



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
Facultad de Ciencias Empresariales

Curso: Investigación Empresarial Aplicada

**ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS QUE EXIGEN LAS EMPRESAS  
TRANSNACIONALES EN COSTA RICA A LOS PROFESIONALES DE  
ALTOS MANDOS EN EL ÁREA DE SERVICIOS COMPARTIDOS  
FINANCIEROS**

Artículo científico para optar por el grado de Maestría en Administración de  
Negocios con énfasis en Finanzas que presenta la estudiante:

Conny Brenes Mendieta

Marzo, 2010

## INDICE

<b>Resumen / Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Palabras clave</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1 Capital humano en los servicios costarricenses</b>	<b>6</b>
1.1 Educación Técnica	6
1.2 Graduados universitarios	7
1.3 Nivel de inglés	7
<b>2 Servicios compartidos financieros</b>	<b>8</b>
2.1 Generalidades	8
2.2 Dinamismo y cambios: características incondicionales	9
2.3 Centros de servicios compartidos en Costa Rica	9
<b>3 El manejo de las competencias en las organizaciones</b>	<b>10</b>
3.1 Gestión por competencias	10
3.2 Competencias genéricas en las empresas de servicios compartidos	11
3.2.1 Calidad	12
3.2.2 Flexibilidad y adaptación	12
3.2.3 Comunicación	13
3.2.4 Liderazgo	14
3.2.5 Motivación	15
3.3 Competencias disciplinares en los altos mandos de los servicios compartidos financieros	15

3.3.1 Idioma Inglés	17
3.3.2 Organización y planificación	17
3.3.3 Destrezas cuantitativas	18
3.3.4 Otras competencias disciplinares	19

<b>Conclusiones</b>	<b>20</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>21</b>
<b>Anexo</b>	<b>23</b>

### **Índice de tablas**

Tabla 1 - Principales servicios compartidos en Costa Rica	9
Tabla 2 – Competencias genéricas que exigen las empresas transnacionales de servicios compartidos financieros a personal de altos mandos	11
Tabla 3 – Competencias disciplinares que exigen las empresas transnacionales de servicios compartidos financieros a personal de altos mandos	16

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1 – Porcentaje de importancia de la competencia: Adaptación al ambiente laboral	12
Gráfico 2 – Porcentaje de importancia de la competencia: Comunicación eficaz	13
Gráfico 3 – Porcentaje de importancia de la competencia: Liderazgo	14
Gráfico 4 – Porcentaje de importancia de la competencia: Idioma Inglés	17
Gráfico 5 – Porcentaje de importancia de la competencia: Organización y planificación	18
Gráfico 6 – Porcentaje de importancia de la competencia: Destrezas cuantitativas	19

**ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS QUE EXIGEN LAS EMPRESAS  
TRANSNACIONALES EN COSTA RICA A LOS PROFESIONALES DE ALTOS  
MANDOS EN EL AREA DE SERVICIOS COMPARTIDOS FINANCIEROS**

Por: Conny Brenes Mendieta<sup>1</sup>

**Resumen:**

El sector servicios en Costa Rica crece con rapidez dando auge a los centros de servicios compartidos, estructura utilizada principalmente para desligar las tareas secundarias del negocio y con el fin de obtener un bajo costo de operación. Con los avances tecnológicos y los cambios empresariales en el mundo, las organizaciones de servicios compartidos financieros en el país están en búsqueda de profesionales con competencias generales y disciplinares, que van más allá de un título universitario y de un segundo idioma. Las exigencias de las empresas transnacionales para los trabajadores de altos mandos, son elevadas tanto para las funciones básicas como para las específicas del puesto, razón por la cual quienes aspiran a posiciones de liderazgo deben ser lo suficientemente capaces para enfrentar los retos derivados de los servicios compartidos financieros.

**Abstract:**

The service sector in Costa Rica grows rapidly giving space to shared services, structure mainly used to transfer non core competencies and operate at low cost. With the world wide technological and business changes, financial shared service operations seek for professionals with general and specific competencies that go beyond holding a university degree and a second language. Multinational organizations demand strict competencies from workers of high levels in the organization both for basic and specific functions; for this reason those who wish to apply to leadership positions should be capable enough of facing the challenges derived from financial shared services.

**Palabras clave / Key Words**

Subcontratación / Outsourcing, Servicios compartidos / Shared services, Arbitraje laboral / Labor arbitraje, Competencia / Competency.

---

<sup>1</sup> Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), candidata a Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, ULACIT. Correo electrónico: connybrenes@yahoo.com

## INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años Costa Rica se ha convertido en un país con gran potencial para la inversión extranjera directa, especialmente en el sector servicios. Sólo en las zonas francas de la región se emplea el 50% de la fuerza laboral que presta servicios; y actualmente son cerca de 90 empresas las que conforman esta área, ocupando a más de 28,000 trabajadores.

El sector servicios ha crecido en grandes proporciones en el país, bajo la modalidad de *outsourcing* (subcontratación), especialmente en las áreas: financiera, contable y tecnológica. Como parte de las subcontrataciones, las empresas están empleando un nuevo concepto de negocios, el cual es conocido como servicios compartidos.

