigación la clasificación a utilizar es la detallada por Berta Madrigal, la cual se conforma de tres competencias principales:

- competencias de saber (conocimientos),
- competencias de hacer (capacidades y habilidades),
- competencias de saber ser (cualidades),

¹⁷ Jolis, Nadine, Compétences et Compétitivité, Les éditions d'organisation, Paris, 1998

8. METODOLOGÍA

8.1. Tipo de investigación

Para desarrollar la investigación se seguirá el método cuantitativo y metodología no experimental, por las características del grupo de estudio y los resultados buscados en la investigación, estas dos características se complementan y brindan el modelo a seguir, junto con la aplicación del método científico. Una investigación de este tipo busca principalmente, describir el fenómeno de interés, manteniendo la objetividad y material de respaldo que pueda ser usado como una manera de comprobar el trabajo hecho en la investigación.

Por otro lado, tomando en cuenta condiciones y características de la investigación, se utilizan los métodos exploratorios y descriptivos.

8.1.1. Estudio descriptivo

Según lo describe Hernández Sampieri, es un estudio descriptivo aquél: "...que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren."¹⁸. Aplicando la definición anterior se indica que la investigación es metodológicamente descriptiva, porque utilizando, el cuestionario como herramienta para la recolección de datos, logra exponerse la situación tal como se desarrolla realmente.

8.1.2. Estudio exploratorio

Los estudios exploratorios son definidos por Hernández Sampieri como: "...aquéllos que se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes."¹⁹

¹⁸ Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed., Pág. 61). México, Editorial Mc Graw Hill.

¹⁹ Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed., Pág. 58). México, Editorial Mc Graw Hill.

Como se detalló anteriormente, el presente estudio presenta características de carácter exploratorio, que facilitan realizar el análisis del fenómeno en estudio.

8.2. Método de investigación

Para el desarrollo de una investigación, es conveniente delimitar que en el proceso de debe constituirse la observación de forma selectiva, para posteriormente poder compararla con información de referencia. Lo que permitirá dar conclusiones con respecto a los datos recolectados.

Con respecto al método cuantitativo, es la encuesta, la herramienta utilizada en esta investigación porque es una herramienta limpia, con resultados confiables y es de rápida aplicación.

8.2.1. Sujetos y fuentes de información

En un estudio, los datos que se obtienen pueden provenir de una muestra o de la población.

8.2.2. Población

. Para esta investigación, la población en estudio está conformada por:

- El sector de servicios financieros privados.

8.2.3. Muestra

Para esta investigación se utiliza lo que se conoce como selección intencionada definido de la siguiente manera: "...este tipo de muestra exige un cierto conocimiento del universo, su técnica consiste en que es el investigador el que escoge intencionalmente sus unidades de estudio."²⁰

Para este tipo de muestra, el investigador va a elegir su muestra a partir de elementos que considera importantes para efectos de la investigación, por lo que se requiere que el investigador posea conocimientos anteriores de la población donde va a investigar.

20 Tamayo y Tamayo, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Para ese propósito se tomo un representante del sector servicios, que es:

- Centros de servicios compartidos.

8.2.4. Fuentes de información

La información en general, viene desde fuentes primarias y las secundarias, mediante las dos va a respaldarse la investigación, va a lograrse que los datos sean confiables y con respaldo documental.

8.2.5. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son los datos que el investigador obtiene de primera mano, durante la aplicación de su investigación, en este caso se utiliza el cuestionario para llegar a datos que no existían o no tenían registro. Hernández Sampieri define las fuentes primarias como: "...información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento."²¹

8.2.6. Fuentes secundarias

Según Hernández Sampieri, la definición de fuentes secundarias es: "...compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesa información"²² La información de fuente secundaria son precisamente, datos e información que ya ha sido recolectada anteriormente por otros autores o investigadores.

8.2.7. Definición de los instrumentos

Los datos obtenidos para la investigación, fueron recopilados por medio de un cuestionario, descritos de la siguiente forma:

21 Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed., Pág. 23). México, Editorial Mc Graw Hill.

22 Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed., Pág. 25). México, Editorial Mc Graw Hill.

8.2.8. Cuestionario

El cuestionario, según Hernández Sampieri se define de la siguiente manera: "...conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir."²³

El cuestionario con preguntas cerradas es el instrumento utilizado en esta investigación para lograr obtener datos que detallen los objetivos de la presente investigación, para guiar y facilitar al entrevistado a dar las respuestas, además de la facilidad que proporciona para el investigador la interpretación y digitación de las respuestas.

8.2.9. Validación del instrumento

En el caso particular de esta investigación, los cuestionarios fueron diseñados de manera congruente con las variables del estudio, acorde con situaciones reales que evidencian las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido. Antes de iniciar la encuesta masiva, Se hizo un plan piloto que retroalimentó, la forma y el fondo del cuestionario, se hicieron las correcciones, se ajustó la herramienta y se realizó la encuesta a 51 personas.

²³ Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed., Pág. 276). México, Editorial Mc Graw Hill.

