

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”



**“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL APLICANDO
LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN SU DISEÑO”**

CARLITA MINELLY MORAGA FLORES

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL APLICANDO LA
UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN SU DISEÑO”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

CARLITA MINELLY MORAGA FLORES

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011.

**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**



**JAIRO JOSUÉ VALLECOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 508-2011
DIR. 1,727-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de octubre de 2011

Estudiante
Carlita Minelly Moraga Flores
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SETECIENTOS SEIS GUIÓN DOS MIL ONCE (1,706-2011), que literalmente dice:

"MIL SETECIENTOS SEIS": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL APLICANDO LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN SU DISEÑO"** De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Carlita Minelly Moraga Flores

CARNÉ No. 2004-16501

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Christian Contreras y revisado por el Licenciado Estuardo Bauer Luna. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
DIRECCIÓN
Doctor César Augusto Lamela Lizama
DIRECTOR INTERINO

Zusy G.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUM/USAC



CIEPs 508-2011
REG: 119-2010
REG: 119-2010

FIRMA: [Signature] HORA: 13:45 Registro: 119-10

INFORME FINAL

Guatemala, 14 de Octubre 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que EL Licenciado Estuardo Bauer Luna ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL APLICANDO LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN SU DISEÑO.”

ESTUDIANTE:
Carlita Minelly Moraga Flores

CARNÉ No:
2004-16501

CARRERA: **Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 13 de Octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 13 de Octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]

Licenciado **Hélyn Orlando Velásquez Ramos**
COORDINADORA



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 509-2011
RÉG: 119-2010
RÉG 119-2010

Guatemala, 14 de Octubre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL
APLINCANDO LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA EN SU DISEÑO.”**

ESTUDIANTE:
Carlita Minelly Moraga Flores

CARNE
2004-16301

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 11 de Octubre 2011. por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Estuardo Bauer Luna
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 10 de octubre del 2,011

Lic. Helvin Orlando Velásquez Ramos
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
CUM

Estimado Licenciado Velásquez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del contenido del Informe Final de investigación titulado "La elaboración del plan estratégico empresarial aplicando la Universidad Corporativa en su diseño" realizado por la estudiante CARLITA MINELLY MORAGA FLORES, CARNÉ 200416501.

El trabajo fue realizado a partir del 12 de abril del 2,010 hasta el 30 de septiembre del 2,011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christian Contreras', is written over a light gray rectangular background.

Licenciado Christian Contreras

Psicólogo

Colegiado No. 898

Asesor de contenido

Guatemala, 30 de septiembre del 2,011

Lic. Helvin Orlando Velásquez Ramos
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
CUM

Estimado Licenciado Velásquez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Carlita Minelly Moraga Flores, carné 200416501 realizó en esta institución diversas reuniones y visitas con el equipo de trabajo administrativo como parte del trabajo de Investigación titulado: "La elaboración del plan estratégico empresarial aplicando la Universidad Corporativa en su diseño", en el período comprendido del 28 de enero al 31 de julio del 2011, en horario de 14:00 a 17:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular me suscribo,



Licenciado Christian Castellanos
Gerente General
Tel: 5646-0089

SERVICIOS INTEGRADOS

DEDICATORIA

A mi Señor que me ha sostenido, ha dado las fuerzas y la vida hasta este momento.

A mi esposo por darme ese apoyo incondicional, por darme palabras de aliento en momentos difíciles.

A mi familia por su gran amor incondicional.

A mis profesores porque son parte de mi formación integral.

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre Celestial:

Porque ha sido bueno y maravilloso conmigo, oh Señor cuán grande es tu misericordia. Gracias Dios por darme el halito de vida y estar conmigo en cada momento de mí existir.

A mi amado esposo:

Gracias mi amor por ser la fuerza que motiva mi caminar, gracias por compartir conmigo tu vida. Te amo.

A mi bella familia:

Gracias por estar siempre dispuesta a recibirme con los brazos abiertos, siempre pendiente de mi, gracias por estar siempre a mi lado, son la inspiración de mi trabajo.

A mi gran amigo Leonel:

Por compartir conmigo su conocimiento, ser un gran profesional, gracias Chato por todo.

A mi revisor:

Gracias Estuardo por confiar en mí, gracias por su tiempo, por su apoyo y estar conmigo en cada etapa de la realización de este trabajo.

A Servicios Integrados:

Por abrirme las puertas de su Organización y permitirme realizar este trabajo. Gracias por su confianza.

PADRINOS DE GRADUACIÓN

Lic. Christian David Contreras Arroyo

Psicólogo

Colegiado activo No. 898

Ing. Leonel Estuardo Orellana Flores

Ingeniero Industrial

Colegiado activo No. 8421

ÍNDICE

RESUMEN

| | |
|--------------|---|
| PRÓLOGO..... | 4 |
|--------------|---|

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1.1 Planteamiento del Problema..... | 7 |
| 1.2 Marco Teórico..... | 18 |

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

| | |
|---|----|
| 2.1 Técnicas y Procedimientos de Trabajo..... | 41 |
| 2.2 Instrumentos de Recolección de Datos..... | 42 |

CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | |
|--|----|
| 3.1 Características del lugar y de la Población..... | 44 |
| 3.2 Vaciado de Información | |
| 3.3 Análisis e Interpretación de Resultados..... | 52 |

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|--------------------------|----|
| 4.1 Conclusiones..... | 60 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 61 |

| | |
|-------------------|----|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 65 |
|-------------------|----|

| | |
|-------------|----|
| ANEXOS..... | 67 |
|-------------|----|

RESUMEN

La Elaboración del Plan Estratégico Empresarial aplicando la Universidad Corporativa en su diseño

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero es innegable que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. Dentro de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones es integrar uno de sus capitales más complejos e importantes, su capital humano, porque se enfrenta con una creciente demanda de profesionales cada vez más preparados y con capacidad de asumir cambios y nuevos retos constantemente, no es una novedad que las compañías reconozcan que la diferencia entre el éxito y el fracaso de su negocio depende en gran parte del potencial de sus colaboradores, de su nivel de compromiso en ejecutar sus tareas y responsabilidades pero sobre todo en la ejecución de su plan estratégico empresarial.

Dentro de un plan estratégico empresarial, es importante que las personas que ejecutan las estrategias de la compañía se encuentren capacitados y entrenados ante las demandas que presenta el mercado, en un mundo competitivo, es imperativo que los ejecutores de los planes estén a un nivel adecuado de entrenamiento, para saber en qué nivel se encuentran los colaboradores las compañías realizan diagnósticos para conocer el tamaño de las brechas en cuanto a las competencias de cada sus integrantes y adecuar modelos de aprendizaje con el objetivo de disminuirlas e irlas cerrando.

El diagnóstico que realizan las empresas para detectar las brechas de competencias que tienen cada uno de sus integrantes, puede realizarse por medio de herramientas como la evaluación de desempeño 180°, su funcionalidad es que cada colaborador identifique sus competencias y fortalezas, identificando también cuáles se deben trabajar. Posteriormente al diagnóstico de competencias que se efectúa en

cada colaborador, se debe realizar un plan de entrenamiento global para los colaboradores, elaborándose de manera personalizada para fortalecer las competencias de cada una de las personas. Al llevar a cabo el plan de aprendizaje existen herramientas clave como la Universidad Corporativa que permite, evaluar, diagnosticar, crear y diseñar programas de capacitación para la compañía en general, trabajando conjuntamente de manera individual las competencias de los integrantes, estos planes de entrenamiento logran que las personas sean más competitivas, se sientan identificadas con su empresa y estén comprometidas en su totalidad con el alcance de objetivos y planes organizacionales.

PRÓLOGO

Los mercados en la actualidad han dejado de ser entes separados que tienen independencia de los demás, ya no es posible separar industrias por país, producto o mercado objetivo, estamos inmersos en la era de los mercados globales, de la internacionalización de la producción, las empresas grandes buscan expandir su mercado de acción una vez han conquistado la capacidad total del mercado en el que iniciaron, es así como las industrias nacionales se vuelven internacionales y las internacionales, multinacionales.

La conquista de nuevos mercados en países extranjeros, en los que la cultura, la sociedad y hasta el idioma son distintos se unieron a los retos que debían de superar las industrias si tenían como objetivo lograr una presencia significativa en este terreno de negocios.

En la década de los sesentas y setentas, la forma de producción era en base a número, la producción debía ser en masa; más tarde a principio de los años ochenta Taylor desarrolla el sistema de producción en línea, el cual buscaba lograr una reducción en el tiempo de fabricación de los productos, el principio se aplicaba en grandes fabricas que tenían a los obreros ubicados en una banda grande en la que el producto era movido de una estación a la otra, en este tipo de producción se capacitaba solo en aspectos técnicos en el manejo de la maquinaria, pero no en capacitar a la persona que ocupaba el puesto, el trabajador no era más que una extensión de la máquina que debía producir. Ninguno de estos trabajadores sabía la importancia de su trabajo. Esto generó un alto número de rotación dentro del personal operativo, originando con esto un alto costo de reclutamiento y contratación del nuevo personal.

En la década de los noventas, las industrias empezaron a centrar sus esfuerzos en la capacitación de las personas se buscaba cumplir la premisa de; “la persona indicada en el puesto indicado”, sin embargo, los departamentos de recursos

humanos de las empresas estaban diseñados para cumplir procesos meramente administrativos, y no estaban preparados para capacitar de manera correcta al personal, debido a esta necesidad empiezan a surgir una serie de empresas que ofrecen capacitar a los colaboradores de las empresas, estos programas de capacitación se convirtieron en genéricos y generales sin distinción del tipo de industria que había en ese entonces o de los objetivos organizacionales que hasta este momento estaban arraigados y eran conocidos únicamente por la alta dirección. El aplicar planes generalizados, implicaba que no se obtuvieran los resultados esperados y en la mayoría de casos las deficiencias que se pretendía cubrir antes de aplicar los planes de capacitación seguían estando presentes y en muchos casos se agravaba el problema, es por esto que en estas décadas empieza a verse a la capacitación como un costo para la empresa y no un beneficio real.

A finales de los noventas y principios del nuevo siglo, las empresas se apropian de los procesos de capacitación y los internalizan, luego de los malos resultados obtenidos por las empresas externas de capacitación. Existe otra razón importante que les lleva a tomar esta decisión, la deficiente educación superior con la que el personal administrativo ingresa a sus empresas.

Como resultado de esta especialización en el recurso humano, comienzan a surgir una serie de planes que buscan lograr el entrenamiento y la identificación del personal con la empresa, llevando este alcance desde los puestos directivos hasta los operativos, inicia entonces la educación interna de las empresas utilizando al departamento de recursos humanos como el punto de partida. La necesidad corporativa de contar con personal calificado, llevo a los responsables del recurso humano a buscar los orígenes del desempeño deficiente en las áreas de trabajo, se empieza a llevar el control de los resultados laborales por medio de las competencias laborales, se realizan estudios con los miembros de las áreas en donde se evalúa y entrevista a todos los implicados en los procesos para determinar las

necesidades específicas, de esta manera la capacitación se torna efectiva y se convierte de un gasto a una inversión.

El crecimiento acelerado de una industria le lleva a buscar nuevos mercados para sus productos, estos nuevos mercados en muchos casos están fuera del país de origen de la empresa, por lo que un nuevo reto se presenta; ¿cómo especializar y garantizar que los productos y servicios sean los mismos en un país extranjero?, la respuesta a esta incógnita surgió tras la especialización del departamento de recursos humanos, en la actualidad las grandes empresas buscan crear programas de capacitación y educación desde el interior de la propia industria, aquí es en donde Universidad Corporativa es la pieza clave y medular del proceso corporativo global. Las empresas internacionales, en su mayoría envían a sus ejecutivos nuevos a sus universidades para que aprendan el negocio y el giro del mismo de primera mano.

Las Universidades Corporativas han sido también recibidas por las sociedades que en la actualidad no sólo se limitan a las personas de la organización, sino que abren sus puertas a nivel general para que cualquier persona pueda acceder a su educación, estas universidades son el futuro que garantizará la permanencia y expansión de las empresas, tanto a nivel local, como internacional.

Las empresas empiezan dejando huella en sus clientes debido a la satisfacción que estos últimos tienen a través de los productos que éstas les ofrecen, esta satisfacción va creando una identificación que hace que sea reconocida y recomendada de boca a boca, puede ser desde un buen servicio al cliente, hasta la forma en la que se realicen los productos, estas particularidades hacen que una marca sea altamente cotizada y preferida. Es en las Universidades Corporativas en donde se darán las herramientas que garantizarán que estas características especiales permanezcan sin importar el paso del tiempo o las fronteras.

Lic. Christian David Contreras Arroyo
Psicólogo Industrial
Colegiado No. 898

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema:

Hoy en día el proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre países, conformándose bloques para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos, fomentando la apertura comercial como estrategia para su crecimiento económico.

A la mayor interdependencia económica y al continuo avance de la ciencia y la tecnología, le corresponden cambios continuos en la demanda de productos, y a éstos, a su vez, cambios en la forma de negocio que sólo podrán optimizarse mediante un recurso humano adecuadamente formado, capacitado y entrenado, que dirige y gestiona a las compañías; para comprender y satisfacer los requerimientos del sector empresarial. Debido a lo anterior resulta claro que una condición primordial para el éxito de las organizaciones en los mercados globales es la capacidad de cambio que posean, es decir, que las empresas que buscan el éxito deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercado internacional, así mismo, deben poner una mayor atención a la importancia de la planeación estratégica y al trabajo por objetivos, buscando ser líderes y no uno más en el mundo de los negocios.

Para entender todo este panorama, se debe iniciar comprendiendo que la estrategia, los objetivos estratégicos y las competencias del capital intelectual son parte de un sistema de administración, que en su conjunto conforman un requisito indispensable cuando se habla de cambio y de la capacidad de cambiar, lo más importante que éstos se han desarrollado no para existir en la mentalidad de los ejecutivos, sino para darse a conocer y ponerlos en marcha.

Los obstáculos para que el cambio se dé en las organizaciones son variados, sin embargo, se pueden mencionar en el siguiente orden; dentro del recurso humano de las empresas, se debe tomar en cuenta las competencias, su nivel de motivación, sentido de pertenencia, entre otros. En la estructura organizativa se puede contar con la descentralización versus centralización, el alcance de control, así como problemas sobre sistemas de comunicación y autoridad. En el proceso de la toma de decisiones el problema principal lo genera la pregunta sobre ¿cómo se toman las decisiones y cómo deberían tomarse? (Segura Letran, 2005, página 6), es muy importante conocer la realidad de la organización, para tomar acción en busca del cambio, así como cumplir con los estándares y exigencias que se plantean, disminuir los costos asegurando la calidad y generar ventajas competitivas a través de nuevas estructuras organizacionales, innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

La apertura comercial derivada de la globalización, ha permitido que muchas empresas guatemaltecas tengan la oportunidad de expandirse y competir en los mercados internacionales, sin embargo, debido a que en estos mercados los estándares de calidad son muy altos, la empresa debe primero llevar a cabo un análisis de la situación actual e identificar aquellos aspectos que deberá cambiar y mejorar para ser competitivas.