Uno de los principales factores que ha hecho posible que nuestra nación sea un objetivo para los negocios de servicios compartidos es el desarrollo de capital humano que le haga frente a la demanda de las empresas instaladas. Desde el punto de vista de capital humano, uno de los beneficios que se derivan del auge del sector servicios y que obtienen los profesionales es la transferencia de destrezas tales como atención satisfactoria a los clientes, trabajo en equipo, y liderazgo. Para poder desarrollar estas habilidades, los empleadores buscan personal que cuente con competencias generales y específicas del área donde se encuentren. Ante esto, el objetivo de este artículo científico es dar a conocer las competencias que exigen las empresas transnacionales en el país a los profesionales en el área de Servicios Compartidos financieros, objetivo a cumplir con el desarrollo del siguiente problema de investigación:

*¿Cuáles son las competencias, generales y disciplinares, que exigen las empresas transnacionales en Costa Rica a los profesionales de altos mandos en el área de Servicios Compartidos Financieros?*

La definición de estas exigencias se basa en una encuesta realizada a siete empresas transnacionales que prestan servicios compartidos financieros en las zonas de San José y Heredia durante los meses de Febrero y Marzo de 2010.

# **ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS QUE EXIGEN LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN COSTA RICA A LOS PROFESIONALES DE ALTOS MANDOS EN EL AREA DE SERVICIOS COMPARTIDOS FINANCIEROS**

Por: Conny Brenes Mendieta

## **1. Capital humano en los servicios costarricenses**

Desde los años setenta, más de un 25% del presupuesto nacional se ha invertido en educación. Los frutos de esta inversión, 40 años después, colocan al país en el primer lugar de alfabetización en Centroamérica con un 94,9% (CIA, 2010) y con uno de los mejores sistemas educativos en Latinoamérica.

Empresarios estadounidenses están apostando a nuestro país, en parte, por la educación que poseen los trabajadores. Andrade (2010) citando a Molano, indica que se prevé un futuro empresarial brillante para Costa Rica, y expresa: *“El capital humano es fundamental. Un continente de gente joven, un gran potencial...”*

La alta percepción de la calidad del sistema educativo y de las escuelas de negocios se debe a la calidad en la educación técnica, altos números de graduados universitarios y al nivel de inglés, que permiten la colocación de profesionales capacitados para laborar en empresas transnacionales y multinacionales.

### **1.1 Educación técnica**

Con un total de 89 instituciones especializadas en educación técnica y cerca de 66,000 estudiantes matriculados en esta modalidad, la tasa de estudiantes graduados en esta rama ha venido en aumento en un 8,3% desde el año 2001; abarcando tres áreas que son: servicios, industrial y agricultura. En el 2009, el número de estudiantes que se graduaron de educación técnica fue de 6,167, de los cuales cerca de 4,000 estudiaron programas del sector servicios (CINDE, 2009). Este hecho refleja la gran demanda de personal capacitado en áreas técnicas para hacerle frente a la demanda laboral en el país.

## **1.2 Graduados universitarios**

Costa Rica cuenta con 60 universidades, de las cuales 5 son estatales; hecho que brinda mayor acceso de la población estudiantil a la educación debido a los distintos programas que cada una de estas entidades implementa.

Cabe mencionar que el total de titulados universitarios en el país supera los 31,000, y la tasa de graduados ha crecido en promedio en un 4,6% desde el 2001. Por otra parte, el porcentaje de graduados en finanzas, economía, y contabilidad viene en aumento del 1,3% desde el 2001 (CINDE, 2010).

## **1.3 Nivel de Inglés**

Las empresas transnacionales instaladas en el país buscan personal con habilidades en los idiomas, especialmente el inglés. Debido a esta demanda las instituciones de educación técnica desarrollan más programas de inglés conversacional y las entidades de educación superior incorporan la enseñanza de esta lengua como obligatoria.

Los centros de servicios compartidos financieros buscan personal multilingüe, que domine el inglés y español para operar efectivamente. El inglés es el idioma más utilizado por las empresas multinacionales debido a su enorme vínculo con Estados Unidos. Sin embargo, existe una necesidad empresarial de dar servicios en otras lenguas que los profesionales costarricenses conocen: portugués, italiano, alemán, francés, mandarín, y ruso. Ante esto, Fallas (2009) expresa:

“Estos idiomas son requeridos para atender llamadas de servicio al cliente, dar soporte técnico, o bien, realizar tareas financieras y administrativas para negocios en Brasil, Europa, y Asia” (diario La Nación, economía).

Son 12 de cada 100 las tareas de los servicios financieros que se hacen en lenguas distintas al inglés y español. Transnacionales como *IBM*, y *Western Union* son ejemplos de empleadores que buscan talentos en los idiomas.

## 2 Servicios compartidos financieros

### 2.1 Generalidades

Los servicios compartidos son un tipo de *outsourcing* (subcontratación), y corresponden a un subsector de la industria de servicios. Son también un moderno concepto utilizado por las empresas para obtener ventaja competitiva mediante la reducción de costos y con ello generación de economías de escala, el mejoramiento de la calidad en los servicios, la estandarización y automatización de los procesos y prácticas, el logro de mayor productividad y la consolidación de operaciones en una sola localidad.

