

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA
REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA



JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FRANCO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, AGOSTO 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL
PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA
REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA

TRABAJO DE GRADUACIÓN
Tesis de Grado

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FRANCO

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUMULA, GUATEMALA, AGOSTO 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR
M.A. WALTER RAMIRO MAZARIEGOS BIOLIS**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Graduados:	Ing. Agr. Henry Estuardo Velázquez Guzmán
Representante de Estudiantes:	A.T. Zoila Lucrecia Argueta Ramos
Representante de Estudiantes:	Br. Juan Carlos Lemus López
Secretaria:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	M.A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	M.Sc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidenta:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona
Secretario:	M.Sc. Oscar Eduardo Orellana Aldana
Vocal:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz



Chiquimula, 4 de mayo de 2022

Ing. Agr.
Edwin Filiberto Coy Cordón
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Su Despacho

Señor Presidente:

Pongo a su consideración para que por su medio el Honorable Consejo Directivo, conozca el presente dictamen de trabajo de graduación, para que se proceda a lo que corresponda previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado al estudiante Jorge Armando Martínez Franco.

En virtud del nombramiento emitido por la Coordinación del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación, que consistió en el desarrollo de la tesis de grado que se intituló: **“COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA”**. En mi calidad de **ASESORA PRINCIPAL**, después de haber tenido a la vista las correcciones, haber realizado la revisión técnica correspondiente y verificado que el sustentante demostró originalidad y buen desempeño en la aplicación de conocimientos y habilidades en un área específica de las ciencias económicas. Siendo importante mencionar, que el autor es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación en el informe de la tesis de grado realizada.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional de **Jorge Armando Martínez Franco** en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas -Plan Sábado- de este centro de estudio.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. Nancy Carolina Castillo López de Linares
Asesora Principal

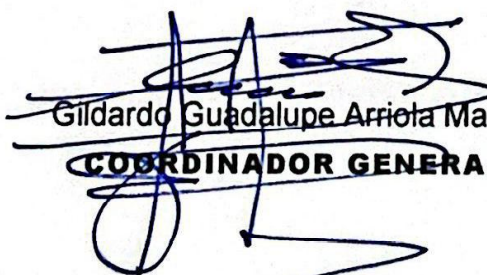
c.c. Archivo

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, veinticinco de mayo de dos mil veintidós.

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del trabajo de graduación, intitulado: **“COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA”**, que para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** en el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FRANCO**, quien fuera asesorado por el licenciada **NANCY CAROLINA CASTILLO LÓPEZ DE LINARES**.

Considerando que el informe final del trabajo de graduación presentado, fue aprobado por la Terna Evaluadora; y con base en el aval del asesor, quien conjuntamente con el autor, son los únicos responsables de la incorporación de las correcciones recomendadas por la terna, además, de la forma, contenido, originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y de la correcta redacción de las citas y referencias bibliográficas; atentamente, esta Coordinatura se permite remitirlo a la Dirección, para que se sirva autorizar su impresión.-

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



c.c. Archivo

DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FRANCO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, cinco de
agosto de dos mil veintidós. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la M.Sc. **NANCY CAROLINA CASTILLO LÓPEZ DE LINARES**, quien fue designada como Asesora Principal por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: **“COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA”**, que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** en el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **JORGE ARMANDO MARTÍNEZ FRANCO**, autorizándose su impresión.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
DIRECTOR

