

# Proyecto Final de Graduación: Competencias Laborales del MBA con Énfasis en Comercio Internacional

*Edgar Del Valle Monge<sup>1</sup>, ULACIT: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

2011

---

<sup>1</sup> Edgar Del Valle Monge es Licenciado en Derecho y Notario Público graduado de la Universidad de Costa Rica. Posee un diplomado en Globalización de la Universidad de Georgetown. Concluyó el plan de estudios de Maestría en Integración Regional de la Universidad de Murcia y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, en donde obtuvo un diplomado. Actualmente es candidato a Máster en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional de ULACIT. Información de contacto: Teléfono: +(506) 8824-1922, e-mail: [edelvalle@costaricantrading.com](mailto:edelvalle@costaricantrading.com)

## **I. Resumen-Abstract**

Español

Esta investigación trata de identificar la posible brecha existente entre las competencias demandadas por el mercado laboral de un MBA (Máster en Administración de Empresas), que se especializa y trabaja en el campo del comercio internacional y aquellas competencias presentes en los graduados universitarios con grado de maestría. En este sentido, se desarrollará un modelo de competencias para el sector específico, el cual será validado por medio de una encuesta que ha sido contestada por más de ochenta empleadores del sector en estudio. Los hallazgos resultantes de los datos extraídos del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de la encuesta serán identificados y finalmente, la investigación proveerá un conjunto de conclusiones y recomendaciones para el trabajo venidero.

English

This investigation aims to identify the gap, if any, between the competencies demanded by the labor market from an MBA (Master in Business Administration) that specializes and works in the international commerce field and those competencies present in the university graduates with a master's degree. In this sense, a model of competencies for the specific sector was developed and validated through a survey that was answered by more than eighty employers from the sector under study. The findings resulting from the data extracted through a quantitative and qualitative analysis of the results of the survey, will be identified. Finally, the investigation will provide a set of conclusions and recommendations for the work ahead.

## II. Introducción: Definición del Problema de Investigación

Costa Rica es un país emergente que, gracias a sus políticas de apertura, su estabilidad política y económica, el reciente buen manejo de sus finanzas públicas, su impulso al turismo sustentable y su mano de obra calificada, entre otros factores, se ha hecho cada vez más atractivo para los inversionistas y agentes de negocios de los países desarrollados.

La política de Estado de Costa Rica ha sido insertar al país en el comercio internacional por medio de la negociación, suscripción y posterior ratificación de una importante cantidad de acuerdos comerciales, que hoy se encuentran en distintas etapas de implementación. Este hecho denota una clara apertura comercial del país, pero al mismo tiempo plantea la interrogante de si Costa Rica cuenta con el recurso humano adecuado para que, tanto empresas internacionalizadas como dependencias de gobierno, puedan interactuar de manera competitiva en la arena global que hoy es el mundo de los negocios internacionales.

Ante esta disyuntiva se plantea la siguiente **hipótesis**:

Las Universidades nacionales están graduando suficientes profesionales con títulos académicos que los respaldan para incursionar en el mercado laboral del comercio y los negocios internacionales; sin embargo, estos profesionales no necesariamente poseen las competencias adecuadas para desempeñarse en forma competitiva.

Es por ello que, como parte de la contribución de los alumnos de ULACIT a los esfuerzos nacionales por mejorar la competitividad del país, mediante el presente proyecto de investigación se pretende resolver la siguiente interrogante:

*¿Cuáles son las competencias esperadas de un Máster en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional (MBA-CI), en los sectores, Privado (importador y exportador) y Gobierno (sector público estatal: Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y sector público no estatal: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Cámaras Empresariales y Organismos Internacionales) 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?*

*Objetivo General:* Identificar cuáles son las competencias más relevantes que debe tener el profesional MBA con especialidad en Comercio Internacional para los sectores, Privado (importador y exportador) y Gobierno (sector público estatal: COMEX y MRE y sector público no estatal: (PROCOMER, CINDE Cámaras Empresariales y Organismos Internacionales) y averiguar si éstas son satisfechas por la oferta laboral existente.

*Objetivos Específicos:*

- ✓ Enlistar, definir y describir las competencias ideales para el MBA-Comercio Internacional que labora en los sectores de estudio.
- ✓ Elaborar una muestra (encuesta) que será contestada por al menos 50 empleadores en los sectores laborales seleccionados.
- ✓ Con base en los resultados de la encuesta, realizar un diagnóstico sobre la posible brecha existente entre las competencias desarrolladas en el currículo de la carrera de MBA-Comercio Internacional de ULACIT y aquellas demandadas por los empleadores en los sectores laborales seleccionados
- ✓ Proponer recomendaciones para la actualización del curricular de la carrera de MBA con especialidad en Comercio Internacional

### **III. Marco Teórico**

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización. Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la productividad y la competitividad (García y Reyes, 2010)

#### ***Definición de Competencia***

Antes de entrar a analizar cual podría ser el mejor modelo de competencias aplicable a un profesional que ha obtenido un grado superior de Máster en Administración de Empresas, con especialidad en Comercio Internacional y que

pretende incorporarse al mercado laboral en Costa Rica; es necesario estudiar algunas acepciones de competencia que puede ayudar en la construcción de nuestra propia definición.