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos y que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra, no solamente es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, sino principalmente es la calidad de su capital humano que trabaja para ella y las estrategias para en su administración. Para ello las empresas han diseñado ventajas competitivas que les han permitido innovar en la gestión de su recurso humano, porque resulta ser necesario generar nuevas ideas de gestión organizacional que

respondan más a las condiciones actuales y futuras (Segura Letran, 2005, página 10).

Dentro de este contexto, la nueva gestión de la organización, debe partir en la implementación de herramientas estratégicas que les permita de manera óptima el comportamiento de sus colaboradores en el sentido de obtener los resultados deseados, llevando a cabo su plan estratégico, fomentando en sus colaboradores la satisfacción en el trabajo y la disposición de las personas para asumir responsabilidades, a través de la valoración de los aportes y logros de los colaboradores, mantener un buen sistema de información, crear un ambiente de confianza y respeto, así como proveer oportunidades de aprendizaje continuo. Las industrias deben contar con planes de entrenamiento, que introduzcan a sus nuevos colaboradores en la cultura, filosofía y sobre todo en la misión y la visión particulares de cada una de ellas.

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero es innegable que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial, cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías y el personal que las integra, se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos. En el afán de buscar respuestas y soluciones integrales, los directivos de las organizaciones deciden hacer una pausa, redireccionando el rumbo que llevan y hacia donde quieren estar en un futuro próximo, para ello toman la opción de planear y realizar un mapa estratégico que les permitirá ser diferentes ante su competencia en el mercado.

Dentro de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones es consolidar uno de sus capitales más complejos e importantes, su capital humano, porque se enfrenta con una creciente demanda de profesionales cada vez más preparados y con capacidad de asumir cambios y nuevos retos constantemente, no

es una novedad que las compañías reconozcan que la diferencia entre el éxito y el fracaso de su negocio depende en gran parte del potencial de sus colaboradores, de su nivel de compromiso en ejecutar sus tareas y responsabilidades, así como el conocimiento que tienen del mismo, si se toma en consideración que el presupuesto asignado al departamento de Recursos Humanos en la cuenta de pérdidas o ganancias suele rondar dentro del 40% de los gastos totales de la compañía, es evidente la importancia que tiene la gestión del capital intelectual que impactará considerablemente en el alcance de los objetivos que la organización plantee dentro de su plan estratégico.

Las organizaciones tienden a enfrentarse a diversas dificultades durante la elaboración de su plan, como la necesidad de establecer una línea clara de negocio, conocer la posición estratégica actual de la empresa, saber en dónde se encuentra posicionada, qué negocio se quiere y deberá ser en el futuro; qué oportunidades de negocios pueden inferirse; qué cambios se advierten como los más viables en los mercados, y qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles; cómo se vislumbra el futuro de la empresa y qué condiciones futuras pueden preverse, qué herramientas innovadoras implementar en la gestión de su capital humano, todas éstas y otras inquietudes más, son las que llevaron a las organizaciones plantearse una serie de objetivos y planes para soportar las inclemencias del mercado.

El concepto de recursos humanos como gasto, hoy en día, está ya superado, y se habla en su lugar de “inversión en recursos humanos”; al llevar este concepto a la práctica y acción se obtiene como resultado, colaboradores motivados, formados y satisfechos trabajando mejor, definitivamente estos factores repercuten positivamente en los resultados de la empresa; y por lo tanto, en los objetivos que la organización busca alcanzar por medio de su visión y misión, es evidente que en muchas organizaciones estas prácticas son una realidad por lo que han surgido una serie de herramientas, como la planeación estratégica que se establecen a nivel organizacional que facilitan la gestión en general.

Parte de los retos más grandes que las compañías multinacionales atraviesan al momento de implementar su plan estratégico, es estandarizar criterios y tropicalizar procesos en todas las localidades en donde tengan estructuras operativas, porque se debe predicar una misma cultura organizacional, que sea dinámica, de tal manera que, esto permita un desarrollo acelerado estando inmersos en un mismo giro de negocio, respetando las características de cada lugar y convirtiéndose en un actor global, como se denomina en inglés un “global player”. Para ello, existen herramientas, como el plan de capacitación de personal que se realiza dentro del concepto de la Universidad Corporativa (UC) que respalda y fortalece el mapa estratégico así como la gestión de las compañías, logrando que todo su capital humano actúe bajo una misma directriz, y aporte a la organización el alcance de sus objetivos.

Las empresas para hacer realidad todos los planes y estrategias, es indispensable que cuenten con colaboradores comprometidos, que se sientan identificados con su marca y con su empresa, que conozcan al 100% el giro del negocio, y se sientan satisfechos de pertenecer a ella, ¿pero cómo se logra esto?, la respuesta pareciera sencilla, sin embargo, se logra adoptado modelos de aprendizaje a sus programas de desarrollo y capacitación de personal, elaborando el diseño dentro de su plan estratégico empresarial, estableciendo una fuerte dinámica de entrenamiento organizacional para cada uno de sus integrantes.

Dentro de los pasos en la elaboración de un plan estratégico empresarial es imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas implicadas en la organización, para la delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario y estructura de objetivos. Al segmentar todos los factores que conlleva un plan estratégico, el más importante es el Recurso Humano, ¿pero por qué es el más importante?, sencillamente porque si se cuenta con una radiografía del negocio, y con planes y acciones claras para la estrategia del mismo, es vital que alguien las ejecute, y es aquí, donde las empresas se topan con la realidad, porque se podría contar con un excelente plan pero si no se ejecuta y se

lleva a cabo de la manera que se diseñó no tendrá ningún efecto y el resultado será nulo, esto quiere decir, que cada organización existe por una razón, las organizaciones bien administradas por el personal que la dirige desarrollan y llevan a cabo los planes estratégicos diseñados para ayudar a la compañía a cumplir su misión.

Para las organizaciones es factible llevar a cabo todo lo que se plantee por medio de su capacidad de hacer un vínculo entre el plan de la compañía y su recurso humano, y como éste lo realizará, a esto se debe el empeño por captar y desarrollar a los mejores, que son las personas que dirigen la compañía, sin lugar a dudas, uno de los motivos que lleva a la creación de una estructura de entrenamiento como la Universidad Corporativa es cuando las empresas buscan ser globales, proveyendo conocimiento a los colaboradores en todos los países que tengan operación (Allen, 2002, página 7).

El término de Universidad Corporativa (UC) funciona como una estrategia de capacitación que está diseñada para alinear las diferentes corrientes de formación de una organización con los objetivos del negocio. Aplicar estos modelos de capacitación no solo ofrecen formación para los colaboradores de la misma empresa, sino también prevé que participen en sus programas sus cadenas de proveedores y de distribución; también asegura que toda la producción y comercialización de sus productos la lleven a cabo personas que la misma haya formado dentro de sus programas de entrenamiento (Jarvis, 2001, página 132 y 133).

Actualmente el término “ser competitivo” es indispensable para destacar en un mercado determinado dentro de un mundo globalizado, para estar a la vanguardia es necesario especializar al factor humano en tecnología, calidad en el servicio prestado a los clientes y contar con colaboradores capacitados en el giro del negocio; éstos son los principales pilares para mantenerse a flote como

organización, para cubrir estas demandas las organizaciones han optado por hacer una pausa; detenerse a ver su horizonte, hacer una autoevaluación y elaborar un plan que les permita cubrir todas las necesidades que surjan del mercado.

El plan estratégico empresarial es el instrumento que permite ordenar los procesos y procedimientos de una organización, se define como la receta que le permitirá al negocio ser rentable en un futuro; la planeación estratégica es el medio que sirve para orientar los esfuerzos que tendrá la organización, sin embargo, el motor que impulsará la realización de estos esfuerzos, es y será, el recurso humano, por lo que es indispensable alinear la estrategia de formación de la organización con sus objetivos de negocio a través de programas de desarrollo y capacitación que nutran e inspiren a las personas que forman el equipo de trabajo y de esta forma sean ases en sus puestos en la ejecución del plan estratégico al que pertenecen.

Hoy en día existen metodologías aplicables para promover un sentido de control y corresponsabilidad de los colaboradores, una relación más satisfactoria entre los miembros de una empresa, una mejor participación en las decisiones comunes, y la libertad para la creatividad; los colaboradores tienen un mayor control sobre su propio destino y se sienten más apreciados, porque llegan a ser parte del alcance de los objetivos y metas de la empresa; esto llega a ser una realidad si se aplica una formación y un entrenamiento adecuado a las necesidades de los mismos, convirtiéndose en una variable estratégica en la gestión del recurso humano, porque permitirá contar con un capital humano integral, y al lograr esto se obtiene el compromiso, la voluntad y el valor de pertenecer a un equipo de trabajo que comparte un mismo fin, una misma filosofía, como también un mismo estilo de desarrollo.

Dentro de los objetivos organizacionales se trata de gestionar el capital intelectual con un criterio estratégico donde se logre la participación de cada integrante de la compañía, para que se le proporcione una educación de calidad al

servicio de las necesidades de las empresas, así como cubrir las necesidades y expectativas de cada colaborador, si se habla del tema de necesidades y expectativas de los colaboradores, se trae a colación la pirámide de Abraham Maslow (1970) con su jerarquía de las necesidades, en el cual se propone que los intereses de las personas ascienden desde una base piramidal, en donde se encuentran las necesidades primarias, entiéndase las fisiológicas, seguidamente las necesidades de seguridad, cubiertas estas dos primeras se pasa al resto de la pirámide que engloba las motivaciones secundarias, específicamente humanas, que ascienden desde las necesidades de sentido de pertenencia y amor, así como las de estimación hasta llegar al vértice formado por la autorrealización, incluida la más elevada, la realización de la totalidad de nuestro potencial humano.

Contar con personal emocionalmente estable, y con sus necesidades tanto primarias como secundarias cubiertas permite a una organización tener la facilidad de implementar estrategias, tener cambios constantes, así como desarrollar proyectos complejos, porque cuenta con el potencial humano adecuado con las competencias necesarias para llevarlo a cabo, esto se logra únicamente con programas integrales de capacitación, entrenamiento y desarrollo para el personal.

Las empresas buscan un paraguas estratégico para sistematizar los trabajos de formación, centralizar su diseño, desarrollo y administración, aplicar medidas consistentes, convertirse en un “laboratorio de producto nuevo” para experimentar con nuevas formas de aprendizaje para los colaboradores y alcanzar una adecuada competencia operacional, en el giro del negocio, es en ese momento donde se da el surgimiento de la “Universidad Corporativa” (UC), en los principales centros académicos y empresariales del mundo no resulta extraño, esta es la herramienta que ya varias entidades de tipo educativo y varias organizaciones reconocidas han adoptado como modelo de enseñanza y formación para su capital humano, porque les permite fortalecer y cubrir esas competencias que los hará poseer mejores colaboradores, profesionales y personas después del conocimiento adquirido.

Las compañías en estos tiempos compiten por cubrir el mayor nivel de necesidades de los colaboradores, crear paquetes atractivos de compensación, para ello adoptan nuevas tendencias de desarrollo para su personal, adquiriendo modelos como los de las UC, con el objetivo de cubrir la distancia entre el mundo académico y el empresarial, con el propósito de facilitar el conocimiento de su propia compañía y crear programas que permitan maximizar el potencial de cada uno de sus colaboradores, por medio del aprendizaje y desarrollo bajo el enfoque universitario evocando el tipo de expectativas que concuerden con sus objetivos por alcanzar.

Las fuerzas de la globalización han cambiado el mundo de los negocios así como los de la industria, y ha nacido la sociedad del conocimiento, ahora, la subestructura global necesita tanto investigar, como divulgar el conocimiento. Cada día las organizaciones requieren que su capital humano conozca y se involucre más en los objetivos del negocio, para lograrlo, es indispensable que exista la competencia de la compatibilidad emocional entre empresa y colaborador, quiere decir que en la medida en que las actividades y responsabilidades de los colaboradores, la modalidad de operación y los valores de la organización, y la comunidad en la cual el individuo vivirá y trabajará, corresponde al tipo de ambiente que brinda esa satisfacción personal, el grado en el que el propio trabajo es personalmente satisfactorio (Manual de Selección Eficaz, 2002, página 82).

El conocimiento es poder, por lo que esto permite que cada individuo entre más información maneje, más competitivo se convierte y ese nivel de conocimiento llama la atención de las organizaciones, porque será parte del equipo que alcanzará los objetivos de la misma. Las organizaciones tienen solo una clase de colaborador, todo el mundo crea conocimiento y actúa para el bien del conjunto, quiere decir que la mayor parte del aprendizaje ocurre durante el desarrollo de un proyecto, tomando la organización una postura de laboratorio para la adquisición del conocimiento (Kennedy, 2007, página 11). Para ello las organizaciones buscan

alternativas para mejorar el rendimiento de sus colaboradores y crear ese vínculo, ese sentido de pertenencia, la Universidad Corporativa (UC) es un concepto estratégico que agrupa una serie de lineamientos que pretenden alcanzar las metas de la compañía, a través de su capital intelectual; cada empresa puede contar con su propia UC, se diseña y se desarrolla con base en un diagnóstico ya que no es una fórmula predeterminada, se desarrolla como un traje a la medida para identificar los requerimientos específicos, los recursos disponibles de la organización, los medios más eficaces de capacitación y los objetivos del negocio que se desean alcanzar a través de su personal. (Jarvis, 2001, página 151).

El propósito de realizar este estudio es la creación y diseño de programas de capacitación alineados al plan estratégico organizacional, adoptando en su diseño, la Universidad Corporativa, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y ser competitivo en el mundo de los negocios. Para ello se debe iniciar con el diseño de la estructura organizacional, incluyendo la misión, visión y los valores de la compañía. Para ello es importante comunicar a los colaboradores el objetivo, alcance y ejecución en la implementación de la Universidad Corporativa, como herramienta en el desarrollo de los mismos, y el impacto en el negocio. Posteriormente se diseñan programas de capacitación alineados al plan estratégico de la Organización, que ya previamente se realizó. El objetivo final es implementar nuevos modelos de aprendizaje basados en la Universidad Corporativa, garantizando así de tal manera, que los programas de capacitación cubran las necesidades de entrenamiento de los colaboradores, por último, pero no menos importante, es monitorear y evaluar el impacto de los programas de capacitación.