c.c. Archivo

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme la vida, la fuerza, brindarme sabiduría y permitirme alcanzar esta meta.
- A MIS PADRES:** Rubén Martínez y Belsy Franco, por su apoyo incondicional en todo momento. Por motivarme para que me formara académicamente y obtener este logro, el cual ahora comparto con ustedes.
- A MI ESPOSA:** Marlyn Ruth Mejía de Paz, por su acompañamiento en esas noches de desvelo para poder llegar este momento.
- A MIS HIJOS:** Eivy Berenice Martínez Hernández y Elián André Martínez Mejía, por ser mi inspiración en todo momento y que este logro sea ejemplo y motivación para sus vidas.
- A MIS HERMANOS:** Betsy, Mabel y Andy, por todo su apoyo y oraciones. Que este logro los motive para su formación académica.
- A MI ASESORA:** M.Sc. Nancy Castillo, por el tiempo dedicado y guiarme en todo momento. Gracias por su apoyo incondicional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Mi gloriosa Alma Máter, por todos los conocimientos y experiencias adquiridas durante mi proceso de formación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar las competencias que se requieren del profesional en administración de empresas en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala. Se tomó como base la información proporcionada por profesionales en administración como también la información proporcionada por los empleadores del sector en mención para determinar las competencias requeridas.

Se determinaron tres objetivos específicos, el primero consistió en identificar el contexto en el que se desempeñaba el profesional en administración para conocer los puestos que desempeñaban, de que universidad egresaron, tiempo de laborar en las empresas del sector bajo estudio y determinar los porcentajes de profesionales de género masculino y femenino respectivamente; el segundo objetivo específico fue determinar la autopercepción del profesional para identificar desde su perspectiva las competencias que exigían los puestos que desempeñaban.

Así mismo, el tercer objetivo específico se enfocó en analizar las competencias requeridas y las que posee el profesional, para tal efecto también se encuestaron las empresas del sector maderero, estableciendo con ello las competencias requeridas por el sector y se realizó un cruce de resultados según la autopercepción de los profesionales y se logró identificar las brechas en las competencias genéricas y específicas.

Entre las limitaciones de la investigación efectuada, se pueden mencionar el tiempo y disponibilidad para responder los cuestionarios por parte de los profesionales y empleadores del sector estudiado. Otra de las limitaciones fue la pandemia que afectó a nivel mundial e hizo necesaria la utilización de herramientas tecnológicas disponibles para la recolección de datos e información.

Es importante indicar que el presente estudio brinda una perspectiva sobre lo que el sector industrial maderero requiere en cuanto a las competencias de los profesionales, lo cual es de utilidad para las diferentes universidades para que sigan formando las competencias que son requeridas, o bien, las incluyan si actualmente no figuran dentro de sus pensum de estudio.

Al concluir la presente investigación se determinó el estatus actual de los profesionales en administración de empresas en sus puestos de trabajo, su formación académica, el grado de importancia y realización que tienen las competencias genéricas y específicas tanto para los profesionales como para los empleadores del sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala. De los 36 profesionales egresados de las diferentes universidades, 21 han egresado de la Universidad Panamericana, lo que equivale al 58.1% del total de los profesionales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala han egresado 3, lo que equivale al 8.4%. El puesto que más ocupan los profesionales es Gerente de RR.HH., con 23 profesionales en este puesto equivalente al 63.8%.

Se constató que de acuerdo a la autopercepción de los profesionales que la competencia genérica de la capacidad para actuar en nuevas situaciones es de alta importancia y bajo desempeño. En cuanto a las competencias específicas, se pudo identificar que evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial es de alta importancia y bajo desempeño.

Las competencias laborales de los profesionales en Administración deben estar enfocadas en satisfacer las necesidades del sector y de acuerdo a los resultados de la investigación los puestos que ocupan con mayor frecuencia los profesionales son las Gerencias de Recursos Humanos, por lo que las universidades se deben enfocar en reforzar las competencias genéricas y específicas para esta área.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
LISTADO DE CUADROS.....	xiii
LISTADO DE FIGURAS	xvi
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.1.1	Fundamentación del problema	3
1.1.2	Formulación del problema.....	4
1.1.3	Sistematización	4
1.1.4	Delimitación del problema.....	5
1.1.5	Identificación del objeto de estudio.....	6
1.1.6	Justificación.....	6
1.2.	Objetivos	7
1.2.1	Objetivo general.....	7
1.2.2	Objetivos específicos.....	7
1.3	Diseño metodológico	8
1.3.1	Tipo de investigación.....	8
1.3.2	Definición de la población	8
1.3.3	Operacionalización de variables.....	10
1.3.4	Técnicas de recolección	11
1.3.5	Fuentes de información	11
1.3.6	Estrategias de investigación.....	11
1.3.7	Limitaciones del estudio	12

