



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ciencias Empresariales

Carrera de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional

Curso: Investigación Empresarial

Tema: ¿Cuáles son las competencias generales y disciplinarias requeridas en el profesional de comercio internacional que se desarrolla en el área de transporte marítimo internacional en el mercado costarricense, según los empleadores y expertos?

Elaborado por:

Licda. Tatiana Mora Vargas

Facilitadora:

Licda. Kattia Chacón B. MBA

Fecha:

Marzo 2010

AGRADECIMIENTO

Mis logros personales y académicos son el resultado del apoyo y soporte incondicional de mis seres queridos, y hoy gracias a su amor concluyo una etapa más en vida mi profesional. Por ello le doy las gracias más sinceras a mi esposo por ser la persona que me ha motivado a continuar mis estudios, a mi hija por ser el motor que me impulsa cada día, a mis padres por ser el ejemplo a seguir, a mis hermanos por ser mis amigos y mi abuela por ser mi gran consejera.

Además agradezco la asesoría brindada por la profesora Licda. Kattia Chacón B. MBA, la cual ha sido vital en el desarrollo y finalización de esta investigación, ya que sus conocimientos y experiencia han sido indispensables en la elaboración de este estudio.

También agradezco a los profesionales que amablemente brindaron información muy valiosa para poder desarrollar esta investigación y cumplir satisfactoriamente los objetivos de la misma, señor Leopoldo Santibáñez, Director Container Logistics and Special Projects Del Monte Fresh Products Inc., señor Helmut Dorsam Gerente General Seaboard Marine Ltd. y presidente de la Cámara Nacional de Armadores y Agentes Vapores, José López, Gerente Marítimo Expeditors Mar y Tierra S.A y la señora Mónica Segnini miembro de la Junta Directiva de Desacarga y de la Asociación de Agentes de Aduanas. Finalmente agradezco a Dios por permitirme concluir esta etapa tan importante en mi vida personal y profesional ya que sin su ayuda, amor y compañía nada tiene sentido y razón de ser.

DEDICATORIA

La conclusión de mi maestría es producto no solamente de mi esfuerzo sino también del amor, apoyo, comprensión y paciencia de mi familia. Por ello esta investigación la dedico a mi compañero, amigo y confidente, Edgar; a mi angelito Sofía, quien muchas veces no entendía por qué su madre tenía que estudiar mucho tiempo frente a la computadora.

Además, dedico este estudio a mi madre que sigue siendo un ejemplo de lucha en mi vida, a mi padre por ser mi fiel amigo, a mis hermanos por estar siempre a mi lado y a mi abuelita por preocuparse siempre por mí y por mi familia.

Los amo...

INDICE

Introducción	iv
Justificación.....	v
Objetivos	vi
Objetivo General.....	vi
Objetivos Específicos	vi
Metodología de la Investigación.....	vii
Tipo de Investigación.....	vii
Enfoque de Investigación	vii
Instrumentos para la Investigación	viii
Sujetos de Información: población, muestra y descripción de los sujetos de estudio	viii
Fuentes de Información.....	ix
Fuentes Primarias:.....	ix
Fuentes Secundarias:.....	x
Alcances	x
Limitaciones	xi
Marco Teórico.....	1
Análisis y Discusion de los Resultados	6
Conclusiones y Recomendaciones	15
Bibliografía	25
Anexos.....	26

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional es una de las áreas claves en la economía de los países, ya que le permite a una nación intercambiar los bienes y servicios que produce de forma más eficiente y comprar las mercancías o servicios que no produce eficientemente o bien aquellos insumos y activos (humanos, naturales, financieros e industriales) que son escasos en dicha nación, de manera que se promueva el bienestar y la supervivencia de la población en general ya que el comercio internacional impulsa el bienestar económico y social, promueve la estabilización de los precios, aumenta la productividad y la competitividad y fortalece la pequeña y mediana industria de un país. (De Gerencia, 2009)

El comercio internacional engloba una serie de actividades que en forma conjunta buscan mejorar el intercambio comercial entre los países. El transporte de mercancías es parte fundamental de la logística del comercio internacional ya que es un medio para agilizar las actividades comerciales internacionales entre países, el cual se puede desarrollar en forma aérea, terrestre o marítima.

En el caso de Costa Rica las exportaciones fueron de 6.562.6 millones de dólares y las importaciones fueron de 7.886,4 millones de dólares en el tercer trimestre del 2009, (Banco Central de Costa Rica, 2009) siendo el transporte marítimo el más utilizado en el comercio internacional del país, del cual el 81% del peso de las exportaciones totales salió del país por la vía marítima, el 18% de las exportaciones por vía terrestre y el 1% lo hace por aire según datos de la Promotora de Comercio Exterior (2009); en cuanto a las importaciones un promedio de 2418 buques de carga atracan en los diferentes puertos del país por año según datos de Ministerio de Obras Públicas y Transportes de Costa Rica (2008) siendo el transporte marítimo el principal medio para importar y exportar bienes hacia y desde nuestro país

Dado que el transporte marítimo es el medio más utilizado para intercambiar bienes con otros países y que es una de las principales áreas del comercio internacional, es necesario desarrollar profesionales capaces de desenvolverse de la mejor manera posible en esa área tan importante, y además desarrollar profesionales que posean los conocimientos, capacidades y exigencias del mercado laboral costarricense de manera que puedan ser más competitivos y ayuden a cumplir tanto las metas como los objetivos de las empresas para las que laboran, y a

la vez promuevan el crecimiento del país a través de empresas y profesionales más competitivos y comprometidos con el desarrollo económico de la nación.

En nuestro país existen muchas empresas que ofrecen servicios de transporte marítimo de mercancías a nivel internacional, algunas con flotillas propias (navieras) y otras a través de la subcontratación de estos servicios (consolidadores de carga); por esa razón esta investigación se enfocará en analizar los requerimientos de estos dos tipos de empresas con el fin de determinar cuáles son las necesidades básicas de dichas organizaciones en cuanto a las capacidades individuales de sus empleados.

Este artículo pretende determinar cuáles son las principales competencias que tiene que poseer el profesional en comercio internacional que se desarrolla en el área de transporte marítimo internacional en el mercado costarricense según el criterio de los empleados y expertos en esa materia, con el fin de establecer las habilidades que tiene que poseer el profesional en ese campo para así determinar su perfil ocupacional.

Dicha investigación se basa en la recolección de información a través de entrevistas a empleadores y expertos que laboran para empresas que brindan el servicio de transporte marítimo ya sea de forma directa o como consolidadores de carga; una vez recolectada la información se procederá con el análisis de los resultados para así poder determinar las principales conclusiones sobre el tema.

1. Justificación

El comercio internacional es uno de los pilares fundamentales en el desarrollo económico de los países, ya que todas las naciones intentan vender los bienes o servicios que producen eficientemente y compran los productos o servicios menos abundantes en su economía.

Por tal razón, el comercio internacional ha creado una interdependencia entre los países, produciendo beneficios mutuos como por ejemplo una aceleración del crecimiento económico, el aumento de la prosperidad, el desarrollo de conocimientos especializados y un estímulo al desarrollo e intercambio tecnológico entre las naciones.

El transporte marítimo ha sido un bastión muy importante en el desarrollo del comercio internacional a nivel mundial, ya que es un medio muy rentable a la hora de transportar cargas

a grandes distancias y además ha sido la pieza angular entre productores, fabricantes y mercados.

Según datos de la Organización Marítima Internacional (2005), el transporte marítimo es el principal medio para comercializar las mercancías, específicamente la marina mercante mundial transporta aproximadamente el 90% del comercio internacional e inclusive en países como Inglaterra, Grecia y España ese porcentaje es mayor. Es muy difícil cuantificar en términos monetarios el valor del comercio mundial que se desarrolla por mar, sin embargo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) ha calculado que los buques mercantes contribuyen a la economía mundial con aproximadamente 380.000 millones de dólares por concepto de fletes, lo que equivale al 5% del comercio mundial total aproximadamente. (Embankment, 2005).

Por ello, es necesario determinar según el criterio de las principales compañías navieras y consolidadores de carga del país, las competencias generales y disciplinarias requeridas en el personal que se desempeña en esa área tan importante del comercio internacional, con el fin de contar con profesionales cada vez más preparados, capaces de hacerle frente de la mejor forma posible a los retos del mercado laboral, tanto a nivel nacional como a nivel internacional y, además, impulsar el crecimiento económico del país a través del desarrollo de esta importante actividad.

2. Objetivos

Objetivo General: Investigar cuáles son las competencias generales y disciplinarias requeridas en el profesional de comercio internacional que se desarrolla en el área de transporte marítimo en el mercado costarricense, según el criterio de los empleadores y expertos.

Objetivos Específicos:

- Describir los perfiles ideales de los empleados en el área de transporte marítimo internacional según el criterio de los empleadores y expertos costarricenses.
- Valorar el nivel de preparación de la fuerza laboral actual que se desempeña en el área de transporte marítimo.

- Identificar las principales deficiencias de la fuerza laboral costarricense en el área de transporte internacional.

3. Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de Investigación

Comúnmente las investigaciones científicas se pueden clasificar en: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. Este artículo se fundamenta en una investigación exploratoria y descriptiva.

Los estudios exploratorios tienen como principal objetivo abordar un tema que ha sido poco estudiado o que no se ha investigado antes, del cual solamente hay guías no investigadas e ideas poco relacionadas con el problema del estudio. Por su parte, las investigaciones descriptivas buscan describir situaciones o eventos, ya que especifican las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986, citado en Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003).

Por lo tanto esta investigación se basa en un estudio exploratorio porque no existen investigaciones previas relacionadas con el tema central del estudio, existe poca información y además servirá de base para establecer el perfil ideal del profesional en comercio internacional que se desarrolla en el campo del transporte marítimo. Además la investigación es descriptiva porque se busca especificar las competencias generales y disciplinarias que los profesionales antes mencionados, deben poseer para hacerle frente de la mejor manera posible a las necesidades específicas de ese mercado laboral y además, se pretende medir el nivel de preparación de los empleados de las principales empresas navieras y consolidadoras del país.

3.2 Enfoque de investigación

Al realizar cualquier tipo de investigación, se puede desarrollar el enfoque cualitativo, el cuantitativo, o bien una combinación de ambos (enfoque mixto).

Esta investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo ya que se harán registros narrativos de los principales datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación utilizados, y

además se tratarán de identificar las competencias generales y disciplinarias que deben poseer los profesionales en comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte marítimo según el criterio de los empleadores y expertos de nuestro país.

3.3 Instrumentos para la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), un instrumento de medición permite “vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” de manera que la selección del mismo es una tarea de gran importancia ya que es necesario seleccionar aquellos instrumentos de medición que permitan registrar datos observables que representen verdaderamente los conceptos o variables que una determinada investigación requiere.