En el capítulo I de esta investigación, se fundamentan las razones por las cuales se debe de trabajar bajo un plan estratégico a nivel empresarial, qué ventajas conlleva y qué desafíos se deben afrontar en el mercado laboral; así mismo, se describe una de las herramientas innovadoras en modelos de aprendizaje, la

Universidad Corporativa, para capacitar a los colaboradores y cómo estos planes de entrenamiento funcionan como vehículo para el alcance de los objetivos corporativos.

En el capítulo II se describen las técnicas y procedimientos utilizados en el diagnóstico empresarial elaborado en dicha investigación, con el propósito de detectar el nivel de competencias de los colaboradores evaluados.

En el capítulo III se expone el análisis y la interpretación de resultados en donde se muestran las matrices utilizadas para el análisis con la información recaudada; tomando como respaldo los datos obtenidos por medio de evaluación de desempeño 180° que se sostuvo con cada uno de los colaboradores evaluados.

En el capítulo IV se encuentra la información que complementa el significado de esta investigación, y la razón de ser de la misma, las conclusiones y las recomendaciones que van dedicadas a todos aquellos profesionales que se desempeñan en la ardua labor de la gestión del capital humano.

Esta investigación está orientada, tanto a gerentes generales, como a profesionales que se desempeñen en el amplio y complejo mundo de los negocios, este material pretende mostrar cuáles son esas alternativas estratégicas que proporcionan la dirección correcta, para desarrollar empresas competitivas y colaboradores productivos, comprometidos e identificados con el alcance de metas corporativas, lográndolo por medio de la ejecución de su plan estratégico así como, la implementación de nuevos modelos de aprendizaje que están surgiendo en esta época de aprendizaje en la que hay más personas que buscan una educación superior, y que el desarrollo integral es fundamental para ser competitivo; se orienta a un crecimiento de la demanda de una educación profesional seguida de todas las ocupaciones que se basan en el conocimiento generado por la presión del mundo empresarial.

1.2 Marco Teórico:

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo, con frecuencia la organización y el departamento de recursos humanos ejercen mínimo control sobre su entorno exterior, estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen en la futura toma de decisiones.

El mercado global es un mundo cambiante, tales cambios repercuten en las organizaciones, convirtiéndose en factores determinantes para las empresas, en el perfil de personas que se necesita, el grado de preparación y nivel de desempeño que se espera de ellos, así como su nivel de compromiso y satisfacción de trabajar en ella. La tarea de los profesionales que dirigen las organizaciones es responder ante estos cambios, buscando alternativas que les permita alcanzar sus objetivos como organización y ser competitivos ante el mercado. Los retos en el entorno exterior ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad, la organización debe estar preparada a enfrentar estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización y la adopción de medidas proactivas para enfrentarlos, tomando acciones inmediatas (Werther, Davis, 2000, pág. 39).

La acción empresarial admite por lo menos tres planteamientos, el estratégico, el organizacional y psico-sociológico. En efecto cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, con excepción de los casos atribuibles al azar, puede ser interpretado de tres maneras:

1. El acontecimiento es resultado de selección consciente en busca de lograr objetivos definidos (interpretación estratégica). Se refiere a la toma de decisiones, que alternativas decide tomar la empresa para el alcance de sus metas. Esto conlleva crear nuevos planes, implementar nuevas herramientas que le permitirá llegar a la empresa al nivel que busca estar.

2. El acontecimiento es propio de la organización, inevitable en razón de la estructura de la empresa y su modo de operar (interpretación organizacional). En este punto se visualiza el nivel de involucramiento y participación que tengan todos los miembros de la empresa, que procesos y procedimientos se manejan que vayan enfocados al alcance de las metas. Dentro de este mismo planteamiento empresarial es importante mencionar la parte del Comportamiento Organizacional, que abarca todo lo relacionado con los individuos que componen la estructura organizativa, relacionado con su comportamiento dentro de la misma organización. (Robbins, 2009, página 10).

3. El acontecimiento es el resultado de un juego político, de algún trueque entre los patronos y los colaboradores, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes (interpretación psico-sociológica). La naturaleza humana es buscar siempre el propio bienestar por lo que el gran reto organizacional es encontrar ese equilibrio para el bien común, desarrollando las habilidades, aptitudes y conocimientos de todos los integrantes de la organización, para la acción empresarial en el logro de resultados.

Dentro de la acción empresarial los incisos anteriores se pueden interpretar de la siguiente forma:

1. Con enfoque estratégico racionalizado en los objetivos de la empresa y el camino que ha de seguirse para lograrlos. Los integrantes de las empresas, que son los estrategas tienden a ser un calculadores; para ellos la empresa no es un conjunto de personas o de estructuras sino más bien un cuerpo cuyo contenido se desconoce pero cuyas reacciones ante eventos externos es predecible; a esto se le llama “comportamiento organizacional” lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de

conocimiento involucrando a sus tres determinantes que permiten que tenga sentido la empresa, los individuos, grupos y estructura.

2. Con un enfoque particular, por el contrario, tiene una individualidad, un comportamiento organizacional que le es propio. Si se abre la “caja negra” puede percibirse que contiene cajas más pequeñas: divisiones, departamentos, servicios, y cada subdivisión tiene sus propios objetivos, planes y modos de operación. No sería, entonces, la acción empresarial el simple resultado del comportamiento de grupo de todas las subdivisiones de la empresa?, al sumar todos los esfuerzos que todos los miembros de una misma organización hacen posible lograr las metas y los objetivos organizacionales, el reto es alinear a todo el conjunto de personas que la conforman a compartir esa misma perspectiva dentro de su acción, logrando así mismo, que se sientan satisfechos, comprometidos con el alcance de resultados de la empresa.

En la actualidad, el éxito de los individuos, las organizaciones y las naciones está más que nunca relacionado con su capacidad para detectar con precisión los cambios que se produce en todo tipo de escenarios y para desarrollar con celeridad planes coherentes y sustentables que les permitan transformar sus sueños en realidad; de eso trata el planeamiento estratégico (Gahan, 2005, página 12). Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Estos no solo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de estos. (Robbins, 2009, página 10).

El camino para el alcance de los objetivos organizacionales es “La formulación de un plan estratégico, esto es vital, porque permite orientar, motivar y entusiasmar a la mayoría de las personas” -Michael Sonnenfeld-, los pasos que se contemplan dentro de un plan estratégico se puede definir como un *sistema de*

liderazgo que se inicia con una visión sobre el destino al que se desea lograr y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que permitirán trasladarse desde la situación actual hasta esa otra que se busca alcanzar en un futuro determinado.

El planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas. Si se retrocede en el tiempo este tipo de alternativas administrativas eran empleadas por un pequeño grupo de empresas elite, particularmente en los sectores automotriz y energético. Desde entonces, cada vez más organizaciones sin importar su tamaño lo han ido adoptando al comprobar los beneficios que aporta. Dentro de los componentes principales de un plan está el análisis de escenarios para detectar oportunidades y riesgos, define una visión del futuro para fijar el rumbo; selecciona las estrategias (los caminos a seguir) para unir el presente con el futuro deseado; asigna una misión a la organización; diseña la estructura más adecuada para esa misión, prepara por escrito un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la Organización (Gahan, 2005, página 18).

En estos tiempos las industrias han sufrido una serie de cambios que les ha obligado a crear modelos y planes más eficientes de administración que les lleve a ser más competitivas en el campo económico en el que se desenvuelven, esta especialización ha provocado que las organizaciones estén a la vanguardia si desean sobrevivir, y sobre todo crear una distinción de las demás, ésta diferenciación se basa en una estrategia que no incumbe únicamente al campo tecnológico y funcional, sino mas bien, al nivel de educación y experiencia de los miembros encargados de dirigir y materializar las metas de las entidades económicas. En el afán de mantenerse alerta en la competencia constante que se vive en el mercado, se ha inducido al campo laboral a crear planes y alternativas estratégicas que aseguren la capacitación dirigida en la línea real del negocio.

En América Latina comenzó a ser utilizado hace una década por un número reducido de empresas privadas con actividades internacionales, también algunos organismos estatales han formulado ocasionalmente planes estratégicos para cumplir con su misión. En los Estados Unidos, la Unión Europea y el Japón, el planeamiento estratégico es una herramienta utilizada por profesionales, empresas de todos los tamaños, agencias estatales y organizaciones no gubernamentales. Al tomar esta alternativa para el alcance de sus objetivos las organizaciones han alcanzado niveles superiores de desempeño, son reconocidas por la calidad de sus líderes y la claridad en sus planes; se destacan por la formulación de su visión y de sus estrategias, que son compartidas y adaptadas por todos sus miembros (Gahan, 2005, página 23), es por ello que los empleados de una organización deben ser el ímpetu para la innovación y el cambio, el gran reto de las empresas es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. (Robbins, 2009, página 23).

Los desafíos externos a los que debe hacer frente las organizaciones también deben resolver los desafíos internos, esto deriva por lo general que las empresas se planteen múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí. Los objetivos de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, y del resto de áreas, pueden estar en conflicto con los objetivos del personal, éste es el mayor reto para los directivos de las organizaciones hoy en día, por que deben reconocer y detectar la brecha que puede existir entre el plan estratégico de la compañía, con la capacidad y las competencias que tenga cada uno de sus colaboradores, quienes juegan un papel importante para el alcance de los objetivos que la empresa se trace; es aquí donde herramientas creadas para alinear la estrategia de una organización, son el principal ingrediente para llevarlos a cabo (Werther, Davis, 2000, pág. 43 y 45).

La posibilidad de incorporar y capacitar a las personas adecuadas para sus proyectos es una opción que está al alcance de todo tipo de organizaciones. En contra de lo que a veces se cree, no son las grandes empresas, con mayores recursos

y miles de empleados, las que logran mejores resultados, por el contrario, hoy en los ambientes corporativos muchas empresas crean emprendimientos más pequeños porque reconocen las ventajas de las organizaciones más livianas y veloces; porque el menor tamaño les permite un mayor conocimiento de sus integrantes y facilita el seguimiento de los resultados. Las herramientas de análisis, planeamiento y gestión estratégica son utilizadas en todo tipo de actividades grupales e individuales, sirven para poner en marcha proyectos y diseñar la estructura de las organizaciones; quienes la han adoptado, se destacan por una clara visión del futuro, una actitud más positiva y la implementación de estrategias adecuadas para alcance de sus metas.

El adoptar este tipo de herramientas administrativas como el planeamiento estratégico dentro de las organizaciones permite que sus integrantes disfruten más de su trabajo, por que permanecen mas alertas a los cambios que se producen en los escenarios donde deben de actuar, tiene actitudes proactivas en lugar de reactivas y son mucho más proclives a aportar ideas para mejorar el funcionamiento de sus grupos, ya que se sienten protagonistas de su propio destino. Parte de los grandes beneficios que conlleva trabajar bajo el plan estratégico se puede mencionar los siguientes:

- a) Fortalece el trabajo en equipo, porque permite que todos los integrantes de la organización estén informados sobre el rumbo y las estrategias elegidas, si no lo están, es porque su organización carece de ellos. También las personas conocen en detalle los objetivos y los planes de acción asignados a las distintas unidades internas de la organización, lo que facilita superlativamente “el trabajo en equipo”. Los planes estratégicos son multidisciplinarios, por que integran las distintas funciones de la organización, como producción de bienes y servicios, finanzas, recursos humanos, área comercial, departamento técnico, etc. En las organizaciones que carecen de una visión compartida y de estrategias comunes, las unidades internas muchas veces poseen objetivos

distintos y contradictorios que compiten entre sí, poniendo en riesgo la supervivencia del grupo.

- b) Favorece la percepción de los cambios, los grupos que practican el planeamiento y la gestión estratégica, están más alertas a los cambios en sus escenarios y prestan especial atención a las nuevas estrategias de sus competidores, los avances tecnológicos que se producen en materia de nuevos productos y servicios y las oportunidades y los riesgos que surgen en los mercados locales y externos.
- c) Desarrollo de actitudes proactivas, las empresas que recurren al plan estratégico saben hacia donde se dirigen; por lo que están mejor preparadas para superar los desafíos que se presentan en el camino, sin perder de vista su rumbo, sus actitudes son proactivas, porque cuentan con colaboradores motivados y con gran sentido de pertenencia que se encuentran enfocados en las metas organizacionales como en las propias.
- d) Optimiza los resultados económicos y operativos, el planeamiento y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización; la aplicación de los objetivos y los planes de acción en forma coherente por parte de sus distintas unidades (departamentos, sectores o divisiones) y de las personas que las integran produce resultados superiores a los de otras organizaciones, es en este punto donde las empresas buscan modelos de aprendizaje para capacitar a sus empleados que les permita optimizar sus energías e incrementen su desempeño basándose en el conocimiento técnico del negocio.
- e) Asigna con mayor eficacia los recursos, porque toda organización, incluso la más grande, cuenta con recursos limitados, que son difíciles de obtener y cuyo costo es elevado; si los recursos se pierden, son difíciles de reemplazar,

esto obliga a ser cuidadosos en cómo se les emplea, para lograr la mayor eficacia posible. El planteamiento estratégico permite que los recursos de todo tipo -económicos, humanos, materiales y tecnológicos- sean asignados de acuerdo con una serie de prioridades, determinadas por la existencia de una visión, la misión encomendada a la organización en conjunto y los objetivos de sus unidades internas.

Según el especialista Steven Scott, las organizaciones más destacadas asignan objetivos que, en casi todos los casos, reúnen las siguientes características:

- Son concretos y su cumplimiento puede medirse.
- Han sido comprendidos y aceptados por quienes deben realizarlos.
- Despiertan un interés auténtico, ya sea porque dignifican un desafío especial o porque generan expectativas de un futuro mejor, en el plano personal y en el colectivo.

