

## Las competencias más valoradas en un MBA con énfasis en Comercio Internacional

*Roberto Acuña Baldizón<sup>1</sup>, ULACIT*

*Junio, 2011*

### RESUMEN

El Plan de Estudios de la carrera Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) indica que el perfil ocupacional de un graduado de esta carrera lo prepara -entre otros- para desempeñar funciones directivas. En un país como Costa Rica en donde la promoción de las exportaciones y la apertura comercial se ha elegido como modelo de desarrollo, las empresas e instituciones públicas relacionadas con el comercio global, requieren de profesionales competentes para hacer frente a las demandas del comercio internacional. Las competencias directivas más valoradas, entendidas estas, como el conjunto de comportamientos habituales que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva, según este estudio fueron, la comunicación, la orientación al cliente, la credibilidad, la visión de negocio, el liderazgo, la honestidad y la negociación. Otras competencias que destacaron para un puesto directivo fueron la dirección de personal, la toma de decisiones y la orientación interfuncional. También se señalaron competencias relacionadas con la eficacia personal del profesional como la intuición, la capacidad de análisis y la equidad que junto con la gestión de recursos y la delegación son las quince competencias más destacadas en el estudio.

Palabras clave: Competencias, función directiva, dimensión estratégica, dimensión intratécnica, eficacia personal.

---

<sup>1</sup> Roberto Acuña Baldizón, es actualmente Gerente del Proyecto TICA de la Dirección General de Aduanas. En esa misma Dirección General ha desempeñado los puestos de Jefe de Departamento de Análisis de Riesgos, Jefe del Departamento de Fiscalización Externa y Jefe de la Asesoría de Control Gerencial. Es Contador Público Autorizado certificado en NIIF, NIAS, NIIF para Pymes y NIC SP. Su investigación es para optar por el MBA con énfasis en Comercio Internacional. Su correo electrónico es [acunabr@hacienda.go.cr](mailto:acunabr@hacienda.go.cr)

## INTRODUCCION

Costa Rica eligió como modelo de desarrollo la promoción de las exportaciones, la apertura y la liberalización comercial con resultados muy positivos. La ULACIT, con buen acierto y siendo sensible al proceso de inserción internacional que lleva a cabo el país, ofrece dentro de sus carreras a nivel de maestría el MBA con énfasis en Comercio Internacional.

El Plan de Estudios de la carrera de MBA con énfasis en Comercio Internacional de la ULACIT establece que prepara profesionales para desempeñar, entre otras cosas, funciones directivas en las empresas. En otras palabras, se espera que el profesional egresado de ULACIT tenga las capacidades técnicas y atributos personales para insertarse al mundo laboral en forma rápida y eficaz.

La gestión por competencias ha cobrado una especial importancia en los últimos años. Según Boyatzis (1982) las competencias “son un conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Años más tarde el mismo autor Boyatzis citado por Wooddruffe, (1993) plantea otra definición de competencias como “el conjunto de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Se podría entender entonces que las competencias directivas son el conjunto de comportamientos habituales que conducen al logro del éxito en el desempeño de la función directiva.

Según Cardona y Chinchilla (1998) la función directiva incluye la dimensión estratégica y la dimensión intratáctica que complementado con un tercer elemento que Covey (1993) denomina eficacia personal, agrupan 30 competencias que fueron seleccionadas para realizar esta investigación y responder al siguiente problema:

¿Cuáles son las competencias directivas que más se demandan de un MBA con énfasis en Comercio Internacional, graduado de ULACIT en el sector importador y exportador costarricense?.

Con base en los resultados objetivos el objetivo de la investigación será:

Proponer un enfoque de competencias directivas profesionales para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional que satisfaga las expectativas de los empleadores.

## MARCO TEORICO

Actualmente el concepto de competencias ha tomado mucha importancia entre las empresas e instituciones públicas. Poco a poco va quedando atrás el modelo de selección de recurso humano con base en atestados, modelo muy arraigado en el sector público costarricense todavía.

Pero el tema de competencias también tiene diversas definiciones, enfoques y modelos.

Algunas definiciones de competencias son:

“Capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos”. Perrenoud (2002)

“El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico” Ducci (1997).

“Son un conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Boyatzis (1982)

“El conjunto de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”. Boyatzis citado por (Wooddruffe,1993)

Las definiciones de Boyatzis son especialmente pertinentes para los objetivos de la investigación por cuanto el perfil ocupacional del MBA con énfasis en Comercio Internacional graduado de la ULACIT está fuertemente orientado hacia las funciones directivas y por tanto a la busca del éxito y la eficiencia en sus funciones. Ver Anexo 1.

Todo modelo de competencias conlleva también enlistar un sinnúmero de competencias específica. Una lista preliminar de veinte competencias sin clasificar y que son aplicables a un perfil directivo fue tomada como ejemplo de Hay McBer, citado por Spencer y Spencer (1993), y se enumeran a continuación:

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. Orientación al logro                        | 6. Orientación al servicio al cliente |
| 2. Preocupación por orden, calidad y precisión | 7. Impacto e influencia               |
| 3. Iniciativa                                  | 8. Conciencia organizacional          |
| 4. Búsqueda de información                     | 9. Establecimiento de relaciones      |
| 5. Comprensión interpersonal                   | 10. Desarrollo de otros               |

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 11. Asertividad y uso del poder posicional | 15. Pensamiento conceptual    |
| 12. Trabajo en equipo y cooperación        | 16. Pericia o experticia      |
| 13. Liderazgo de equipo                    | 17. Autocontrol               |
| 14. Pensamiento analítico                  | 18. Autoconfianza             |
|  | 19. Flexibilidad              |
|  | 20. Compromiso organizacional |