El objetivo principal de estas operaciones financieras compartidas es proveer valor agregado a los clientes internos y externos. Es por esto que las empresas transnacionales acuden a esta estructura estratégica para trasladar sus funciones secundarias a otra unidad de negocios donde se consoliden los procesos, ya sea utilizando recursos propios, o adquiriendo nuevos recursos tecnológicos y humanos. Los centros de servicios compartidos se crean para llevar a cabo estas funciones, que en la mayoría de los casos conllevan a realizar una reingeniería en los procesos.

Las organizaciones de servicios compartidos poseen atributos que los diferencian de otras unidades de negocios: operan solas, se orientan a procesos y se enfocan en actividades específicas dentro de sus sistemas. Adicionalmente, son guiadas por la competitividad del mercado, conllevan a mejoras tecnológicas, se enfocan en servicio y apoyo a clientes internos y externos llamados socios de negocios, y se enfocan en la mejora continua (Schulman et al, 1999:10).

Uno de los componentes para el éxito de los centros de servicios financieros es la administración del cambio, la cual debe enfocarse en los empleados. Adicionalmente, los servicios compartidos financieros deben de estar orientados al cliente, y contar con un contrato o acuerdo de nivel de servicios, y en los cuales se deben desarrollar periódicas métricas de desempeño (IOMA, 2006: 284-285).

## 2.2 Dinamismo y cambio: características incondicionales

Muchas organizaciones de servicios contratan personal con habilidades específicas para que puedan realizar las funciones de un centro de servicios compartidos financieros, y a la vez manejar gran estrés y grandes responsabilidades. Estas características en el personal son requeridas para hacerle frente a la competencia de los mercados, las exigencias de nivel de servicios de los clientes de este tipo de operaciones, y al cambiante y dinámico mundo en el que están inmersas estas empresas.

## 2.3 Centros de servicios compartidos en Costa Rica

El país ocupa la posición número 23 en el ranking de ubicación de servicios a nivel mundial (AT Kearney, 2009); calificación que se obtiene con la suma de los índices de atracción financiera, el clima de negocios y la disponibilidad y habilidades de la población. Esta última variable es posible gracias a los costos bajos derivados del arbitraje laboral, el cual es el traslado de funciones a una región donde la operación es más barata que en el país original.

Los principales servicios compartidos brindados en Costa Rica, según Ernst & Young (2008), son los relacionados con las áreas contables, financieras y administrativas, debido a que son más genéricas y fáciles de trasladar. La siguiente tabla los resume:

**Tabla 1 - Principales servicios compartidos en Costa Rica**

Posición	Servicio
1	Contabilidad y administración de activos fijos
2	Cuentas por pagar
3	Tesorería
4	Cuentas por cobrar y recaudaciones
5	Impuestos
6	Liquidación de nómina
7	Contratación de personal
8	Administración de proveedores
9	Selección de personal
10	Compras

Fuente: Elaboración propia con datos de Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos (E&Y, 2008:7)

### 3. El manejo de las competencias en las organizaciones

Con los constantes cambios en el mundo empresarial y con el incremento en la competitividad de los negocios, las empresas buscan a personal idóneo para tal dinamismo que pueda producir los resultados esperados.

#### 3.1 Gestión por competencias

Una empresa analiza las habilidades y conocimientos necesarios para ciertos puestos cuando evalúa competencias, las cuales corresponden a las características relacionadas a estándares de efectividad y de desempeño en cada individuo.

Es a través de la gestión por competencias que las organizaciones realizan el análisis y búsqueda de personal con las características que mejor se alineen a sus objetivos, visión y estrategia. Mediante esta administración se obtiene el conocimiento necesario sobre los empleados para ubicar sus recursos de la manera más adecuada. Otro de los fines de esta gestión es responsabilizar al personal por su desempeño y progreso mediante la oportuna y ágil adaptabilidad a los cambios. Con este enfoque de gestión por competencias las empresas desarrollan en los trabajadores los “comportamientos causalmente relacionados con un desempeño laboral eficiente” (Caballero y Blanco, 2007: 1).

La efectiva administración por competencias permite además segregar las capacidades según el área y el puesto de trabajo, mediante la categorización genérica y técnica de las habilidades requeridas en cada empleado. Lira (2005: 47), citando a Valle (2003), indica que existen dos grandes tipos de competencias: *las genéricas* y *las específicas o disciplinares*. Las competencias generales se refieren a un grupo de actividades mientras que las disciplinares corresponden a un conjunto de funciones específicas.

Para realizar el estudio de competencias exigidas por las empresas transnacionales en servicios compartidos financieros, se elaboró una encuesta de medición de dieciséis habilidades empresariales. La elección de estas destrezas y su segregación en generales y disciplinares se basó en la experiencia profesional de la autora de este artículo científico, como líder de un centro de servicios compartidos.

### 3.2 Competencias genéricas en las empresas de servicios compartidos financieros

Los resultados de la encuesta realizada entre Febrero y Marzo de 2010 a siete empresas transnacionales especializadas en servicios compartidos financieros, pertenecientes al Valle Central, concluye en las competencias generales y disciplinares más solicitadas a los trabajadores de altos mandos en el área.

Las competencias generales que exigen las empresas al personal de altos mandos son: compromiso con la calidad, adaptación al ambiente laboral, comunicación eficaz, liderazgo, razonamiento crítico, trabajo en equipo, auto aprendizaje, autoevaluación, compromiso social, y espíritu emprendedor. La siguiente tabla muestra estas competencias en orden descendente y de acuerdo con el promedio aritmético.