9. RESULTADOS

9.1. Aspectos generales

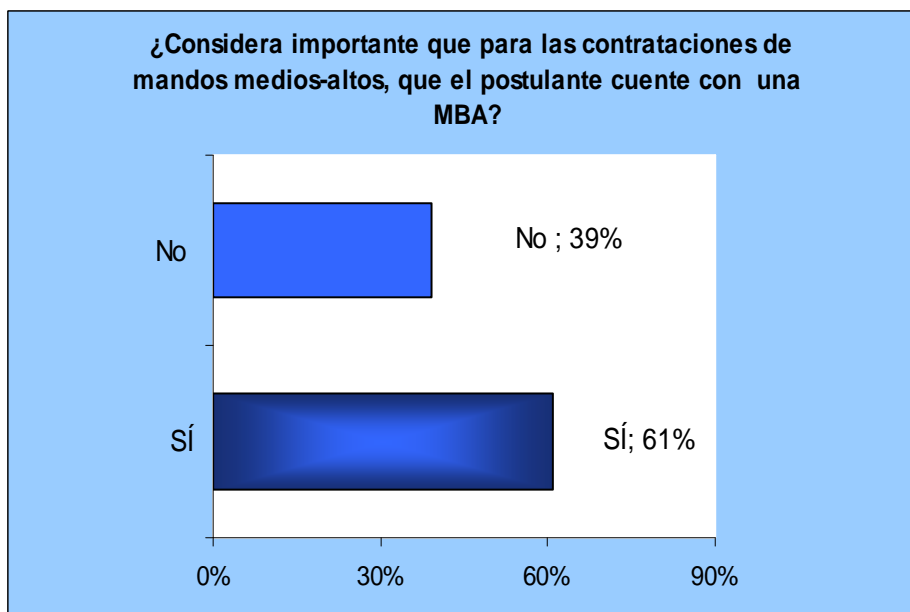
El análisis e interpretación de los resultados, para la presente investigación “competencias ofrecidas y demandadas de un Master en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio Internacional, para el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido”, inicia a partir de los objetivos específicos:

- Determinar cuáles son las competencias ofrecidas en Costa Rica, por la mayoría de Master en Administración de Empresas, para el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido.
- Describir cuáles son las competencias mayormente demandadas en Costa Rica, por parte de los centros de servicio compartido, a través de las variables que se establecen en la presente investigación, cuantificando los resultados obtenidos.
- Determinar qué criterio de selección tienen las empresas del sector financiero, específicamente los centros de servicio compartido con respecto a contratación de Master en Administración de Empresas.
- Identificar cuáles son las competencias que el mercado laboral en estudio considera indispensable.

Los resultados son desarrollados en el mismo orden que las variables, esta información se expone en forma de gráficos porcentuales²⁴, además de realizar un análisis verbal, esto para cada una de las variables, a partir de estos datos y análisis, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

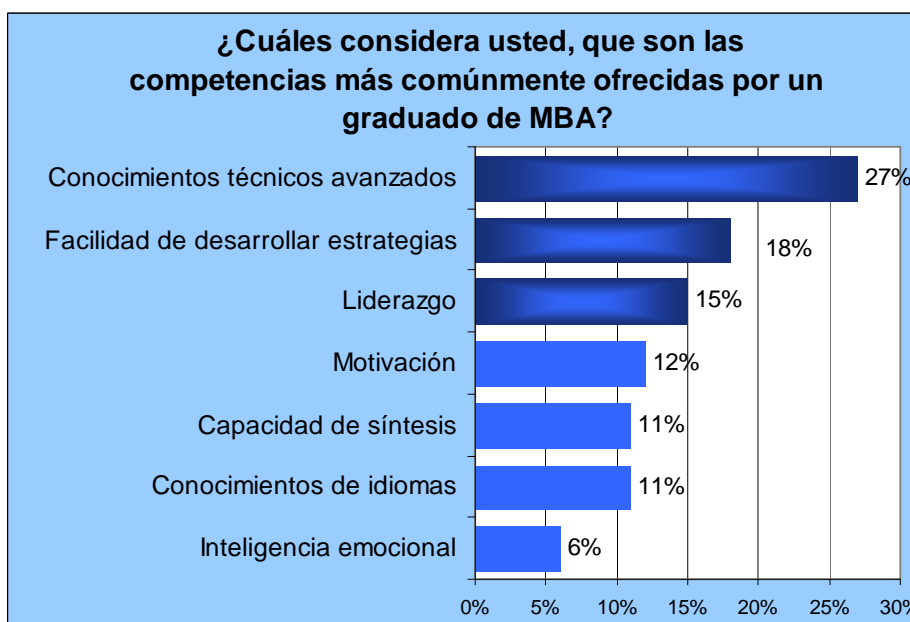
²⁴ La fuente de todos los gráficos de esta sección es la encuesta aplicada por el autor en la presente investigación.