A su vez las competencias anteriores, se pueden agrupar en conglomerados o grupos de competencias. Por ejemplo Hay McBer, citado por Spencer y Spencer (1993), los agrupa de esta manera:

**TABLA 1**  
**Modelo de Competencias de Hay McBer**

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
Logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por orden, calidad y precisión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>
Apoyo y servicio humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Orientación al servicio al cliente</li> </ul>
Impacto e influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Establecimiento de relaciones</li> </ul>
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de otros</li> <li>• Asertividad y uso del poder posicional</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo de equipo</li> </ul>
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pericia o experticia</li> </ul>
Efectividad personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso organizacional</li> </ul>

Dado que el Plan de Estudios de la carrera de MBA con énfasis en Comercio Internacional de la ULACIT establece que prepara profesionales para desempeñar, entre otras cosas, funciones directivas en las empresas, resulta pertinente la clasificación de competencias directivas que establecen los autores Cardona y Chinchilla (1998) cuando indican que la función directiva incluye la dimensión estratégica y la dimensión intratética que complementado con un tercer

elemento que Covey (1993) denomina eficacia personal, agrupan 30 competencias.

El conglomerado de competencias estratégicas brindaría al MBA con énfasis en Comercio Internacional la capacidad de obtener los resultados económicos. Por su parte el conglomerado de competencias intratéticas le darían la capacidad de orientar y comprometer a sus colaboradores. Finalmente el conglomerado de competencias de eficacia personal le daría la capacidad de relacionarse eficazmente consigo mismo y con su entorno.

**TABLA 2**  
**Competencias Directivas Estratégicas**

	<b>CONGLOMERADO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>LOGRAN</b>
1	<b>ESTRATEGICAS</b>	Visión de negocio	Resultados económicos
2		Orientación Interfuncional	
3		Gestión de recursos	
4		Orientación al cliente	
5		Red de contactos efectiva	
6		Negociación	

**TABLA 3**  
**Competencias Directivas Intratéticas**

	<b>CONGLOMERADO</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>LOGRAN</b>
7	<b>INTRATEGICAS</b>	<b>Comunicación</b>	Desarrollar y comprometer a los colaboradores
8		<b>Dirección de personal</b>	
9		<b>Delegación</b>	
10		<b>Entrenador (Coaching)</b>	
11		<b>Trabajo en equipo</b>	
12		<b>Liderazgo</b>	

**TABLA 4**  
**Competencias Directivas de Eficacia Personal**

	CONGLOMERADO	COMPETENCIA	LOGRAN	
13	EFICACIA PERSONAL	Resolución de conflictos	Realización eficaz de la persona consigo mismo y con su entorno	
14				Intuición
15				Capacidad de análisis
16		Proactividad		Toma de decisiones
17				Iniciativa
18				Creatividad
19		Autogobierno		Optimismo
20				Concentración
21				Autocontrol
22		Gestión Personal		Tenacidad
23				Manejo del tiempo
24				Manejo del estrés
25		Integridad		Manejo de la incertidumbre
26				Credibilidad
27				Equidad
28	Desarrollo personal	Honestidad		
29		Autocrítica		
30		Autoconocimiento		
		Aprendizaje Personal		

Validar si el modelo de competencias antes descrito para determinar cuáles son las quince competencias más importantes seleccionadas por los empleadores será el objeto de esta investigación.

## METODOLOGIA

La metodología empleada consistió en responder a un problema de investigación genérico definido por la universidad para responder a la pregunta de ¿cuáles son las competencias esperadas de un MBA en la industria donde desempeña sus servicios y si son efectivamente satisfechas por el personal que se contrata en el país?

En función de ese problema genérico se investigó en diversas fuentes bibliográficas, tanto impresas como por internet, sobre el tema de las competencias, a fin de crear un marco teórico que sustente la investigación y que permitiera conocer diferentes modelos de competencias a fin de seleccionar uno o proponer uno propio validándolo a través de una encuesta como instrumento de recolección de datos.

Con base en lo anterior se consideraron tres variables para determinar y orientar la investigación:

1. El Plan de Estudios de la carrera MBA con énfasis en Comercio Internacional. Ver Anexo 1.
2. La importancia que tiene para el país el Comercio Internacional como modelo de desarrollo.
3. Un modelo de competencias directivas para validar por medio de un instrumento de medición. Ver Anexo 2

## DEFINICION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las competencias directivas que más se demandan de un MBA con énfasis en Comercio Internacional, graduado de ULACIT en el sector importador y exportador costarricense?.

## OBJETIVO

Con base en los resultados obtenidos proponer un enfoque de competencias directivas profesionales para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional que satisfaga las expectativas de los empleadores.

## POBLACION OBJETO DEL ESTUDIO:

En la medida que las circunstancias lo permitieron Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes Generales o profesionales informados de empresas privadas como instituciones gubernamentales que estén estrechamente vinculadas con la actividad de comercio exterior.

**FUENTES DE INFORMACION:**

Entre estas fuentes de información se considerará CADEXCO, Cámara de Industrias, Dirección General de Aduanas, PROCOMER, COMEX, Auxiliares de la función pública aduanera entre otros

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS:**

Encuesta para conocer las competencias directivas requeridas. Ver Anexo 2 y Anexo 3 Base de datos\_Roberto Acuña.xlsx

**PRESENTACION DE LAS CONCLUSIONES:**

Elaboración de un Poster con las conclusiones. Ver Anexo 4 Poster\_Roberto Acuña.jpg.