**Tabla 2 - Competencias genéricas que exigen las empresas transnacionales de SCF a personal de altos mandos Resultados totales por empresas de San José y Heredia, encuestadas en Febrero y Marzo de 2010**

SCF: Servicios Compartidos Financieros

Competencia	Empresa 1 Amm	Empresa 2 App	Empresa 3 Doo	Empresa 4 He	Empresa 5 Hee	Empresa 6 Inn	Empresa 7 Prr	Promedio Aritmético	Desviación Estándar
Compromiso con la calidad	4	4	4	4	4	4	4	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>
Adaptación al ambiente laboral	4	4	3	3	4	4	4	<b>3,71</b>	<b>0,49</b>
Comunicación oral y escrita eficaz	3	4	4	3	3	4	4	<b>3,57</b>	<b>0,53</b>
Liderazgo	3	4	4	4	3	3	4	<b>3,57</b>	<b>0,53</b>
Razonamiento crítico	4	2	4	3	4	4	4	<b>3,57</b>	<b>0,79</b>
Trabajo en equipo	3	4	3	3	3	4	4	<b>3,43</b>	<b>0,53</b>
Auto aprendizaje	3	3	3	4	2	3	2	<b>2,86</b>	<b>0,69</b>
Auto evaluación	2	3	3	3	3	3	2	<b>2,71</b>	<b>0,49</b>
Compromiso social	3	2	3	3	3	3	2	<b>2,71</b>	<b>0,49</b>
Espíritu emprendedor	2	2	3	3	3	3	3	<b>2,71</b>	<b>0,49</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 muestra las cuatro competencias generales más relevantes que exigen las empresas transnacionales en servicios compartidos financieros: compromiso con la calidad, adaptación, comunicación eficaz, y liderazgo. Este orden se deriva de las competencias con mayor promedio aritmético y menor desviación estándar.

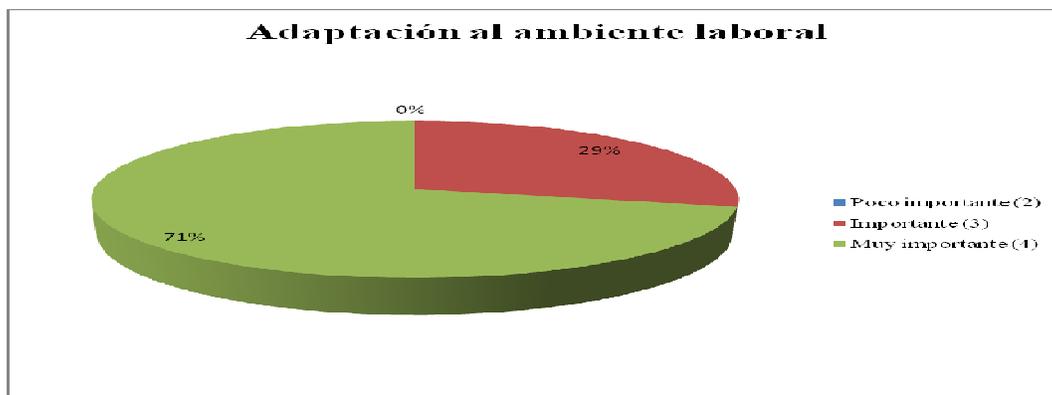
### 3.2.1 Calidad

La totalidad de las empresas encuestadas coinciden en que la competencia de compromiso con la calidad es *muy importante* en los niveles de altos mandos. Esta capacidad es uno de los pilares bajo los que debe cimentar un centro de servicios compartidos; sin esta característica las posibilidades de ofrecer servicios aceptados por los clientes son nulas. Para mantener productividad y calidad al mismo tiempo, los gerentes de los centros de servicios financieros deben elaborar un plan que contenga el desarrollo y seguimiento de métricas del desempeño de los colaboradores. Asimismo, los ejecutivos de altos mandos pueden identificar aquellos riesgos y desafíos que impidan la estandarización, automatización, y centralización de los procesos que deben de tener estas operaciones para garantizar la calidad.

### 3.2.2 Flexibilidad y adaptación

Las competencias de flexibilidad y adaptación ocupan el segundo lugar en la selección de las empresas transnacionales. De las siete empresas encuestadas, cinco establecieron esta competencia como *muy importante*, comprendiendo un 71%, mientras que un 29% catalogó esta competencia como *importante*. El gráfico 2 muestra el porcentaje de importancia según las organizaciones consultadas.