9.1.1. Gráfico 1



Como resultado de consultar sobre que tan importante es para la contratación de un mando medio-alto que el postulante cuente con una MBA, se obtiene que de los encuestados, el 61% resaltan su importancia, en tanto que un 39% se inclinan a opinar que eso no es importante.

9.1.2. Gráfico 2

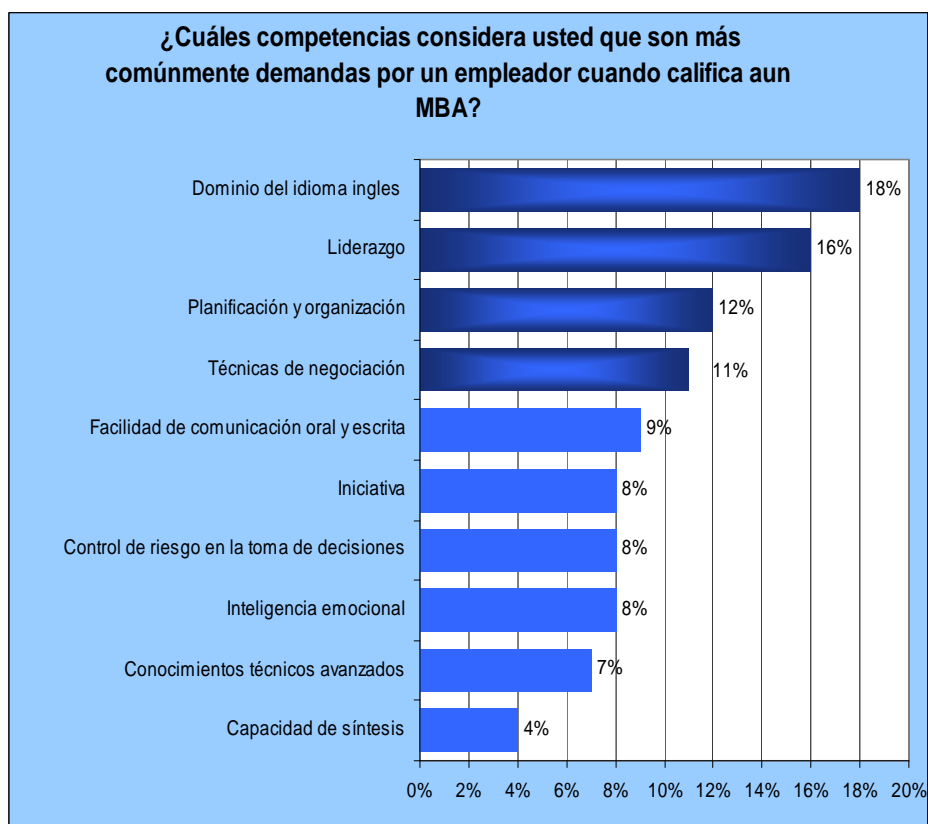


Un punto fundamental es como percibe la industria, la oferta de competencias en los Master, más del 60% de las opiniones de empleadores y expertos, se

enfocan en conocimientos técnicos (27%), facilidad de desarrollar estrategias (18) y liderazgo (15%), como las competencias que se encuentran más comúnmente.

Luego un 12% de los encuestados se refiere a la motivación, un 11% a la capacidad de síntesis, igual que para el conocimiento de idiomas, y solo un 6% para la inteligencia emocional.