## DISCUSION Y RESULTADOS

Se enviaron un total de ochenta encuestas de las cuales se recibieron cincuenta, 9 de ellas correspondieron a Gerentes Generales, 16 de Encargados de importaciones y exportaciones y 25 de otras actividades profesionales especialmente contadores y consultores de empresas que tienen que ver con comercio exterior. No se recibió ninguna respuesta por parte de gerentes de recursos humanos o que tuvieran relación con la gestión de recursos humanos de las empresas.

Desde el punto de vista de género se recibieron 36 encuestas respondidas por hombres y 14 respondidas por mujeres.

La Tabla 5 muestra en forma general el nivel de importancia que otorgaron los entrevistados a cada una de las 30 competencias evaluadas. Sombreado en gris se destacan las 15 competencias más importantes que se considera debe poseer un MBA con énfasis en Comercio Internacional.

**TABLA 5**  
**Distribución de la importancia global de las competencias evaluadas**

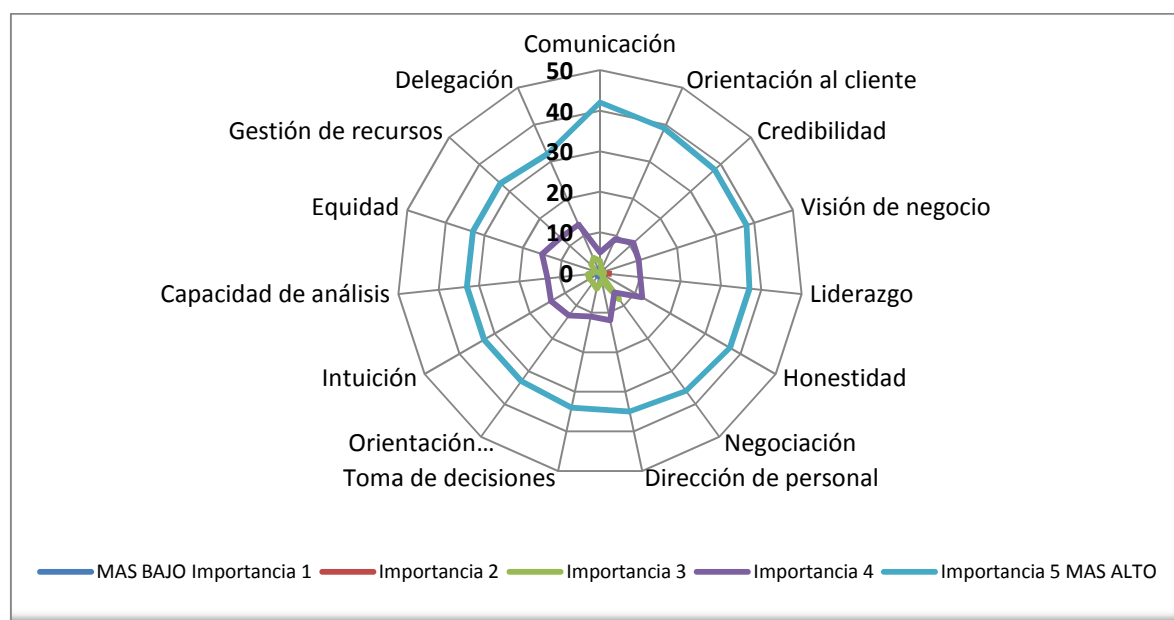
	CONGLOMERADO		COMPETENCIA
1	INTRATEGICAS		Comunicación
2	ESTRATEGICAS		Orientación al cliente
3	EFICACIA PERSONAL	Integridad	Credibilidad
4	ESTRATEGICAS		Visión de negocio
5	INTRATEGICAS		Liderazgo
6	EFICACIA PERSONAL	Integridad	Honestidad
7	ESTRATEGICAS		Negociación
8	INTRATEGICAS		Dirección de personal
9	EFICACIA PERSONAL	Resolución de conflictos	Toma de decisiones
10	ESTRATEGICAS		Orientación Interfuncional
11	EFICACIA PERSONAL	Resolución de conflictos	Intuición
12	EFICACIA PERSONAL	Resolución de conflictos	Capacidad de análisis
13	EFICACIA PERSONAL	Integridad	Equidad
14	ESTRATEGICAS		Gestión de recursos
15	INTRATEGICAS		Delegación
16	EFICACIA PERSONAL	Gestión Personal	Manejo de la incertidumbre
17	INTRATEGICAS		Trabajo en equipo
18	ESTRATEGICAS		Red de contactos efectiva
19	EFICACIA PERSONAL	Proactividad	Creatividad
20	EFICACIA PERSONAL	Proactividad	Iniciativa

	CONGLOMERADO		COMPETENCIA
21	EFICACIA PERSONAL	Proactividad	Optimismo
22	EFICACIA PERSONAL	Desarrollo Personal	Aprendizaje Personal
23	EFICACIA PERSONAL	Gestión Personal	Manejo del estrés
24	EFICACIA PERSONAL	Desarrollo Personal	Autoconocimiento
25	EFICACIA PERSONAL	Autogobierno	Tenacidad
26	EFICACIA PERSONAL	Gestión Personal	Manejo del tiempo
27	INTRATEGICAS		Entrenador (Coaching)}
28	EFICACIA PERSONAL	Autogobierno	Autocontrol
29	EFICACIA PERSONAL	Desarrollo Personal	Autocrítica
30	EFICACIA PERSONAL	Autogobierno	Concentración

Como puede observarse los encuestados le dan una mayor importancia a las competencias estratégicas e intratégicas con un fuerte apoyo de las competencias de efectividad personal que se refieren a la integridad del profesional y su capacidad para resolver conflictos.