Así entonces, según Bunk (1994), *“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.”*

Según Ducci (1997) en su enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, *“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”*

Otra acepción que nos aporta al análisis, sobre todo en lo que tiene que ver con el sector público, es la que señala la Ley 19334 Brasileña, que establece las directrices básicas de la educación nacional; competencia es entonces la *“Capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.*<sup>2</sup>

Por su parte, la recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo, que versa sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación indica que, *“El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.”*<sup>3</sup>

El Instituto Nacional de Empleo de España, en su Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional, considera que: *“Las competencias*

---

<sup>2</sup> Brasil, Ley 9.394 de 1996. Establece las directrices básicas de la educación nacional. La organización curricular de la educación profesional tiene como principio orientador la formación basada en competencias.

<sup>3</sup> OIT, *Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación*

*profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.”<sup>4</sup>*

Finalmente, circunscribiéndose al ámbito local, el Instituto Nacional de Aprendizaje considera que las competencias son un *“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente.”<sup>5</sup>*

Una vez analizada la doctrina sobre el tema de competencias y comprendiendo que el alcance de esta investigación se circunscribe a *competencias profesionales*, en el ámbito de la administración de empresas o instituciones que interactúan internacionalmente, desde y hacia Costa Rica; se propone la siguiente definición de competencia:

*El conjunto de habilidades, comportamientos y destrezas, adquiridas y aprendidas a través de la vida, -tanto empírica como académicamente-, que le permiten al profesional, desempeñarse de manera competente, eficaz y eficiente, en el ámbito del comercio internacional.*

### **Modelo de Competencias**

El presente Modelo de Competencias es de elaboración propia y está basado en el estudio de numerosos modelos existentes. Las definiciones de cada

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Empleo (INEM), *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Subdirección general de gestión de formación ocupacional, Madrid, 1995.

<sup>5</sup> INA, *Experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo*, 2001.

competencia, han sido tomadas de los Diccionarios de Comportamientos y de Competencias Generales, elaborados por la autora Martha Alles<sup>6</sup>

### **Competencias de logro, acción y servicio:**

- ✓ Adaptación y Flexibilidad ante los cambios: Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el entorno.
- ✓ Buena comunicación escrita y oral: Habilidad para transmitir o redactar con corrección, claridad y precisión ideas y opiniones a través de un mensaje escrito, utilizando un lenguaje adaptado al objetivo y al receptor y capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Supone además la habilidad para escuchar y entender a otros estableciendo un diálogo de forma efectiva.
- ✓ Capacidad de Análisis y Síntesis: Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática
- ✓ Innovación y Creatividad: Capacidad para establecer nuevas ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, aportando nuevos enfoques y respuestas que contribuyan a la mejora de la calidad, la rentabilidad, la eficacia y /o los resultados de la actividad.
- ✓ Iniciativa: Disposición para actuar de forma proactiva, poniendo en marcha acciones por cuenta propia, detectando y aprovechando oportunidades para mejorar los resultados.
- ✓ Orientación a resultados: Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos, fijando metas exigentes, gestionando los recursos y atendiendo a la calidad, los costes y los beneficios.

---

<sup>6</sup> Alles, Martha. *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias y Diccionario de Competencias Genéricas*, Buenos Aires, Granica, 2005.

- ✓ Planificación y Organización: Capacidad para anticipar y asignar, de una forma lógica y ordenada, las acciones a seguir distribuyendo recursos para lograr unos resultados.
- ✓ Orientación al cliente: Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y/ o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.

### **Competencias Gerenciales y de influencia:**

- ✓ Autonomía y toma de decisiones: Disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de su acción.
- ✓ Delegación: Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que se alcancen las metas previstas.
- ✓ Dirección y Desarrollo de Personas: Capacidad para conseguir que los colaboradores obtengan un rendimiento y desempeño adecuado, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuando su estilo de dirección en función de las personas y el contexto.
- ✓ Dominio de uno mismo/ Autoafirmación: Capacidad para dominar las emociones y afectos ante situaciones y condiciones difíciles, adoptando firmeza y confianza en sus propias potencialidades y evitando reacciones emocionales negativas.
- ✓ Establecimiento de relaciones interpersonales: Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.

- ✓ Liderazgo: Capacidad para influir y guiar las acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y compromiso hacia el logro de metas significativas
- ✓ Persuasión y Negociación: Habilidad para transmitir una impresión favorable a los demás, induciéndoles para que, mediante la escucha, análisis y conciliación de puntos de vista encontrados, razonamientos, etc., crean en una idea, adopten una actitud determinada que convenga y/ o alcancen acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- ✓ Trabajo en equipo: Disposición favorable para pensar y trabajar de forma colectiva. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.