9.1.3. Gráfico 3

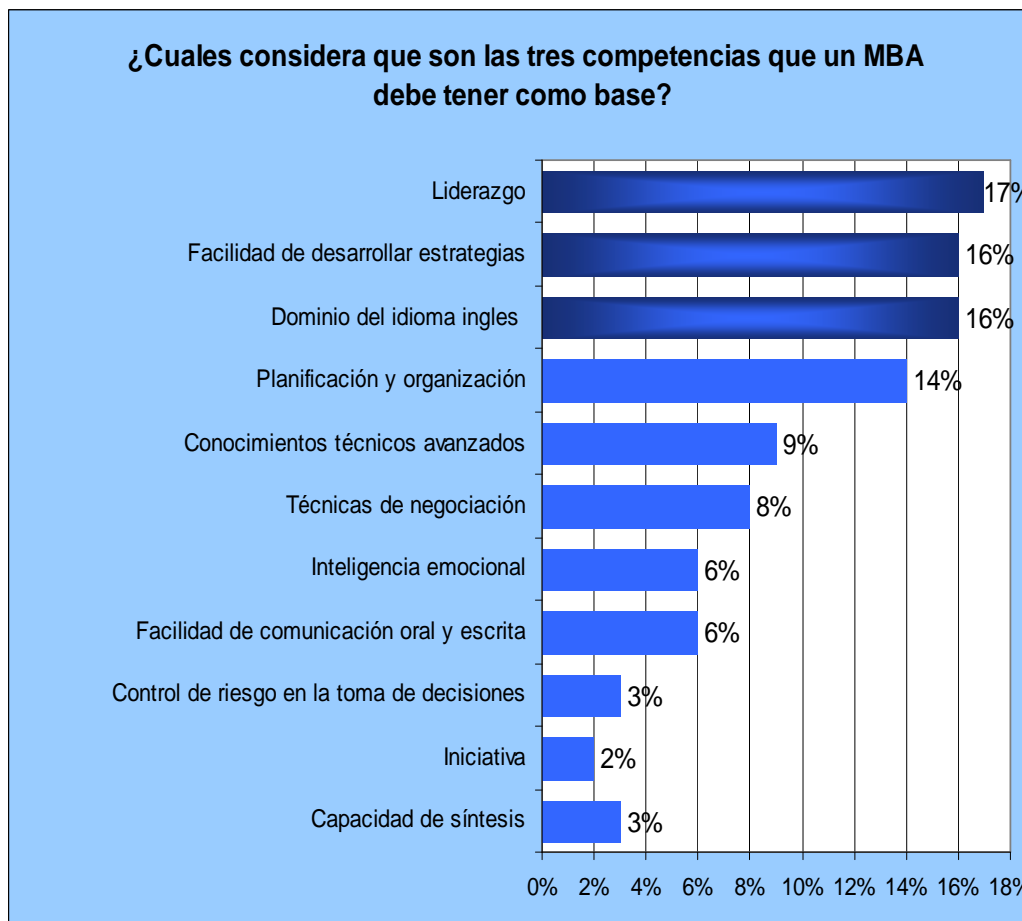


Al consultarle a los encuestados sobre, cuáles son las competencias que la industria en estudio demanda, se obtiene que el 57% de las respuestas definen con importancia las siguientes competencias, dominio del idioma inglés (18%), liderazgo (16%), planificación y organización (12%), técnicas de negociación (11%).

Seguido por otras competencias a las que no se les dio mucha importancia, como lo es, facilidad de comunicación oral y escrita 9%, iniciativa 8%, control

de riesgo en la toma de decisiones 8%, inteligencia emocional 8%, conocimientos técnicos avanzados 7%, capacidad de síntesis 4%.

9.1.4. Gráfico 4

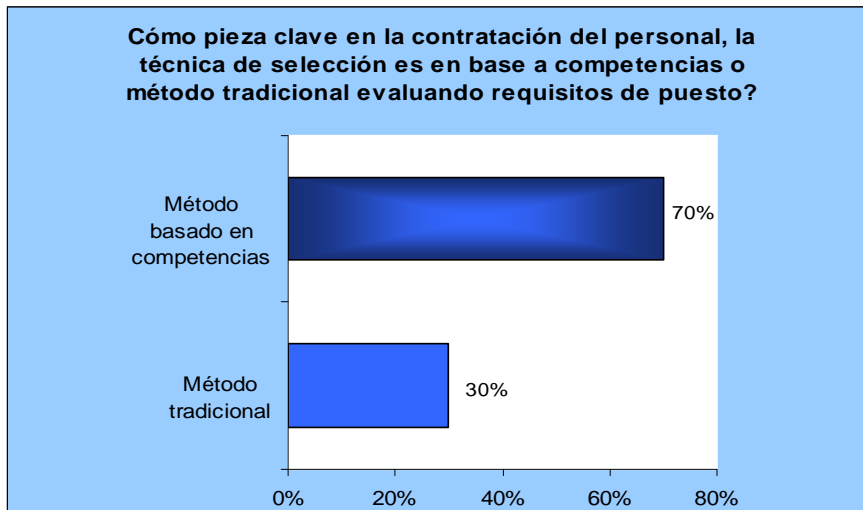


Un punto fundamental es la opinión de los entrevistados con respecto a cuáles son las tres competencias que todo master debe poseer como base para desempeñarse adecuadamente, como resultado se obtiene, que las tres competencias "TOP" son: liderazgo 17%, facultad de desarrollar estrategias 16%, dominio del idioma ingles 16%.

Seguidas de estas también se mencionaron varias más pero que no cuentan con porcentajes representativos, las mismas se detallan a continuación, planificación y organización 14%, conocimientos técnicos avanzados 9%, técnicas de negociación 8%, inteligencia emocional 6%, facilidad de

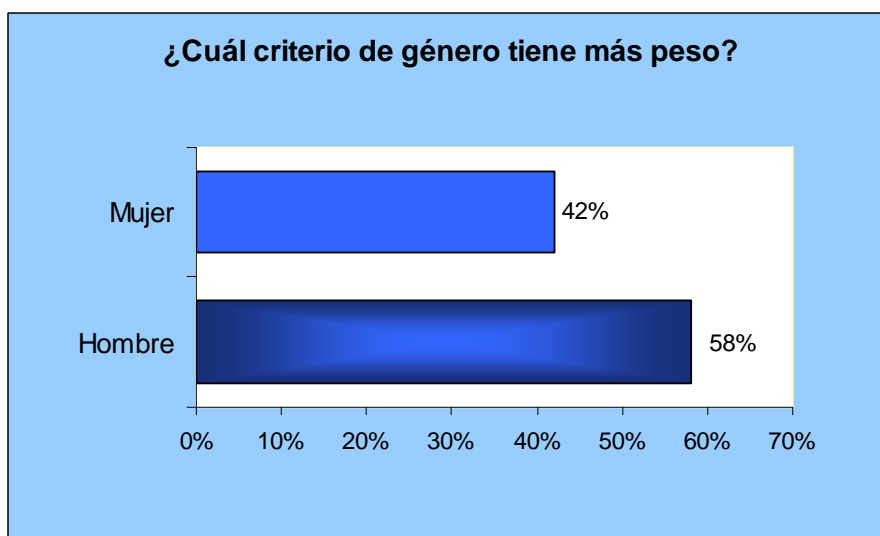
comunicación verbal y escrita 6%, control de riesgo en la toma de decisiones 3%, iniciativa 2%, capacidad de síntesis 3%.