El Gráfico 1 muestra la distribución de las 15 competencias más valoradas por los encuestados.

**GRAFICO 1**  
**Las quince competencias más valoradas**



El análisis demográfico por género muestra una visión interesante de las 15 competencias que más se valoran, ya que aparecen otras competencias de

efectividad personal que no aparecieron en el análisis global mostrado en la Tabla 1 y el Gráfico 1,

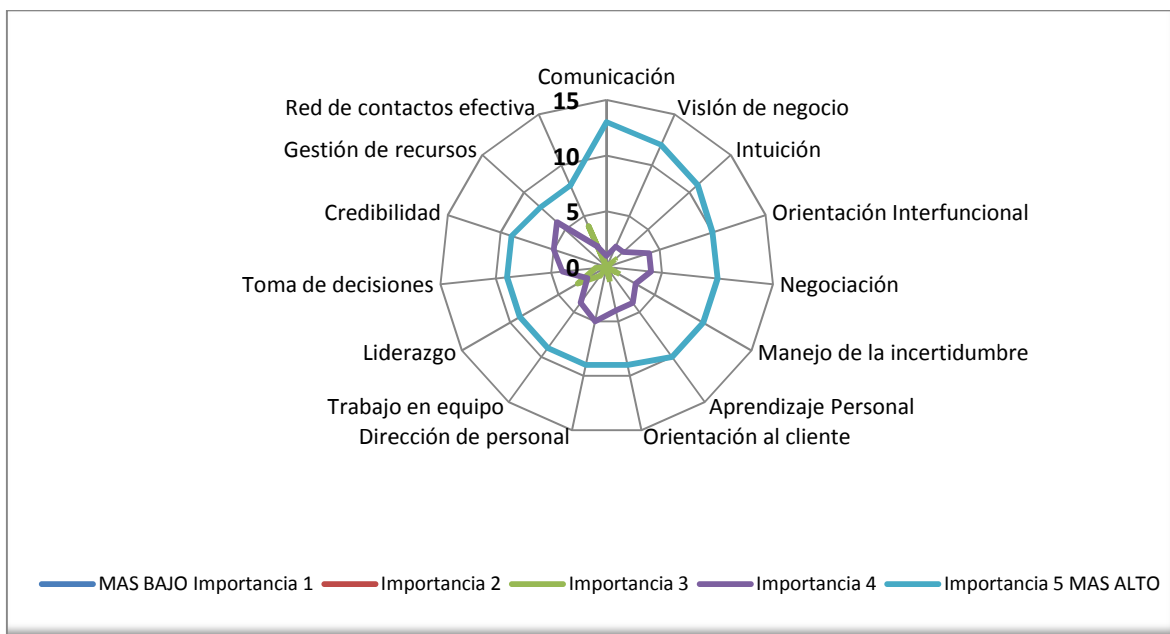
En el caso del género masculino valoran adicionalmente las competencias de eficacia personal de la iniciativa que tiene que ver con el conglomerado de proactividad, Ver Gráfico 2.

Por su parte las mujeres se inclinan por valorar el manejo de la incertidumbre y el aprendizaje personal que forman parte de los conglomerados de competencias de gestión personal y desarrollo personal respectivamente. Ver Gráfico 3.

**GRAFICO 2**  
**Las quince competencias más valoradas**  
**Género Masculino**



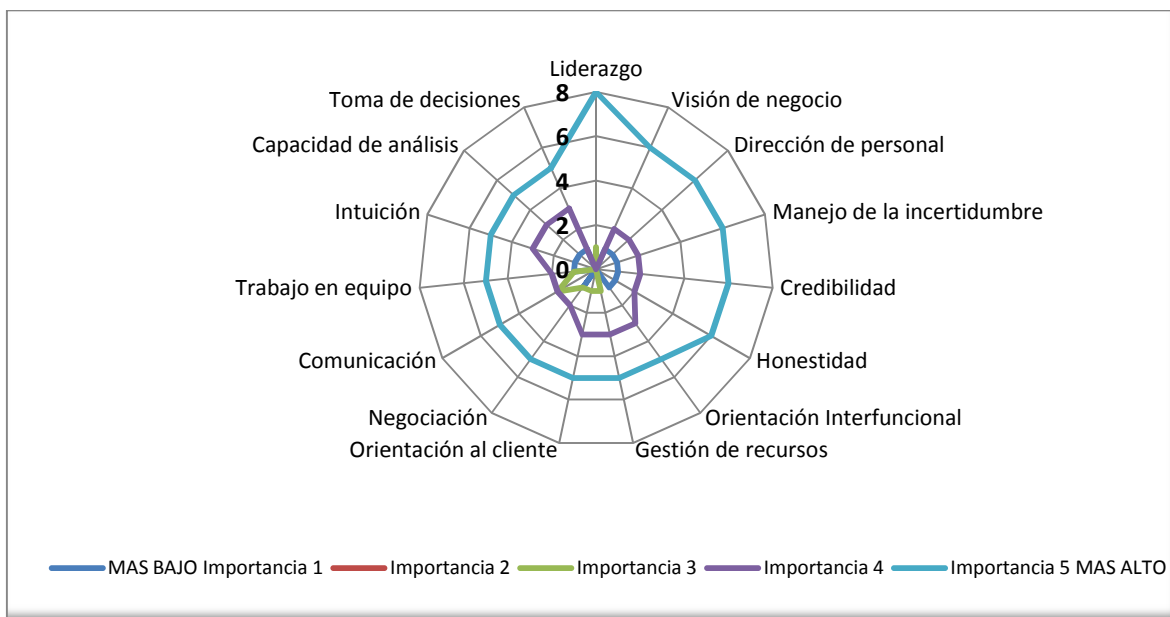
**GRAFICO 3**  
**Las quince competencias más valoradas**  
**Género Femenino**



Mención especial merecen la valoración de competencias que hicieron los nueve gerentes generales, quienes seleccionaron al liderazgo como la competencia más importante a la vez que incorporaban otras competencias de efectividad personal en los conglomerados de integridad y resolución de conflictos. El resultado resulta interesante por cuanto estos gerentes se distribuyen entre las instituciones de la Dirección General de Aduanas y el Ministerio de Comercio Exterior, estrechamente vinculadas con la gestión del comercio exterior de Costa Rica. Ver Gráfico 4.