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Sector industrial maderero en Guatemala	13
2.2	Instituto Nacional de Bosques	14
2.3	Consejo Nacional de Áreas Protegidas	15
2.4	Empresas sector industrial maderero región oriente de Guatemala	16
2.4.1	Viveros forestales	17
2.4.2	Empresas de servicios forestales	18
2.4.3	Extractores y recolectores	18
2.4.4	Empresas de motosierras	19
2.4.5	Industrias manufactureras de la madera y sus procesos	19

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Estado de la cuestión	23
3.1.1	Estudios internacionales	23
3.1.2	Estudios nacionales	26
3.1.3	Estudios locales	28
3.2	Fundamentación teórica	30
3.2.1	Aspectos generales de las competencias laborales	30
3.2.2	Definición de competencias laborales	32
3.2.3	Componentes de las competencias	34
3.2.4	Clasificación de las competencias laborales	36
3.2.5	Desarrollo de las competencias en la universidad	40
3.3	Descripción proyecto Tuning América Latina	41
3.3.1	Competencias genéricas según metodología Tuning	44
3.3.2	Competencias específicas según metodología Tuning	46

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Contexto laboral del profesional en administración de empresas.....	48
4.2	Auto percepción del egresado de acuerdo a las características del contexto laboral en el que se desempeña actualmente en las empresas el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.....	54
4.2.1	Competencias genéricas.....	55
4.2.2	Competencias específicas	58
4.2.3	Perfil del profesional según su auto percepción.....	61
4.2.4	Análisis de acuerdo al contexto laboral del profesional	62
4.3	Competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas, según la percepción de las empresas.....	70
4.3.1	Competencias genéricas.....	71
4.3.2	Competencias específicas	75
4.3.3	Perfil del profesional según percepción de los empleadores	78
4.3.4	Análisis de percepción del profesional y del empleador	79

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1	Introducción	84
5.2	Competencias a desarrollar.....	85
5.3	Objetivos de la propuesta	86
5.3.1	Objetivo general	86
5.3.2	Objetivo específico	86
5.4	Metodología de la investigación	86
5.4.1	Competencia a desarrollar	87
5.4.2	Ejes temáticos.....	87
5.4.3	Estrategia para el desarrollo de los bloques de contenido.....	88

5.5	Evaluación del marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.....	90
5.5.1	Competencia a desarrollar	91
5.5.2	Ejes temáticos.....	91
5.5.3	Estrategia para el desarrollo de los bloques de contenido.....	92
5.6	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.....	93
5.6.1	Competencia a desarrollar	94
5.6.2	Ejes temáticos.....	94
5.6.3	Estrategia para el desarrollo de los bloques de contenido.....	95
CONCLUSIONES		97
RECOMENDACIONES.....		99
LITERATURA CITADA Y CONSULTADA.....		100
APÉNDICES.....		103

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Empresas industriales del sector maderero de la región oriente de Guatemala	8
Cuadro 2	Operacionalización de variables e indicadores	10
Cuadro 3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	11
Cuadro 4	Clasificación de empresas del sector maderero de la región oriente de Guatemala	16
Cuadro 5	Componentes de las competencias	35
Cuadro 6	Clasificación de las competencias laborales según diferentes autores	36
Cuadro 7	Universidad de egreso y puestos que desempeñan los profesionales en administración de empresas	49
Cuadro 8	Puestos que desempeñan los profesionales en Administración de Empresas y escala salarial.....	50
Cuadro 9	Universidad de egreso de los profesionales y años de antigüedad en los puestos	51
Cuadro 10	Puestos que desempeñan los profesionales y edad	52
Cuadro 11	Género y estado civil de los profesionales en administración de empresas.....	53
Cuadro 12	Ascensos dentro de la empresa y antigüedad en los puestos de los profesionales en Administración de Empresas	54
Cuadro 13	Importancia y desempeño de las competencias genéricas según autopercepción de los profesionales.....	57
Cuadro 14	Importancia y desempeño de las competencias específicas según autopercepción de los profesionales.....	60
Cuadro 15	Perfil requerido de competencias genéricas y específicas de alta importancia según autopercepción de los profesionales.....	61
Cuadro 16	Competencia genérica de alta importancia, bajo desempeño y universidad de egreso según autopercepción de los profesionales	63