9.1.5. Gráfico 5



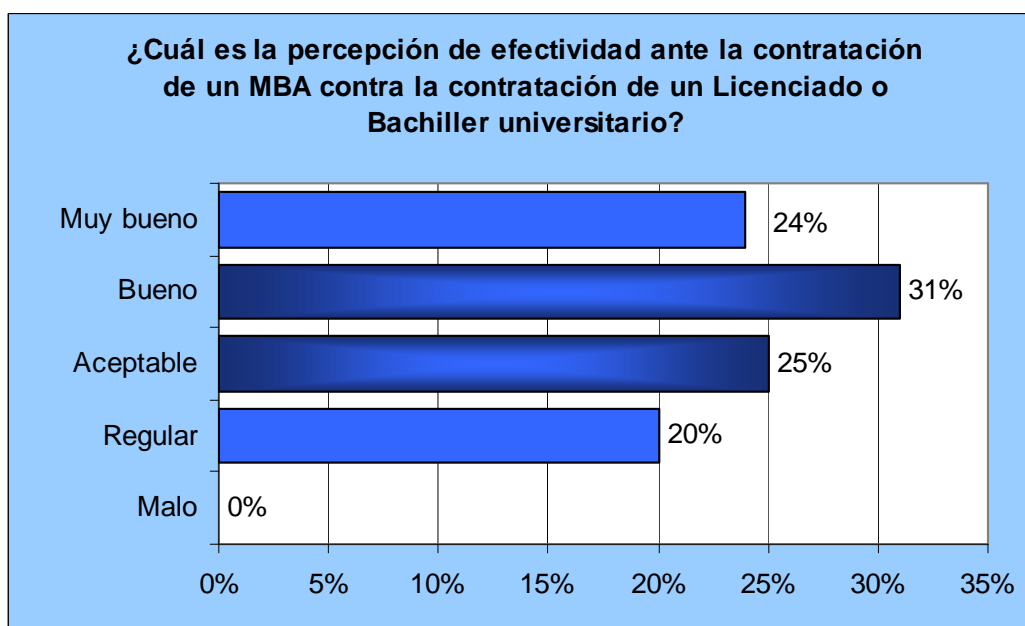
Como resultado del cuestionamiento para saber si las contrataciones en las empresas estudiadas se hacen en base a títulos académicos o basado en competencias, se logra definir que un 70% de los encuestados indican que las contrataciones se hacen en base a las competencias del postulante, y un 30% confirma que las contrataciones se hacen mediante un proceso tradicional basado básicamente en logros académicos.

9.1.6. Gráfico 6



Se le consultó a los entrevistados sobre su consideración en el tema de preferencia de género ante una eventual contratación, a lo que se obtiene que una mayoría del 58% indico preferir contratar un hombre con un titulo de MBA, mientras que un 42% dice preferir contratar una mujer con un titulo de MBA.