Los resultados de la valoración individual de cada una de las competencias se muestran en el Anexo 3 y no se consideraron relevantes para ser analizadas dentro de los resultados más importantes de este estudio.

**GRAFICO 4**  
**Las quince competencias más valoradas**  
**Gerentes Generales**



Luego de conocer cuáles han sido las quince competencias directivas más valoradas en esta investigación, surge la pregunta: ¿El plan de estudios de ULACIT contempla materias que potencien estas competencias directivas?

Efectivamente el plan de estudios para la carrera MBA con énfasis en Comercio Internacional de la ULACIT en su núcleo básico contempla materias que abarcan la mayoría de competencias directivas, especialmente en los conglomerados estratégico e intratético. Sin embargo, se considera que se podría incorporar a nivel de materia, talleres o charlas obligatorias aspectos que potencien las competencias de efectividad personal como la resolución de conflictos, la proactividad, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal. Temas en que normalmente las empresas invierten en su potencial humano a nivel de entrenamiento y capacitación, pero que normalmente no son asignaturas formales dentro de la formación en estudios superiores.

#### **LIMITACIONES:**

El tiempo para realizar la investigación que impidió obtener una muestra más amplia y la falta de respuesta de las personas relacionadas con el área de recursos humanos impidió hacer un análisis específico de las preferencias de este sector, limitando la riqueza del análisis.

### **CONCLUSIONES**

Las quince competencias más valoradas refuerzan la idea del perfil que buscan los empleadores de un MBA con énfasis en Comercio Internacional graduado de ULACIT. Este perfil es el de un profesional capaz de comunicarse y negociar efectivamente con visión de negocio, con cualidades de liderazgo y motivación para desarrollar a sus colaboradores.

El plan de estudios para la carrera MBA con énfasis en Comercio Internacional de la ULACIT en su núcleo básico contempla materias que abarcan la mayoría de las competencias directivas, especialmente en los conglomerados estratégico e intratético. Sin embargo no profundiza en el conglomerado de la mayoría de competencias de efectividad personal.

Los encuestados a nivel de gerentes generales que respondieron la encuesta son personal clave de instituciones como la Dirección General de Aduanas y Ministerio de Comercio Exterior.

### **RECOMENDACIONES**

Sugerir a la Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales de ULACIT, que valore la posibilidad de incorporar dentro de los contenidos académicos actividades curriculares o extra curriculares que aborden el conglomerado de competencias directivas de efectividad personal que se muestran en la Tabla 4 de y que fueron seleccionadas como las más valoradas en los resultados mostrados en los Gráficos 1 al 4 este informe.

Dar a conocer los resultados de la valoración realizada por los gerentes generales al Director General de Aduanas y sugerir ampliar la aplicación de la encuesta a todo el cuerpo gerencial de esa institución.

### BIBLIOGRAFIA

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Cardona, P. y N. Chinchilla (1998), Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo, *Harvard Deusto Business Review*, julio-agosto.

CICAP, Universidad de Costa Rica, *Curso Competencias aplicadas a la acción gerencial, para el Ministerio de Hacienda*. Material didáctico 2010.

Covey, S. R. (1993), *Los 7 hábitos de la gente eficaz*, Paidós Empresa, Barcelona.

Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

Perrenoud, Philippe (2002) *Construir competencias desde la Escuela*. Dolmen Ediciones. 2ª. Ed. Santiago de Chile.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Woodruffe, Charles.(1993) What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1)

## **ANEXO 1**



<div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">M</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">MAESTRÍA</div>	<b>Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional</b>			<div style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; margin: 0;">ULACIT</div>
Créditos: 66	Plan de estudios: 600-002 Fecha de emisión: ENE. 2011			
I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             24-0009              administración de recursos humanos y desarrollo organizacional           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             13-0015              gerencia de producción y operaciones           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             13-0013              administración estratégica           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             13-0012              liderazgo y negociaciones           </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             08-0006              economía gerencial           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             06-0022              gerencia financiera           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             19-0018              gerencia de mercadeo           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0007              gestión de los negocios internacionales           </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             13-0014              control de gestión           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0013              optativa del énfasis II (comercio internacional)           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             13-0016              sistemas de información gerencial           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             28-0017              investigación empresarial aplicada (con autorización del Decano)           </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0012              optativa del énfasis I (comercio internacional)           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0014              optativa del énfasis III (comercio internacional)           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0015              optativa del énfasis IV (comercio internacional)           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">             20-0016              optativa del énfasis V (comercio internacional)           </div>	

**DESCRIPCIÓN DE LA CARRERA**

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, es una universidad privada sin fines de lucro, ubicada en Barrio Soamaní, San José, Costa Rica. Se dedica a preparar profesionales con una formación humanista y refleja sus principios fundadores en la diversidad de la comunidad universitaria así como en su compromiso con el bien común, la apertura intelectual y su proyección internacional.