Es habitual que al tratar sobre la mejora del rendimiento en contextos muy competitivos se use de ejemplo a los equipos deportivos profesionales, no tratándose así de una metáfora, ya que actualmente las mejores instituciones deportivas del mundo dan una gran importancia a la formación estratégica de sus integrantes. Equipos de muy alto rendimiento, como los que compiten en la NBA de los Estados Unidos o en las ligas de fútbol europeas, analizan con mayor objetividad oportunidades y los riesgos de los escenarios donde deben actuar, e identifican las fortalezas y debilidades propias y las de sus rivales. Estos análisis permiten orientar la capacitación individual y colectiva de sus deportistas para optimizar sus resultados (Gahan, 2005, páginas 25, 26 y 27). Esto quiere decir que los empleados competentes no lo son para siempre, las aptitudes pueden deteriorarse y convertirse en obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan muchísimo dinero en el

entrenamiento, formación y desarrollo de sus integrantes. (Robbins, 2009, página 590)

Para lograr hacer el análisis que les permitirá desarrollar a su personal y volverlo competitivo, las organizaciones realizan un estudio detenido de las necesidades a cubrir para lograr sus objetivos para luego plasmarlo en el plan estratégico, donde se elabora el diseño de estrategias para que la empresa tenga capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso en los nuevos mercados. Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado. A veces será empleada una alternativa de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las pericias de negocios.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años; orientándose a la innovación y generación de nuevas propuestas; donde la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, son parte fundamental de la planeación estratégica.

Existen propuestas variadas en cuanto a los tipos de planificación existentes, dentro de estos se pueden mencionar los siguientes (Segura Letran, 2005, página 13):

1. La planeación es un enfoque holístico a la solución de problemas complejos.
2. La planeación es el medio para diseñar nuevas situaciones futuras.
3. La planeación involucra experimentación en el diseño de resultados y en la selección de los medios para realizarlos.

4. La planeación es una toma de decisiones, y se dirige a la formulación de nuevas estrategias.

La planeación induce el cambio como una actividad dirigida a construir futuros deseados, que se formulan con los objetivos más elevados. Además de que los objetivos están influidos por lo que es posible, que son extensiones lógicas del presente; es decir “un futuro lógico”. (Segura Letran, 2005, página 13). La planeación induce al cambio a través de intercambios de información con otros sistemas, según su visión, el cambio debe estar dirigido hacia el *debe*.

La acción de planear de forma estratégica se determina como “lo que podrá ser hecho”, dados el horizonte de prospectiva y situación existente. Esta etapa consiste en la determinación de metas y se orienta primordialmente por los resultados posibles.

El plan estratégico es un medio que permite visualizar y diseñar el rumbo que tomará la organización, dentro de los pasos para su elaboración se pueden mencionar los siguientes:

1. Presentación: Se refiere a un resumen de los principales elementos del plan.
2. Misión-Visión: Enunciar la misión, visión y valores o principios que guían a la organización.
3. Análisis situacional actual: Historia de la organización, estructura organizativa, evolución del entorno y del sector específico en el que se encuentra, principales usuarios de los productos y/o servicios que se tienen.

4. Diagnóstico: Identificar oportunidades y amenazas, identificar fortalezas y debilidades, identificar los puntos críticos en cada una de las áreas.
5. Prioridades estratégicas: estructura general de objetivos y determinación de los objetivos estratégicos. Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.
6. Plan de acción operativo: Proyectos de cambio y resultados esperados, cronograma general de implantación, recursos destinados, estructura organizativa, responsables, sistema de seguimiento y evaluación.

Todos los elementos mencionados anteriormente son una serie de pasos y tareas que deben realizarse para la elaboración de un plan estratégico empresarial exitoso, son parte de los retos a los que se enfrentan las organizaciones, donde buscan tener la habilidad para dirigir al personal de manera asertiva en el campo laboral, esto genera que las personas logren aprender más del negocio en particular al que se dedica la empresa para la cual laboran. Actualmente las empresas que propician esta especialización para su propio beneficio, aseguran lograr este objetivo; a través de la creación de programas de capacitación para cada nivel de la estructura de la compañía, acompañados de grados académicos reconocidos por entidades educativas. (Moraga, 2010, página 9).

Las industrias deben contar con planes de entrenamiento, que introduzcan a sus nuevos colaboradores en la cultura, filosofía y sobre todo en la misión y la visión particulares de cada una de ellas, pero ¿cómo se logra cumplir todos estos planes de entrenamiento de personal? Existe una herramienta que funciona como el vehículo para el desarrollo del personal, convirtiéndose en la opción adecuada para alinear la capacitación de los empleados con la estrategia de la empresa; es allí donde *las Universidades Corporativas (UC)* encuentran el propósito que las originó, orientando sus esfuerzos para contar con personal calificado que pueda desempeñarse de acuerdo a las políticas y procedimientos de las empresas. No

existen dos organizaciones iguales, por lo que cada UC tiene su propia estructura y diseño los cuales adapta a sus necesidades o a su presupuesto, sin olvidarse de su cultura organizacional.

Resulta complejo hacer una historia sencilla de las UC, dado que muchas empresas iniciaron la educación y formación para el personal de casa mucho antes de que ninguna de ellas se llamara “Universidad Corporativa”.

En 1914 se estableció el primer departamento de capacitación y desarrollo; básicamente su labor era rutinaria, la administración del personal era sencilla bajo los mismos lineamientos, no existían planes de carrera ni gestión del mismo capital humano, con lo que al surgir brechas entre el conocimiento o experiencia de la persona que ocupaba un puesto determinado, no satisfacía a cabalidad estas necesidades pues siendo su labor rutinaria no enfocaba de una manera efectiva los programas de capacitación; las universidades corporativas ofrecen un lineamiento entre aprendizaje, metas y objetivos del negocio, ya que ofrece una variedad de servicios y actividades a las diferentes estructuras organizacionales, utiliza múltiples métodos de aprendizaje que miden la reacción, el aprendizaje y la conducta tomando como base los resultados del negocio. (Moraga, 2010, página 13).

Se puede ubicar el origen de las UC como instituciones en el ámbito de gestión a finales de los años setenta y principios de los ochenta. En un principio la UC era una institución nacida e impulsada desde dos mundos normalmente divorciados la universidad y la empresa, que pretende elevar la estrategia a través de la formación dentro de las propias empresas. La ambición máxima dentro de la organización debe ser una educación que ayude a impulsar los cambios necesarios. (Jarvis, 2001, p.13).

Los departamentos de Recursos Humanos tradicionales no aseguraban que la capacitación que se impartía cubriera en realidad la brecha existente entre el

conocimiento de la persona que ocupaba el puesto y los requisitos del mismo, fue así como este departamento empezó a representar un gasto en lugar de un beneficio, tomando como referencia la industria norteamericana en el año 2002 las empresas gastaron US \$54.2 billones en entrenamiento formal, es claro que las organizaciones empezaron a reconocer la importancia de capacitar a sus colaboradores para convertir su sector de mercado en uno más productivo y rentable, es aquí donde empiezan a surgir inquietudes de especializar a los colaboradores en el ramo del negocio de la compañía, orientando los esfuerzos financieros y educativos a la satisfacción de las necesidades propias de cada empresa (Winter, 2004, pág. 363).

Las Universidades Corporativas (UC) son esencialmente una entidad separada en una compañía, siendo la responsable por el entrenamiento, implementación de programas de capacitación para los miembros de la organización. Se puede asumir que las empresas que han dado un grado alto de importancia a la capacitación de sus miembros, ven a la universidad corporativa como “la mejor manera de enfocar los esfuerzos de entrenamiento a todos los niveles de los empleados en cuanto a sus destrezas, conocimientos, y competencias los cual los hará exitosos en sus áreas de desempeño actual, además de ser tomados en cuenta en puestos futuros” (Winter, 2004, pág. 364).

Los modelos de aprendizaje de la UC funcionan como el paraguas estratégico para formar y educar a los colaboradores con el objetivo de satisfacer los fines de la corporación. Tras su implementación, será el principal vehículo de desarrollo profesional de los colaboradores de la compañía. Facilitará oportunidades de aprendizaje formal e informal que fomentarán el crecimiento personal y profesional de los individuos en la empresa, en un clima organizativo armonioso que permitirá alcanzar las metas del negocio (Jarvis, 2001, página 121).

Una de las definiciones que refleja la esencia del concepto de Universidad Corporativa (UC) es la de Martel; “una universidad corporativa significa una transformación organizacional que es usada para llevar conocimientos y habilidades en la implementación de cambios organizacionales y estratégicos con el objetivo de compartir los valores y la visión corporativa”. (Canadian Journal of Administrative Sciences, 2005, p. 296), esto significa que se da la sincronización, permitiendo el alineamiento con cada uno de los miembros de la organización, como resultado se obtiene un cambio de actitud y percepción de los empleados, en la suma de estas modificaciones se logra el eslabonamiento de objetivos organizacionales.

Se trata de un sistema introducido en una organización para facilitar destrezas convenientes para el puesto de trabajo y reforzar la cultura corporativa. “Conviene destacar que no todos los clientes son empleados de la empresa; se insiste cada vez más en que se proporcione educación y formación a todas las empresas de las cadenas de proveedores y distribuidores, de manera que las grandes corporaciones puedan extender su influencia por toda la red en la que operan”. (Jarvis, 2001, p. 122). Para que la organización esté alineada en sus objetivos, es necesario que toda persona o empresa externa que tenga relación directa en su cadena administrativa conozca, se identifique y se rijan mediante los procesos establecidos de la organización para quien trabaja.

A partir de la década de los años 20 del siglo pasado empieza a surgir una brecha grande entre los conocimientos de las personas que egresan de universidades tradicionales en relación a las competencias que deben tener dentro de las industrias. Con el propósito de cubrir esta brecha que las grandes corporaciones descubren por la misma necesidades de ser competitivos, es cuando se dan a la tarea de formar UC; con el paso del tiempo, se identifican por medio de estos programas, cuatro niveles esenciales que se deben cubrir para que los conocimientos adquiridos estén alineados a la estrategia de las organizaciones. Por esta razón cabe mencionar que, en nuestro país y en algunos países de la región centroamericana,

son pocas las organizaciones que ya manejan el concepto completo de UC, que cumplan con los cuatro niveles establecidos. En la mayoría de los casos, se están manejando únicamente los primeros dos niveles de todo el programa; esto quiere decir que cada organización ha adaptado la UC según sus posibilidades. A continuación se explica de qué trata cada uno de los niveles que constituyen una Universidad Corporativa.

Las Universidades Corporativas están constituidas por cuatro niveles:

1. Departamento de capacitación y desarrollo
2. Desarrollo ejecutivo; retroalimentación, realización de proyectos
3. Créditos; equivalencias con instituciones educativas
4. Grados académicos.

1. Departamento de capacitación y desarrollo:

En las compañías que cuentan con Universidad Corporativa (UC) se busca que la metodología utilizada en este departamento se oriente a una espiral continua de conocimiento, garantizando la preparación y entrenamiento permanente de cada una de las personas que participan con su trabajo en la organización, de tal manera que el departamento ya no se oriente a atender necesidades que surjan como problemas en la administración del día a día, sino que se anticipe a los problemas antes que aparezcan y que se imparta las herramientas necesarias para la ejecución de la labor de cada colaborador. Esto conlleva la realización de programas anuales de capacitación, donde los cursos que se impartan a los colaboradores estén alineados a la estrategia, siendo este su enfoque primordial; esto quiere decir que, es capaz de brindarle a los empleados el entrenamiento necesario direccionado al cumplimiento de metas de la compañía, facilitando con esto un excelente desempeño de su personal, e inducir el crecimiento del negocio de una manera automática.

2. Desarrollo ejecutivo; retroalimentación, realización de proyectos:

Orientado a mandos medios y estratégicos, con el objeto de brindarles herramientas que les ayuden a impulsar el trabajo de sus subalternos, por medio de la creación de planes y seguimiento constante a las actividades que cada uno de ellos ejecuta y fortalecer sus competencias más débiles; con la mira que estas personas sean los futuros directivos de la organización.

Como parte del desarrollo y del plan de sucesión de las posiciones claves en una compañía, se brinda entrenamiento especializado a colaboradores con gran potencial de tal manera que elaboren proyectos de mejora a la operación del negocio, por lo regular estas personas son elegidas por la gerencia general, y directivos, esto con el fin de brindarles un entrenamiento especializado e intensivo acompañados por su mentor y/o coach, con el objetivo de prepararlos para ser en un futuro los que dirijan el negocio.

3. Créditos, equivalencias con instituciones educativas:

Al alcanzar las Universidades Corporativas un grado académico equiparable al de una entidad educativa, se busca a través de esta última otorgar equivalencias a carreras afines, luego de un cierto número de horas hombre de capacitación brindada por la compañía o bien por una entidad externa dedicada a la capacitación de personal; esto significa que, se busca el respaldo y avalúo de Instituciones Educativas ya sean locales o internacionales, para convertirlos luego en grados académicos, con la intención de buscar una certificación acreditada por una institución reconocida para el mercado laboral.

4. Grados académicos:

Al ser validados los créditos por una entidad educativa reconocida a nivel nacional o internacional, se estimula a los colaboradores a que culminen su carrera académica que ya han empezado a cursar como resultado de las capacitaciones brindadas dentro de su organización, esto se maneja de forma paralela a los cursos especializados en el negocio para el cual laboran contiguo a los cursos o seminarios que se les brinda como educación en general.

Parte de los beneficios que brinda una organización en el tema de crecimiento integral de su personal, es velar por el desarrollo de los mismos, para ello, lleva a cabo de dos formas, una de las dos alternativas que tienen las organizaciones es la de contratan un docente para que imparta a sus colaboradores grados específicos, clases que se imparten después de haber cumplido su jornada laboral; algunas organizaciones internamente les llaman “escuelas”, colocándole al final el nombre de la compañía como indicativo que pertenece a la organización.

Éstas “escuelas” no son precisamente una estructura independiente de la empresa, más bien están cimentados dentro de las instalaciones de la organización, efectivamente los programas y planes de estudio los avala una entidad educativa externa. Este programa de “escuelas” es enfocado exclusivamente para personal operativo, son personas que por distintos factores no lograron culminar sus estudios a nivel primario y secundario; sin embargo, la empresa les otorga la oportunidad de graduarse a nivel medio, sin provocarles ningún tipo de inversión, todo esto es financiado por la compañía.

La segunda alternativa es buscar un proveedor de tipo educativo, entiéndase un colegio que proporcione los mismos beneficios similares a los que proporcionará alguien interno, con niveles de estudio equivalentes, pero también brindados a todo su personal operativo en horarios adecuados a su jornada laboral, ya sea en plan

diario o en fin de semana; esto quiere decir, que se maneja de manera independiente al negocio pero le permite a la empresa contar con personal de mejor nivel, incitando satisfacción personal, mayor compromiso, sentido de pertenecía y alto desempeño en su gente.