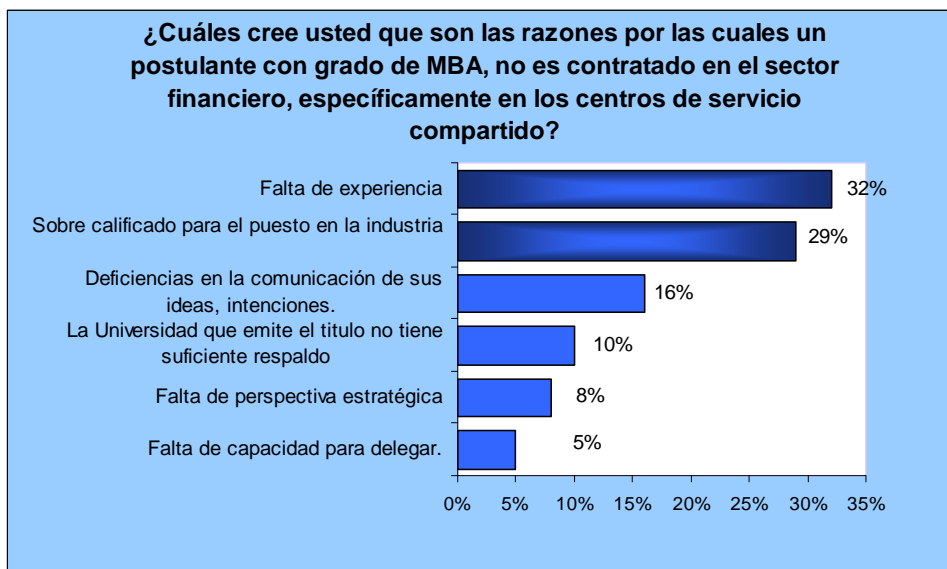
9.1.7. Gráfico 7



Como referencia a la variable de qué tan distinto es el nivel de efectividad entre un MBA, y un licenciado o bachiller universitario al realizar una misma tarea, los datos de la investigación indican que un 56 % considera que esta en un nivel de bueno (31%) a aceptable (25%), también se indica que la percepción de muy bueno es de un 24% y de regular un 20%, ninguno de los encuestados califico como malo el desempeño.

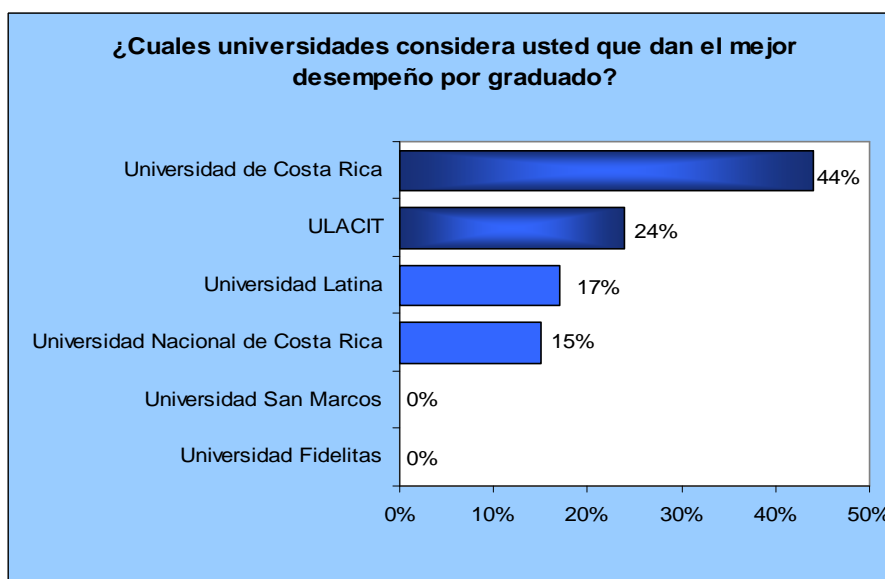
Nota: la escala de evaluación está dada en un nivel de 1 a 5, donde se detalla en el orden respectivo, malo, regular, aceptable, bueno, muy bueno.

9.1.8. Gráfico 8



En el gráfico 8 se concluyen las razones del por que un profesional con grado de MBA no es contratado, el 61% de los encuestados se refieren a la falta de experiencia (32%) y al hecho de que el MBA esta sobre calificado para el puesto dentro de esta industria en especial (29%), también se encuentran otras razones como el tener deficiencias en la comunicación de sus ideas 16%, que la universidad de la que se graduó no tiene suficiente respaldo, también se menciona que el profesional tenga falta de perspectiva estratégica 8%, y falta de capacidad para delegar un 5%.

9.1.9. Gráfico 9



Se consulto sobre la consideración que tienen los entrevistados con respecto al desempeño que brinda el graduado según la universidad en donde se egreso. Basado en esa variable los resultados favorecieron con un porcentaje del 44% a la Universidad de Costa Rica, seguido por la ULACIT con un 24%, la universidad Latina de Costa Rica con un 17%, universidad Nacional de Costa Rica con un 15%, el resto de las opciones propuestas en la encuesta no contaron ningún porcentaje.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

Como conclusiones de la investigación se obtienen las siguientes:

- Para la mayoría de los entrevistados se concluye el poseer un titulo de Master en Administración de Empresas en un factor importante a considerar a la hora de realizar una contratación de nivel medio-alto.
- La mayor parte de los entrevistados consideran que los conocimientos técnicos y facilidad de crear estrategias son las dos competencias más ofrecidas al mercado laboral por los graduados de Maestría en administración de empresas.
- La mayor parte de los entrevistados consideran que, el domino del idioma ingles, el liderazgo y la competencia de organización y planificación, son las tres competencias más demandadas por el mercado laboral del área en estudio.
- Se concluye que la mayoría de los entrevistados definen el liderazgo, la facilidad de desarrollar estrategias y el dominio del idioma ingles, como las tres competencias fundamentales que todo Master debe tener como base.
- Sobre los criterios de técnicas de contratación se llega a la conclusión que la mayor parte del mercado laboral esta evaluando las competencias de los postulantes para tomar la decisión de contratación.