Existen diferentes instrumentos para la recopilación de la información tales como las encuestas, los cuestionarios, la observación, las pruebas y las escalas de aptitudes, los cuales sirven para medir las variables de la investigación y además deben poseer dos características básicas: validez y confiabilidad. La validez se refiere a que el resultado obtenido con dicho instrumento mida lo que realmente se desea medir. La confiabilidad se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados.

El instrumento que se utilizará en esta investigación es la entrevista estructurada ya que es un instrumento de medición confiable y con gran validez.

La entrevista estructura es un instrumento que permite obtener información de primera mano y además se enfoca en temas precisos según las necesidades específicas de la investigación. Este tipo de entrevista se realiza a partir de un cuestionario previamente elaborado el cual se aplicará de forma sistemática tanto en el contenido de las preguntas como en su orden, y además se hará una transcripción de las respuestas de cada uno de los entrevistados.

3.4 Sujetos de Información: población, muestra y descripción de los sujetos de estudio

Una vez que se conoce cuál será la unidad de análisis es posible determinar la población que va a ser objeto de análisis y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P., 2003).

La unidad de análisis de este estudio son los transportistas marítimos, tanto navieras como consolidadores de carga, por lo que la población de esta investigación abarca los transportistas marítimos y consolidadores de carga registrados ante la Dirección General de Aduanas de Costa Rica, ya que son las empresas autorizadas por las leyes costarricenses para transportar mercancías a nivel internacional bajo estándares de regulación y control aduanero. Los transportistas marítimos inscritos actualmente ante la Dirección General de Aduanas son 78 y 87 consolidadores de carga autorizados (Dirección General de Aduanas, 2010).

La muestra de una investigación representa una porción de la población siendo un subconjunto representativo de la misma (Grajales, 2000) la cual se puede determinar por medios probabilísticos o no probabilísticos.

El muestreo de este estudio es no probabilístico el cual según Costoya (2008) “no se puede conocer si todos los miembros de la población cuentan con la misma probabilidad de figurar dentro de la muestra ya que la selección no se realiza aleatoriamente”; este tipo de muestreo se ajusta a las necesidades específicas de la investigación ya que se tienen claros los objetivos del estudio por lo que se podrán crear los filtros necesarios para garantizar el éxito de la misma.

La muestra, por lo tanto, es de conveniencia ya que se ajusta a las necesidades y posibilidades del investigador en cuanto al acceso de información en determinadas empresas.

Los sujetos de estudio son dos navieras y tres consolidadores de carga los cuales se encuentran debidamente registrados ante la Dirección General de Aduanas y su participación en el mercado del transporte marítimo del país es importante al manejar grandes volúmenes de carga a nivel internacional. Las navieras seleccionadas son Seaboard Marine y Del Monte Fresh Internacional Inc., mientras que los consolidadores de carga seleccionados son las empresas Expeditors Mar y Tierra S.A, Aimi Cargo y Desacarga.

3.5 Fuentes de Información

a. Fuentes Primarias: son las fuentes que se logran obtener de forma directa y constituyen el objetivo de la investigación ya que proporcionan datos de primera mano. (Dankhe, 1986, citado en Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003). Las fuentes primarias para esta investigación son los siguientes:

- Cuestionario utilizado en cada entrevista
- Información de las páginas Web de cada una de las empresas estudiadas
- Libros, antologías y reportes.

b. Fuentes Secundarias: según Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003) las fuentes secundarias “son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular” por lo tanto las fuentes secundarias para este estudio son:

- Documentos oficiales de la Dirección General de Aduanas de Costa Rica
- Revistas especializadas relacionadas con el tema de fondo
- Datos obtenidos en Internet, validados como confiables, precisos y seguros.

3.6 Alcances

- Esta investigación está orientada estrictamente a las competencias generales y disciplinarias que tienen que poseer los profesionales en comercio internacional que se desarrollen en el área de transporte marítimo internacional en empresas registradas ante la Dirección General de Aduanas.
- Se analizarán las competencias generales y disciplinarias de los empleados involucrados en el transporte marítimo internacional de cargas, específicamente los empleados de niveles ejecutivos, niveles gerenciales y niveles iniciales.
- Dado que el transporte marítimo internacional de cargas es realizado en nuestro país, tanto por navieras como por consolidadores de carga, este estudio contempla ambos grupos en su análisis para así poder generalizar los resultados obtenidos.
- La investigación se centrará en dos navieras y tres compañías consolidadora de carga marítima, específicamente: Del Monte Fresh Internacional Inc., Seaboard Marine Ltd, Expeditors Mar y Tierra S.A, Aimi Cargo y Desacarga, respectivamente.

3.6 Limitaciones

- Las personas entrevistadas serán los empleados responsables de los departamentos marítimos o bien, los responsables del tráfico internacional de carga tales como ejecutivos, gerentes del área o bien gerentes generales.
- Adicionalmente es indispensable limitar la investigación a empresas que realicen actividades de comercio internacional.
- Se analizarán únicamente las competencias generales y disciplinarias de los empleados que tengan que ver con el transporte marítimo internacional de carga ya que en el caso de las empresas consolidadoras, éstas brindan el servicio de consolidación aérea y terrestre, además de la consolidación marítima.
- En el caso de las empresas navieras, se analizarán únicamente las competencias generales y disciplinarias de los empleados que coordinen directamente el transporte internacional de cargas ya que por la naturaleza de las mismas, se involucran empleados que se encargan del transporte interno de contenedores, administración de predios, entre otros.

Teniendo claro el marco metodológico que seguirá esta investigación, es necesario desarrollar más a fondo las competencias generales y disciplinarias comúnmente requeridas en los mercados laborales del transporte marítimo en general, con el fin de ampliar el tema base de este estudio.

¿Cuáles son las competencias generales y disciplinarias requeridas en el profesional de comercio internacional que se desarrolla en el área de transporte internacional marítimo en el mercado costarricense, según los empleadores y expertos?



¹Autora: Licda. Tatiana Mora Vargas

Resumen

Las condiciones actuales del mercado laboral costarricense hacen que las empresas sean más exigentes con respecto a las competencias generales y disciplinarias, que deben poseer sus empleados.

¹ Autora: Licda. Tatiana Mora Vargas

Licenciada en Comercio Internacional, Bachiller en Administración de Aduanas

Candidata a la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Comercio Internacional, ULACIT

Correo electrónico: tatimora1804@gmail.com

Actualmente las competencias generales y disciplinarias son complementarias entre sí, ya que los trabajadores necesitan desarrollar una combinación adecuada de ambas para poder ejercer sus funciones correctamente y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Esta investigación se centra en el análisis de las principales competencias generales y disciplinarias que deben poseer los profesionales en comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte marítimo internacional con el fin de poder determinar el perfil ideal de la persona que se desempeñe en el área antes mencionada.

Además con el análisis de la información recolectada en las empresas seleccionadas para realizar este estudio, se podrán valorar las fortalezas y debilidades de la fuerza laboral actual con el fin de conocer cuáles son las áreas o temas que necesitan mayor soporte, y así poder desarrollar profesionales que se ajusten a las necesidades y demandas del actual mercado laboral costarricense.

Palabras Clave

- Comercio Internacional
- Transporte Marítimo Internacional
- Competencias Generales

- Competencias Disciplinarias
- Mercado Laboral
- Objetivos Organizacionales
- Metas Organizacionales

Abstract

The current conditions of the labour Costa Rican market make the companies more demanding with regard to the general and disciplinary competitions, which its workforce must possess.

Nowadays the general and disciplinary competitions are complementary among if, since the workers need to develop a suitable combination of both, in order to be able to do his functions correctly and achieve the fulfillment of the aims and company goals.

This research focuses on the analysis of the principal ones general and disciplinary competitions that the international commerce professionals, specifically the international ocean transport workers, must possess; in order to be able to determine the ideal profile of the person who works in the area before mentioned.

In addition to analysis of information collected in the companies selected for this study, could be analyze the strengths and weaknesses of the current workforce, in order to know the areas or topics which need more support so that, the country can

develop professionals who adapt to the needs and demands of today's market working in Costa Rica.

Keywords

- International Commerce
- International Ocean Transport
- General Competitions
- Disciplinary Competitions
- Workforce
- Organization Objectives
- Organizational Goals

Análisis teórico sobre las competencias generales y disciplinarias de los profesionales en cuestión

Antes de iniciar el análisis de los principales datos obtenidos en la investigación realizada, es necesario desarrollar el tema de las competencias generales y disciplinarias de manera teórica para así tener un mejor entendimiento de la materia y de la investigación en general.

Según Spencer y Spencer (1993) “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” de manera que

son las características que le permiten al individuo ejercer de una forma más exitosa y efectiva sus labores, enfocados al logro de metas específicas. De esta manera una competencia es una característica interna de la personalidad de cada individuo y además permite predecir el comportamiento que éste podría tener ante una serie de situaciones y desafíos laborales. (Alles, 2005)

Las competencias de un trabajador se pueden analizar desde el punto de vista general y desde el punto de vista disciplinario.

Las competencias generales de cualquier funcionario son un elemento muy importante en su valoración profesional y en la medición de su desempeño, ya que las competencias generales permiten determinar el comportamiento ideal de una persona para tener éxito en un determinado puesto de trabajo.

Las competencias generales no son las mismas para todos los puestos de trabajo ni las mismas para todas las empresas, ya que dependiendo de la naturaleza de su negocio, así serán las competencias generales requeridas para lograr ser una empresa más exitosa en el mercado en el que se desarrolle.

Por su parte las competencias disciplinarias corresponden a los conocimientos técnicos que deben poseer los empleados de un determinado departamento o empresa, para poder ejercer sus funciones de la mejor manera posible.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la clasificación dada por la experta en recursos humanos, Martha Alicia Alles (2005), ya que la misma identifica las competencias generales o cardinales para los diferentes niveles de la empresa (ejecutivos, gerenciales e iniciales) lo cual permite hacer un estudio más profundo y detallado de las competencias generales requeridas en el personal que se desempeña en el área de transporte internacional marítimo según el criterio de los empleadores y expertos costarricenses. Específicamente esta autora clasifica las competencias generales de la siguiente manera: 17 competencias para niveles ejecutivos, 50 competencias para niveles gerenciales y 24 competencias para niveles iniciales, las cuales se desglosan en el cuestionario de la entrevista adjunto en el anexo 1. Dichas competencias serán clasificadas de acuerdo con el diagrama #1 propuesto para el análisis de la información.

Con respecto a las competencias disciplinarias que deben poseer los

funcionarios del área de transporte marítimo, no existe una clasificación exacta y precisa que delimite las mismas, ya que estas dependen estrictamente de la naturaleza del negocio de cada empresa, por ejemplo los conocimientos técnicos que debe poseer una persona que trabaje para una naviera pueden diferir de los conocimientos técnicos requeridos en una empresa de consolidación de carga marítima, ya que la naturaleza de las mismas varían en algunos aspectos.