#### **IV. Metodología**

La concepción de métodos cimentada en las distintas formas de recopilar datos e información, son las que definen la metodología propia de cada trabajo en investigación. El método de investigación se rige por los objetivos propuestos y los pasos que se siguieron para el logro de los mismos.

En esta investigación se busca validar el conocimiento o hipótesis final, por lo tanto es necesario establecer qué clase de metodología se está siguiendo. La metodología consta entonces del tipo de paradigma, enfoque de investigación e instrumento utilizado para la efectiva realización.

Para efectos del presente trabajo, el paradigma de investigación será naturalista-humanista o interpretativo, ya que su interés se centra en el significado de las competencias y se pretende indagar sobre ciencias del comportamiento, como lo es la Administración del Recurso Humano, que es una rama de la administración destinada a ayudar a las organizaciones, empresas y personas al logro de objetivos y metas institucionales.

Se llevará a cabo una revisión bibliográfica y académica sobre el tema de competencias, que permita examinar las distintas acepciones y los distintos modelos de competencias existentes, para así poder elaborar un modelo propio de

competencias, aplicable al ámbito del comercio internacional. Adicionalmente se llevará a cabo una constatación a priori de este modelo.

Por otra parte, el enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, ya que por una parte pretende la tabulación de resultados respecto de la muestra de opiniones de los empleadores en el sector de estudio y por otra parte, pretende el análisis de resultados y la propuesta de conclusiones y recomendaciones.

El instrumento de investigación utilizado para lograr cuantificar información, fue la encuesta y se aplicará por vía electrónica a personal de mandos medios y altos de las organizaciones en los sectores de estudio: Privado (importador y exportador) y Gobierno (sector público estatal: COMEX y Cancillería y sector público no estatal: PROCOMER, CINDE, Cámaras Empresariales y Organismos Internacionales) y que cumple con las características para obtener información que nos permita lograr los objetivos de investigación.<sup>7</sup>

Para validar o descartar la hipótesis, así como el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, se realiza una tabulación de los resultados del instrumento de investigación utilizado, con el objetivo de determinar cuáles de esas competencias están demandando los empleadores en los sectores de estudio, respecto del personal que contratan sus organizaciones.

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

El alcance de esta investigación se limita a establecer un modelo de competencias suaves ("soft skills"), ya que se presume que los graduados universitarios con grado de maestría, han cursado previamente una educación terciaria, que les ha permitido adquirir las competencias técnicas necesarias para desempeñarse de forma competitiva.

Dadas las limitaciones de tiempo y logística y a efecto de lograr una mayor cobertura, el instrumento de medición (encuesta), fue aplicado a los empleadores exclusivamente por vía electrónica. Este hecho si bien excluye la posibilidad de tener contacto directo con el encuestado, permite una eficiente y eficaz recopilación de resultados y una mejor tabulación de los mismos. Por este método de aplicación

---

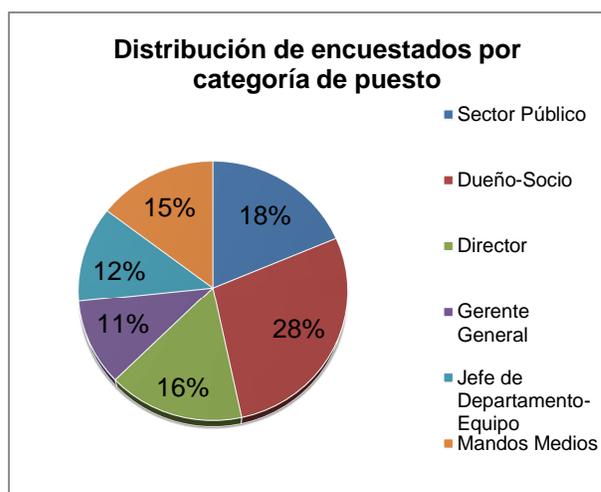
<sup>7</sup> Ver encuesta en el Anexo I

se obtuvo 82 encuestas completas, situación que hubiera sido difícil de lograr en el tiempo de estudio, realizando encuestas presenciales.

A efectos de poder reducir el ámbito de aplicación del elemento de medición, se asume que los profesionales MBA-CI aspiran a ocupar puestos gerenciales o de dirección dentro de las organizaciones. De igual forma se asume que las organizaciones o empresas que se desempeñan en el Comercio Internacional, están orientadas a logros, acciones y/o servicios. Es por ello que el modelo de competencias desarrollado, se centra en estos aspectos.