Se ha sido premiada por la Cámara de Comercio de Costa Rica con el Galardón de Educación 2004, y es reconocida por los empleadores como la mejor universidad privada en las ciencias empresariales, según el estudio de la Oficina de Planificación de la Educación Superior del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) de marzo del 2002.

La Maestría en Administración de Empresas de ULACIT con énfasis en Comercio Internacional es un posgrado dirigido a bachilleres universitarios y licenciados graduados en las ciencias económicas y empresariales así como a graduados en relaciones internacionales y comercio exterior, que buscan ampliar sus competencias laborales para desempeñarse, con éxito, en puestos de alta gerencia.

CONESUP aprobó la Maestría en Administración de Empresas en 1989, por lo que el MBA de ULACIT es pionero en el país. La experiencia adquirida en la enseñanza de las ciencias empresariales permite a la Universidad ofrecerle al alumno, a través de los procesos de enseñanza y el estudio independiente, una comprensión rigurosa del comercio internacional.

El alumno cursa un núcleo básico de diez materias que explora los ámbitos fundamentales de la gestión empresarial, y luego escoge cinco materias para concluir su énfasis en el campo del comercio internacional. El énfasis en comercio internacional profundiza en los principales ámbitos de la gestión en esta área, como estrategias de inversión, economía mundial, sistemas financieros internacionales, comercio exterior, mercados internacionales, derecho y política comercial internacional. La flexibilidad del programa es un elemento que distingue a este programa de otros programas de MBA que se ofrecen en el país.

Por otra parte, los requisitos académicos complementarios de graduación permiten definir un perfil de salida de profesionales integrales en todo sentido: expertos en su campo, con dominio del inglés y actualizados en los paquetes informáticos exigidos por el mercado laboral. La Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional se puede cursar de forma presencial o virtual, ya que es el único MBA virtual aprobado en el país por el CONESUP.

Por su prestigio académico, instituciones como el INCAE Business School, la Cámara de Industrias de Costa Rica y Tufts University mantienen acuerdos de cooperación con ULACIT, con lo que se dinamiza la calidad de la educación superior de la región.

**PERFIL OCUPACIONAL**

El profesional con el grado de máster en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional de ULACIT podrá desempeñarse, entre otros, en las siguientes puestos:

- Gerente en empresas privadas, instituciones autónomas, instituciones públicas o organizaciones no gubernamentales, en las áreas de finanzas, mercados o recursos humanos.
- Director administrativo y financiero en empresas privadas, instituciones autónomas, instituciones públicas o organizaciones no gubernamentales.
- Consultor "senior" en gestión empresarial, en todo tipo de empresas.
- Asesor externo para todo tipo de organizaciones, como consultor independiente o como parte de empresas que brindan servicios de consultoría.
- Gerente o director de departamentos de negocios o comercio internacional en empresas privadas, instituciones autónomas, organizaciones no gubernamentales o instituciones públicas.
- Ejecutivo en servicios diplomáticos o organismos nacionales e internacionales dedicados a la promoción del comercio internacional.
- Negociador comercial en el ámbito internacional.
- Profesor universitario en el área de la administración de negocios.
- Investigador en centros de educación superior o en institutos especializados.
- Dueño de su propia empresa.

17

Las competencias más valoradas en un MBA con énfasis en Comercio Internacional

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL

# ULACIT

#### PROCESO DE ADMISIÓN

Para ingresar a la maestría, el estudiante debe haber obtenido, como mínimo, el grado de bachiller universitario en esta disciplina. En algunas maestrías, se admiten estudiantes con bachillerato o licenciatura en áreas afines, por lo que el interesado debe plantear su caso particular al director de áreas afines, por lo que el interesado debe plantear su caso particular al director de carrera en la facultad respectiva. Asimismo, se espera que el estudiante satente al menos un dominio intermedio del inglés, certificado mediante una prueba de entrada, y destrezas tecnológicas adecuadas, por cuanto todas las asignaturas incorporan lecturas obligatorias y complementarias en este segundo idioma y el uso intensivo de diversas tecnologías de comunicación e información. Los requisitos de admisión son los siguientes:

- Solicitud de admisión.
- Fotocopia de la cédula, pasaporte o certificado de nacimiento.
- Original y copia del título de bachillerato universitario o licenciatura.
- Demostrar dominio del inglés mediante un examen de entrada.
- Una fotografía tamaño pasaporte.

#### REQUISITOS ACADÉMICOS DE GRADUACIÓN

- Aprobar todas las materias que comprende el plan de estudios, incluyendo nivelatorios.
- Demostrar dominio del inglés mediante un examen de salida.
- Aprobar dos Módulos de Actualización Tecnológica (MAT) o el equivalente a 64 horas de instrucción efectiva.

#### POLÍTICAS ADMINISTRATIVO-FINANCIERAS

- La Universidad se reserva el derecho de cerrar un grupo. El alumno puede, sin costo adicional, cambiarse a otro horario o bien seleccionar otra materia que deba cursar.
- La matrícula extraordinaria inicia el lunes y finaliza el sábado de la primera semana de lecciones. Incluye la inscripción de cursos, retiros, cambios de materias y de horarios. Todo trámite que se realice dentro de este periodo tiene un recargo del 20% sobre la matrícula y colegiatura.

- No se admiten inclusiones, cambios ni retiros más allá del periodo de matrícula extraordinaria. Los retiros justificados por causa de fuerza mayor después de la matrícula extraordinaria son aprobados por el Vicerrectorado de Docencia. En cualquier caso, los pagos realizados por materias que se retiren después del periodo de matrícula extraordinaria no son reembolsables ni acumulables para el pago de otros periodos lectivos.