- Se concluye que ante la decisión de contratar a un Master en Administración de Empresas, la mayoría considera que la mejor opción es que sea hombre. Aunque el porcentaje que opina que es mujer esta sumamente cerca.
- La mayor parte de los entrevistados indican que el desempeño de un Master comparado con un licenciado o bachiller universitario es de bueno a aceptable.
- Se concluye que en opinión de los entrevistados las dos razones principales por las que no se contrata a un Master en Administración de Empresas, son falta de experiencia y que este sobre calificado para el puesto en la industria específica.
- La mayor parte de los entrevistados indican que a la hora de valorar el desempeño de un MBA tomando en cuenta la universidad donde estudio, la Universidad de Costa Rica es la primera opción, seguido de la ULACIT.

10.2. Recomendaciones

Tras finalizar la investigación y haber evaluado las conclusiones, se hace las siguientes recomendaciones a los involucrados, directos e indirectos, para conformar un frente de acción y mejora.

- Se recomienda a las universidades tanto públicas como privadas contribuir a identificar, crear, mejorar y fortalecer las competencias de cada una de las áreas de estudio, para así mejorar el desempeño de los graduados.
- Se les recomienda a los Master en Administración de Empresas, analizar el mercado laboral en sus distintas industrias y sectores, a fin de identificar y trabajar en el desarrollo de las competencias requeridas específicamente y potenciar la inserción del individuo en el mercado laboral.
- Se recomienda a los profesionales hacer un estudio introspectivo, a fin de evaluar personalmente las fortalezas y debilidades en

cuanto a competencias se trata, y contraponer los resultados con las expectativas laborales presentes y futuras.

- Se recomienda a las universidades evaluar la forma en que se conforman los planes de estudio, y darles una visión que cubra más rangos de competencias y que respondan a las necesidades del mercado laboral.
- Se recomienda a la entidad de gobierno que concierne y a las universidades, trabajar en el desarrollo de modelos de competencias que permita tener una visión más estratégica y lograr potenciar la competitividad del país.
- Se recomienda a la ULACIT, tomar medidas urgentes para contrarrestar uno de los hallazgos más significativos de la investigación, que es, que las competencias con la que egresan los graduados no son las competencias que el mercado laboral esta demandando, en el énfasis de comercio internacional.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M. Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons Inc, USA, 1993.
-
- Barrantes, M. (1998). Elementos de Estadística Descriptiva. (3.º ed.). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1996). Administración una perspectiva Global. (4º. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Madrigal, Berta, (2009). Habilidades directivas. (2º ed.). México: Mc Graw Hill
- Méndez, C. (1995). Metodología. (2º. ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Muñoz, C. (1998). ¿Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis? México: Prentice Hall.
- Namakforoosh, M. (1998). Metodología de Investigación. (10º. ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- Hernández Sampieri, R. y otros. (1998). Metodología de la Investigación. (2º. ed.). México, Editorial Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. México, Editorial Limusa.
- Huges, Ginnett, Curphy. (2007). Liderazgo. (5º. Ed.). México, Editorial Mc Graw Hill.
- Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- PricewaterhouseCoopers, <http://www.pwc.com/uy/es/shared-service-centre/publicacion.jhtml> , recuperado el 17 Noviembre 2010
- Organización Internacional de Trabajo (OIT), <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>, recuperado el 10 de noviembre del 2010.
- Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.
- Universidad de las Américas Puebla, Catarina. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf, recuperado el 28 de noviembre de 2010.

- PricewaterhouseCoopers, http://www.pwc.com/es_UY/uy/shared-service-centre/assets/censercom.pdf, recuperado el 17 de noviembre de 2010
- Deloitte, <http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/ServiciosCompartidospresentaci%C3%B3n.pdf>, recuperado el 17 de noviembre de 2010
- Deloitte, <http://webserver3.deloitte.com.co/Servicios%20compartidos/2009%20Global%20Shared%20Services%20Survey.pdf>, recuperado el 17 de noviembre de 2010
- INCAE, http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/ver_reg.phtml?reg=25098, recuperado el 17 de noviembre de 2010
- Materia biz, <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?nid=38087>, recuperado el 20 de noviembre de 2010.
- Channel Planet, <http://www.channelplanet.com/index.php?idcategoria=17866>, recuperado el 20 de noviembre de 2010.

12. ANEXOS

12.1. Anexo 1: Cuestionario utilizado en la investigación

¿Cuáles con las competencias ofrecidas y demandadas de un Master en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio

Internacional, para el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido?

- Requiere de solo de 5 minutos para responder las preguntas
- Le agradezco contestar las preguntas con la mayor precisión posible.
- Toda la información brindada será de carácter confidencial y el tratamiento que se le dé, será sólo para efectos de la presente investigación.

1. ¿Considera importante que para las contrataciones de mandos medios-altos, que el postulante cuente con una MBA?

- Sí
- No

2. A partir de la siguiente lista de competencias, ¿cuáles considera usted, que son más comúnmente ofrecidas por un graduado de MBA?

- Conocimientos de idiomas
- Conocimientos técnicos avanzados
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis
- Motivación
- Inteligencia emocional
- Facilidad de desarrollar estrategias

3. A partir de la siguiente lista de competencias, ¿cuáles considera usted que más comúnmente son demandas por un empleador cuando califica aun MBA?