## V. Análisis de los resultados de la muestra (encuesta) sobre competencias laborales del profesional MBA-Comercio Internacional

Tal y como se mencionó anteriormente, el instrumento de medición utilizado en esta investigación fue la encuesta electrónica, realizada a los empleadores de los sectores, Privado (importador y exportador) y Gobierno (sector público estatal: COMEX y MRE y sector público no estatal: (PROCOMER, CINDE Cámaras Empresariales y Organismos Internacionales), que son básicamente los que



interactúan en el ámbito del Comercio Internacional. Se recibieron un total de 82 encuestas completas y a efecto de poder desagregar la muestra, dividimos a los encuestados entre sector público y sector privado, de los cuales, el 18% correspondió a empleadores y tomadores de decisión del sector público y un 82% fueron del sector privado. Para el caso del sector

público, los encuestados no fueron desagregados, mientras que en el sector privado si se realizó desagregación por categoría de puesto, arrojando como resultado que el 28% son dueños de empresas en alguna proporción, el 16% Directores, el 11% Gerentes Generales, el 12% Jefes de departamento o equipo y el 15% mandos

medios. Esto confirma que una gran mayoría de los encuestados son tomadores de decisiones que tienen la responsabilidad de contratar personal.

A efecto de llevar a cabo un mejor análisis, se decidió encuestar por separado las dos categorías de competencias desarrolladas en el modelo de competencias propuesto, a efecto de determinar cuáles son más relevantes para los sectores de estudio, cuáles son indispensables, cuáles son innecesarias y cuáles están presentes en los profesionales que gradúan las universidades.

**Competencias de logro acción y servicio:**

En el elemento de medición (encuesta) se le presentó a los empleadores la categoría de logro, acción y servicio, la cual contenía ocho competencias cuya importancia debió ser evaluada por éstos.

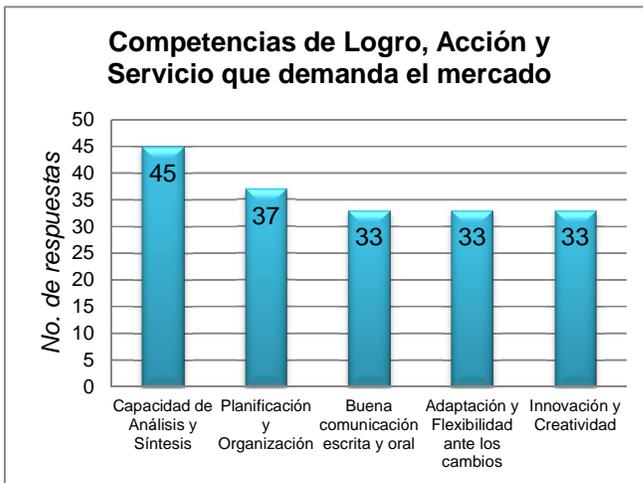


Cuando se pidió que ordenaran las competencias según la importancia dentro de la organización, en una escala de 1 a 8, las que recibieron una mayor cantidad de respuestas 1 y 2 (las más importantes), fueron orientación al cliente (37%) y capacidad de análisis y síntesis (34%); en un segundo

lugar están Orientación a resultados (29%) y Planificación y organización (28%).

Si bien esto nos da una idea de cuáles competencias son en primera instancia son importantes en el ejercicio de la administración de empresas que comercian internacionalmente, para tener una visión más clara y lograr determinar hacia qué lado se mueve la demanda laboral, le preguntamos a los encuestados cuáles de las competencias de logro, acción y servicio presentadas en el modelo, consideraban que debía estar presentes en todo MBA, con especialidad en comercio internacional, se obtuvo dos coincidencias significativas. El 55% de los encuestados afirma que la principal competencia que debe tener un MBA-CI, es la capacidad de análisis y síntesis; en un segundo lugar (45%), se mencionó la planificación y organización; y

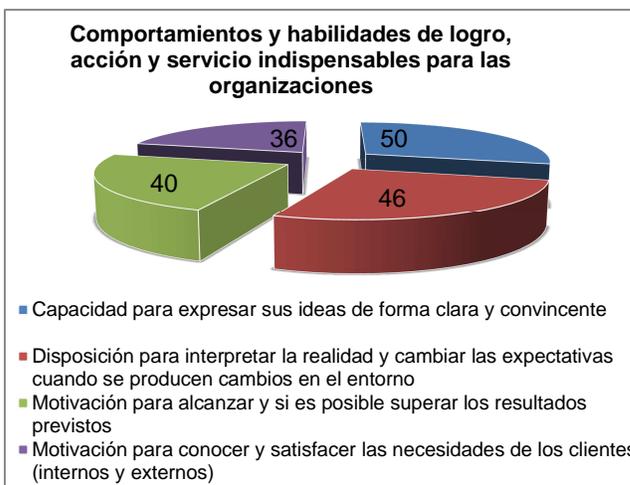
en un tercer lugar con 33 respuestas cada una equivalentes a un 40%, se



encuentran buena comunicación oral y escrita, Adaptación y flexibilidad ante los cambios e Innovación y creatividad. Estas dos competencias repiten en las dos preguntas anteriores, por lo que se van perfilando como las importantes para el sector de estudio.