Al consultar algunas fuentes bibliográficas y algunos sitios en Internet especializados en el tema de competencias disciplinarias, no fue posible encontrar cuáles son los conocimientos técnicos que deben poseer los profesionales de comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte internacional de una manera precisa y consensuada, por ello este estudio permitirá delimitar y precisar de una manera más clara, los conocimientos técnicos que deben poseer dichos profesionales, con el objetivo de cumplir eficientemente sus funciones y además contribuir al desarrollo de las metas y objetivos de la empresa para la que laboran según el criterio de los empleadores y expertos en el tema.

Sin embargo, existen ciertos temas que cualquier profesional en comercio internacional tiene que manejar,

comprender e implementar los cuales se mencionan a continuación con el fin de servir como marco previo al análisis de los resultados de esta investigación e introducir a los lectores en el desarrollo de este estudio:

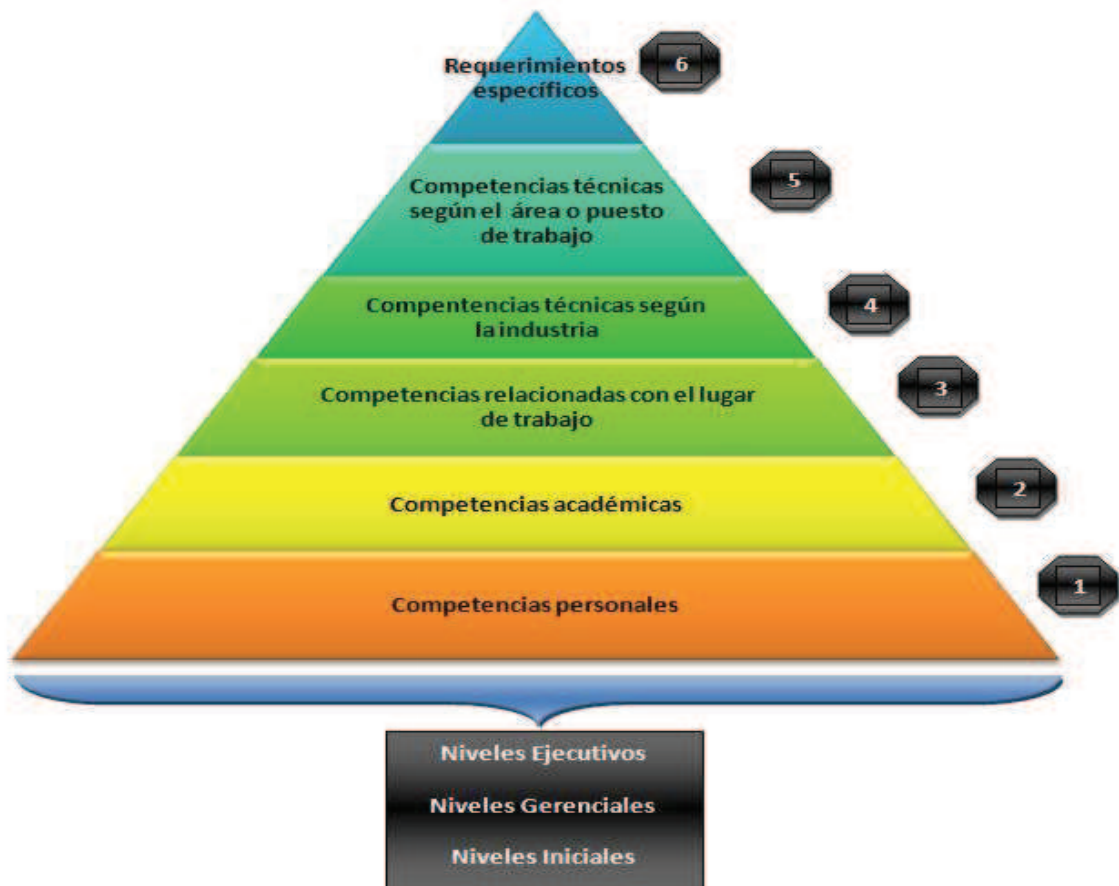
- Incoterms
- Reglamentación nacional (legislación aduanera) e internacional relacionada con el movimiento internacional de carga
- Procedimientos aduaneros
- Cadena de suministro
- Manejo de productos perecederos
- Manejo de sustancias peligrosas
- Operaciones logísticas
- Seguros de carga
- Entre otros

Al igual que las competencias generales, las competencias disciplinarias o técnicas van a depender del rango que posea el profesional, por ello este estudio hará una división entre las competencias generales y disciplinarias según la posición de la persona dentro de la empresa, específicamente niveles ejecutivos, gerenciales e iniciales ya que cada uno de ellos demanda conocimientos y habilidades diferentes.

El siguiente diagrama muestra la división propuesta que hará este estudio para el análisis de los resultados, el cual se fundamenta en seis diferentes subdivisiones tanto para los niveles ejecutivos, gerenciales como iniciales, según el cual los tres primeros niveles

corresponden a competencias generales y los restantes corresponden a competencias disciplinarias:

Diagrama #1. División de las competencias generales y disciplinarias



Fuente: Elaboración propia (2010)

Nivel 1: Las competencias personales son la base de la pirámide porque son esenciales para todas las funciones de la vida, las cuales son comúnmente conocidas como “soft skills”. Estas competencias son generalmente adquiridas en el hogar o la comunidad y reforzadas en la escuela o lugar de trabajo.

Nivel 2: Las competencias académicas son aprendidas principalmente en la escuela, las cuales incluyen funciones cognitivas y estilos de pensamiento los cuales pueden aplicarse a todas las industrias y ocupaciones.

Nivel 3: Las competencias laborales representan características personales y auto estilos de gestión los cuales se pueden aplicar a un gran número de ocupaciones y de industrias.

Nivel 4: Las competencias técnicas según la industria, son las competencias específicas de un sector las cuales contribuyen en gran medida al desarrollo de esa área en específico.

Nivel 5: Las competencias técnicas según el área o puesto de trabajo son los conocimientos y las habilidades específicas para una función determinada dentro de la empresa o departamento.

Nivel 6: Los requerimientos específicos se refiere a las especializaciones necesarias en los tres diferentes niveles.

El análisis de esta pirámide permite delimitar claramente tanto las competencias generales como las competencias disciplinarias ya que del nivel 1 al 3 las competencias generales toman mayor importancia pero del nivel 4 al 6 las competencias disciplinarias predominan.

Teniendo claro el fundamento teórico para este estudio se procederá con el análisis de los datos recolectados a través del cuestionario de la entrevista.

Análisis de los resultados de las entrevistas

Gracias a la información obtenida a través de las entrevistas a empleadores y expertos de empresas navieras y consolidadores de carga, se podrán determinar las principales competencias generales y disciplinarias que los empleados del área de transporte marítimo internacional deben poseer.

La siguiente tabla muestra de una forma clara y precisa las competencias generales más importantes que deben poseer los profesionales que laboran en el departamento de transporte marítimo

internacional según el criterio de los empleadores y expertos, con el fin de poder

synetizarlas de una forma más ágil y ordenada para su posterior análisis.

Tabla #1. Competencias generales de los profesionales en comercio internacional que laboran en el área de transporte internacional según el criterio de empleadores y expertos

Síntesis de Entrevistas			
Rango	Competencias Personales	Competencias Académicas	Competencias Laborales
Niveles Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dinamismo y energía • Integridad • Compromiso • Ética • Liderazgo para el cambio • Adaptabilidad • Iniciativa • Modalidades de contacto • Habilidades mediáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Conocimientos de los paquetes de cómputo • Preparación Universitaria másters o licenciados en comercio internacional, aduanas o administración de empresas, se valora la experiencia en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Trabajo en equipo • Orientación a los resultados • Desarrollo de su equipo • Relaciones públicas • Orientación al cliente • Empowerment • Competencia del náufrago • Adaptabilidad al cambio • Innovación • Conciencia organizacional
Niveles Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Capacidad de planificación y de organización • Alta adaptabilidad y flexibilidad • Colaboración • Dinamismo y energía • Franqueza • Confiabilidad • Integridad • Iniciativa • Autonomía • Sencillez • Liderazgo • Modalidades de contacto • Nivel de compromiso • Disciplina personal • Negociación • Comunicación • Adaptabilidad al cambio • Perseverancia • Temple • Pensamiento conceptual 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Conocimientos de los paquetes de cómputo • Preparación Universitaria másters o licenciados en comercio internacional, aduanas o administración de empresas, se valora la experiencia en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo • Empowerment • Habilidad analítica • Productividad • Orientación al cliente interno y externo • Profundidad en el conocimiento del negocio • Orientación a los resultados • Aprendizaje continuo • Credibilidad técnica • Presentación de soluciones comerciales • Trabajo en equipo • Capacidad de planificación y organización • Innovación • Conocimiento de la industria y el mercado • Construcción de relaciones de negocios • Pensamiento analítico • Manejo de relaciones de negocios • Dirección de equipos de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender a los demás • Flexibilidad • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Desarrollo de relaciones • Impacto e influencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de recursos humanos • Búsqueda de información • Conciencia organizacional • Desarrollo de personas • Preocupación por el orden y claridad • Entrepreneurial • Competencia del náufrago
Niveles Iniciales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de relaciones • Alta adaptabilidad y flexibilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo y energía • Iniciativa • Autonomía • Liderazgo • Modalidades de contacto • Responsabilidad • Tolerancia a la presión • Flexibilidad • Autocontrol • Confianza en sí mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral y escrita • Conocimientos de los paquetes básicos de cómputo • Preparación Universitaria o estudios de secundaria concluidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Trabajo en equipo • Búsqueda de información • Conciencia organizacional • Desarrollo de personas • Pensamiento analítico • Preocupación por el orden y claridad

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en las entrevistas a empleadores y expertos (2010).

Las habilidades generales más importantes según los datos recolectados en las diferentes empresas objeto de investigación son los siguientes:

- Niveles Ejecutivos: Diez competencias personales, tres competencias académicas y once competencias laborales.
- Niveles Gerenciales: Veintisiete competencias personales, tres competencias académicas y veinticinco competencias laborales.
- Niveles Iniciales: Trece competencias personales, tres competencias académicas y nueve competencias laborales.

Ver tabla #1 con el detalle de las competencias generales más importantes.

Sin embargo es importante destacar que el total de entrevistados considera que todas las competencias generales que describe la autora Marta Alicia Alles (2005) para los tres niveles son importantes, sin embargo

las que se detallan en la tabla #1 son las competencias generales más destacables según el criterio de los entrevistados.

Según los datos recolectados existen algunas competencias generales claves para los tres niveles anteriores, las cuales son: el compromiso, la ética, la orientación al cliente, orientación a los resultados, la adaptabilidad al cambio, la innovación, la calidad del trabajo, integridad, iniciativa, las relaciones públicas, sentido común, manejo de relaciones con entidades públicas (Japdeva, aduanas, gremios, etc.) y la conciencia organizacional las cuales son vitales para el desarrollo eficiente y responsable de las metas y objetivos organizacionales.