Desarrollados anteriormente los cuatro niveles dentro del programa de la universidad corporativa, es pertinente señalar cuáles son esas diferencias de un entrenamiento tradicional en comparación al entrenamiento que brinda la Universidad Corporativa (UC) como tal, implementada dentro de una organización, para ello se presenta el siguiente recuadro donde se perciben esas aristas que hacen de la UC una alternativa compleja en el desarrollo de las personas que pertenecen a una organización. A pesar de este panorama general lo que la universidad corporativa abarca es útil, la cuestión más importante sigue siendo: ¿cuál es la eficacia de la formación universitaria de las empresas? Las organizaciones ven su impacto como una buena herramienta para retener talento de primera, creando un clima laboral mejor, creando un compromiso dentro la organización.

La educación de los ejecutivos modernos está tomando como ruta la adquisición de conocimiento que evoque de las necesidades que la empresa en la que se desempeñen; es por ello, que la satisfacción de dichas necesidades podrá hacerse únicamente cuando las personas estén dirigidas al objetivo de las empresas. Para eso es necesario conocer cuáles son los propósitos primordiales que busca alcanzar la Universidad Corporativa, y las razones por la que se implementa en una organización.

Los objetivos específicos que pretende alcanzar la Universidad Corporativa son:

- Crear una organización de aprendizaje.
- Formar y educar a los colaboradores con fines de satisfacer las necesidades de la corporación.

- Sistematizar programas introducidos en la organización para facilitar destrezas convenientes para el puesto de trabajo y reforzar la cultura corporativa.
- Actualizar a su personal con mayor rapidez para lograr ventajas competitivas.
- Satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de sus directivos y la gestión gerencial.
- Desarrollar el capital intelectual para incrementar la competitividad.
- Desarrollar el nivel de escolaridad de todos los trabajadores.
- Crear clima organizacional que propicie la creatividad e innovación.
- Desarrollar capacidades técnicas, metodológicas, de liderazgo, sociales y personales.

Los objetivos de la Universidad Corporativa (UC) busca también que en los trabajadores de la organización, “El trabajo se convierta en un símbolo de pertenencia a la empresa facilitando una ruta hacia la pertenencia plena” (Jarvis, 2001, p. 121). Esto quiere decir, que, los programas y planes de capacitación tradicionales no se están orientando a la estrategia real del negocio, y por lo tanto no sirven como impulsores del desarrollo del personal, sino más bien, como un retardante de los cambios indispensables en la administración efectiva de la organización.

El reto de unir los procesos de aprendizaje a la ejecución de la estrategia ha estado en la lista de prioridades de múltiples organizaciones hace décadas; solamente las organizaciones y quienes son parte de ellas conocen el negocio y las estrategias que funcionan en cada una de ellas. Definitivamente la UC es el vehículo que permitirá llevar al personal de una compañía a otro nivel, para ello es necesario visualizar cuáles son esas alternativas de mejora que ofrece la Universidad Corporativa (UC). Las ventajas que se obtienen al implementar la UC son:

- Aumento de la productividad y del impacto organizativo.

- Soluciones para el aprendizaje.
- Eliminación de esfuerzos duplicados y del gasto de recursos.
- Formación medida en relación con los objetivos del negocio.
- Reducción de costos administrativos.
- Entorno de aprendizaje durante toda la vida.
- Mayor satisfacción del colaborador.
- Vinculación de la formación con el rendimiento en el trabajo.
- Reconocimiento del empleado de la relación entre la formación tecnológica y el progreso en la carrera profesional.

Al examinar las afirmaciones hechas por, y sobre muchas universidades corporativas, es obvio que su principal preocupación es la competencia operacional. La universidad corporativa tiene como principal objetivo desarrollar y gestionar el capital intelectual, para incrementar la competitividad de las empresas con criterios estratégicos, con la decidida voluntad educativa de llevarlo a cabo. Participando en ello todos los miembros de las organizaciones, no solo de niveles directivos, sino, a todos los colaboradores que se empleen en la misma. (Jarvis, 2001, p.142).

Las organizaciones que cuentan con este programa desarrollan mayor productividad y altos niveles de eficiencia dentro de su mercado objetivo, respondiendo a la necesidad de las empresas por entregar programas de educación no formal a sus colaboradores, en el contexto de educación continua, de esta manera se obtiene una respuesta integral a los requerimientos específicos, los cuáles no están siendo satisfechos por los programas de capacitación tradicionales utilizados por las empresas que aún no cuentan con UC.

En Guatemala son pocas las organizaciones que ya manejan un concepto de UC. Las que en la actualidad ya cuentan con programas establecidos son empresas con presencia en el mercado a nivel internacional, es por ello que la demanda del mismo sistema los lleva a buscar y adaptar a su gestión este tipo de alternativas

modernas; es común que las empresas internacionales que se establecen en nuestro país envíen a sus ejecutivos a países del extranjero a especializarse, creando con esto una brecha cultural, pues las costumbres y políticas a nivel laboral son muy distintas a las que conocen y sobre todo a las que tendrán que incorporarse cuando asuman un cargo; sin duda alguna es un reto el lograr tropicalizar los procesos aprendidos, para luego ejecutarlos. (Moraga, 2010, página 18).

Grandes organizaciones a nivel mundial como McDonald's y Motorola adoptaron dentro de su plan estratégico empresarial el modelo de aprendizaje de la Universidad Corporativa (UC) , que si se puntualiza a continuación el caso de Motorola pude verse que se creó La Universidad Corporativa de Motorola (Motorola University), que comenzó como un programa interno a disposición de los colaboradores que ofrecen cursos sobre una amplia gama de temas destinados a mejorar continuamente sus conocimientos técnicos, con la proliferación de Seis Sigma, que fue originalmente desarrollado por ellos mismos. Actualmente ésta organización es reconocida mundialmente como un líder en la educación corporativa.

Otro caso interesante es el de McDonald's como se mencionaba anteriormente con la creación de La Universidad de la Hamburguesa, es la entidad creada por ellos mismos para especializar, capacitar y entrenar a todos los miembros de la compañía, con el objetivo de estandarizar cada uno de los procedimientos que se realizan en las unidades de negocio; con más de 5,000 alumnos cada año, sus estudiantes esperan convertirse en un futuro próximo y dependiendo de sus cualidades, en encargados, jefes de zona y directivo de uno de los cientos de miles de restaurantes McDonald's que hay repartidos por todo el mundo. Enseña en 28 idiomas diferentes incluyendo español, alemán, francés, japonés y chino mandarín, actualmente cuenta con una media de 65,000 graduados en el programa. (Reanud-Coulon Annick, 2001, página 8).

Tomar como referencia la gestión de La Universidad de la Hamburguesa permite tener uno de los ejemplos más claros sobre la estrategia que desarrolla la cadena de restaurantes McDonald's dentro de su planeación estratégica, esto quiere decir que su Capital Humano es el protagonista y el que hará posible que los estándares de Calidad, Servicio y Limpieza se cumplan y ejecuten en todos sus restaurantes, provocando así la fidelización de sus clientes.

Casos importantes como la Universidad de la Hamburguesa, La Motorola University, son los más grandes ejemplos que se pueden apreciar en la elaboración del plan estratégico empresarial, en donde la implementación de la Universidad Corporativa (UC) como herramienta en la gestión de su capital humano, permite alinear la parte del aprendizaje y desarrollo con las metas y objetivos del negocio. Dentro del plan estratégico empresarial toda compañía busca elaborar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión como compañía, donde se busca convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados), este proceso "obliga" a hacer una "pausa necesaria" para evaluarse como organización y evaluar si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

Dentro de la planificación de toda organización siempre se busca ese algo adicional, implementar estrategias que den un valor agregado, que sean un vínculo con la táctica de la compañía. Las mejores universidades corporativas son las que existen para ayudar a la compañía a cumplir con sus objetivos, cada organización existe por una razón, y esa razón es por lo general articulada en una declaración de misión. Las organizaciones más bien dirigidas a desarrollar planes estratégicos diseñados para ayudar al cumplimiento de la misión; tener una universidad corporativa no debe considerarse un objetivo de una organización es un medio de ayudar a la organización para lograr sus objetivos, cuando se ve de esta manera, una universidad corporativa puede ser una herramienta poderosa para ayudar a las organizaciones llegar a donde necesitamos

estar cultivando el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y la sabiduría. (Allen, 2002, página 7).

La trascendencia de las Universidades Corporativas a nivel mundial, en los países más desarrollados (Estados Unidos y Europa), puede evidenciarse por el alto grado de ventajas que llevan en la implementación y especialización de la misma en las organizaciones, en tanto que en Centroamérica específicamente en Guatemala hasta el día de hoy, las empresas están comenzando a explorar la importancia de esta alternativa para la gestión de su capital humano.

CAPÍTULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas y Procedimientos de Trabajo:

La evaluación de desempeño 180°: Es una herramienta que proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, involucra 2 puntos de vista a los que se somete el desempeño del colaborador, su autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato, por esa razón su nombre de 180 grados.

La evaluación 180 grados, será aplicada a los 9 integrantes del personal administrativo de la empresa, con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad y diagnosticar sus necesidades de capacitación, para ello esta evaluación permite obtener los resultados de las competencias laborales de cada trabajador, trabajándose de manera individual, garantizando de esta manera que los programas de capacitación cubran las necesidades y brechas de entrenamiento de los colaboradores, y para ello, los planes de capacitación estarán alineados al plan estratégico de la organización. Todo este diagnóstico permite implementar de manera general nuevos modelos de aprendizaje basados en la Universidad Corporativa.

En la evaluación del personal se inicio con una presentación realizada en power point del trabajo de investigación en general, tocando los puntos importantes sobre el plan estratégico empresarial y explicando de que se trata esta investigación, posteriormente se les explicó en qué consiste la Universidad Corporativa y que se implementarían los dos primeros niveles para la empresa, al final el preámbulo del proyecto de investigación se procedió a explicar la herramienta de evaluación de desempeño 180°, en qué consistía, que evaluaba, explicando así que es un cuestionario elaborado especialmente para cada puesto que evalúa los tres grandes campos de competencias definidas por las atribuciones que

tiene cada posición. El cuestionario consta de 3 partes, la primera evalúa las competencias técnicas que son todas aquellas competencias vitales en el puesto de trabajo, las competencias no técnicas que se refieren a todas aquellas capacidades elementales que deben de poseer las personas para llevar a cabo una actividad laboral y las competencias genéricas que fueron definidas por la organización como todas aquellas competencias que debe poseer una persona para ser compatible emocionalmente con la cultura de la Organización.

Posteriormente a la explicación del proyecto y de la herramienta de evaluación de desempeño 180°, se aplicó inicialmente a las 9 personas en general su autoevaluación, cada uno con el formato correspondiente al cargo que ocupa, se les solicitó que sus respuestas sean totalmente sinceras, del nivel de sinceridad depende los resultados más confiables, logrando crear planes exactos, hechos a la medida de cada persona, al finalizar se le solicitó a los dos jefes de proyectos que se quedarán para contestar el cuestionario de todo el personal que tiene a cargo, el resto de personas se retiraron del salón.

2.2 Instrumentos de Recolección de datos:

La Evaluación de Desempeño 180°, está compuesta por dos versiones de evaluación, la tipo “A” corresponde a la evaluación que llenará el jefe inmediato de cada posición, y la tipo “B” corresponde a la autoevaluación que llenara cada persona que ocupa el puesto que se está evaluando. En ambas partes de la evaluación se plantean los mismos incisos y se evalúan la misma cantidad de competencias, dichas competencias fueron agrupadas en 3 grandes grupos:

1. Competencias específicas o técnicas: Son comportamientos laborales de índole técnica, vinculados a un área ocupacional específica; están asociados a un área laboral técnica y relacionada con el uso de instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva o área funcional.

2. Competencias no técnicas o básicas del puesto: Son las competencias que se refieren a las capacidades elementales que deben de poseer las personas cuando ocupan determinado puesto y deben ser complemento de las competencias específicas para desempeñar las tareas de una mejor manera.
3. Competencias Genéricas o Transversales: Se refiere a las competencias que cada persona debe poseer para ser compatible emocionalmente con la cultura de la Organización, cada empresa las define según su enfoque estratégico.

Cada grupo competencias entiéndase las técnicas, no técnicas y las transversales tuvieron un máximo de 4 competencias evaluadas, en cada una se describe un breve definición para que la respuesta sea lo más objetiva, clara y sincera posible.

Las primeras 3 a 4 competencias descritas son las competencias técnicas, que permiten evaluar cual es el grado de conocimiento del puesto de trabajo que tienen las personas, es lo que ejecutan en su diario vivir. Las competencias de la 5 a la 8 permiten medir el nivel de las competencias no técnicas que tiene cada persona, esto quiere decir que son competencias abstractas y fundamentales que influyen en su proceso mental y psíquico en su puesto de trabajo. Las competencias de la 9 a la 12 permite evaluar las competencias que cada uno de los integrantes de la empresa, deben poseer para ser compatibles emocionalmente con los objetivos y valores de la Organización, sino existe esta sintonía existirán discrepancias en la metodología y cultura para trabajar. La duración para la aplicación de dicha herramienta oscila entre los 15 a 20 minutos como máximo. Ver anexo 1 y 2.

CAPÍTULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población:

Las oficinas centrales de la Corporación Servicios Integrados están ubicadas en la zona 9 de la ciudad capital; su giro de negocio abarca varios rubros, el primero se dedica al empaque y elaboración de promociones a nivel industrial y comercial, elaboración de etiquetas para el empaqueo de productos, trabaja así mismo la asesoría en bienes raíces y también cuenta el servicio de subcontratación de personal. La empresa cuenta con personal a nivel operativo que se localiza en distintas empresas donde proporcionan sus servicios de empaque y elaboración de promociones, siendo soportados también por personal a nivel administrativo, la población seleccionada en esta investigación es a nivel administrativo, con el objetivo de evaluar a los colaboradores que ocupan los puestos claves dentro de la organización.

El personal administrativo está compuesto por dos grandes áreas de trabajo, la primera por el personal de proyectos de etiquetas, que se dedica a su comercialización y elaboración, está compuesto por: 1 asistente contable, 1 asistente de producción, 1 encargado o jefe del proyecto y 1 ejecutivo de ventas. La segunda área es la de proyectos externos, son todos los servicios de subcontratación de personal que proporcionan a otras empresas, la estructura está compuesta por: 1 asistente de recursos humanos, 1 asistente contable, 1 supervisor de producción y 1 encargado o jefe de los proyectos que se trabajan de manera externa. Todos ellos apoyados por gerencia general y su asistente.