Adicionalmente se pretendió constatar la consecuencia de las dos respuestas anteriores, formulando una pregunta en la cual se le pide al encuestado que ordene en orden de importancia una serie de comportamientos y habilidades, que constituyen las definiciones de cada una de las competencias de esta categoría (logro-acción-servicio), para así poder verificar que la competencia estaba siendo bien entendida e

interpretada por el encuestado.

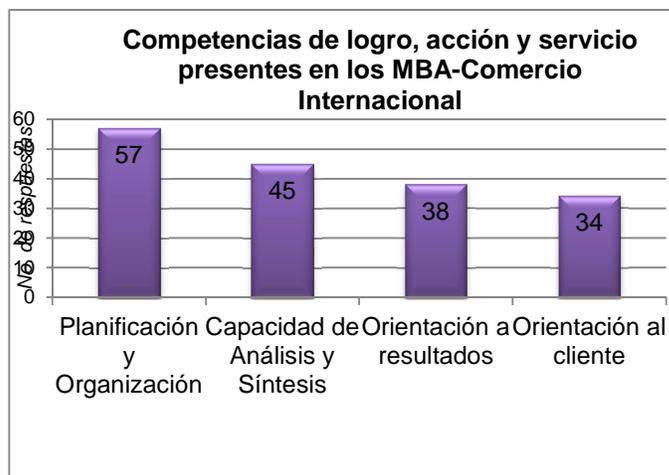


Los resultados obtenidos indican que el 61% de los empleadores, considera que el comportamiento más importante es la capacidad de expresar sus ideas de forma clara y convincente (Buena comunicación oral y escrita); mientras que el 56% considera que lo es la disposición para interpretar la

realidad y cambiar las expectativas (adaptación y flexibilidad ante los cambios), en tercer lugar con 40 respuestas equivalentes al 48% de la muestra, se encuentra la motivación para alcanzar resultados (orientación a resultados) y en cuarto lugar con un 44% de respuestas está la motivación para conocer y satisfacer las necesidades del cliente (Orientación al cliente).

Por último, el instrumento de medición le pidió a los empleadores que indicaran, cuales competencias de logro-acción-servicio están presentes en los profesionales MBA-CI que gradúan las universidades nacionales, a efecto de identificar una posible brecha entre lo que demanda el mercado laboral y la oferta existente de estos profesionales.

El resultado fue que las cuatro competencias de esta categoría que más

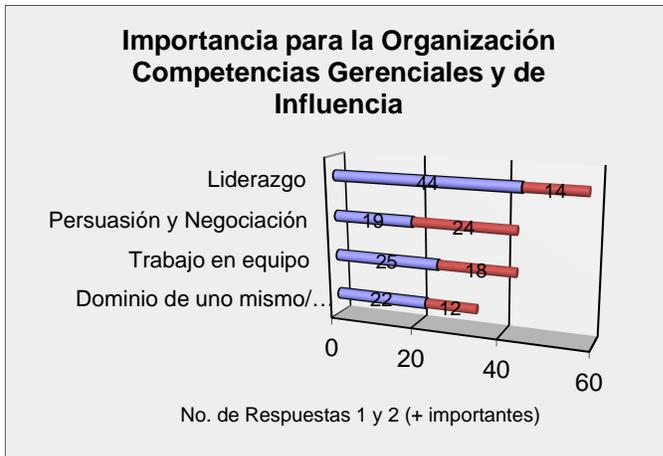


frecuentemente se encuentran en los profesionales graduados e acuerdo a los empleadores en el sector de estudio, aparecen también en los primeros lugares de importancia para las organizaciones, lo que nos hace concluir que los profesionales MBA-CI que gradúan las universidades si

poseen la mayoría de las competencias de logro, acción y servicio que los empleadores esperan de ellos; sin embargo, un porcentaje importante del mercado laboral (aproximadamente el 40%, equivalente a 33 respuestas) demanda otras competencias de logro acción y servicio que no están presentes en estos profesionales; tal es el caso de buena comunicación oral y escrita, adaptación y flexibilidad ante los cambios e innovación y creatividad. Esto confirma que para este tipo de competencias existe una brecha (aunque no significativa) importante por llenar.