Según la información recolectada algunos profesionales de los niveles ejecutivos de ciertas empresas objeto de investigación no poseen las siguientes competencias generales: desarrollo del equipo de trabajo, modalidades de contacto, pensamiento estratégico, orientación al cliente, orientación a los resultados, liderazgo para el cambio, empowerment, trabajo en equipo, entrepreneurial y competencia del náufrago. Con respecto a los niveles gerenciales algunas habilidades generales que no se poseen en algunas de las empresas son: innovación, dirección de

equipos de trabajo, desarrollo de las personas, modalidades de contacto, capacidad de entender a los demás, flexibilidad, autocontrol, desarrollo de relaciones, franqueza, iniciativa, disciplina personal, comunicación, dirección desarrollo estratégico de los recursos humanos, preocupación por el orden y la claridad, profundidad en el conocimiento del negocio, orientación a los resultados, innovación y pensamiento analítico.

En los niveles iniciales las competencias generales que algunos funcionarios no poseen son: tolerancia a la presión, trabajo en equipo, conciencia organizacional, desarrollo de las personas, pensamiento analítico, modalidades de contacto, orientación al cliente externo e interno, autocontrol, búsqueda de información, desarrollo de relaciones, preocupación por el orden y la claridad, iniciativa, autonomía, liderazgo, , responsabilidad, , impacto e influencia.

Con respecto a las competencias disciplinarias o técnicas, la siguiente tabla muestra los principales datos obtenidos en este estudio para su respectivo análisis.

Como se mencionó anteriormente, las competencias técnicas según la industria se refieren a los conocimientos generales que

deben poseer los diferentes niveles de la empresa que se relacionen con el área de transporte marítimo de carga, mientras que las competencias técnicas según el puesto o área, son competencias que dependen de

la función que realice cada empleado dentro de la organización y finalmente los requerimientos específicos se refieren al manejo de algún idioma y a las certificaciones que requiera cada empresa.

Tabla #2. Competencias disciplinarias de los profesionales en comercio internacional que laboran en el área de transporte internacional según el criterio de empleadores y expertos

Síntesis de las Entrevistas			
Rango	Competencias Técnicas según la Industria	Competencias Técnicas según el área o puesto	Requerimientos específicos
Niveles Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Incoterms • Procedimientos aduaneros (tramitología) • Seguros marítimos • Transporte multimodal • Manejo logístico • Operación marítimo portuaria • Regulaciones • Reglamentos y leyes • Conocimiento de operadores logísticos • Características de contenedores y vapores • Diferentes unidades de transporte marítimo • Conocimiento sobre las tarifas de transporte marítimo en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain • Análisis demanda • Leasing de equipos (chasis, contenedores, etc.) • Contenedorización • Administración de proyectos • Conocimientos administrativos, financieros y de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés • Certificaciones en transporte marítimo
Niveles Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Incoterms • Procedimientos aduaneros (tramitología) • Seguros marítimos • Transporte multimodal • Manejo logístico • Operación marítima portuaria • Regulaciones • Reglamentos y leyes • Conocimiento de operadores logísticos • Características de contenedores y vapores 	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain • Análisis de la demanda • Manejo de sustancias peligrosas (elementos básicos) • Manejo de productos perecederos (elementos básicos) • Leasing de equipos (chasis, contenedores, etc.) • Contenedorización • Administración de proyectos • Conocimientos administrativos, financieros y de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés • Certificaciones en transporte marítimo

	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes unidades de transporte marítimo Conocimiento sobre las tarifas de transporte marítimo en el mercado 		
Niveles Iniciales	<ul style="list-style-type: none"> Incoterms Procedimientos aduaneros (tramitología) Seguros marítimos Transporte multimodal Manejo logístico Operación marítima portuaria Regulaciones Reglamentos y leyes Conocimiento de operadores logísticos Características de contenedores y vapores Diferentes unidades de transporte marítimo 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de sustancias peligrosas Manejo de productos perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> Inglés Certificaciones manejo de sustancias peligrosas

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en las entrevistas a empleadores y expertos (2010).

Según los datos obtenidos a través de las entrevistas a empleadores y expertos en el área de transporte marítimo de cargas, existen una serie de conocimientos técnicos o habilidades disciplinarias que los empleados que se desarrollan en esa área, deben poseer para realizar de la mejor forma posible sus funciones en las empresas para las que trabajan.

La tabla #2 sintetiza en forma general las principales competencias disciplinarias según el criterio de las personas entrevistadas las cuales fueron clasificadas de la siguiente manera: competencias técnicas según la industria, competencias

técnicas según el área o puesto y en requerimientos específicos para los niveles ejecutivos, gerencias e iniciales. A continuación se detalla cada una de las habilidades disciplinarias según la tabla anterior.

Competencias técnicas según la industria

Niveles Ejecutivos, Gerenciales e Iniciales:

Según los datos obtenidos por esta investigación existen temas claves que deben conocer, manejar y aplicar los tres niveles de empleados dentro de una empresa que brinde servicios de transporte

marítimo internacional de carga, los cuales se mencionan a continuación:

- **Incoterms:** Conocimiento y aplicación correcta de los diferentes términos internacionales de comercio ya que es necesario aplicarlos correctamente y entender su alcance en cuanto a los riesgos que pueda generar la operación de transporte marítimo internacional.
- **Procedimientos aduaneros:** Se refiere al conocimiento y aplicación adecuada de todos los procedimientos aduaneros relacionados con el transporte marítimo ya que es una operación regulada y controlada por las autoridades aduaneras del país.
- **Seguros marítimos:** Es un área clave principalmente en las operaciones de las navieras ya que los seguros son indispensables para cubrir cualquier daño en equipos o en la carga que se transporta.
- **Transporte multimodal:** Las operaciones de comercio internacional pueden vincular no solamente el transporte marítimo por lo que es necesario conocer las características principales de otros medios de transporte como el aéreo, terrestre o ferroviario.
- **Manejo logístico:** Se refiere al manejo adecuado de la carga desde que se recoge en el lugar convenido hasta que se entrega en el destino final, por lo que es necesario conocer las funciones y responsabilidades de cada uno de los operadores que intervienen en el proceso de exportación o importación marítima.
- **Operación marítima portuaria:** Se refiere a las operaciones que se desarrollan propiamente en los puertos de carga o descarga ya que cada país cuenta con procedimientos específicos.
- **Regulaciones, reglamentos y leyes:** Es necesario conocer las principales leyes, reglamentos o regulaciones que se apliquen no sólo en el país de origen sino también en el país de destino para asegurar su cumplimiento y evitar cualquier demora, multa o atraso en la operación.
- **Conocimiento de operadores logísticos:** Tanto en el proceso de exportación como de importación marítima, intervienen una serie de

operadores logísticos por lo que es necesario conocer sus funciones y responsabilidades para vincularlos correctamente en los procesos de transporte marítimo.

- **Características vapores:** Se refiere a los diferentes tipos de vapores que existen ya que cada uno de ellos posee características particulares. Ellos son: roll on- roll off (Ro-Ro), carga general, graneleros o bulkcarries, entre otros.
- **Características de contenedores:** Es necesario conocer los diferentes contenedores que se utilizan actualmente, entre ellos: contenedores dry (20', 40' y high cube), contenedor reefer (20', 40' y high cube), open top, flat rack (20' y 40'), isotanque y el collapsible flat rack (20' y 40').
- **Conocimiento sobre tarifas:** Es necesario que tanto los ejecutivos como los gerentes conozcan los precios (tarifas) utilizadas comúnmente en el mercado nacional para así lograr ser más competitivos en el caso de las navieras y en el caso de los consolidadores de carga lograr los mejores precios posibles para aumentar sus ganancias.

Competencias técnicas según el área o puesto

Niveles ejecutivos y gerenciales: Al igual que en el punto anterior, los niveles ejecutivos y gerenciales comparten las mismas competencias técnicas según los datos obtenidos por esta investigación. Los conocimientos técnicos para los niveles ejecutivos y gerenciales son:

- **Supply Chain:** Es necesario que los ejecutivos y gerentes del área de transporte marítimo internacional conozcan, apliquen y desarrollen eficientemente la cadena logística en las operaciones de importación o exportación marítima.
- **Análisis de la demanda:** Los ejecutivos y gerentes deben manejar los diferentes métodos que existen para las proyecciones de la demanda de sus servicios con el fin de administrar y hacer uso eficiente de sus recursos.
- **Manejo de sustancias peligrosas:** A pesar de que en estos niveles no realizan labores de operación directa en cuanto a la exportación o importación, es necesario que estos funcionarios conozcan y manejen las principales restricciones, reglas, procedimientos y

características a la hora de transportar mercancías peligrosas para que sean un soporte para los niveles iniciales.

- **Manejo de productos perecederos:** Ambos niveles deben conocer las principales características, procedimientos y regulaciones en cuanto al transporte marítimo de productos perecederos.
- **Leasing de equipos (chasis, contenedores, etc.):** Es necesario que tanto los ejecutivos como los gerentes conozcan y manejen relaciones con las principales compañías de alquiler de contenedores y de otros equipos necesarios para el transporte marítimo de carga y principalmente que conozcan todo lo relacionado a los contratos leasing de estos equipos.
- **Contenedorización:** Ésta es una labor que incluye actividades como proyecciones de demanda de equipos de transporte (contenedores), mecanismos de uso, contratos, mercancías aptas y no aptas para la contenedorización, cargamentos refrigerados y aspectos técnicos de los contenedores.

- **Administración de proyectos:** Es necesario que los ejecutivos y gerentes posean las habilidades necesarias para administrar eficientemente cualquier proyecto de la empresa y así garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro del tiempo establecido.
- **Conocimientos administrativos, financieros y de ventas:** En ambos niveles es necesario que los empleados conozcan aspectos claves de la administración, de las finanzas y de ventas para así garantizar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.

Niveles iniciales: Los conocimientos técnicos según el área o puesto dentro de la empresa para los niveles iniciales según este estudio, son:

- **Manejo de sustancias peligrosas:** Es necesario que al menos una persona de esta área esté certificada por el ente correspondiente en cuanto al manejo, transporte y logística que deben recibir las mercancías consideradas como peligrosas para así cumplir tanto las regulaciones nacionales como internacionales que son requeridas para este tipo de mercancías. Esta certificación se enfoca en la

clasificación e identificación de estas mercancías, documentación, empaque y respuesta a emergencias.

- **Manejo de productos perecederos:** Si la empresa, llámese naviera o consolidadora de carga, maneja cargas perecederas es necesario que los empleados encargados de coordinar estos embarques cuenten con los conocimientos básicos en cuanto al manejo, transporte y logística de productos perecederos.

Requerimientos Específicos

Niveles ejecutivos y gerenciales:

- **Inglés:** Todos los entrevistados coincidieron en que el manejo del idioma inglés es un requerimiento básico que deben poseer los niveles ejecutivos y gerenciales.
- **Certificaciones en transporte marítimo:** Algunas empresas exigen la obtención de certificaciones internacionales en transporte marítimo o certificaciones otorgadas a lo interno de la empresa.