3.2 Vaciado de Información:

Para elaborar el análisis e interpretación de resultados se utilizó una matriz que se divide en 5 columnas, la primer columna son las competencias que se evaluaron en cada uno de los colaboradores, divididas en tres grupos, iniciando las

competencias técnicas, posteriormente, las no técnicas y por último, las competencias genéricas, en cada una de las competencias que para algunos puestos variaron de 3 a 4 competencias por grupo, exceptuando las genéricas que estas se evaluaron igual para todos los participantes, por ser competencias organizacionales. En los espacios de cada competencia de forma individual se ingresaron todas las respuestas de los evaluados, tanto en la autoevaluación, que es representada en la matriz en una columna asignada como “puntaje A”, así mismo la evaluación que realizaron los jefes inmediatos se denomina como “puntaje B”. Al sumar el puntaje “A” con el “B”, proporciona un dato en la columna nombrada “total”, la diferencia de ese total, indica numéricamente el rango obtenido en la última columna como “brecha” que posee cada persona que se aplicó la herramienta (evaluación de desempeño 180°) en cuanto a la competencia que se evaluó. El dato que se obtuvo dentro del matriz llamado “brecha” permite obtener el rango en el que se encuentra la persona, tanto por la autoevaluación que realizó, así como la percepción del jefe inmediato, para ello se definió un baremo o rangos aceptables de brechas, con el objetivo de determinar si era necesario incluirlo dentro del plan de entrenamiento y capacitación, en el modelo de la Universidad Corporativa para cada colaborador. Dentro del baremo cada competencia tenía un puntaje máximo de 10 y un puntaje mínimo de 1, la suma del puntaje A y puntaje B daría el resultado de las sumas de las dos evaluaciones. Dicho baremo cuenta con 3 rangos, con el objetivo de ubicar el nivel de cada competencia y detectar la brecha que existe entre cada una, detallándose a continuación:

Cuadro No.1
Criterios de Evaluación

| No. | Rango | Brecha |
|-----|----------------------|-----------|
| 1 | 8, 9,10 ó más puntos | Crítica |
| 2 | 6 y 7 puntos | Manejable |
| 3 | 1 a 5 puntos | Aceptable |

Fuente: Matriz de Evaluación de Desempeño

La puntuación descrita en el cuadro de arriba será explicada según la metodología del semáforo, la brecha crítica es una luz roja, indicativo de alerta, este resultado determina que la persona evaluada debe ser incluida en el plan de entrenamiento individual en el diseño de la Universidad Corporativa, porque su nivel de competencia laboral se encuentra en un rango bajo, esto quiere decir que es crítico, la persona que ocupa ese puesto está realizando una actividad determinada del puesto, sin contar con el nivel de competencia requerido, esto afecta en los resultados del puesto así como, en la suma de los resultados organizacionales, sin descartar niveles de frustración y desmotivación.

En el rango de 6 y 7 puntos denominada como una brecha manejable los resultados indican una luz amarilla, quiere decir que la persona no se ubica en un rango crítico pero es importante prestar atención, sin embargo se encuentra en una situación manejable, por lo regular sucede cuando las personas son trasladadas de áreas y no se les proporciona una inducción adecuada al puesto, o bien no se dio una sana transición, pero puede reforzarse con brindar más información y detalles en el puesto de trabajo, por esta razón se le llamó, brecha manejable. En el rango de 1 a 5 puntos como resultado de la evaluación, puede señalarse como una luz verde, la persona cuenta con el nivel adecuado de la competencia requerida por el puesto de trabajo, desempeña con facilidad sus tareas y funciones, el brindar resultados individuales y en la suma de todos tendrá un alcance de objetivos organizacionales, este rango de brecha es el que se espera que el resto de competencias laborales alcancen porque es el nivel óptimo para los colaboradores.

Todos los resultados obtenidos de cada evaluación arriba de 8 puntos como resultado de brecha, significa que está en el rango crítico, señalando que tanto la autoevaluación, como la del jefe inmediato marcan un área fuerte e indispensable para trabajar, por lo tanto, estos son los resultados que sirven para diagnosticar y crear los planes de entrenamiento para cada persona que ocupa uno de los puestos evaluados, con el objetivo de reducir brechas, logrando que el colaborador dé su

máximo desempeño y mejores resultados, se sienta identificado y comprometido con el alcance de los objetivos organizacionales que son plasmados en el plan estratégico empresarial, porque conoce cuál es su papel y de qué manera impacta el llevar a cabo su tarea asignada en los resultados globales.

A continuación se presenta la matriz de análisis con los resultados obtenidos de los 9 colaboradores evaluados (página 48), posteriormente se detallan los planes de capacitación sugeridos con el objetivo del cierre de brechas para cada colaborador (página 49-51).

Matriz de Análisis

| COMPETENCIAS | | RANGO DE BRECHAS | | | | | | | | |
|--------------------|--------------------------------|------------------|----|-----|-----|-----|----|----|-----|----|
| No. | Técnicas | AL | EM | JCC | ERM | ALM | NF | EG | YJQ | EO |
| 1 | Análisis financiero | 4 | 5 | 7 | 4 | | | | 4 | |
| 2 | Servicio al cliente | 6 | | 4 | | 5 | | | | 7 |
| 3 | Alcance de objetivos | 10 | 8 | 7 | | | | | | |
| 4 | Razonamiento numérico | | 7 | | | | | | | |
| 5 | Gestión contable financiera | | | | 4 | | | | 4 | |
| 6 | Manejo de proveedores | | | | 8 | | | | 6 | |
| 7 | Captación de clientes | | | | | 8 | | | | |
| 8 | Ventas | | | | | 9 | | | | |
| 9 | Organización | | | | | 12 | 9 | 4 | | |
| 10 | Creación de etiquetas | | | | | | 7 | | | |
| 11 | Soluciones técnicas | | | | | | 7 | 5 | | |
| 12 | Conocimientos técnicos | | | | | | | 4 | | |
| 13 | Procesos administrativos | | | | | | | | | 10 |
| 14 | Tareas específicas | | | | | | | | | 13 |
| No Técnicas | | | | | | | | | | |
| 1 | Análisis numérico | 4 | | 7 | 5 | | | 4 | 5 | |
| 2 | Negociación | 7 | | 4 | 7 | 9 | | 3 | | |
| 3 | Administración de personal | 10 | | 6 | 8 | | | 4 | | |
| 4 | Comunicación efectiva | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 | | | 5 | 7 |
| 5 | Habilidad numérica | | 6 | | | | | | | |
| 6 | Razonamiento abstracto | | 9 | | | | | | | |
| 7 | Juicio/solución de problemas | | 9 | | | | | | | |
| 8 | Relaciones interpersonales | | | | | 7 | | 6 | | 6 |
| 9 | Razonamiento espacial | | | | | | 8 | | | |
| 10 | Creatividad | | | | | | 10 | | | |
| 11 | Concentración | | | | | | 7 | | | |
| 12 | Trabajo en equipo | | | | | | | | 3 | |
| 13 | Seguimiento a proyecto | | | | | | | | 4 | |
| 14 | Dirección de grupos de trabajo | | | | | | | | | 5 |
| 15 | Empatía | | | | | | | | | 5 |
| Genéricas | | | | | | | | | | |
| 1 | Actitud de servicio | 5 | 4 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 6 | 4 |
| 2 | Trabajo en equipo | 7 | 6 | 10 | 8 | 8 | 6 | 4 | 5 | 7 |
| 3 | Liderazgo | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 10 | 4 | 7 | 7 |
| 4 | Compromiso | 4 | 3 | 9 | 6 | 7 | 6 | 4 | 2 | 6 |

1. Programa de Capacitación

Cierre de brechas competencias técnicas

| COMPETENCIAS | | CURSO | DESCRIPCIÓN | PARTICIPANTES | PROVEEDOR |
|-----------------|-----------------------------|--|--|---------------|-------------------|
| TÉCNICAS | | | | | |
| 1 | Análisis financiero | N/A | | | |
| 2 | Servicio al cliente | | | | |
| 3 | Alcance de objetivos | Introducción a la administración básica de pequeñas empresas | Elementos y fines de la empresa, importancia de las tareas y funciones administrativas. | AL / EM | Intecap |
| 4 | Razonamiento numérico | N/A | | | |
| 5 | Gestión contable financiera | | | | |
| 6 | Manejo de proveedores | Administración financiera para pequeñas empresas | Administración del efectivo, controles internos, manejo del presupuesto, cuentas por cobrar y pagar. | ERM | Intecap |
| 7 | Captación de clientes | Ventas efectivas | Cautivando a sus clientes, la forma de obtener las mejores negociaciones. | ALM | Consultor externo |
| 8 | Ventas | | | | |
| 9 | Organización | Control básico para pequeñas empresas | Importancia de los controles del establecimiento. Aplicación de medidas correctivas. | ALM / NF | Intecap |
| 10 | Creación de etiquetas | N/A | | | |
| 11 | Soluciones técnicas | | | | |
| 12 | Conocimientos Técnicos | | | | |
| 13 | Procesos administrativos | Administración de la producción y operaciones para pequeñas empresas | Definición de sistemas de operación, administración de materiales, mejora de métodos. | EO | Intecap |
| 14 | Tareas específicas | | | | |

2. Programa de Capacitación

Cierre de brechas competencias no técnicas

| COMPETENCIAS | | CURSO | DESCRIPCIÓN | PARTICIPANTES | PROVEEDOR |
|--------------------|--------------------------------|---|---|---------------|-------------------|
| NO TÉCNICAS | | | | | |
| 1 | Análisis numérico | N/A | | | |
| 2 | Negociación | Comunicación y Negociación | Estudiar alternativas y posiciones para llegar a los resultados que obtengan el apoyo y aceptación de todas las partes. | ALM | Consultor externo |
| 3 | Administración de personal | Administración de personal para pequeñas empresas | Importancia y generalidad de la administración, dotación y desarrollo de personal. | AL / ERM | Intecap |
| 4 | Comunicación efectiva | Comunicación efectiva | Tips básicos de cómo lograr una excelente relación interna con sus jefes y compañeros de trabajo. | JCC | Consultor externo |
| 5 | Habilidad numérica | N/A | | | |
| 6 | Razonamiento abstracto | Efectividad en la toma de decisiones | Cómo ser estratégico en la toma de decisiones, sin afectar la operación. | EM | Consultor externo |
| 7 | Juicio/solución de problemas | | | | |
| 8 | Relaciones interpersonales | N/A | | | |
| 9 | Razonamiento espacial | Espacios y diseños | Formas de aprovechar espacios, redacción de textos, estándares de publicaciones | NF | Consultor externo |
| 10 | Creatividad | | | | |
| 11 | Concentración | N/A | | | |
| 12 | Trabajo en equipo | | | | |
| 13 | Seguimiento a proyecto | | | | |
| 14 | Dirección de grupos de trabajo | | | | |
| 15 | Empatía | | | | |

3. Programa de Capacitación

Cierre de brechas competencias genéricas

| COMPETENCIAS | CURSO | DESCRIPCIÓN | PARTICIPANTES | PROVEEDOR | |
|------------------|---------------------|---|---|---------------------------|-------------------|
| GENÉRICAS | | | | | |
| 1 | Actitud de servicio | El significado de los clientes para la empresa | La importancia de nuestras actitudes como trabajadores, influyen en la permanencia de nuestros clientes. | ALM | Consultor externo |
| 2 | Trabajo en equipo | Sinergia en los equipos de trabajo | Descubriendo nuestras fortalezas y debilidades como equipo, logrando la compenetración de todos para el alcance de objetivos. | JCC, ERM, ALM | Consultor externo |
| 3 | Liderazgo | Visión estratégica | Crear un estado futuro deseado, ayudando a otros a comprender y sentir como las cosas pueden ser diferentes y mejores. | AL, EM, JCC, ERM, ALM, NF | Consultor externo |
| 4 | Compromiso | Cómo enfrentar las adversidades empresariales del siglo XXI | Involucramiento en el alcance de objetivos y metas organizaciones, creación de vínculos entre trabajador y empresa. | JCC | Consultor externo |

3.3 Análisis e Interpretación de Resultados:

El establecer de manera premeditada un plan estratégico, permite trabajar de forma ordenada, pausada, considerando todas las posibles alternativas de negocio que pueden presentarse, así como las inclemencias que puede manifestar el mercado, la planeación tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse; se puede considerar como la función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la gestión planeada.

La planeación estratégica (PE) permite diseñar acciones para el alcance de los objetivos organizacionales, esto implica definir lo que se desea alcanzar de manera anticipada. El reto para los profesionales que laboran en recursos humanos es trabajar en la planeación que permita anticiparse y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera, su principal propósito es utilizar los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. El trabajar bajo el esquema de la planeación permite identificar varios factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que ésta se sitúe en mejor posición y esté en condiciones adecuadas para competir en el mercado. Para ello el proceso de planeación ofrece:

- Una formulación clara de la misión y visión de la organización.
- Un compromiso del personal con esa misión y visión.
- Una declaración expresa de la hipótesis de partida.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado, así como crear programas de entrenamiento que permitan el cierre de brechas en todos los puestos.

En la elaboración del plan estratégico se pretende planear diversas alternativas e ideas aplicables, éstas inferencias idealmente deben ser expuestas por los integrantes de la organización para el desarrollo y crecimiento del negocio, con el objetivo de alinearse todos a una misma ideología, porque cada integrante es quien vive día a día las necesidades en los puestos, por lo tanto tiene las posibles soluciones, por ser los trabajadores los expertos en el desempeño de determinadas actividades; para ello es indispensable el involucramiento de todas las personas, el éxito en la ejecución de la planificación es y será certera en la medida de la participación y diseño de la misma así como del nivel de involucramiento de sus colaboradores; el producto de esa dinámica establece vínculos intangibles con las personas.

El avance y desarrollo de la planificación estratégica (PE) depende también de contar con personal calificado, tomar decisiones congruentes y la asignación de recursos, pero el éxito está en reconocer el capital humano como lo más importante en una organización, porque las personas son quienes ejecutan y hacen realidad toda planeación que se realice y esto se logra a través de la identificación, involucramiento, participación y compromiso que desarrollen con la empresa.

Cuando una organización trabaja bajo el marco referencial de la PE involucra el liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal. Contar con capital intelectual capacitado, que tenga las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones y responsabilidades que exige cada puesto de trabajo, porque en la suma de los resultados de todas las posiciones se logra el alcance de los objetivos organizacionales que permitirán que un negocio sobreviva, pero no solo se trata de dar resultado y crear utilidades, la razón de ser y quien mantiene vivas a las compañías son las personas, y es cada uno de sus miembros motivados, satisfechos con alto sentido de pertenencia quienes proveen de esos resultados, es importante que toda persona se encuentre en el lugar, puesto y

tiempo correcto para realizar sus funciones dentro de una empresa, de nada sirve contar con personal altamente calificado con un coeficiente intelectual alto, si no posee las competencias de la posición donde se ubique, para ello se trae a colación lo que dijo David McClelland en su definición de competencias (1973) donde trató el término “Competencia y no inteligencia”.