### **Competencias Gerenciales y de Influencia**

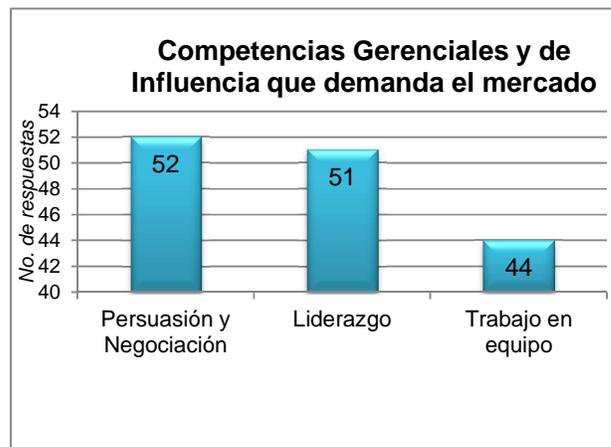
Al igual que para la anterior categoría, se le preguntó a los empleadores del sector Comercio Internacional, cuáles eran las competencias gerencial y de influencia más importantes dentro de su organización.



Se les presentó una lista de 7 posibles opciones, de la cual resaltan 4 respuestas que fueron señaladas como principales (respuestas 1 y 2); pero el hallazgo más significativo es que por mucho la competencia más importante para ellos fue el **liderazgo**, 71% de los encuestados lo considera así. En

segundo lugar en importancia aparecen con un 52% de respuestas positivas el Trabajo en equipo y la persuasión y negociación y en un tercer lugar en importancia con un 41% el dominio de uno mismo-autoafirmación.

Para determinar el curso de la demanda laboral respecto de este tipo de competencias en relación con su importancia relativa, se le preguntó a los



encuestados cuales de las competencias gerenciales y de influencia deben estar presentes en los profesionales MBA-CI y en esta ocasión la respuesta más recurrente fue la de persuasión y negociación (63%), casi en igualdad de condiciones el **liderazgo** (62%) y un poco más distante pero siempre muy importante para más de la mitad de

los encuestados (54%) el trabajo en equipo. Esta pregunta confirma la tendencia de los resultados obtenidos con la pregunta anterior.

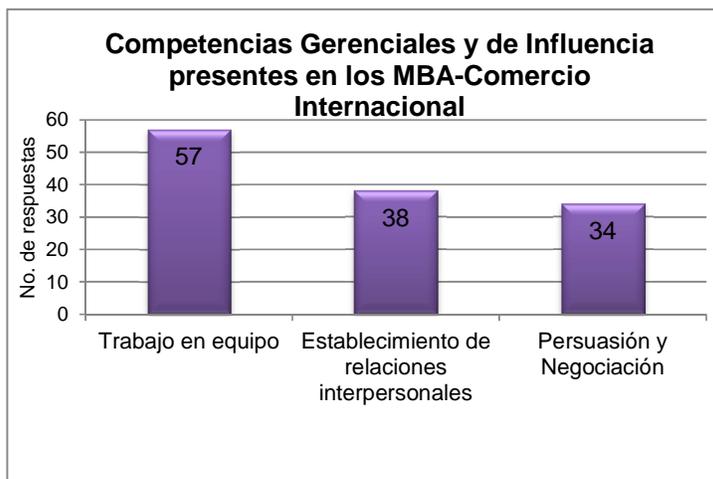
A efecto de constatar la congruencia de las dos respuestas anteriores y a la vez identificar el entendimiento de las mismas por parte de los encuestados, se le pidió que organizaran en orden de importancia una serie de habilidades y comportamientos que constituirían las definiciones de las competencia gerenciales y de influencia desarrolladas por el modelo propuesto y el resultado fue contundente; los comportamientos y habilidades más importantes para los empleadores, son



precisamente las tres competencias gerenciales y de influencia más demandadas por ellos, lo que confirma la tendencia que traían las dos preguntas anteriores.

Por último se le pidió a los empleadores del sector de estudio que indicaran cuales de esas siete

competencias gerenciales y de influencia se encontraban presentes en los MBA-CI que gradúan las universidades y el resultado fue que dos de las tres competencias más demandadas por ellos están presentes (trabajo en equipo 70% y persuasión y



negociación 41%); sin embargo la competencia mas importante para los empleadores de las empresas o instituciones gubernamentales de comercio internacional no está presente en estos profesionales, hablamos del **liderazgo**.

Otro hallazgo significativo es que un sector importante de los encuestados (46%), considera que los MBA-CI, son buenos estableciendo relaciones interpersonales.

Como último elemento de constatación, se pretendió averiguar el sentir de los empleadores respecto al grado de satisfacción de la demanda laboral de profesionales MBA-CI, respecto de la oferta existente de estos y el resultado fue que la mayoría de ellos (58%) considera que la demanda está parcialmente satisfecha, ya que si bien hay suficientes MBA´s con especialidad en comercio internacional,



éstos no poseen las competencias requeridas por el sector.

Nuestra interpretación de este resultado es que si bien la mayoría de las competencias que demanda el sector están

presentes en este tipo de profesionales, el hecho de que haya algunas consideradas de suma importancia que no lo están (como el liderazgo), crea la percepción de que los graduados no satisfacen totalmente la demanda, a pesar de que hay suficientes profesionales en este ramo.