**Gráfico 1 – Porcentaje de importancia de la competencia: Adaptación al ambiente laboral**



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

La competencia de flexibilidad dentro de las organizaciones es sin duda una de las más importantes en la organización; ésta se logra cuando sus propios trabajadores logran características de adaptabilidad. Para alcanzar esta meta, la gestión del capital humano:

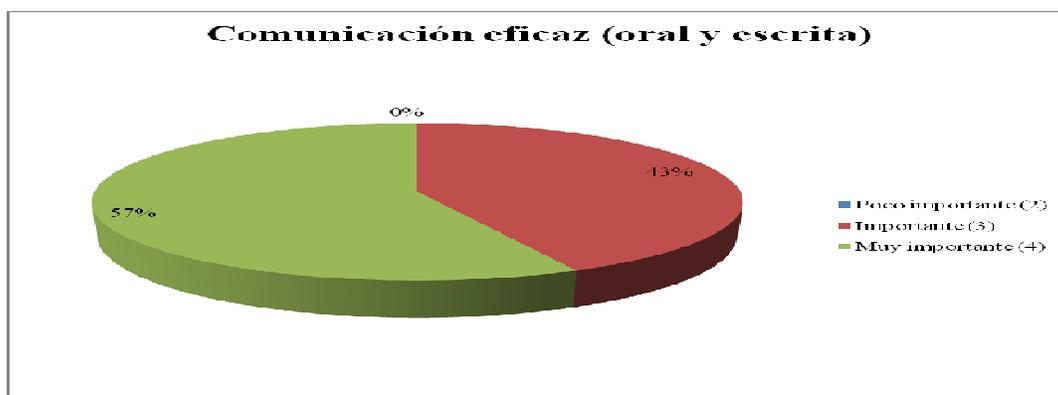
- a) Se orienta hacia la contratación y el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones.
- b) Se prepara para asumir cambios en sus roles según las necesidades productivas de su sistema laboral.

El desarrollo de trabajadores comprometidos con la organización es crucial en los centros de servicios compartidos. Cuando los empleados se alinean con los objetivos de la empresa y se proyectan como recursos de valor por muchos años, crece su disponibilidad para abarcar nuevos roles y con ello, adaptarse al cambio.

### 3.2.3 Comunicación

El sondeo de competencias exigidas por las empresas transnacionales en el país colocó a la competencia de la buena comunicación dentro de los primeros cuatro lugares. El siguiente gráfico muestra que cuatro del total de empresas encuestadas consideran que esta competencia es *muy importante*, alcanzando así el 57%.

**Gráfico 2 – Porcentaje de importancia de la competencia: Comunicación eficaz**



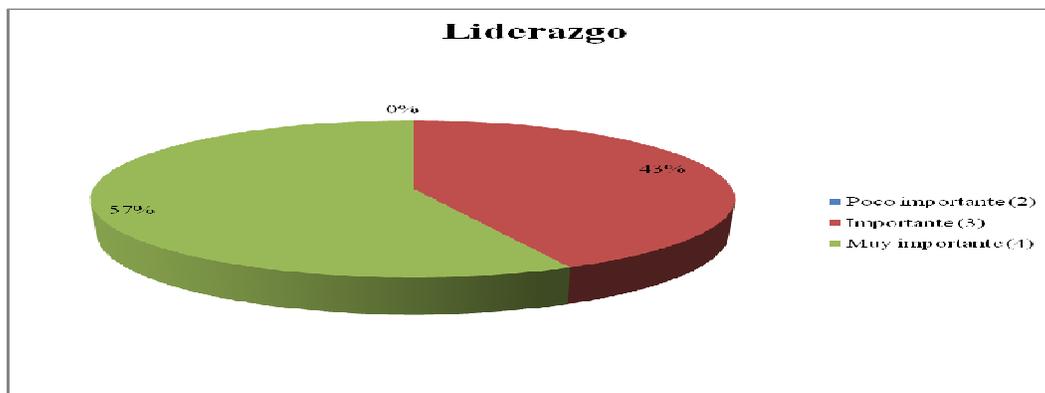
Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

La comunicación eficaz debe ir de la mano con la gestión del personal de alto mando en las empresas de servicios compartidos financieros. Kennedy (2008: 176-178) expresa que este tipo de facilitadores debe analizar el ambiente y establecer y comunicar metas y objetivos organizacionales, organizar los recursos y motivar a los miembros del equipo, monitorear y analizar el desempeño organizacional, compensar el buen desempeño y penalizar el bajo rendimiento. Sin una comunicación asertiva, el cumplimiento de estas funciones se vuelve impráctico.

### 3.2.4 Liderazgo

En el mismo orden de importancia que la comunicación está el liderazgo. El estudio establece que tres empresas estiman esta competencia como *importante* con un 43%, mientras que cuatro entidades consideran que esta característica es *muy importante*, comprendiendo el 57%.

**Gráfico 3 – Porcentaje de importancia de la competencia: Liderazgo**



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

Liderazgo es la capacidad de fijar objetivos, de darles seguimiento, y “de dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros” (Alles, 2000: 113), de manera tal que se pueda inspirar confianza dentro de los equipos de trabajo. Para llevar a cabo la centralización, automatización, y estandarización requerida en los servicios compartidos, se requiere del desarrollo y la contratación de personal con buen grado de liderazgo que pueda dirigir a grandes grupos de trabajo hacia el éxito.

### 3.2.5 Motivación

La acción económica y empresarial de las personas está ligada a las motivaciones humanas, las cuales se logran mediante tres sistemas: *los logros, el poder y la pertenencia*. Entre más logros obtiene un colaborador, más propenso está a sentirse identificado con la empresa y por ende, tiene más poder de pertenencia.