Cuadro 17	Competencia genérica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y años de haberse graduado según autopercepción de los profesionales.....	64
Cuadro 18	Competencia genérica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y años de antigüedad en los puestos según autopercepción de los profesionales.....	64
Cuadro 19	Competencia genérica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y puestos que desempeñan según autopercepción de los profesionales.....	65
Cuadro 20	Competencia genérica de alta importancia, bajo desempeño, género y edad según autopercepción de los profesionales	66
Cuadro 21	Competencia específica de alta importancia, bajo desempeño y universidad de egreso según autopercepción de los profesionales	66
Cuadro 22	Competencia específica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y años de haberse graduado según autopercepción de los profesionales.....	67
Cuadro 23	Competencia específica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y años de antigüedad en los puestos según autopercepción de los profesionales.....	68
Cuadro 24	Competencia específica de alta importancia, bajo desempeño, universidad de egreso y puestos que desempeñan según autopercepción de los profesionales.....	69
Cuadro 25	Competencia específica de alta importancia, bajo desempeño, género y edad según autopercepción de los profesionales	70
Cuadro 26	Importancia y desempeño de las competencias genéricas según percepción de los empleadores.....	73
Cuadro 27	Importancia y desempeño de las competencias específicas según percepción de los empleadores.....	77
Cuadro 28	Perfil requerido de competencias genéricas y específicas de alta importancia según percepción de los empleadores	78

Cuadro 29	Percepción de competencias genéricas según empleadores y profesionales	80
Cuadro 30	Percepción de competencias genéricas según empleadores y profesionales	82
Cuadro 31	Competencias a desarrollar en los profesionales en administración de empresas	85
Cuadro 32	Planificación ejes temáticos módulo I	89
Cuadro 33	Planificación ejes temáticos módulo II	92
Cuadro 34	Planificación ejes temáticos módulo III	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Matriz IPA, importancia y desempeño de competencias genéricas según autopercepción de los profesionales	56
Figura 2	Matriz IPA, importancia y desempeño de competencias específicas según autopercepción de los profesionales.....	59
Figura 3	Matriz IPA, importancia y desempeño de competencias genéricas según percepción de los empleadores	72
Figura 4	Matriz IPA, importancia y desempeño de competencias específicas según percepción de los empleadores	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ADMÓN.....	Administración
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
FAO.....	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
M3.....	Metro cúbico
ONG.....	Organización No Gubernamental
RR.HH.	Recursos Humanos
SIFGUA	Sistema de información forestal de Guatemala
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
UVG.....	Universidad del Valle de Guatemala

INTRODUCCIÓN

Actualmente las competencias laborales han adquirido mucha importancia en los diferentes sectores de la industria, incluyendo la industria de la madera; de acuerdo a lo observado las empresas están realizando la gestión del talento humano utilizando este concepto, modificando las políticas, el proceso de contratación en sus diferentes etapas de reclutamiento, selección, inducción y todos los procesos aplicados a los colaboradores; incluyendo el software utilizado para realizar pruebas psicométricas, están siendo orientados y gestionados a través de esta metodología. INTECAP es una de las instituciones que tiene programas de capacitación y certificación por competencias laborales que utilizan las empresas para capacitar y certificar a sus colaboradores.

Es muy importante que hoy en día se forme académicamente sobre este tema porque el mercado laboral de la industria de madera lo está demandando, por esto último es necesario que las universidades tengan conocimiento para enfocar sus esfuerzos en formar profesionales que cumplan con los perfiles demandados por las empresas del sector industrial maderero. Para el profesional el contar con la información sobre la formación que está requiriendo el sector será de mucha utilidad para capacitarse y ser competitivo.