Otro hallazgo importante con relación a esta pregunta, tiene que ver con el resultado de esta pregunta, es el hecho de que se identifica un nicho de mercado significativo para los profesionales MBA-CI, ya que el 15% de los empleadores considera que la demanda de estos profesionales está insatisfecha, o lo que es lo mismo, no hay suficientes profesionales.

## VI. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de la muestra, se ha llegado a las siguientes **conclusiones**:

- ✓ La primer conclusión que se desprende del análisis de resultados es que se logró confirmar parcialmente la hipótesis planteada, ya que, si bien las universidades nacionales están graduando suficientes profesionales con atestados académicos que los respaldan para incursionar en el mercado laboral del comercio y los negocios internacionales; de acuerdo con los empleadores del mercado laboral en los sectores de estudio, estos profesionales no poseen algunas de las competencias que les permiten desempeñarse de manera competitiva.

- ✓ De un análisis segregado del modelo de competencias, la segunda conclusión a la que se puede arribar es que para el caso de las **competencias de logro acción y servicio**, aquellas que fueron consideradas como las más importantes para los empleadores, están también presentes en los profesionales graduados; tal es el caso de *planificación y organización, capacidad de análisis y síntesis, orientación a resultados y orientación al cliente*. Sin embargo, un porcentaje importante del mercado laboral (aproximadamente el 40%, equivalente a 33 respuestas) demanda otras competencias de logro acción y servicio que no están presentes en estos profesionales; tal es el caso de *buena comunicación oral y escrita, adaptación y flexibilidad ante los cambios e innovación y creatividad*. Esto confirma que para este tipo de competencias existe una brecha por llenar.
- ✓ La tercera conclusión es que para el caso de las **competencias gerenciales y de influencia**, aquellas que fueron consideradas como las más importantes para la organización por los empleadores de los sectores de estudio, fueron precisamente las que ellos demandaron como indispensables en todo MBA con especialidad en Comercio Internacional, tal es el caso de *persuasión y negociación, liderazgo y trabajo en equipo*; sin embargo, el gran ausente para estos profesionales es el *liderazgo*, ya que si bien fue considerada por los empleadores como la competencia gerencial y de influencia más importante (70% equivalente a 58 respuestas), los profesionales graduados de las universidades no la poseen. Este hecho es significativo y no se puede pasar por alto ya que desde nuestro punto de vista, es fiel reflejo del sentir nacional en otros campos de la vida en los que se denota la gran ausencia de líderes positivos en Costa Rica.
- ✓ Podemos señalar categóricamente que los empleadores de los sectores laborales en estudio, consideran que la demanda de profesionales MBA con especialidad en Comercio Internacional, está parcialmente satisfecha, ya que (un 58%) considera que hay suficientes profesionales, pero no con las competencias requeridas.
- ✓ Otra conclusión importante es que a pesar de haber un fuerte desempleo en el país que ronda el 7,5% (Index Mundi 2011); existe un importante nicho de

mercado laboral para los profesionales MBA con especialidad en Comercio Internacional, ya que un 15% de los empleadores considera que la demanda está insatisfecha, es decir que hay escasez de este tipo de profesionales.

- ✓ Por último, podemos señalar que en el ámbito del comercio internacional, las competencias desarrolladas por el modelo propuesto son de gran importancia para las organizaciones, ya que de 82 respuestas recibidas, tan solo en 5 ocasiones, alguna de ellas fue considerada como innecesaria por alguno de los empleadores.

### ***Recomendaciones***

- ✓ Al tratarse de “competencias suaves”, existe la creencia y la presunción por parte de las universidades, de que estas son aprendidas en el transcurso de la vida, tanto a nivel personal como profesional y no son necesariamente adquiridas en la academia, que se enfoca más en la enseñanza de aquellas competencias técnicas o “duras”. Es por esta razón que la principal recomendación que se plantea en esta investigación, tiene que ver con la necesidad de que a nivel de maestría (así como de cualquier otro post-grado), las universidades incorporen prácticas y actividades, que si bien académicas, fomenten la aprensión y fortalecimiento de “competencias suaves”, como las validadas por el modelo de competencias aquí propuesto.
- ✓ En virtud de que se identificó una brecha entre lo presente y lo esperado por los empleadores, respecto de algunas competencias de logro acción y servicio, tales como comunicación oral y escrita, adaptación y flexibilidad ante los cambios e innovación y creatividad; se recomienda incorporar prácticas específicas para el desarrollo de estas competencias dentro de los currículos académicos de las carreras de MBA.
- ✓ Se recomienda fuertemente fomentar las prácticas de liderazgo en la oferta curricular de las carreras de maestría, especialmente en las de MBA, ya que tanto a nivel nacional, como específicamente en los sectores de estudio, se percibe una fuerte ausencia de líderes y esta competencia ha sido señalada como de vital importancia por los empleadores encuestados.