Uno de los desafíos de mayor impacto en las empresas de servicios compartidos es la retención de personal en estructuras de bajo presupuesto. Cuando los trabajadores se sienten identificados con las metas de sus empleadores, se motivan y mejoran sus resultados laborales, causando menores tasas de rotación que suelen ser costosas y toman tiempo. Ante esto, Brenes (2009) expresa:

“La retención de personal calificado a bajo costo para los niveles técnicos de servicio al cliente se está volviendo una preocupación para los empleadores de centros de servicios compartidos, ya que muchos empleados ven estos centros como una escalera en sus carreras profesionales para obtener experiencia y aspirar o concursar por puestos más competitivos y con mayor salario” (pág. 19).

La competencia de la motivación no se limita a los empleados de altos mandos dentro de la empresa, y parte de la identidad que pueda sentir un colaborador va a depender de la motivación que le inspire su líder, gerente, o supervisor.

### 3.3 Competencias disciplinares en altos mandos de los servicios compartidos financieros

Las competencias disciplinares pueden segregarse en *conocimientos, habilidades y cualidades*, según el nivel para el cual se evalúen. Alles (2000) destaca ejemplos de competencias técnicas de conocimiento como: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, e idiomas; por otra parte, coloca dentro de las competencias de gestión las siguientes habilidades o cualidades: iniciativa, autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo,

liderazgo, y capacidad de síntesis. Estas competencias pueden variar dependiendo del área y del nivel al cual pertenezcan los empleados dentro de la organización.

Los ejecutivos de alto rango que laboran para organizaciones enfocadas en altos niveles de servicios deben prestar atención a los factores que igualmente generen grandes ganancias, tales como: inversión en los empleados, tecnología que soporte a los trabajadores más operativos dentro de la empresa, y prácticas adecuadas de reclutamiento, entrenamiento y compensación de los empleados (Heskett, 2008).

Para enfocarse en factores generadores de altas utilidades, los ejecutivos de alto nivel deben emplear competencias propias de su labor. Es por esto que en los altos mandos de los servicios compartidos financieros existe un conjunto de competencias disciplinares que las empresas transnacionales exigen tanto a los profesionales que laboran en esta área como a los que tienen intenciones de trabajar en estas organizaciones. La siguiente tabla detalla dichas competencias.

**Tabla 3 - Competencias disciplinares que exigen las empresas transnacionales de SCF a personal de mandos altos  
Resultados totales por empresas de San José y Heredia, encuestadas en Febrero y Marzo de 2010**

SCF: Servicios Compartidos Financieros

Competencia	Empresa 1 Amm	Empresa 2 App	Empresa 3 Doo	Empresa 4 He	Empresa 5 Hee	Empresa 6 Inn	Empresa 7 Prr	Promedio Aritmético	Desviación Estándar
Idioma inglés	3	4	4	4	4	4	4	<b>3,86</b>	<b>0,38</b>
Organización y planificación	4	4	4	3	4	4	3	<b>3,71</b>	<b>0,49</b>
Destrezas cuantitativas	3	4	4	3	4	4	3	<b>3,57</b>	<b>0,53</b>
Análisis para la resolución de problemas	4	3	4	3	3	4	3	3,43	0,53
Innovación	3	2	4	4	3	3	4	3,29	0,76
Uso de herramientas tecnológicas	3	0	3	3	4	4	3	2,86	1,35

Fuente: Elaboración propia

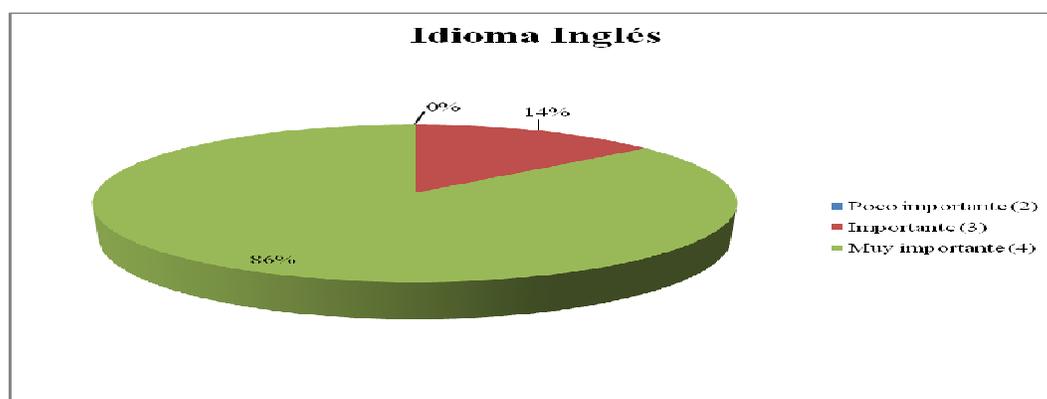
Las principales competencias referenciadas por las transnacionales de este estudio, según el promedio aritmético y la desviación estándar, son: idioma Inglés, organización y planificación y destrezas cuantitativas.

### 3.3.1 Idioma Inglés

Con el auge en el país de la inversión extranjera directa proveniente de Estados Unidos, la demanda de personal que hable inglés está en crecimiento. La distribución de idiomas en las transacciones de servicios hecha por CINDE (2009) durante el 2007 indica que el 80% de las transacciones de este sector se llevan a cabo en Inglés, mientras que un 20% lo ocupan los idiomas Italiano, Alemán, Francés, Portugués, y Español. Con esta justificación no es de extrañar que el idioma Inglés sea la principal competencia específica que piden los empleadores transnacionales a los profesionales de alto nivel.