Las universidades a través de este estudio podrán informarse de lo que realmente necesitan las empresas del sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala de los egresados de la carrera de Administración de Empresas, el aporte es fundamental que incluso puede ser una base para analizar algunos cambios en los pensum de estudios para formar profesionales acordes a la demanda actual.

El presente estudio se orienta bajo un objetivo general, el cual consiste en determinar las competencias laborales requeridas del profesional en administración de empresas, en las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala. Para el alcance de dicho objetivo general se

centra en cuatro pilares que son: identificar el contexto laboral en el que se desempeña el administrador, identificar la auto percepción sobre las competencias de acuerdo a las características de dicho contexto laboral, analizar las competencias que posee el profesional versus las que se requieren.

El estudio está enfocado en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala en un espacio del tiempo específico, por lo tanto la investigación es descriptiva de tipo transversal y de base tiene la metodología Tuning, la cual se orienta hacia las competencias genéricas y específicas de los graduados del área de administración. El presente estudio intitulado **COMPETENCIAS LABORALES QUE SE REQUIEREN DEL PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EN EL SECTOR INDUSTRIAL MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA** consta de los siguientes apartados.

Capítulo I, donde se realiza la fundamentación, formulación, sistematización, delimitación, identificación del objeto de estudio, justificación, en el cual se exponen las razones y la importancia por la cual se realiza el presente estudio, y muy importante, se determinan los objetivos, se detalla el objetivo general y específicos que son la meta a alcanzar con la investigación sobre el objeto de estudio.

Capitulo II, marco referencial, se explican los antecedentes del objeto de estudio, surgimiento de la industria maderera en Guatemala, instituciones que regulan su actividad.

El capítulo III, se detallan todas las bases teóricas sobre las competencias laborales tanto genéricas como específicas.

Capitulo IV, correspondiente a los resultados obtenidos producto de la investigación. En el capítulo V se detalla la propuesta para mejorar el desempeño de las competencias que están por debajo de lo requerido por el sector.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Fundamentación del problema

Debido a la desaceleración económica en América Latina de los últimos años, trae como consecuencias menor crecimiento empresarial y con ello menos empleo; esto representa un reto para la región en términos económicos y laborales, las empresas demandan capital humano más capacitado y con ello nacen las competencias laborales. Académicamente las universidades tienen la tarea de formar profesionales con las competencias que las empresas demandan para ser más competitivos.

Actualmente en Guatemala se está viviendo la evolución de los perfiles basados en conocimientos, habilidades y destrezas, la gestión del talento humano se está realizando bajo este enfoque, están cambiando los procesos de contratación, promoción y capacitación, hasta las herramientas de evaluación psicométrica se han actualizado en ese sentido. Por su parte, el mercado laboral no se está quedando atrás, ya que se están capacitando en este tema, recientemente se han publicado muchas capacitaciones, seminarios y diplomados enfocados en competencias laborales.

La Universidad de San Carlos de Guatemala en su plan estratégico incluye fortalecer la actualización curricular universitaria, orientado hacia el desarrollo sostenible, con el objeto de que todos los egresados cuenten con competencias y principios de responsabilidad. El Centro Universitario de Oriente, por ser una unidad académica de la USAC que da cobertura a la región de oriente, de igual forma en su plan estratégico tiene el objetivo de egresar profesionales con competencias laborales que actualmente el mercado laboral de la industria está demandando.

Se han realizado varias investigaciones sobre competencias laborales en sectores industriales diferentes y bajo otro contexto al que se aborda en la presente investigación, dichas investigaciones consistieron en establecer la gestión del talento humano, elaboración de perfiles y evaluación siempre bajo el enfoque que se indicó inicialmente. Así mismo, en América Latina en los años 2004-2007 se realizó el proyecto Tuning, el cual muestra las competencias de los profesionales en Administración de Empresas, tomando como muestra a empleadores del profesional en administración de empresas de las diferentes universidades.