- ✓ Dado el nicho de mercado para los profesionales MBA con especialidad en comercio internacional identificado en esta investigación, se recomienda a las universidades desarrollar una bolsa de empleo en la que se promocióne a estos profesionales, con los empleadores del sector, en virtud de que un 15% de ellos afirma que hay escasez de este tipo de profesionales.

## **VII. Síntesis de la investigación (Guía para el poster)**

**Justificación:** Costa Rica se ha insertado exitosamente en la economía internacional, pero ¿cuenta con el recurso humano adecuado para poder interactuar de manera competitiva en el mundo de los negocios internacionales?

**Hipótesis:** Las Universidades nacionales están graduando suficientes profesionales con títulos académicos que los respaldan para incursionar en el mercado laboral del comercio y los negocios internacionales; sin embargo, estos profesionales no necesariamente poseen las competencias adecuadas para desempeñarse en forma competitiva.

**Objetivo General:** Identificar cuáles son las competencias más relevantes que debe tener el profesional MBA con especialidad en Comercio Internacional para los sectores, Privado (importador y exportador) y Gobierno (sector público estatal: COMEX y Cancillería y sector público no estatal: (PROCOMER, CINDE Cámaras Empresariales y Organismos Internacionales); y averiguar si éstas son satisfechas por la oferta laboral existente.

### **Objetivos Específicos:**

1. Enlistar, definir y describir las competencias ideales para el MBA-Comercio Internacional que labora en los sectores de estudio. (Elaborar el Modelo de Competencias).
2. Elaborar una muestra (encuesta) que será contestada por al menos 50 empleadores en los sectores laborales seleccionados.
3. Realizar un diagnóstico sobre la posible brecha existente entre las competencias que poseen los MBA-Comercio Internacional y aquellas demandadas por los empleadores en los sectores laborales seleccionados.

4. Proponer recomendaciones para la actualización curricular de la carrera de MBA con especialidad en Comercio Internacional.

**Definición de Competencia:** El conjunto de habilidades, comportamientos y destrezas, adquiridas y aprendidas a través de la vida, -tanto empírica como académicamente-, que le permiten al profesional, desempeñarse de manera competente, eficaz y eficiente, en el ámbito del comercio internacional.

**Modelo de Competencias:**



**Metodología:**



### **Conclusiones:**

- ✓ Los profesionales MBA- CI que gradúan las universidades profesionales no poseen algunas de las competencias que les permiten desempeñarse de manera competitiva
- ✓ Hay una clara ausencia de líderes en el país y la ausencia de liderazgo se refleja en los MBA-CI
- ✓ Existe un importante nicho de mercado laboral para los profesionales MBA-CI (15% de los empleadores considera que hay escasez)

### **Recomendaciones:**

- ✓ Las universidades deben incorporar prácticas y actividades, que fomenten la aprensión y fortalecimiento de “competencias suaves”, como las validadas por el modelo de competencias
- ✓ Incorporar prácticas de liderazgo en la oferta curricular de la carrera de MBA, por medio de programas de “coaching” y similares
- ✓ Desarrollar una bolsa de empleo en la que se promocióne a los MBA-CI, en virtud de que un 15% de empleadores afirma que hay escasez de estos profesionales.

## VIII. Bibliografía

1. Alles, Martha. *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias Genéricas*, Buenos Aires, Granica, 2005.
2. Alles, Martha. *Diccionario de Competencias Genéricas*, Buenos Aires, Granica, 2005.
3. Brasil, Ley 9.394 de 1996. Establece las directrices básicas de la educación nacional. La organización curricular de la educación profesional tiene como principio orientador la formación basada en competencias.
4. Bunk, G. P., *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales, en la RFA*, Revista CEDEFOP N°1, 1994.
5. Cinterfor. *Competencia laboral y valoración del aprendizaje*. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 152, Montevideo, 2002.
6. Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en: Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
7. Garcia D. Yordanis y Reyes J. Lixania, *Gestión por competencias*, 2010. Refrescado el 2 de junio del 2011 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm>
8. Ibarra, Agustín. *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*, boletín cinterfor, No. 149, mayo-agosto de 2000
9. Sladogna, Mónica G. *Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina*, boletín cinterfor, No. 149, mayo-agosto de 2000
10. Vargas Zuñiga, F. *40 preguntas sobre competencia laboral*, Montevideo: Cinterfor, 2004, 135 p. (Papeles de la oficina técnica, 13)
11. Página web del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional , CINTERFOR, Refrescada el 10 de Mayo del 2011. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm>
12. Página web de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Refrescada el 10 de Mayo del 2011. [http://www.oecd.org/home/0,2987,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html)
13. Página web de la organización Index Mundi, Refrescada el 15 de junio del 2011. [http://www.indexmundi.com/es/costa\\_rica/tasa\\_de\\_desempleo.html](http://www.indexmundi.com/es/costa_rica/tasa_de_desempleo.html)