- Dominio del idioma ingles
- Técnicas de negociación
- Control de riesgo en la toma de decisiones
- Planificación y organización

- Conocimientos técnicos avanzados
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis
- Inteligencia emocional
- Facilidad de comunicación oral y escrita
- Iniciativa

4. Con su experiencia, ¿Cuáles considera que son las tres competencias que un MBA debe tener como base?

- Dominio del idioma inglés
- Técnicas de negociación
- Control de riesgo en la toma de decisiones
- Planificación y organización
- Conocimientos técnicos avanzados
- Capacidad de síntesis
- Inteligencia emocional
- Facilidad de comunicación oral y escrita

- Liderazgo
- Capacidad de síntesis
- Iniciativa
- Facilidad de desarrollar estrategias

5. ¿Cómo pieza clave en la contratación del personal, la técnica de selección es en base a competencias o método tradicional evaluando requisitos de puesto?

- Método tradicional
- Método basado en competencias

6. Ante la toma de la decisión de contratar un mando medio-alto, que cuente con un MBA, ¿Cuál criterio de género tiene más peso?

- Hombre
- Mujer

7. ¿Cuál es la percepción de efectividad ante la contratación de un MBA contra la contratación de un Licenciado o Bachiller universitario?

- Malo
- Regular
- Aceptable
- Bueno
- Muy bueno

8. ¿Cuáles cree usted que son las razones por las cuáles un postulante con grado de MBA, no es contratado en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido?

- Falta de experiencia
- Falta de perspectiva estratégica
- Deficiencias en la comunicación de sus ideas, intenciones.
- Falta de capacidad para delegar.
- La Universidad que emite el título no tiene suficiente respaldo
- Sobre calificado para el puesto en la industria específica

9. De darse expectativas de contratación de un MBA, cuáles universidades considera usted que dan el mejor desempeño por graduado,

- Universidad Latina
- Universidad Fidelitas
- ULACIT
- Universidad de Costa Rica
- Universidad Nacional de Costa Rica

Universidad San Marcos

10. Si desea conocer los resultados de la investigación por favor indique una dirección electrónica para, hacerle llegar los resultados de la investigación.

E-mail: _____

Gracias, por su ayuda.

12.2. Anexo 2. Puntos varios del primer avance

Este anexo es parte del primer avance, donde se presentaba la pregunta de investigación, así como la respuesta que desde el punto de vista del investigador tomando en cuenta su experiencia y perfil académico, se desglosa una lista de competencias y se detalla también la perspectiva con la que se iba a trabajar para responder el cuestionamiento

Pregunta de investigación

“¿Cuáles son las competencias esperadas de un Master en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, en el sector financiero, específicamente en los centros de servicio compartido²⁵; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país – visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria-
?”

Respuesta a la pregunta desde mi punto de vista

Las competencias esperadas para un Master en Administración de Empresas con énfasis en comercio internacional son:

De conocimiento

²⁵ Traducción realizada del inglés, por el investigador en base a el término, “Shared Service Center”, los detalles técnicos de esta frase van a ser encontrados en el apartado 5 “Marco Teórico”.

- Conocimientos de informática a nivel de usuario
- Conocimiento de contabilidad y finanzas
- Conocimiento de uno o más idiomas
- Experiencia laboral.
- Comprensión de problemas propios de la organización
- Técnicas de desarrollo de estrategia y planificación

De habilidad

- detectar y trabajar en las oportunidades de mejora,
- manejar adecuadamente el personal a cargo,
- facilidad de comunicar sus ideas,
- persuasión

De cualidad

- muy alto compromiso,
- Líder.
- trabajo en equipo.
- ética,
- iniciativa
- autocontrol

Desde que perspectiva se va a responder

Se propone responder la pregunta de investigación desde la vista del sector financiero privado, particularmente los centros de servicios compartidos, ubicados en zonas francas.

**12.3. Anexo 3. Documento de Excel conteniendo la
fabulación de la encuesta.**

El anexo 3 es una hoja de Excel, donde se encuentra la tabulación de las encuestas, por favor ver adjunto con el nombre de “cuestionario”

**12.4. Anexo 4, Empresas donde se aplicaron las
encuestas**

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Los elementos que componen esta fuente son:

1. Access Personnel
2. Amba Research
3. APL
4. Arcus
5. BPO International
6. Dakota Imaging
7. Equifax
8. Experian Marketing Services
9. Hewlett Packard (BPO)
10. IBM
11. Lightstorm
12. LL Bean
13. Pacific West
14. Project Resources Group CR
15. Seton Centra
16. Sistemas Galileo
17. Trax Technologies
18. Western Union
19. Astra Zeneca SS
20. Baxter Americas
21. British American Tobacco
22. Chiquita Brands
23. Citi Business Services
24. DHL
25. Dole SS
26. Hellmann Logistic
27. Intel SS
28. Lyon Resources- Publicis
29. Oracle
30. Procter & Gamble GBS