Niveles iniciales:

- **Inglés:** Todos los entrevistados coincidieron en que el manejo del idioma inglés es un requerimiento básico que deben poseer los empleados de niveles iniciales.
- **Certificaciones manejo de sustancias peligrosas:** Es necesario que las personas involucradas en el transporte marítimo de sustancias peligrosas se encuentren debidamente certificadas para el manejo, transporte y logística de estos productos. En empresas como Expeditors Mar y Tierra S.A cuentan con una certificación otorgada por la misma empresa, mientras que los otros sujetos de investigación, obtienen esta certificación a través de organismos internacionales.

Conclusiones y Recomendaciones

El transporte marítimo internacional de cargas es una de las áreas claves de la logística internacional, la cual a su vez, es pieza fundamental del comercio internacional, ya que permite gestionar de la mejor manera posible la entrega del producto terminado en el destino final. Por esa razón este estudio reviste gran importancia ya que el transporte marítimo juega un rol muy importante dentro del

comercio internacional por lo que es necesario contar con profesionales que posean las principales competencias generales y disciplinarias según el criterio de los empleadores y expertos en el tema.

En ese sentido las entrevistas realizadas arrojaron datos importantes con respecto a las competencias generales y específicas que deben poseer los profesionales en comercio internacional que se desempeñan en el área de transporte marítimo internacional, y gracias a dicha información es posible conocer cuál es el perfil ideal para esos profesionales tanto en los niveles ejecutivos, gerenciales como iniciales según el criterio de empleadores y expertos en el tema; además fue posible valorar el nivel de preparación de la fuerza laboral actual y se identificaron las principales deficiencias de los profesionales que laboran en esa área.

Gracias a la información recolectada fue posible la elaboración de los siguientes diagramas los cuales exponen y resumen de forma clara las principales competencias generales y disciplinarias que deben poseer los profesionales en comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte marítimo internacional según el criterio de empleadores y expertos, el cual permite conocer el perfil ideal de estos trabajadores

de acuerdo con su nivel dentro de la empresa.

Perfil de los profesionales en niveles ejecutivos

Con respecto a las competencias generales para los niveles ejecutivos el diagrama #2 muestra el perfil ideal de los profesionales en transporte internacional de cargas.

Diagrama #2. Competencias generales nivel ejecutivo



Fuente: Elaboración propia (2010)

Con respecto a las competencias disciplinarias el diagrama #3 muestra el perfil de los profesionales en niveles

ejecutivos en cuanto a los conocimientos técnicos que estos deben poseer.

Diagrama #3. Competencias disciplinarias

nivel ejecutivo



Fuente: Elaboración propia (2010)

De manera que el perfil para los profesionales en niveles ejecutivos que se relacionan con el transporte marítimo de cargas es una mezcla de habilidades personales que les permiten guiar correctamente su equipo de trabajo y relacionarse eficientemente con las demás personas, además tiene que ser un profesional que sepa comunicarse

correctamente tanto en forma verbal como en forma escrita en el idioma español e inglés, en cuanto a su preparación académica los estudios universitarios son muy importantes sin embargo todos los entrevistados coincidieron en que en estos puestos la experiencia es fundamental, también es importante el dominio de las tecnologías de información; las competencias relacionadas con el lugar de trabajo se basan principalmente en la relación adecuada que deben mantener con los sus empleados, con sus clientes, con sus proveedores de servicios, con la innovación constante de conocimientos y sobre todo con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Los conocimientos o habilidades técnicas en estos niveles consisten en un manejo amplio del negocio, es decir conocer y aplicar correctamente todos los temas que se desarrollan en el día a día de la operación de cada una de sus organizaciones en forma general ya que son la cabeza del equipo de trabajo; estos conocimientos se basan en los aspectos técnicos del transporte marítimo, en los conocimientos de administración eficiente, aspectos nacionales e internacionales que puedan afectar sus operaciones y en el uso eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos. Ver el diagrama #2 y #3 con el detalle de cada una de las

habilidades que debe poseer este profesional.

Perfil de los profesionales en niveles gerenciales

Con respecto al perfil de los profesionales de niveles gerenciales el diagrama #4 y el diagrama #5 muestran *las principales competencias generales y disciplinarias respectivamente.*

Diagrama #4. Competencias generales

nivel gerencial



Fuente: Elaboración propia (2010)

Diagrama #5. Competencias disciplinarias

nivel gerencial



Fuente: Elaboración propia (2010)

El perfil de los profesionales en niveles gerenciales que se desempeñan en el área de transporte marítimo internacional también se basa en una combinación de habilidades generales y habilidades técnicas.

Las habilidades generales son principalmente aquellas que se relacionan con el desarrollo de sus subordinados, la capacidad de la persona para cumplir las metas y objetivos que se le establezcan así como las habilidades relacionadas con su

dominio personal. En la parte académica al igual que en el nivel anterior, la preparación universitaria es muy importante, sin embargo la experiencia es un factor clave en estos profesionales y además tiene que ser un profesional que sepa comunicarse correctamente tanto en forma verbal como en forma escrita en el idioma español e inglés y que domine algunas tecnologías de información. Las competencias relacionadas con el lugar de trabajo tienen que ver con la capacidad que tiene el profesional de desempeñar correctamente sus funciones así como garantizar que sus subordinados también lo hagan. Además es muy importante el manejo adecuado de los subordinados y su capacidad de dirección. Ver diagrama #4 con el detalle de cada una de las habilidades generales más importantes.

Las habilidades técnicas en este nivel son muy importantes ya que son el soporte inmediato de sus subordinados por lo que es necesario que conozcan a profundidad todos los temas que se relacionan con la operación de sus empresas, los aspectos técnicos del transporte marítimo de cargas, aspectos nacionales e internacionales que puedan afectar sus operaciones y en el uso eficiente de los recursos materiales, económicos y humanos. Ver el diagrama #5 con el detalle de cada una de las

habilidades técnicas que debe poseer este profesional.

Perfil de los profesionales en niveles iniciales

Con respecto al perfil de los profesionales de niveles iniciales el diagrama #6 y el diagrama #7 muestran *las principales competencias generales y disciplinarias respectivamente.*

Diagrama #6. Competencias generales nivel inicial



Fuente: Elaboración propia (2010)

Diagrama #7. Competencias disciplinarias

nivel inicial



Fuente: Elaboración propia (2010)

El perfil de los profesionales que se desempeñan en puestos iniciales se basa en habilidades generales y habilidades técnicas.

Las habilidades generales se basan en las capacidades personales para relacionarse con sus compañeros y para realizar sus funciones de la mejor manera posible, además en cuanto a la preparación académica es necesario que los profesionales como mínimo cuenten con el

título de bachiller en educación media y que sepan expresarse tanto en forma verbal como escrita en español e inglés. Ver el diagrama #6 con el detalle de las competencias generales.

Los conocimientos técnicos de estos profesionales se basan en los aspectos operacionales del negocio de cada organización ya que son los responsables inmediatos de coordinar eficientemente todas las etapas del proceso de transporte marítimo de cargas a nivel local e internacional. Otro dato muy importante que arrojó esta investigación es que es necesario que al menos un empleado del nivel inicial posea los conocimientos y certificaciones respectivas para el manejo de productos perecederos y peligrosos el cual sería el responsable de gestionar la operación de este tipo de mercancías. Ver el diagrama #7 con el detalle de los conocimientos técnicos que deben poseer estos profesionales.

En términos generales el perfil actual para los profesionales de comercio internacional que se desempeñan en el área de transporte marítimo internacional, es una mezcla de habilidades generales y habilidades técnicas que les permite desarrollarse como personas, como grupo de trabajo, como profesionales en la

materia y como pioneros en logro de los objetivos y metas organizacionales.

Valoración de la preparación de los profesionales en comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte marítimo internacional

Gracias a la investigación realizada se pudo determinar que a pesar de que los expertos y empleadores en el área de interés de este estudio conocen, identifican y comparten la mayoría de las habilidades generales y técnicas que deben poseer los profesionales en comercio internacional que se desempeñan en el área de transporte marítimo internacional, no todos los empleados de los diferentes niveles organizacionales las poseen.

Este hallazgo deja al descubierto la necesidad de desarrollar profesionales con conocimientos y habilidades más precisas para que se conviertan en un soporte en el desarrollo operativo, administrativo y funcional de las empresas, las cuales a su vez son claves en la economía del país. Sin embargo también es importante mencionar que en términos generales los profesionales en comercio internacional en específico los que se desempeñan en el transporte marítimo de cargas, manejan los

conocimientos básicos para realizar adecuadamente sus funciones.

Por las razones anteriores se podría valorar a la fuerza laboral en cuestión, de una forma positiva. Sin embargo es importante dejar claro que existen aspectos que necesitan ser mejorados para así lograr un mejor desempeño de los mismos a favor de su desarrollo profesional y del crecimiento de sus respectivas organizaciones.

Deficiencias de los profesionales en comercio internacional que se desarrollan en el área de transporte marítimo internacional

Las principales deficiencias de los profesionales en cuestión son las siguientes:

- Niveles ejecutivos: En términos generales estos profesionales poseen las competencias generales básicas, sin embargo es importante que mejoren las siguientes habilidades generales: el desarrollo de su equipo, las modalidades de contacto, el pensamiento estratégico y la orientación al cliente ya que no todos las poseen. Con respecto a las habilidades técnicas estos profesionales se centran más en la planificación, control y gestión

administrativa del negocio y cuentan con los conocimientos básicos respecto a la operación logística de sus negocios ya que se respaldan en los conocimientos técnicos de los niveles gerenciales.

- Niveles gerenciales: Las competencias generales que estos profesionales deben mejorar son: la innovación de conocimientos, una correcta dirección de sus equipos de trabajo, el desarrollo de las personas (que sus empleados crezcan profesional y moralmente), el desarrollo de modalidades de contacto (nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral e impacto frente a sus subordinados), la capacidad para entender a los demás, la flexibilidad, el autocontrol, el desarrollo de relaciones (mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas), la profundidad en el conocimiento del negocio, orientación a los resultados, la comunicación efectiva y el pensamiento analítico (para entender y resolver problemas). Con respecto a las habilidades disciplinarias, existen varios temas que algunos entrevistados no mencionaron como elementos claves dentro del conocimiento técnico que deben poseer, pero que sin embargo son sumamente

importantes ya que intervienen directamente en el desarrollo eficiente del transporte marítimo de cargas, las cuales necesitan un mejor manejo y comprensión como por ejemplo: el desarrollo adecuado de la cadena de suministro (Supply Chain), análisis de la demanda, leasing de equipos, aspectos de la contenedorización y la administración de proyectos.