De la encuesta sobre competencias realizada a las empresas de servicios compartidos financieros, el 86% indicó que la competencia de idioma Inglés es la más importante, lo que equivale a seis de las siete empresas consultadas; mientras que sólo una firma indicó que esta competencia es *importante*. El siguiente gráfico ilustra los resultados.

**Gráfico 4 – Porcentaje de importancia de la competencia: Idioma Inglés**



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

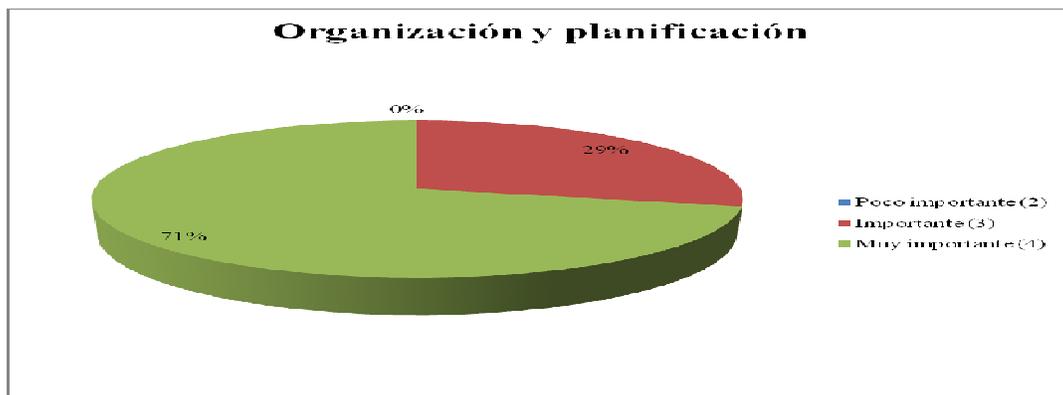
### 3.3.2 Organización y planificación

La organización y planificación en puestos de alta gerencia son fundamentales para poder operar con eficiencia un centro de servicios compartidos. Estas dos competencias reflejan la visión de los gerentes, supervisores, directores, líderes y de personal en

puestos de alto mando, en el corto y mediano plazo que les permite poder plasmar las metas, acciones y logros del personal y de los proyectos, al mismo tiempo que llevan a cabo las actividades diarias de la operación. Debido a que la planeación estratégica generalmente se da en los niveles más altos de la compañía, las habilidades de organización y planeación se convierten en competencias disciplinares.

El estudio de competencias consultadas a las empresas de servicios compartidos financieros reflejó que las destrezas de organización y planificación ocupan el segundo lugar en exigencias por parte de las empresas, donde el 71% indicó que estas competencias son *muy importantes* y el 29% las catalogó como *importantes*. El gráfico 6 muestra la distribución.

**Gráfico 5 – Porcentaje de importancia de la competencia: Organización y planificación**



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

### 3.3.3 Destrezas cuantitativas

La tercera competencia seleccionada por los empleadores como *muy importante* en el personal de altos puestos fue la de destrezas cuantitativas, abarcando el 57% del total de encuestados. Un 43% por su parte destacó esta habilidad como *importante*. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

**Gráfico 6 – Porcentaje de importancia de la competencia: Destrezas cuantitativas**



Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta realizada a empresas transnacionales de Servicios Compartidos Financieros en Febrero y Marzo de 2010.

Los trabajadores colocados en altos puestos dentro de la empresa deben poseer alta capacidad para analizar datos y con ello tomar decisiones. Mediante el desarrollo de esta competencia los gerentes, directores o supervisores analizan las métricas de desempeño del personal dentro de la operación, evalúan costos de proyectos nuevos o existentes y resuelven casos complejos.

### **3.3.4 Otras competencias disciplinares**

Cuatro de las siete empresas transnacionales encuestadas que prestan servicios compartidos financieros en San José y Heredia, indicaron abiertamente una serie de competencias propias de puestos de altos mandos en el área. Éstas son:

- Habilidad de escucha y negociación.
- Manejo conflictos y relaciones laborales.
- Conocimiento de negocio.
- Pensamiento estratégico.
- Respeto por la diversidad.
- Conocimiento de la industria / negocio.
- Disciplina.
- Manejo de clientes / socios.

## CONCLUSIONES

Para ingresar al mundo de las competencias laborales se requiere de una simple característica: ser humano con constante formación. Costa Rica ha demostrado que cuenta con ese capital preparado. La fuerza laboral capacitada debido a su diversidad, conocimientos técnicos, formación universitaria y dominio del idioma Inglés es uno de los grandes atractivos con los que cuenta el país. Gracias a este hecho, la inversión extranjera ha venido creciendo en los últimos años, especialmente en el sector servicios.

Como parte del auge del área de servicios, muchas empresas transnacionales financieras instaladas en la región metropolitana crean centros de servicios compartidos para mantener mayor control de la operación, reducir costos, y alcanzar economías de escala. Estas unidades de negocio tienen resultados que dar y clientes a los cuales satisfacer, por lo que anticiparse a los problemas y a sus soluciones se convierte en un requisito con el que el personal de altos mandos debe cumplir.