El término de competencia cobró auge en los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevaeciente en los países desarrollados, en donde expertos en el comportamiento y desempeño humano identificaron tres factores claves para que una persona fuera productiva, y además desempeñara con satisfacción determinada actividad, esto se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevar a cabo un puesto de trabajo cumpliendo con los criterios establecidos, en resumen, se refiere a que las personas que desempeñarán alguna actividad específica dentro de una organización deben *saber* hacer el trabajo, *querer* hacer el trabajo y por último, *poder* hacer el trabajo.

Hoy en día contar con el capital humano idóneo representa un factor clave para la competitividad de las organizaciones, que quieren hacer negocios en los mercados globales. Pero qué sucede en las organizaciones cuando por distintos motivos se coloca a una persona en una posición en donde no posee la experiencia, no cuenta con los conocimientos ni las habilidades para desempeñarlo, es aquí donde surge la frustración, la desmotivación y por ende no se dan los resultados que se esperan y muchas veces se cae en el error de decir que la persona no es “buena” y que se le debe de retirar porque no está dando la talla; que grave error se comete como humanos y profesionales, porque está claro que existen tareas que se les facilita a ciertas personas y a otras no tanto, algunos poseen habilidades y destrezas para realizar actividades con mayor facilidad que otros, esto permite mencionar el teorema de Pareto que se trabaja en el modelo de competencias laborales, en donde menciona sobre cuáles son las causas y los resultados que se

obtienen dentro de la relación 80-20. A lo que se refiere esta relación utilizada también en economía es que, toda persona que involucra su 20% en las causas, obtiene un 80% de resultados, aplicado al desempeño de las personas la razón es porque se le facilita realizar determinadas funciones y cuenta con el dominio, conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un puesto de trabajo; a diferencia de invertir un 80% de esfuerzo en llevar a cabo alguna actividad, se obtiene el 20% de resultado.

El objetivo de la relación 80-20 es contar con personal en los puestos de trabajo de tal manera que se les facilite hacer las funciones que tiene designadas, por consecuencia tendrán mayores resultados y sus niveles de motivación serán óptimos, por lo contrario los colaboradores que invierten grandes cantidades de tiempo y recursos en desempeñar su puesto de trabajo que no es el adecuado para ellos, los resultados serán infortunados para la organización y de gran desmotivación para ellos, esto impacta tanto en el ambiente laboral, así como en la retención de personal, incrementando los índices de desvinculación a la empresa, por consecuencia los costos en el proceso de la dotación de nuevo talento para las vacantes, sin dejar de mencionar la curva de aprendizaje que tiene todo nuevo integrante a la empresa para conocer sus nuevas atribuciones.

Todo ser humano busca el sentido de logro, la motivación, realizar sus actividades de manera sencilla y natural, esto no quiere decir que se evite el esfuerzo y no se tengan retos, al contrario, la finalidad es disfrutar lo que se hace, esto da lugar a la creatividad e innovación en los puestos de trabajo, al tener buenos resultados se convierte en un efecto dominó, es decir, por consecuencia se alcanzan los objetivos del departamento y los organizacionales y el negocio es rentable a través de sus colaboradores que son, la razón de ser de la organización. El no contar con el personal adecuado para cada función de la empresa significa redoblar su esfuerzo, costos elevados y los resultados continúan siendo pobres, por no poseer las competencias adecuadas y necesarias para realizar sus tareas, esto provoca

frustración, desmotivación, desgano, hasta puede afectar emocionalmente a las personas llegando a pensar que no pueden desempeñar alguna actividad, esto es alarmante, porque se trabaja con personas y el desarrollo integral está en manos de quienes dirigen la organización, esto marca la gran importancia que se le debe prestar al ubicar a las personas en el puesto correcto.

Todos los seres humanos son distintos, poseen grandes habilidades y destrezas para llevar a cabo un sinnúmero de actividades y ser complementos de otros miembros que son parte de la organización, logrando así, la sinergia, trabajando en equipo. Sin embargo, cuando se ubica a una persona en el puesto correcto le permite desempeñar a cabalidad sus actividades y obtener grandes resultados, de manera individual como en grupo, muchas veces sus competencias laborales se encuentra en un nivel manejable, pudiéndose mejorar, para ello existen herramientas y modelos de aprendizaje que las organizaciones atribuyen para ser más competitivas, esto se refiere a las Universidades Corporativas (UC), que es una metodología diseñada a la medida, cómo un traje para cada empresa, acoplándose al plan estratégico empresarial, adaptándose a las necesidades, presupuesto y alcance organizacional.

El término de UC es una tendencia de muy reciente ingreso al mercado laboral, desde hace muchos años se tenía el concepto de divorcio entre la academia y el mundo de los negocios, a raíz de conceptos como la globalización dieron lugar a marcar las falencias en la educación de los egresados versus el nivel requerido de los profesionales para las empresas, esta gran brecha en la competitividad de las personas y la aplicabilidad a los negocios dio lugar a crear nuevas formas de entrenar y capacitar a los colaboradores, ya que el método tradicional no cubría las necesidades reales y no se tenía un enfoque estratégico, el aprendizaje de los trabajadores no estaba alineado con los objetivos organizacionales e implicaba mucha inversión para la empresa, entonces se convirtió el entrenamiento en un gasto y no en una inversión, porque se capacitaba quizá por ser un término de moda, mas no como ventaja competitiva y estrategia empresarial.

Los programas de capacitación diseñados bajo el modelo de la Universidad Corporativa (UC) logran alinear a todos los integrantes de la empresa bajo la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, para estar en una misma sintonía y afrontar las inclemencias del mercado global y las exigencias del consumidor de manera competitiva, porque cada vez son más demandantes las solicitudes por parte del cliente y el brindar servicios y productos de alta calidad se convirtió ahora en la prioridad de las organizaciones, se da el surgimiento de sistemas de calidad que permiten garantizar la satisfacción total de sus clientes, logrando la fidelización del mismo y alcanzar el posicionamiento como un competidor estocástico en el rubro empresarial, a causa de todo la revolución en el mundo de los negocios, el termino competitivo se convirtió en el impulsor para sobrevivir e implementar herramientas estratégicas en las organizaciones que permitieran trascender y mantenerse a flote por medio de la ejecución de sus trabajadores, capacitados y entrenados bajo el esquema de la UC.

Las demandas del mercado han propiciado la necesidad en las organizaciones de conocer cada vez más de sus productos y servicios que comercializan, por lo que deciden capacitar y entrenar a su capital humano con el objetivo de especializarlo, mientras más información maneje, se tienen más posibilidades de vender y abarcar mercado, logrando posicionarse sobre su competencia. Como estrategia de gestión para el capital intelectual, las empresas adoptan modelos de aprendizaje, no solo para especializar a su personal en el giro del negocio sino, también de forma integral, abarcando las competencias laborales, para ello implementar programas de entrenamientos basados en el modelo de la UC, porque facilita que las personas dentro del currículo de cursos que se diseñan en el modelo de capacitación, vaya cerrando las brechas de sus propias competencias, la detección de las brechas y la distancia que exista se puede realizar por medio de herramientas de diagnóstico, una de ellas es la Evaluación de Desempeño 180°, otras que se pueden mencionar son los grupos focales, la Evaluación de Desempeño 360°, los resultados de la

encuesta de un clima organizacional, el record de las personas, qué puestos han ocupado, etc., mientras más información, evaluaciones y datos se tengan es mejor porque permitirá crear y diseñar con asertividad los planes de capacitación para cada integrante de la organización.

Dentro del diseño de los modelos de aprendizaje que son factibles implementar bajo el diseño de la UC en la organización, ésta se convierte en un laboratorio, en donde da lugar al ensayo y error, porque dentro es factible hacerlo, por ser una escuela de aprendizaje y desarrollo continuo, dichos programas de capacitación están alineados a la estrategia del negocio, así como a su planeación, con el objetivo de abarcar todas las demandas del mercado, logrando presencia, estar a la vanguardia, diversificarse en otros rubros de negocio, penetrar en otros mercados globales, pero sobre todo contar con el capital humano idóneo, capaz, comprometido y con gran sentido de pertenencia para ejecutar todo el plan estratégico empresarial, por estar respaldados por toda una estructura de entrenamiento bajo el diseño de la Universidad Corporativa.

El principal objetivo de ésta investigación se basó en el diseño de programas de capacitación alineados al plan estratégico organizacional, adoptando modelos de aprendizaje de la Universidad Corporativa, partiendo de la misión, visión, objetivos y valores corporativos ya existentes; con la finalidad de sincronizar a todos los integrantes a un mismo punto, el alcance de metas y resultados globales. Para ello se realizó un diagnóstico inicial aplicando la Evaluación de Desempeño 180°, que permitió detectar las competencias críticas de cada persona evaluada en su puesto de trabajo, identificando cada una de las competencias y el nivel en el que cada una de ellas se encuentra, el resultado obtenido de dicha evaluación sirvió para diseñar el programa de capacitación con el objetivo de disminuir o cerrar brechas, con este cierre se logra que las personas que ocupen determinado puesto de trabajo lo desempeñen de manera efectiva, cubriendo las demandas del mercado, pero lo más importantes es que lo realicen con gran satisfacción, motivación y fuerte

identificación con el alcance de resultados organizacionales, porque conocen lo vital que es su involucramiento y participación en la ejecución del plan estratégico.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones:

- La implementación de un plan estratégico empresarial establece una línea clara de negocio que permite conocer la posición estratégica actual de la empresa, su posicionamiento en el mercado y qué negocio se quiere ser en el futuro.
- La realización del plan estratégico facilita trabajar de forma ordenada, pausada, considerando todas las posibles alternativas de negocio y sincronizando a todos los integrantes de la empresa para el alcance de objetivos.
- El plan estratégico empresarial es un instrumento que logra la definición de las estrategias que le proveen al negocio ser rentable en un futuro.
- La elaboración del planeamiento estratégico ayuda a conocer con quién se está compitiendo en el mercado laboral e identifica las áreas débiles de la empresa que deben ser fortalecidas.
- El capital humano de una organización es la pieza vital que ejecutará todos los lineamientos planteados en la planificación estratégica.
- El contar con el capital intelectual en el puesto, lugar y tiempo correcto permite que se den los resultados que se esperan de manera funcional de cada posición y la suma de éstos logran el alcance de objetivos globales de la compañía.

- Las organizaciones que cuentan con modelos de aprendizaje como las Universidades Corporativas logran a través del entrenamiento que sus colaboradores tengan un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia el alcance de los objetivos organizacionales.
- Las empresas que trabajan los programas de entrenamiento bajo la estructura de la Universidad Corporativa lo ven como el vehículo que asegura el fortalecimiento de la cultura organizacional en sus procesos operativos-administrativos en el cumplimiento de su misión y visión porque logran tener trabajadores motivados que se convierten en agentes de cambio.
- Cuando se involucra a todos los miembros de una organización en la elaboración de su plan estratégico se establece un fuerte vínculo y sentido de identificación por parte de los colaboradores de la empresa para el alcance de resultados organizacionales.
- Los programas de capacitación diseñados bajo el esquema de la Universidad Corporativa están alineado a la estrategia organizacional facilitando a los colaboradores contar con las herramientas y conocimiento del negocio.
- La implementación del modelo de competencias laborales otorga ventajas competitivas que involucran una mejor administración del recurso humano.

4.2 Recomendaciones:

4.2.1 Gerentes Generales de la Iniciativa Privada:

- Permanecer a la vanguardia de qué oportunidades de negocios se pueden implementar; qué cambios se advierten como los más viables en los

mercados, y qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles; definir cómo se vislumbra el futuro de la empresa.

- Trabajar los objetivos organizacionales basados en un plan estratégico logra en la empresa desempeñarse de una manera ordenada y prevenida anticipándose a todas las inclemencias del mercado.
- Involucrar a todos los integrantes de la empresa durante la elaboración de la planeación estratégica para de que sean parte del diseño y de la ejecución de dicho plan.
- Lograr que todos los miembros de la organización conozcan el rumbo que se está tomando para actuar de manera premeditada y obtener así que el negocio sea competitivo en el mercado global.
- Extender el plan de entrenamiento a toda la cadena de clientes y proveedores de la compañía, creando un triángulo en la que todo vínculo del negocio este en una mejora continua.
- Involucrar a todo el personal en la creación del plan estratégico empresarial y el incluir los aportes y opiniones de todos permite el enriquecimiento con más alternativas para la planificación y con ello se establece un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

4.2.2 A los profesionales de Recursos Humanos:

- Asesorar todas las áreas de negocio de una organización para la creación de un plan estratégico empresarial que admita la definición y cumplimiento de visión, misión y objetivos organizacionales.

- Facilitar a todos los colaboradores la visión común de la compañía, esto quiere decir, que se comuniquen los planes a futuro, pues su objetivo es llevarlos a nivel profesional y personal.
- Crear un currículo formativo basado en competencias para cada puesto, de tal manera especializar al personal en su puesto de trabajo para que sea más competitivo.
- Servir como laboratorio de aprendizaje para experimentar con nuevos enfoques y prácticas para el diseño y distribución de iniciativas de aprendizaje.
- Considerar el entrenamiento del personal como una de las partes vitales para la ejecución del negocio, esto significa brindar herramientas a quienes definen el rubro de la compañía.
- Lograr a través de la buena gestión del departamento colaboradores satisfechos, motivados y competitivos con la gran fortaleza de enfrentarse a este mercado laboral, impactando en los resultados de la organización.
- Fungir el rol de asesores estratégicos para todas las áreas de la compañía.

4.2.3 A Servicios Integrados:

- Elaborar su plan estratégico empresarial tomando en cuenta a su personal administrativo y operativo en el diseño de las estrategias y objetivos organizacionales.

- Revisar los puestos administrativos de trabajo, con el objetivo de evaluar funciones y resultados de cada uno de los puestos, validando el perfil de los colaboradores que los ocupan en ese momento.
- Implementar en todos los procesos de recursos humanos la gestión por competencias laborales, esto permitirá contar con personal calificado y apto para cada una de las actividades que deben realizarse.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allen Mark, Corporate University Handbook, designing, managing, and growing a successful program, (2002), 278 páginas.
2. Corporate University Enterprise, www.cuenterprise.com, (2009), 5 páginas.
3. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, Mc Graw-Hill, 2009, 586 páginas.
4. Enciclopedia de Psicología, Volúmen 1, Oceano Grupo Editorial, (1998), 216 páginas.
5. Gahan Juan Gandolfo, Los 6 pasos del Planeamiento Estratégico, (2005), Editorial Santillana, 197 páginas.
6. Jarvis Peter, Universidades Corporativas. Nuevos Modelos de Aprendizaje, Narcea S.A de ediciones, (2006), 170 páginas.
7. Kennedy, Michael N., Grandes Casos Empresariales, El desarrollo de productos en TOYOTA, Ediciones Deusto, (2007), 239 páginas.
8. La Universidad de la Hamburguesa, <http://alysu.wordpress.com>, (2010), 1 página.
9. La Universidad Motorola, www.motorolacareers.com, (2010), 3 páginas.
10. Manual de Selección Eficaz, Metodología STAR, 91 páginas.
11. Morales Juan Antonio y Velandia Néstor, Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, Mc Graw Hill (1999), 420 páginas.