- Niveles iniciales: Las competencias generales que estos profesionales deben mejorar son: la tolerancia a la presión, el trabajo en equipo, la conciencia organizacional, desarrollo de personas (esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo tanto de sus necesidades como las de la organización), el pensamiento analítico, modalidades de contacto (nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral e impacto), la orientación al cliente interno y externo, el autocontrol, la búsqueda de información, la conciencia organizacional, el desarrollo de relaciones (actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas entre los compañeros) y la preocupación por el orden y la claridad. Con respecto a las competencias técnicas sólo uno de los

entrevistados mencionó ciertos temas claves del transporte marítimo por lo que es necesario que estos conocimientos se desarrollen con más interés y profundidad para que los profesionales en niveles iniciales cuenten con una mayor preparación y un conocimiento más amplio de los aspectos técnicos del transporte marítimo internacional. Entre ellos se pueden mencionar: seguro internacional de cargas, características del transporte multimodal y lograr que todos los funcionarios que intervienen en el desarrollo de las operaciones diarias manejen, conozcan e identifiquen los procedimientos, normas y pasos que se tienen que seguir cuando se manipulan productos perecederos o peligrosos ya que actualmente sólo una pequeña cantidad de empleados poseen dichos conocimientos.

Algunas Recomendaciones

Es necesario que todos los profesionales en comercio internacional que se desempeñan en el área de transporte marítimo internacional, independientemente del nivel donde laboren, desarrollen una combinación adecuada de habilidades generales y habilidades disciplinarias de manera que satisfagan las necesidades del mercado actual costarricense, y se

conviertan en un soporte y apoyo para el desarrollo organizacional de cada una de las empresas para las que trabajan, las cuales a su vez participan activamente en la economía de Costa Rica.

Además es necesario que las empresas ya sean navieras o consolidadores de carga, se conviertan en agentes de cambio para mejorar la preparación personal, técnica y profesional de sus colaboradores para así obtener la mayor cantidad de beneficios posibles producto del desarrollo de sus empleados.

Finalmente es importante concluir mencionando la importancia que tiene esta investigación para el desarrollo de las habilidades generales y disciplinarias que actualmente se requieren en los profesionales en comercio internacional que laboran en el área de transporte marítimo internacional, y que no se poseen en su totalidad, con el fin de promover el desarrollo de las habilidades generales y técnicas que según este estudio no son del dominio total de los sujetos de investigación. Es evidente la necesidad de promover tanto a nivel interno como externo de las empresas, programas de aprendizaje continuo que les permita a los trabajadores de esta área, mejorar constantemente y contar con un perfil

profesional que se ajuste a las exigencias y necesidades del mercado laboral costarricense, máxime que tal como se mencionó al inicio de esta investigación, aproximadamente el 90% del comercio internacional mundial se desarrolla vía marítima.

A largo plazo es de esperar que este tipo de investigaciones se conviertan en un soporte de primera mano para identificar, desarrollar y apoyar las capacidades personales y los conocimientos técnicos de este grupo de profesionales en específico, con el fin de contar con trabajadores cada vez más preparados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Collier y Evans. (2009). *Administración de Operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hinkelman E. (2005). *Dictionary of International Trade Expeditors*. Sexta Edición. World Trade Press.
- Méndez C. (1995). *Metodología*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Spencer L.M, Spencer S.M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tacsan R. (2001). *Comercio Internacional*. Segunda Edición. Editorial Universidad a Distancia.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- Banco Central de Costa Rica, (2010). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 17 de enero de 2010, de: http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm.
- De Gerencia, (2009). *Comercio Exterior*. Recuperado el 17 de enero de 2010, de: http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior.
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), (2010). *Estadísticas del Sector Transportes*. Recuperado el 17 de enero del 2010, de: <http://www.mopt.go.cr/planificacion/planesyestudiosespeciales/default.asp>.
- Procomer, (2010). *Estadísticas*. Recuperado el 17 de enero del 2010, tomado de: http://www.procomer.com/Espanol/Estadisticas-04/mensual-04-02/est_mensual-04-02-01-2008/est_mensual-2008.html#.
- Dirección General de Aduanas, (2010). *Actualidad Aduanera*. Recuperado el 21 de enero de 2010, de http://www.actualidadaduanera.com/main.php?action=&artid=528&catid=17&template=art_directorio.html.
- Costoya, A. (2008). *Investigación de Mercados, Metodología*. Recuperado el 21 de enero de 2010, de www.costoya.com/.../investigacion_de_mercados_metodologia.doc
- Grajales, T. (2000). *Población y Selección de la Muestra*. Recuperado el 21 de enero de 2010, de <http://tgrajales.net/invespobmuestra.pdf>

ANEXOS

Anexo #1: Entrevistas realizadas



Como parte del programa de formación profesional de la ULACIT, específicamente el área de Maestrías de la facultad de Administración de Negocios, es necesario desarrollar el Trabajo Final de Graduación el cual se sustenta en la siguiente interrogante:

“¿Cuáles son las competencias generales y disciplinarias requeridas por el profesional de comercio internacional que se desarrolla en el área de transporte internacional marítimo en el mercado costarricense, según los empleadores y expertos?”

Por tal motivo es necesario desarrollar una investigación de campo que se basará en las respuestas por usted brindadas como soporte clave en el desarrollo de dicho estudio.

Directrices

- **Objetivo de la entrevista:** Obtener la información necesaria para poder determinar cuáles son las competencias generales y disciplinarias de los empleados que se desarrollan en el área de transporte marítimo internacional.
- **Solicitud del permiso para grabar la entrevista**

Información del entrevistado /a

Empresa:

Del Monte Fresh International Inc.

Nombre:

Leopoldo Santibáñez

Puesto:

Director Container Logistics and Special Projects, miembro de la Junta Directiva de FUNDENAVE (Cámara Nacional de Armadores)

Fecha: 01-02-10

Cuestionario de la entrevista**Competencias generales de los empleados del área de transporte marítimo internacional**

La siguiente información se basa en los datos específicos de la empresa para la que labora

Niveles ejecutivos

1. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Desarrollo de su equipo	X		X	
Modalidades de contacto		X	X	X
Habilidades mediáticas		X	X	X
Liderazgo	X		X	
Liderazgo para el cambio		X	X	X
Pensamiento estratégico	X		X	
Empowerment		X	X	
Dinamismo-energía	X		X	
Adaptabilidad		X	X	X
Relaciones públicas		X	X	
Orientación al cliente		X	X	
Trabajo en equipo	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	
Integridad	X		X	
Iniciativa		X	X	
Emprepreneurial		X		X
Competencia del naufrago		X	X	

Otras:

Niveles gerenciales

2. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Colaboración	X		X	
Calidad del trabajo	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Empowerment	X		X	
Franqueza	X		X	
Confiabilidad	X		X	
Integridad	X		X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía	X		X	
Sencillez	X		X	
Liderazgo	X		X	
Modalidades de contacto	X		X	
Nivel de Compromiso	X		X	
Disciplina Personal	X		X	
Productividad	X		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Profundidad en el conocimiento del negocio	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	
Negociación	X		X	
Comunicación	X		X	
Aprendizaje continuo	X		X	
Credibilidad técnica	X		X	
Presentación de soluciones comerciales	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Capacidad de planificación y de organización	X		X	
Innovación	X		X	
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Perseverancia	X		X	
Temple	X		X	
Conocimiento de la industria y el mercado	X		X	

Construcción de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento analítico	X		X	
Manejo de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento conceptual	X		X	
Dirección de equipos de trabajo	X		X	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X		X	
Impacto e influencia	X		X	
Capacidad de entender a los demás	X		X	
Flexibilidad	X		X	
Autocontrol	X		X	
Búsqueda de información	X		X	
Conciencia organizacional	X		X	
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de las personas	X		X	
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Entrepreneurial	X		X	
Competencia del náufrago	X		X	

Otras: Según el entrevistado todas las habilidades anteriores son indispensables en los niveles gerenciales, sin embargo las siguientes habilidades son las más importantes: habilidad analítica, liderazgo, disciplina personal, profundidad en el conocimiento del negocio, orientación a los resultados, negociación, comunicación, credibilidad técnica, trabajo en equipo, conocimiento de la industria y el mercado, confianza en sí mismo y desarrollo de las personas.

Niveles iniciales

3. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Capacidad para aprender	X		X	
Dinamismo-energía		X	X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X	X	X
Liderazgo		X	X	
Modalidades de contacto		X	X	X
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Productividad	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Tolerancia a la presión	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Flexibilidad		X	X	X
Autocontrol		X	X	X
Búsqueda de información	X		X	
Conciencia organizacional	X		X	
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones		X	X	
Desarrollo de personas		X	X	
Impacto e influencia		X	X	X
Pensamiento analítico	X		X	
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Pensamiento conceptual		X	X	X

Otras:

Competencias disciplinarias de los empleados del área de transporte marítimo internacional

A nivel general

4. Por favor indique cuáles competencias disciplinarias considera usted que son necesarias en los empleados del área de transporte marítimo internacional:

Habilidad	Marque
Idiomas (inglés)	Básico
Otros idiomas	no
Incoterms	sí
Informática (paquetes de software)	Básico
Procedimientos aduaneros	sí
Reglas de origen	no
Clasificación arancelaria	no
Manejo de sustancias peligrosas	sí
Manejo de productos perecederos	sí

Otras: R/ Conocimiento de la operación de transporte marítimo a nivel portuario (operaciones, servicios y regulaciones), conocimiento de las operaciones logísticas marítimas (funcionamiento de la operación logística interna desde el lugar de carga hasta la entrega en el buque), seguros marítimos, funcionamiento y desarrollo de una adecuada cadena de logística (supply chain management), planificar y analizar la demanda, manejo logístico de la carga, transporte multimodal.

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SE BASA EN LOS DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA PARA LA QUE LABORA

Niveles ejecutivos

5. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:

R/ Conocimiento de la operación de transporte marítimo a nivel portuario (operaciones, servicios y regulaciones), conocimiento de las operaciones logísticas marítimas (funcionamiento de la operación logística interna desde el lugar de carga hasta la entrega en el buque), seguros marítimos, funcionamiento y desarrollo de una adecuada cadena de logística (supply chain management), planificar y analizar la demanda, manejo logístico de la carga, transporte multimodal. Además es necesario que tengan conocimientos acerca de la contenerización, conocimiento de las características principales de los equipos utilizados durante la operación en cuanto a capacidad, consumo de combustible, potencia, etc. (chasis, yon set, etc.), manejo de los contratos leasing ya que algunos equipos son rentados bajo esta modalidad. Según la estimación hecha por el entrevistado el 100% de los empleados ejecutivos poseen estos conocimientos técnicos.

Estimación de los empleados que poseen las competencias técnicas anteriormente señaladas: todos

Preparación académica: Estudios universitarios avanzados (postgrados) sin embargo otros grados son aceptables como las Licenciaturas. Esas carreras tienen que ir orientadas en temas como administración de negocios, comercio internacional e ingenierías. Además debe poseer las certificaciones que requiera la empresa en temas específicos de transporte internacional.