- El estudiante debe mantenerse al día con sus obligaciones financieras, condición que se certifica mediante el recibo de pago conocido como "Paz y Salvo". Este documento será solicitado para realizar pruebas evaluativas y trámites administrativos en la institución.

- Los pagos que un estudiante haya realizado por concepto de matrícula no son reembolsables.
- El incumplimiento con las fechas de pago de las letras de cambio se multa con una tasa de interés moratorio.

#### CÓMO INTERPRETAR EL

##### MODELO CURRICULAR FLEXIBLE

En este documento, usted encontrará un diagrama de flujo con las diferentes materias del plan de estudios, organizadas por áreas temáticas, denominado Modelo Curricular Flexible. Cada columna con numerales romanos representa un cuatrimestre del plan de estudios. Las flechas indican cuándo un curso es requisito de otro. La oferta académica anual, a la derecha, le permite conocer de antemano los cursos que la Universidad ofrece durante el año. De esta forma, usted puede elegir las materias por cursar de acuerdo con su disponibilidad en cada cuatrimestre.

#### INDICACIONES PARA LA MATRÍCULA

- Inicie matriculando, de acuerdo con el Modelo Curricular Flexible, las materias que desea, empezando por las que se encuentran en el lado izquierdo de cada área temática.
- Las flechas indican los requisitos. No debe, por motivos de secuencia de contenidos y de dificultad, cursar materias sin haber cumplido con los requisitos académicos previos.
- Puede matricular en cualquier momento los cursos que no tienen requisitos.

Para más detalles sobre la carrera, los procesos de admisión, matrícula y graduación, así como las políticas y procedimientos en la Universidad, consulte nuestra página web: [www.ulacit.ac.cr](http://www.ulacit.ac.cr).

#### OFERTA ACADÉMICA ANUAL

Código	Materia	II	III	IV	V
06-0022	Gerencia Financiera				
06-0006	Economía General				
13-0012	Liderazgo y Negociaciones				
13-0013	Administración Estratégica				
13-0014	Control de Gestión				
13-0016	Gerencia de Producción y Operaciones				
13-0018	Sistemas de Información Gerencial				
19-0019	Gerencia de Mercado				
20-0007	Gestión de los Negocios Internacionales				
24-0009	Administración de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional				
28-0014	Investigación Empresarial Aplicada				

#### OPTATIVAS (Se imparten exclusivamente en modalidad virtual)

Código	Materia	II	III	IV	V
06-0004	Análisis Financiero de Proyectos de Inversión				
06-0025	Estrategia de Inversión y Política Financiera Corporativa				
20-0008	Sistemas Financieros Internacionales				
20-0009	Estructura Económica Mundial				
20-0010	Selección y Desarrollo de Mercados Internacionales				

**ANEXO 2**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS QUE REQUIERE EL MERCADO DE UN MBA CON ESPECIALIDAD EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Esta encuesta tiene un objetivo meramente académico. Su participación es anónima, y será de gran valor para los objetivos de la investigación. Si usted está interesado en los resultados de la investigación puede remitir un correo electrónico a Roberto Acuña Baldizón a la siguiente dirección electrónica [acunabr@gmail.com](mailto:acunabr@gmail.com).

El cuestionario se responde, aproximadamente, en 15 minutos. Le agradecemos mucho su tiempo.

**Aspectos sobre las competencias de dirección:** Si usted tuviera que contratar un MBA en Comercio Internacional para su empresa, ¿Cómo evaluaría aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una función de dirección?

En un nivel de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta

COMPETENCIAS DE DIRECCION					
<b>VISION DE NEGOCIO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORIENTACION INTERFUNCIONAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Capacidad para mirar más allá de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTION DE RECURSOS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Capacidad para utilizar los recursos de modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Capacidad para responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RED DE CONTACTOS EFECTIVA</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Capacidad para desarrollar y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y el sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NEGOCIACION</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Capacidad para llegar a acuerdos que satisfacen los intereses tanto del cliente como de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMUNICACION</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIRECCION DE PERSONAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>COMPETENCIAS DE DIRECCION</b>					
8. Capacidad de asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planificar su seguimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DELEGACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Interés para preocuparse de que los integrantes de su equipo de trabajo dispongan de la capacidad para tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ENTRENADOR (COUCHING)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Interés por ayudar a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Capacidad para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación, y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Interés por dar sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que se les propone.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>					
<b>Intuición</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Capacidad para saber identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de análisis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14. Capacidad para distinguir y separar los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Toma de decisiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PROACTIVIDAD</b>					
<b>Iniciativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Personalidad que muestre un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios con tenacidad y autonomía personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Creatividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Optimismo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. Capacidad de ver las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AUTOGOBIERNO</b>					
<b>Concentración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Capacidad para mantener un algo grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autocontrol</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20. Capacidad de controlar sus emociones y para actuar de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tenacidad</b>					
21. Capacidad de hacer lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTION PERSONAL</b>					
<b>Manejo del Tiempo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>COMPETENCIAS DE DIRECCION</b>					
22. Capacidad de priorizar sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Manejo del Estrés</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. Capacidad de mantener un equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Manejo de la Incertidumbre</b>					
24. Capacidad de afrontar con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INTEGRIDAD</b>					
<b>Credibilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Actitud que muestre un comportamiento transparente y cumplidor de sus promesas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Equidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Honestidad</b>					
27. Su personalidad le permite comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>					
<b>Autocrítica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. Capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Autoconocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29. Capacidad de identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aprendizaje Personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30. Capacidad de ser flexible para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Puesto que desempeña en su empresa:**