12. Plan Estratégico, www.guiadelocalidad.com, 2 páginas.
13. Robbins Stephen y Judge Timothy, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Decimotercera edición (2009), 718 páginas.
14. Segura Letran Larry, Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales, INTECAP, (2005), 200 páginas.
15. Segura Letran Larry, Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales, Segunda Parte, (2007), 126 páginas.
16. Simmons John, Grandes Casos Empresariales, El Estilo Starbucks “Como crear un hogar fuera del hogar”, Ediciones Deusto, (2007), 186 páginas.
17. Werther Jr William, Davis Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, quinta edición, McGraw-Hill, (2000), 582 páginas.
18. Zelaya Julio, Aprendizaje para la ejecución de la estrategia, www.thelearninggroup.com, (2007), 19 páginas.

ANEXOS

Evaluaciones de Desempeño 180° aplicadas al personal administrativo.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Gestión Contable Financiera</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de información de registros contables y estados financieros, así como el control de ingresos y egresos por proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Manejo de proveedores</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre proveedores, nivel de negociación y comunicación. | | | | | |
| 3. | <i>Análisis Financiero</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento a proyectos, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Gestión Contable Financiera</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de información de registros contables y estados financieros, así como el control de ingresos y egresos por proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Manejo de proveedores</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre proveedores, nivel de negociación y comunicación. | | | | | |
| 3. | <i>Análisis Financiero</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento a proyectos, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Competencias Genéricas (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Gestión Contable Financiera</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de información de registros contables y estados financieros, así como el control de ingresos y egresos por proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Manejo de proveedores</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre proveedores, nivel de negociación y comunicación. | | | | | |
| 3. | <i>Análisis Financiero</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la facilidad de trabajar y relacionarse con varias personas, lograr sinergia para el alcance de un mismo fin. | | | | | |
| 3. | <i>Seguimiento a Proyecto</i> | | | | | |
| Definición | Trata del nivel de involucramiento y seguimiento al proyecto, tomando en cuenta todos los factores inmersos en el mismo. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Gestión Contable Financiera</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de información de registros contables y estados financieros, así como el control de ingresos y egresos por proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Manejo de proveedores</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre proveedores, nivel de negociación y comunicación. | | | | | |
| 3. | <i>Análisis Financiero</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la facilidad de trabajar y relacionarse con varias personas, lograr sinergia para el alcance de un mismo fin. | | | | | |
| 3. | <i>Seguimiento a Proyecto</i> | | | | | |
| Definición | Trata del nivel de involucramiento y seguimiento al proyecto, tomando en cuenta todos los factores inmersos en el mismo. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Contable Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Creación de etiquetas</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la creación y diseño de las etiquetas ajustadas a la necesidad del cliente como del producto, en tamaño, costo y material. | | | | | |
| 2. | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Trata del manejo de inventario y stock de etiquetas. Manejo de tiempos de producción de etiquetas basado en metas. | | | | | |
| 3. | <i>Soluciones técnicas</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al conocimiento técnico de software y hardware para el funcionamiento adecuado de sus herramientas y área de trabajo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Razonamiento Espacial</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Trata de la habilidad para imaginar y acomodar objetos en un espacio delimitado. | | | | | |
| 2. | <i>Creatividad</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para tener ideas nuevas e innovadoras. | | | | | |
| 3. | <i>Concentración</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la habilidad de realizar una tarea sin afectar las distracciones que se encuentren en el entorno. | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Creación de etiquetas</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la creación y diseño de las etiquetas ajustadas a la necesidad del cliente como del producto, en tamaño, costo y material. | | | | | |
| 2. | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Trata del manejo de inventario y stock de etiquetas. Manejo de tiempos de producción de etiquetas basado en metas. | | | | | |
| 3. | <i>Soluciones técnicas</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al conocimiento técnico de software y hardware para el funcionamiento adecuado de sus herramientas y área de trabajo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Razonamiento Espacial</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Trata de la habilidad para imaginar y acomodar objetos en un espacio delimitado. | | | | | |
| 2. | <i>Creatividad</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para tener ideas nuevas e innovadoras. | | | | | |
| 3. | <i>Concentración</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la habilidad de realizar una tarea sin afectar las distracciones que se encuentren en el entorno. | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| | | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Producción Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Procesos administrativos</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Conocimiento de los procesos administrativos de recursos humanos como manejo de expedientes, liquidaciones de personal, pasivos, pago de planilla, trámites de Igss, Irtra, cálculo de prestaciones. | | | | | |
| 2. | <i>Tareas específicas</i> | | | | | |
| Definición | Manejo de fuentes principales de reclutamiento, técnicas básicas de selección, contratación de personal. Ejecución de plan de capacitación. Establece y promueve la cultura organizacional. | | | | | |
| 3. | <i>Servicio al cliente interno</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente interno. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| 2. | <i>Dirección de grupos de trabajo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo y logística de actividades con grupos de personas, así como dirigirlos y organizarlos. | | | | | |
| 3. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación asertiva, de manera clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| 4. | <i>Empatía</i> | | | | | |
| Definición | Logra entender y ser receptivo con las personas de su entorno. Promueve el buen clima laboral. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Procesos administrativos</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Conocimiento de los procesos administrativos de recursos humanos como manejo de expedientes, liquidaciones de personal, pasivos, pago de planilla, trámites de Igss, Irtta, cálculo de prestaciones. | | | | | |
| 2. | <i>Tareas específicas</i> | | | | | |
| Definición | Manejo de fuentes principales de reclutamiento, técnicas básicas de selección, contratación de personal. Ejecución de plan de capacitación. Establece y promueve la cultura organizacional. | | | | | |
| 3. | <i>Servicio al cliente interno</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente interno. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| 2. | <i>Dirección de grupos de trabajo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo y logística de actividades con grupos de personas, así como dirigirlos y organizarlos. | | | | | |
| 3. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación asertiva, de manera clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| 4. | <i>Empatía</i> | | | | | |
| Definición | Logra entender y ser receptivo con las personas de su entorno. Promueve el buen clima laboral. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente de Recursos Humanos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados. | | | | | |
| 3. | <i>Razonamiento Numérico</i> | | | | | |
| Definición | Es la habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables. Facilidad para las operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Habilidad Numérica</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Implica la agilidad mental para realizar operaciones con números. | | | | | |
| 2. | <i>Razonamiento Abstracto</i> | | | | | |
| Definición | Facilidad en separar o extraer aspectos de una situación o problemática. Es la capacidad para razonar sin palabras, utilizando símbolos y basándose en conceptos para resolver situaciones nuevas. | | | | | |
| 3. | <i>Juicio/ Solución de problemas</i> | | | | | |
| Definición | Es comprometerse con una acción después de desarrollar suposiciones lógicas e información objetiva, y que toma en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la organización. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas

(Tipo A)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la segmentación e interpretación de cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como índices financieros, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados. | | | | | |
| 3. | <i>Razonamiento Numérico</i> | | | | | |
| Definición | Es la habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables. Facilidad para las operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Habilidad Numérica</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Implica la agilidad mental para realizar operaciones con números. | | | | | |
| 2. | <i>Razonamiento Abstracto</i> | | | | | |
| Definición | Facilidad en separar o extraer aspectos de una situación o problemática. Es la capacidad para razonar sin palabras, utilizando símbolos y basándose en conceptos para resolver situaciones nuevas. | | | | | |
| 3. | <i>Juicio/ Solución de problemas</i> | | | | | |
| Definición | Es comprometerse con una acción después de desarrollar suposiciones lógicas e información objetiva, y que toma en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la organización. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Competencias Genéricas

(Tipo B)

Puesto evaluado: Asistente Gerencia General

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Captación de clientes</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la habilidad para buscar y prospectar clientes potenciales. | | | | | |
| 2. | <i>Ventas</i> | | | | | |
| Definición | Trata de la habilidad para persuadir al cliente y cerrar el negocio. | | | | | |
| 3. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de indicadores de ventas, rangos de rentabilidad, costos y márgenes. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo A)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Negociación</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 2. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| 3. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas (Tipo A)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Captación de clientes</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la habilidad para buscar y prospectar clientes potenciales. | | | | | |
| 2. | <i>Ventas</i> | | | | | |
| Definición | Trata de la habilidad para persuadir al cliente y cerrar el negocio. | | | | | |
| 3. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de indicadores de ventas, rangos de rentabilidad, costos y márgenes. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Negociación</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 2. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| 3. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas (Tipo B)

Puesto evaluado: Ejecutivo de Ventas Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la medición de porcentajes que representan cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como los índices financieros del balance general, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| 3. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas

(Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la medición de porcentajes que representan cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como los índices financieros del balance general, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| 3. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Competencias Genéricas

(Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Etiquetas

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la medición de porcentajes que representan cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como los índices financieros del balance general, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| 3. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados, cuidando los tiempos y procesos establecidos. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento a proyectos, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Competencias Genéricas

(Tipo A)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Gerente General

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Financiero</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Se refiere a la medición de porcentajes que representan cada gasto en la estructura del estado de resultados, así como los índices financieros del balance general, a través del flujo de efectivo que garantiza el buen funcionamiento y la liquidez del proyecto. | | | | | |
| 2. | <i>Servicio al cliente</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de las relaciones de interdependencia, logrando satisfacer las necesidades del cliente. | | | | | |
| 3. | <i>Alcance de Objetivos</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de información, gestión e implementación de estrategias para el alcance de los resultados de los objetivos planteados, cuidando los tiempos y procesos establecidos. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Análisis Numérico</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 2. | <i>Negociación</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 3. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento a proyectos, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| 4. | <i>Comunicación efectiva</i> | | | | | |
| | Trata sobre la interrelación de manera adecuada, clara y concisa, respetando el rol de emisor y receptor. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Conocimientos técnicos</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Creación y desarrollo de líneas de producción, control de calidad. Manejo de stock, inventarios, costos. Diseño de productos según requerimientos y necesidades de los clientes. | | | | | |
| 2. | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la logística y distribución de pedidos. | | | | | |
| 3. | <i>Soluciones técnicas</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al conocimiento técnico de software y hardware para el funcionamiento adecuado de sus herramientas y área de trabajo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo A)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Negociación</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 2. | <i>Análisis Numérico</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 3. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| 4. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Competencias Genéricas

(Tipo A)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

Puesto Evaluador: Encargado de Proyectos Externo

Nombre del Evaluador: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias Técnicas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Conocimientos técnicos</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Creación y desarrollo de líneas de producción, control de calidad. Manejo de stock, inventarios, costos. Diseño de productos según requerimientos y necesidades de los clientes. | | | | | |
| 2. | <i>Organización</i> | | | | | |
| Definición | Trata sobre la logística y distribución de pedidos. | | | | | |
| 3. | <i>Soluciones técnicas</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al conocimiento técnico de software y hardware para el funcionamiento adecuado de sus herramientas y área de trabajo. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-

Evaluación de Desempeño 180 grados
Competencias no Técnicas
 (Tipo B)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|---|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Negociación</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Habilidad para gestionar tratos con clientes, alcanzando el resultado deseado, alcanzando su objetivo sin afectar ninguna de las partes. | | | | | |
| 2. | <i>Análisis Numérico</i> | | | | | |
| Definición | Habilidad para interpretar la relación de datos numéricos históricos para la toma de decisiones. | | | | | |
| 3. | <i>Relaciones Interpersonales</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al manejo de relaciones entre cliente interno y externo. | | | | | |
| 4. | <i>Administración de personal</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la organización de roles, seguimiento, relaciones interpersonales, comunicación y alcance de objetivos a través de cada colaborador dependiente. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



Competencias Genéricas
(Tipo B)

Puesto evaluado: Supervisor de Producción

Nombre del evaluado: _____

| No. | Competencia | Superior | Alto | Medio | Bajo | Total |
|------------|--|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. | <i>Actitud de Servicio</i> | 8 a 10 | 5 a 7 | 3 a 4 | 1 a 2 | |
| Definición | Es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y permite facilitar u obstaculizar nuestro camino. | | | | | |
| 2. | <i>Trabajo en Equipo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que se utiliza en grupo para lograr las metas propuestas. | | | | | |
| 3. | <i>Liderazgo</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere a la capacidad de influenciar a los demás en un ambiente laboral, con el fin de guiarlos hacia una meta por cumplir. | | | | | |
| 4. | <i>Compromiso</i> | | | | | |
| Definición | Se refiere al reflejo en la implicación intelectual y emocional de la persona con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. | | | | | |
| | Total | | | | | |
| | Rango de Brecha | | | | | |

Cuadro de resultados individuales.

Cuadro de resultados individuales.



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario Metropolitano
 Escuela de Ciencias Psicológicas
 Centro de Investigaciones CIEP's – Mayra Gutiérrez-



| | |
|------------------------------|--|
| Puesto evaluado: | |
| Nombre: | |
| Puesto evaluador: | |
| Nombre del Evaluador: | |

| | Puntaje A | Puntaje B | Total | Brecha |
|------------------------------------|------------------|------------------|--------------|---------------|
| Competencias Técnicas | | | | |
| Administración | | | | |
| Análisis Financiero | | | | |
| Servicio al Cliente | | | | |
| Organización | | | | |
| <i>Total</i> | | | | |
| Competencias no Técnicas | | | | |
| Liderazgo Visionario | | | | |
| Negociación | | | | |
| Orientación de Servicio al Cliente | | | | |
| Maximización del desempeño | | | | |
| <i>Total</i> | | | | |
| Competencias Genéricas | | | | |
| Actitud de Servicio | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | |
| Liderazgo | | | | |
| Compromiso | | | | |
| <i>Total</i> | | | | |

| | |
|-------------------------|-----------------|
| Brecha Crítica | |
| Rangos: | 8, 9 y 10 o más |
| Brecha Manejable | |
| Rangos: | 6 y 7 |
| Brecha Aceptable | |
| Rangos: | 1 al 5 |