Niveles gerenciales

- 6. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimiento de la operación de transporte marítimo a nivel portuario (operaciones, servicios y regulaciones), conocimiento de las operaciones logísticas marítimas (funcionamiento de la operación logística interna desde el lugar de carga hasta la entrega en el buque), seguros marítimos, funcionamiento y desarrollo de una adecuada cadena de logística (supply chain management), planificar y analizar la demanda, manejo logístico de la carga, transporte multimodal. Además es necesario que tengan conocimientos acerca de la contenerización, conocimiento de las características principales de los equipos utilizados durante la operación en cuanto a capacidad, consumo de combustible, potencia, etc. (chasis, yon set, etc.), manejo de los contratos leasing ya que algunos equipos son rentados bajo

esta modalidad. Según la estimación hecha por el entrevistado el 100% de los empleados del nivel gerencial poseen estos conocimientos técnicos.

Estimación de los empleados que poseen las competencias técnicas anteriormente señaladas: todos

Preparación Académica: Estudios universitarios avanzados como las licenciaturas o maestrías en temas como administración de negocios, comercio internacional e ingenierías. Además debe poseer las certificaciones que requiera la empresa en temas específicos de transporte internacional.

Niveles iniciales

- 7. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimiento de la operación de transporte marítimo a nivel portuario (operaciones, servicios y regulaciones), conocimiento de las operaciones logísticas marítimas (funcionamiento de la operación logística interna desde el lugar de carga hasta la entrega en el buque), seguros marítimos, funcionamiento y desarrollo de una adecuada cadena de logística (supply chain management), planificar y analizar la demanda, manejo logístico de la carga y transporte multimodal. Según la estimación hecha por el entrevistado el 90% de los empleados en niveles iniciales poseen estos conocimientos técnicos.

Estimación de los empleados que poseen las competencias técnicas anteriormente señaladas: todos

Preparación académica: Estudios universitarios y como mínimo el bachillerato de educación secundaria

Gracias por la información brindada la cual será manejada con total discreción y sus fines son exclusivos para desarrollar el estudio antes mencionado.

Entrevista #2

Información del entrevistado /a

Empresa:

Expeditors Mar y Tierra S.A

Nombre:

José A. López Z.

Puesto:

Gerente Marítimo

Fecha: 01-03-10

Cuestionario de la entrevista

Competencias generales de los empleados del área de transporte marítimo internacional

La siguiente información se basa en los datos específicos de la empresa para la que labora

Niveles ejecutivos

- Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Desarrollo de su equipo	X			X
Modalidades de contacto		X		X
Habilidades mediáticas		X		X
Liderazgo	X		X	
Liderazgo para el cambio	X		X	
Pensamiento estratégico		X		X
Empowerment		X		X
Dinamismo-energía		X		X
Adaptabilidad	X		X	
Relaciones públicas	X		X	
Orientación al cliente	X		X	

Trabajo en equipo	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	
Integridad	X		X	
Iniciativa	X		X	
Empreneurial		X		X
Competencia del naufrago		X		X

Otras:

Niveles gerenciales

2. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Colaboración	X		X	
Calidad del trabajo	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Empowerment	X		X	
Franqueza	X		X	
Confiabilidad	X		X	
Integridad	X		X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X		X
Sencillez		X		X
Liderazgo		X		X
Modalidades de contacto		X		X
Nivel de compromiso	X		X	
Disciplina personal	X		X	
Productividad	X		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Profundidad en el conocimiento del negocio	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	
Negociación	X		X	

Comunicación	X		X	
Aprendizaje continuo	X		X	
Credibilidad técnica	X		X	
Presentación de soluciones comerciales	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Capacidad de planificación y de organización	X		X	
Innovación	X		X	
Adaptabilidad al cambio		X		X
Perseverancia	X		X	
Temple		X		X
Conocimiento de la industria y el mercado	X		X	
Construcción de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento analítico		X	X	
Manejo de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento conceptual		X		X
Dirección de equipos de trabajo	X			X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		X		X
Impacto e influencia		X		X
Capacidad de entender a los demás	X		X	
Flexibilidad		X		X
Autocontrol		X		X
Búsqueda de información		X		X
Conciencia organizacional		X		X
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de las personas	X			X
Preocupación por el orden y la claridad		X		X
Entrepreneurial		X		X
Competencia del náufrago		X		X

Niveles iniciales

3. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Capacidad para aprender	X		X	
Dinamismo-energía		X	X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X	X	
Liderazgo		X	X	
Modalidades de contacto		X	X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Productividad	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Tolerancia a la presión	X			X
Trabajo en equipo	X			X
Flexibilidad		X	X	
Autocontrol		X	X	
Búsqueda de información		X	X	
Conciencia organizacional	X			X
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de personas	X			X
Impacto e influencia		X	X	
Pensamiento analítico	X			X
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Pensamiento conceptual		X	X	

Otras:

Competencias disciplinarias de los empleados del área de transporte marítimo internacional

A nivel general

4. Por favor indique cuáles competencias disciplinarias considera usted que son necesarias en los empleados del área de transporte marítimo internacional:

Habilidad	Marque
Idiomas (inglés)	Básico
Otros idiomas	no
Incoterms	sí
Informática (paquetes de software)	Básico
Procedimientos aduaneros	sí
Reglas de origen	no
Clasificación arancelaria	no
Manejo de sustancias peligrosas	sí
Manejo de productos perecederos	sí

Otras:

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SE BASA EN LOS DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA PARA LA QUE LABORA

Niveles ejecutivos

5. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:

R/ Conocimientos acerca de la operación portuaria del país (operaciones portuarias), Incoterms, leyes, reglamentos, manejo de sustancias peligrosas y productos perecederos y características de los contenedores y vapores. El 80% de los ejecutivos manejan todo este conocimiento.

Preparación académica: Estudios universitarios avanzados (postgrados) sin embargo otros grados son aceptables (licenciaturas), certificaciones exigidas por cada empresa.

Niveles gerenciales

- 6. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimientos acerca de la operación portuaria del país (operaciones portuarias), Incoterms, manejo de sustancias peligrosas y productos perecederos, características de los contenedores y vapores y conocimiento amplio de los servicios ofrecidos por las diferentes navieras en el país. El 100% maneja estos conocimientos (sólo existe un gerente vinculado directamente con el transporte marítimo internacional de carga).

Preparación académica: Estudios universitarios avanzados como licenciatura o maestría en temas como administración de aduanas, de empresas o comercio internacional finalmente que posea las certificaciones exigidas por la empresa u otros organismos vinculados con el transporte marítimo internacional de carga.

Niveles iniciales

- 7. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimientos acerca de la operación portuaria del país (operaciones portuarias), Incoterms, manejo de sustancias peligrosas y productos perecederos, características de los contenedores y vapores y conocimiento amplio de los servicios ofrecidos por las diferentes navieras en el país. El 80% de los empleados del departamento marítimo dominan el total de estos temas.

Preparación académica: Estudios universitarios y como mínimo el bachillerato de educación secundaria.

Gracias por la información brindada la cual será manejada con total discreción y sus fines son exclusivos para desarrollar el estudio antes mencionado.

Entrevista #3**Información del entrevistado /a****Empresa:** Aimi Consolidaciones**Nombre:** Elmer Calderón**Puesto:**
Gerente de Ventas**Fecha:** 16-02-10**Cuestionario de la entrevista****Competencias generales de los empleados del área de transporte marítimo internacional****La siguiente información se basa en los datos específicos de la empresa para la que labora****Niveles ejecutivos**

- Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Desarrollo de su equipo	X			X
Modalidades de contacto		X		X
Habilidades mediáticas		X		X
Liderazgo	X		X	
Liderazgo para el cambio	X		X	
Pensamiento estratégico		X		X
Empowerment		X		X
Dinamismo-energía		X		X
Adaptabilidad	X		X	
Relaciones públicas	X		X	
Orientación al cliente	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	

Integridad	X		X	
Iniciativa	X		X	
Empresarial		X		X
Competencia del naufrago		X		X

Otras:

Niveles gerenciales

2. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Colaboración	X		X	
Calidad del trabajo	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Empowerment	X		X	
Franqueza	X		X	
Confiabilidad	X		X	
Integridad	X		X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X		X
Sencillez		X		X
Liderazgo		X		X
Modalidades de contacto		X		X
Nivel de compromiso	X		X	
Disciplina personal	X		X	
Productividad	X		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Profundidad en el conocimiento del negocio	X		X	
Orientación a los resultados	X		X	
Negociación	X		X	
Comunicación	X		X	
Aprendizaje continuo	X		X	

Credibilidad técnica	X		X	
Presentación de soluciones comerciales	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Capacidad de planificación y de organización	X		X	
Innovación	X		X	
Adaptabilidad al cambio		X		X
Perseverancia	X		X	
Temple		X		X
Conocimiento de la industria y el mercado	X		X	
Construcción de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento analítico		X	X	
Manejo de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento conceptual		X		X
Dirección de equipos de trabajo	X			X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		X		X
Impacto e influencia		X		X
Capacidad de entender a los demás	X		X	
Flexibilidad		X		X
Autocontrol		X		X
Búsqueda de información		X		X
Conciencia organizacional		X		X
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de las personas	X			X
Preocupación por el orden y la claridad		X		X
Empreneurial		X		X
Competencia del náufrago		X		X

Niveles iniciales

3. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Capacidad para aprender	X		X	
Dinamismo-energía		X	X	

Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X	X	
Liderazgo		X	X	
Modalidades de contacto		X	X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Productividad	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Tolerancia a la presión	X			X
Trabajo en equipo	X			X
Flexibilidad		X	X	
Autocontrol		X	X	
Búsqueda de información		X	X	
Conciencia organizacional	X			X
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de personas	X			X
Impacto e influencia		X	X	
Pensamiento analítico	X			X
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Pensamiento conceptual		X	X	

Otras:

Competencias disciplinarias (técnicas) de los empleados del área de transporte marítimo internacional

A nivel general

4. Por favor indique cuáles competencias disciplinarias considera usted que son necesarias en los empleados del área de transporte marítimo internacional:

Habilidad	Marque
Idiomas (inglés)	X
Otros idiomas	
Incoterms	X
Informática (paquetes de software)	X
Procedimientos aduaneros	X
Reglas de origen	
Clasificación arancelaria	
Manejo de sustancias peligrosas	X
Manejo de productos perecederos	X

Otras:

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SE BASA EN LOS DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA PARA LA QUE LABORA

Niveles ejecutivos

5. Por favor indique las competencias disciplinarias (técnicas) que poseen las personas con cargos ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen

Conocimiento del medio

Conocimiento de Incoterms

Conocimiento de los diversos medios de transporte marítimo (contenedor, Isotanque, Break Bulk, etc)

Conocimiento de la operación de los puertos nacionales

Excelente relación con navieras y agentes internacionales

Alrededor de 10 personas

Preparación académica:

Licenciatura comercio internacional

Niveles gerenciales

- 6. Por favor indique las competencias disciplinarias (técnicas) que poseen las personas con cargos gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

Conocimiento del medio marítimo

Conocimiento de Incoterms

Conocimiento de los diversos medios de transporte marítimo (contenedor, Isotanque, Break Bulk, etc)

Conocimiento de la operación de los puertos nacionales

Excelente relación con navieras, agentes internacionales, clientes

Trabajo en equipo

Búsqueda de resultados

Alrededor de 5 personas

Preparación académica:

Maestría comercio internacional

Niveles iniciales

7. **Por favor indique las competencias disciplinarias (técnicas) que poseen las personas con cargos iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

Conocimiento

Relaciones con clientes internos y externos

Autocontrol

Responsabilidad

Soluciones a los problemas

Manejabilidad del medio

Alrededor de 15 personas

Preparación académica:

Bachillerato en administración aduanera o comercio Internacional

Gracias por la información brindada la cual será manejada con total discreción y sus fines son exclusivos para desarrollar el estudio antes mencionado.