Las particularidades de las operaciones de servicios compartidos obligan a las empresas internacionales a posicionar personal que cuente con aptitudes de orientación a procesos, servicio al cliente, y con mentalidad flexible y adaptable, que le pueda hacer frente a las exigencias empresariales del mundo en épocas donde el dinamismo y el cambio son factores determinantes. La responsabilidad de los colaboradores de puestos directivos es tal que deben demostrar posesión de habilidades productivas e innovadoras.

Según las empresas transnacionales, los profesionales en altos puestos, para hacerle frente al creciente subsector de servicios compartidos, deben poseer las siguientes competencias generales: compromiso con la calidad, adaptación al ambiente laboral, comunicación eficaz, liderazgo, razonamiento crítico, trabajo en equipo, auto aprendizaje, autoevaluación, compromiso social, y espíritu emprendedor. Asimismo, dentro de las destrezas disciplinares para estos puestos que los empleadores destacan están: idioma Inglés, organización y planificación, habilidades cuantitativas, análisis para la resolución de problemas, y uso de herramientas tecnológicas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Central de Inteligencia Estadounidense – CIA (2010). Obtenido el 19 de Febrero de 2010, desde: <https://www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/geos/cs.html>
2. Alles, M. (2000). *Gestión por Competencias, el Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
3. Andrade, M. (2010, 25 de Enero). América Latina, un lugar más seguro para invertir según empresas españolas. *La Nación*, Economía.
4. AT Kearney (2009). The shifting geography of offshoring. The 2009 A.T Kearney Global Services Location Index. Obtenido el 21 de Febrero, 2010, desde: [http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/Global\\_Services\\_Location\\_Index\\_2009.pdf](http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/Global_Services_Location_Index_2009.pdf)
5. Brenes, C. (2009). *Guía Estratégica para el Diseño, Implementación y Operación de un Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, San José, Costa Rica.
6. Caballero, D., Blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19, 616-620. Obtenido el 20 de Febrero, 2010, desde: base de datos EBSCO.
7. Coalición Costarricense de Iniciativas del Desarrollo – CINDE (2010), Febrero. *Recurso Humano en Costa Rica*. Obtenido el 15 de Febrero de 2010, desde: <http://www.cinde.org/index.php/services-sector->
8. Coalición Costarricense de Iniciativas del Desarrollo – CINDE (2009), Setiembre. *Investing in Costa Rica*. Presentación de Power Point.
9. Cooper, T. (2009). Expanding Contractors. Financial Management, Caspian Publishing, 19-22. Obtenido el 17 de Octubre, 2009, desde: base de datos EBSCO.
10. Fallas, H. (2009, 3 de Agosto). Más transnacionales buscan personal con un tercer idioma. *La Nación*, Economía.

11. Fallas, H. (2009, 19 de Octubre). San José destaca entre las mejores ciudades para empresas de servicios. *La Nación*, p.26A.
12. Herbert, I. (2008). The Role of Shared Services. *Management Services*, 53, 43-47. Obtenido el 17 de Octubre, 2009, desde: base de datos EBSCO.
13. Herman, J. (2000). Shared Business Services on the Net. *Business Communication Review*, 30, 22. Obtenido el 17 de Octubre, 2009, desde: base de datos EBSCO.
14. Heskett, J., Loreman, G., Sasser, E. (2008). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. Obtenido el 17 de Setiembre, 2009, desde: <http://hbr.harvardbusiness.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work/ar/pr>.
15. Incae Business School (2008). *Lanzamiento del Informe Global de Competitividad 2009-2010 del Foro Económico Mundial*. Informe: “Costa Rica con importantes avances en competitividad”.
16. Institute of Management – IOMA (2007). Sección 7. *Management*. The Accounts Payable Certification Program.
17. Kennedy, R., Ajay, S. (2009). *The Services Shift: Seizing the Ultimate Offshore Opportunity*. Upper Saddle River, NJ, Estados Unidos: Editorial Pearson.
18. Lira, C. (2005). *Gestión por Competencias: Fundamentos y Bases para su Implementación*. Santiago: Universidad de los Lagos.
19. Lucia, A., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco, CA, Estados Unidos: Pfeiffer.
20. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. Mathura Road, Nueva Delhi: Response Books.
21. Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J., & Lusk, J. (1999). *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. New York, NY, Estados Unidos: Pricewaterhouse Coopers.

## ANEXO

### Encuesta sobre competencias requeridas para puestos de mandos altos en servicios compartidos financieros.

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

*Instrucciones:*

*Marque con una equis (X) o rellene la casilla que corresponde para cada una de las competencias.*

*Responda abiertamente la pregunta 17.*

	Competencias requeridas para puestos de mandos altos en servicios compartidos financieros	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Importante (3)	Muy importante (4)
1	Adaptación al ambiente laboral				
2	Análisis para la resolución de problemas				
3	Autoaprendizaje				
4	Autoevaluación				
5	Compromiso con la calidad				
6	Compromiso social				
7	Comunicación eficaz oral y escrita				
8	Destrezas cuantitativas				
9	Espíritu emprendedor				
10	Idioma inglés				
11	Innovación				
12	Liderazgo				
13	Organización y planificación				
14	Razonamiento crítico				
15	Trabajo en equipo				
16	Uso de herramientas tecnológicas				

17 ¿Qué otras competencias considera deben de tener los profesionales de mandos altos que laboren en servicios compartidos financieros?