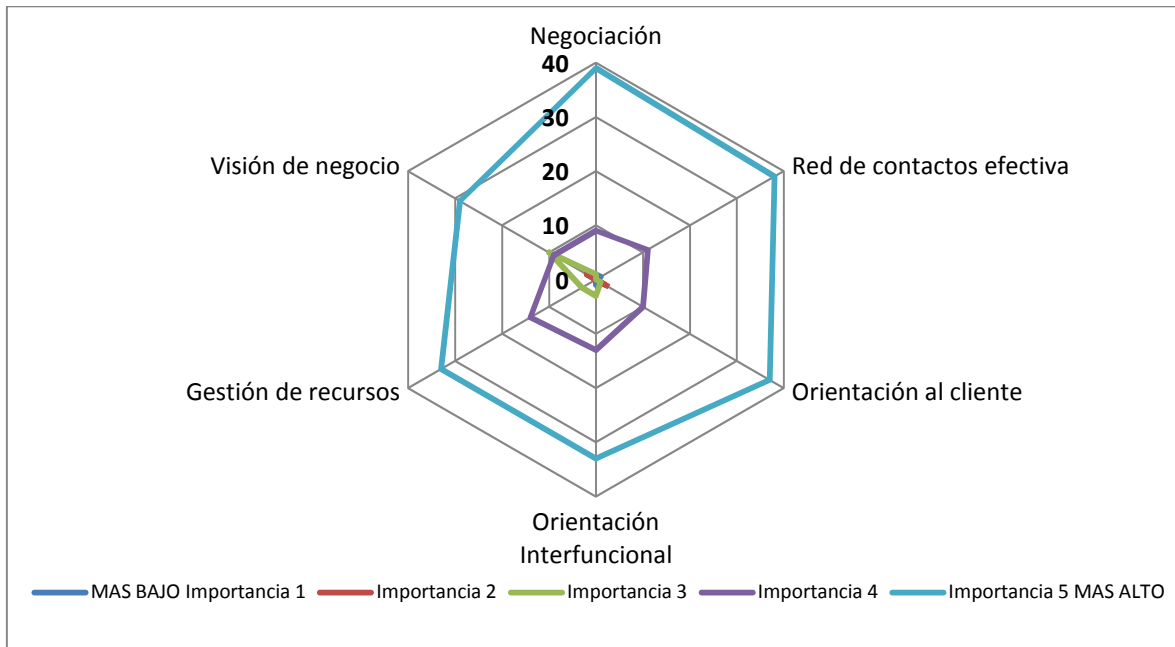
- Gerente de recursos humanos
- Gerente de operaciones
- Gerente general
- Encargado de importaciones o exportaciones
- Otro \_\_\_\_\_

**Género:**

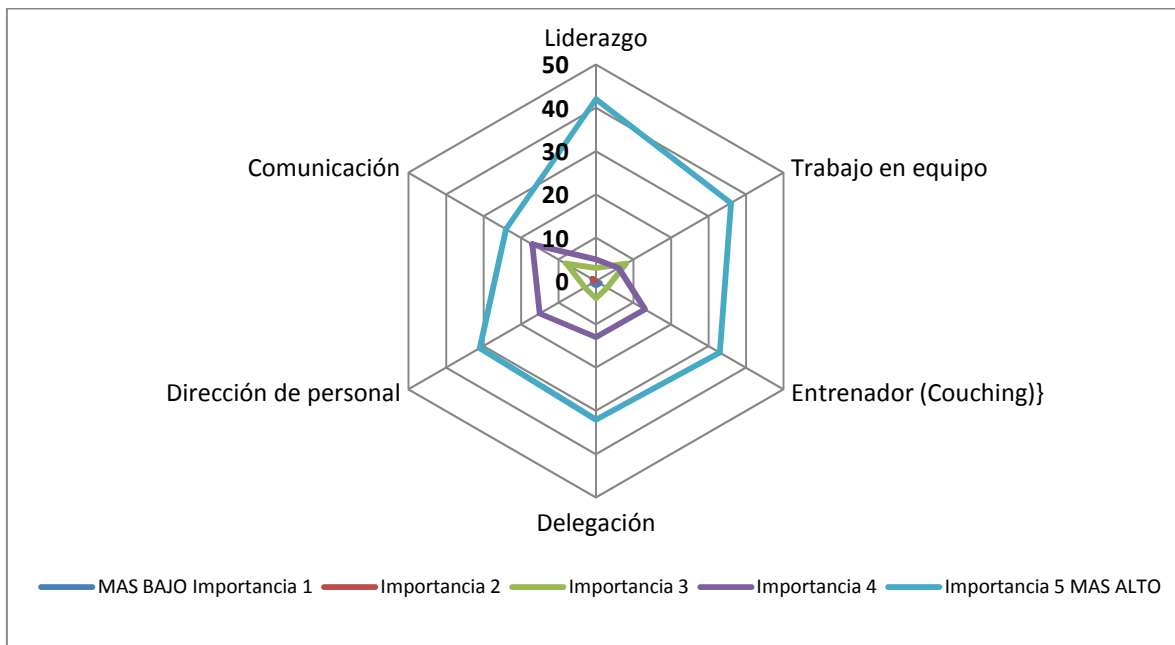
Masculino  Femenino

**ANEXO 3**

**GRAFICO 5**  
**VALORACION GENERAL DE LAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS**



**GRAFICO 6**  
**VALORACION GENERAL DE LAS COMPETENCIAS INTRATÉGICAS**





**GRAFICO 7**  
**VALORACION GENERAL DE LAS COMPETENCIAS DE EFECTIVIDAD PERSONAL**