Entrevista #4

Información del entrevistado /a

Empresa:

Seaboard Marine

Nombre:

Helmut Dorsam

Puesto:

Gerente General, Presidente de FUNDENAVE (Cámara Nacional de Armadores)

Fecha: 16-02-10

Cuestionario de la entrevista

Competencias generales de los empleados del área de transporte marítimo internacional

La siguiente información se basa en los datos específicos de la empresa para la que labora

Niveles ejecutivos

1. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Desarrollo de su equipo	X		X	
Modalidades de contacto	X		X	X
Habilidades mediáticas		X		X
Liderazgo	X		X	
Liderazgo para el cambio	X		X	X
Pensamiento estratégico	X		X	
Empowerment	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Adaptabilidad	X		X	X
Relaciones públicas		X		X
Orientación al cliente	X	X	X	

Trabajo en equipo	X		X	
Orientación a los resultados		X		X
Integridad	X		X	
Iniciativa	X		X	
Empresarial		X		X
Competencia del naufrago	X		X	

Otras:

Niveles gerenciales

2. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Colaboración	X		X	
Calidad del trabajo	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Empowerment	X		X	
Franqueza	X		X	
Confiabilidad	X		X	
Integridad	X		X	
Habilidad analítica		X	X	X
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X	X	X
Sencillez		X	X	
Liderazgo	X		X	
Modalidades de contacto	X		X	X
Nivel de compromiso	X		X	
Disciplina personal	X		X	
Productividad	X		X	
Orientación al cliente interno y externo		X	X	X
Profundidad en el conocimiento del negocio	X		X	
Orientación a los resultados		X	X	X
Negociación		X	X	

Comunicación	X		X	
Aprendizaje continuo		X	X	
Credibilidad técnica	X		X	
Presentación de soluciones comerciales		X	X	X
Trabajo en equipo	X		X	
Capacidad de planificación y de organización	X		X	
Innovación		X	X	X
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Perseverancia	X		X	
Temple	X		X	
Conocimiento de la industria y el mercado	X		X	
Construcción de relaciones de negocios		X		X
Pensamiento analítico		X	X	
Manejo de relaciones de negocios		X	X	
Pensamiento conceptual	X		X	
Dirección de equipos de trabajo	X		X	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X		X	
Impacto e influencia	X		X	
Capacidad de entender a los demás	X		X	X
Flexibilidad	X		X	X
Autocontrol	X		X	X
Búsqueda de información	X		X	
Conciencia organizacional	X		X	
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	X
Desarrollo de las personas	X		X	X
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Entrepreneurial		X		X
Competencia del náufrago	X		X	

Niveles iniciales

3. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Capacidad para aprender	X		X	
Dinamismo-energía	X		X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía		X	X	
Liderazgo		X	X	X
Modalidades de contacto	X		X	X
Orientación al cliente interno y externo	X		X	X
Productividad	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Tolerancia a la presión	X		X	X
Trabajo en equipo	X		X	
Flexibilidad	X		X	
Autocontrol	X		X	X
Búsqueda de información	X		X	X
Conciencia organizacional	X		X	X
Confianza en sí mismo		X	X	X
Desarrollo de relaciones	X	X	X	X
Desarrollo de personas		X	X	X
Impacto e influencia		X	X	X
Pensamiento analítico		X	X	X
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	X
Pensamiento conceptual		X	X	X

Otras:

Competencias disciplinarias de los empleados del área de transporte marítimo internacional

A nivel general

4. Por favor indique cuáles competencias disciplinarias considera usted que son necesarias en los empleados del área de transporte marítimo internacional:

Habilidad	Marque
Idiomas (inglés)	X
Otros idiomas	
Incoterms	X
Informática (paquetes de software)	X
Procedimientos aduaneros	X
Reglas de origen	
Clasificación arancelaria	
Manejo de sustancias peligrosas	X
Manejo de productos perecederos	X

Otras:

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SE BASA EN LOS DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA PARA LA QUE LABORA

Niveles ejecutivos

5. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:

R/ Sentido común, relaciones interpersonales, operación del negocio, orientación al cliente, conocimiento general de sustancias peligrosas y productos perecederos. El 90% de los empleados las poseen.

Preparación académica: másters o licenciados en administración o comercio internacional sin embargo la experiencia es muy importante.

Niveles gerenciales

- 6. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Detalles operacionales, identificar las cargas o las no cargas, relaciones personales y saber manejar la cadena de mando. El 90% de los empleados las poseen. Las relaciones públicas son muy importantes así como la relación con entidades del gobierno (Japdeva, Aduanas, etc.)

Preparación académica: másters o licenciados en administración o comercio internacional sin embargo la experiencia es muy importante.

Niveles iniciales

- 7. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Manejo de la operación, manejo correcto de cargas, tramitología, manejo de productos perecederos y peligrosos. El 90% de los empleados las poseen.

Preparación académica: bachillerato

Gracias por la información brindada la cual será manejada con total discreción y sus fines son exclusivos para desarrollar el estudio antes mencionado.

Entrevista #5

Información del entrevistado /a

Empresa:

Grupo Desacarga

Nombre:

Mónica Segnini

Puesto:

Gerente de Relaciones Corporativas y miembro de la Junta Directiva de Desacarga, miembro de la Asociación de Agentes de Aduanas y Vicepresidente del Partido Acción Ciudadana

Fecha: 24-02-10

Cuestionario de la entrevista

Competencias generales de los empleados del área de transporte marítimo internacional

La siguiente información se basa en los datos específicos de la empresa para la que labora

Niveles ejecutivos

1. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Desarrollo de su equipo	X			
Modalidades de contacto	X		X	
Habilidades mediáticas	X		X	
Liderazgo	X		X	
Liderazgo para el cambio		X		X
Pensamiento estratégico	X			X
Empowerment		X		X
Dinamismo-energía		X	X	
Adaptabilidad		X	X	
Relaciones públicas	X		X	

Orientación al cliente	X		X	
Trabajo en equipo	X			
Orientación a los resultados				
Integridad	X		X	
Iniciativa	X		X	
Empresarial				
Competencia del naufrago				

Otras:

Niveles gerenciales

2. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles gerenciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Colaboración	X		X	
Calidad del trabajo	X		X	
Dinamismo-energía		X		
Empowerment	X		X	
Franqueza	X		X	
Confiabilidad	X		X	
Integridad	X		X	
Habilidad analítica	X		X	
Iniciativa	X		X	
Autonomía	X		X	
Sencillez	X		X	
Liderazgo	X		X	
Modalidades de contacto	X		X	
Nivel de compromiso	X		X	
Disciplina personal	X		X	
Productividad	X		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Profundidad en el conocimiento del negocio	X			X
Orientación a los resultados	X			X

Negociación	X		X	
Comunicación	X			X
Aprendizaje continuo	X		X	
Credibilidad técnica	X		X	
Presentación de soluciones comerciales	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Capacidad de planificación y de organización	X		X	
Innovación	X			
Adaptabilidad al cambio	X		X	
Perseverancia	X		X	
Temple	X		X	
Conocimiento de la industria y el mercado	X		X	
Construcción de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento analítico	X			X
Manejo de relaciones de negocios	X		X	
Pensamiento conceptual		X		X
Dirección de equipos de trabajo	X			
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X		X	
Impacto e influencia	X		X	
Capacidad de entender a los demás	X		X	
Flexibilidad	X		X	
Autocontrol	X		X	
Búsqueda de información				X
Conciencia organizacional	X		X	
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de las personas	X			X
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Empreneurial		X		X
Competencia del náufrago		X		X

Niveles iniciales

3. Por favor indique las competencias generales más importantes según su criterio para los niveles iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa y si las mismas se poseen o no.

Habilidad	indispensable	no indispensable	se posee	no se posee
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X		X	
Capacidad para aprender	X		X	
Dinamismo-energía		X	X	
Habilidad analítica		X		X
Iniciativa		X		X
Autonomía		X		X
Liderazgo		X		X
Modalidades de contacto	X		X	
Orientación al cliente interno y externo	X		X	
Productividad	X		X	
Responsabilidad	X		X	
Tolerancia a la presión	X		X	
Trabajo en equipo	X		X	
Flexibilidad	X		X	
Autocontrol	X		X	
Búsqueda de información	X		X	
Conciencia organizacional	X		X	
Confianza en sí mismo	X		X	
Desarrollo de relaciones	X		X	
Desarrollo de personas	X		X	
Impacto e influencia		X		X
Pensamiento analítico		X		X
Preocupación por el orden y la claridad	X		X	
Pensamiento conceptual	X		X	

Otras:

Competencias disciplinarias de los empleados del área de transporte marítimo internacional

A nivel general

4. Por favor indique cuáles competencias disciplinarias considera usted que son necesarias en los empleados del área de transporte marítimo internacional:

Habilidad	Marque
Idiomas (inglés)	X
Otros idiomas	
Incoterms	X
Informática (paquetes de software)	X
Procedimientos aduaneros	X
Reglas de origen	
Clasificación arancelaria	
Manejo de sustancias peligrosas	X
Manejo de productos perecederos	X

Otras:

LA SIGUIENTE INFORMACIÓN SE BASA EN LOS DATOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA PARA LA QUE LABORA

Niveles ejecutivos

5. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos ejecutivos vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:

R/ Conocimientos en logística internacional, manejo de tarifas de embarques y seguros internacionales. Relaciones públicas son fundamentales, el 80% de las personas las poseen.

Preparación académica: comercio internacional, ventas (se valora mucho la experiencia)

Niveles gerenciales

- 6. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos gerenciales vinculados al área de transporte marítimo Internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimientos en logística internacional, manejo de personal, liderazgo, relaciones públicas, conocimientos administrativos y financieros. El 80% de los empleados las poseen.

Preparación académica: gerencia, administración de proyectos y administración de empresas.

Niveles iniciales

- 7. Por favor indique las competencias disciplinarias que poseen las personas con cargos iniciales vinculados al área de transporte marítimo internacional de su empresa así como una estimación de la cantidad de personas que las poseen:**

R/ Conocimientos en comercio exterior, aduanas, manejo de tecnologías de información, inglés u otros idiomas. El 80% de los empleados las poseen.

Preparación académica: mínimo secundaria

Gracias por la información brindada la cual será manejada con total discreción y sus fines son exclusivos para desarrollar el estudio antes mencionado.