De no conocer el contexto actual en el que se desempeña el profesional en Administración de Empresas se estaría formando con el perfil no adecuado a lo que realmente necesita el mercado laboral. No contar con la información actualizada de los perfiles de los administradores que requiere la industria del sector maderero genera un alto índice de desempleo y empresas con vacantes con falta de candidatos que cumplan con el perfil deseado.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las competencias laborales que se requieren del egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades, en las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala?

1.1.3 Sistematización

- ¿Cuál es el contexto laboral actual en el que se desempeña el profesional en administración de empresas, específicamente en las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala?
- ¿Cuál es la autopercepción sobre las competencias laborales del egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades de acuerdo a las características del contexto laboral en el

que se desempeña actualmente en las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala?

- ¿Cuáles son las competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas, según la percepción de las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala?

1.1.4 Delimitación del problema

a) Delimitación espacial

La investigación se realizó en las empresas industriales madereras de la región oriente de Guatemala, con categoría de manufactura, según el registro oficial del INAB que se detallan en el cuadro 2 de la presente investigación.

b) Delimitación temporal

La investigación se realizó en los años del 2019 al 2021, periodo que comprende el trabajo de campo, procesamiento y análisis de la información y elaboración del informe final.

c) Delimitación conceptual

El tema sobre competencias laborales conceptualmente es amplio y diverso según los autores que se consideren. En ese sentido, como base para esta investigación se toma la conceptualización, clasificación y definición de competencias para el perfil del profesional en Administración de Empresas utilizadas en el proyecto Tuning 2004-2007, el cual fue una reflexión sobre la educación superior en América Latina; este divide las competencias en genéricas y específicas.

1.1.5 Identificación del objeto de estudio

La investigación tuvo como objeto de estudio las competencias laborales que se requieren del profesional en administración de empresas en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.

1.1.6 Justificación

La formación académica tiene como finalidad dotar al profesional de conocimientos necesarios para ejercer su profesión en el mercado laboral para que cuando desempeñe un puesto de trabajo lo realice con eficiencia. De acuerdo a lo observado hoy en día, son cada vez más las empresas que le están apostando a la gestión del talento humano por competencias laborales y es por ello la importancia de que se forme académicamente sobre competencias para que los profesionales en administración de empresas de las diferentes universidades puedan competir en el mercado laboral cada vez más exigente.

Es importante conocer lo que requiere el mercado laboral en determinada industria, en este caso, la industria de la madera. El tener conocimiento de este tema es de ayuda para las universidades para formar profesionales de acuerdo a las necesidades actuales de las empresas y de cada industria respectivamente, para el profesional también es una información muy significativa ya que tiene un parámetro de lo que requieren los puestos de trabajo.

La utilidad para el mercado laboral, específicamente para las empresas del sector industrial maderero sobre conocer las conclusiones del presente estudio, radica en que incluso en las mismas empresas no tienen consolidadas las competencias, es decir, saben lo que necesitan, pero no está estructurado, con el presente estudio se tendrá esta información no solo estructurada sino también consolidada de todo el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.

Para el egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades el contar con la información actualizada sobre las competencias laborales que se requieren en el sector industrial maderero es de utilidad debido a que puede capacitarse en caso no cuente con las competencias requeridas y así poder ser un candidato idóneo al puesto laboral que aplique.

La presente investigación servirá de guía metodológica para otras carreras para determinar las competencias laborales que requiere el mercado laboral; el presente estudio puede ser replicado en otras carreras para actualizar la información y determinar el contexto en que se desempeña el egresado.

El proyecto conocido como Tuning hasta finales del 2004 únicamente había sido aplicado en Europa siendo un éxito en aquel continente, dicho éxito generó que la metodología se replique en Latinoamérica; entre las utilidades de Tuning en Latinoamérica se pueden mencionar: desarrollar perfiles profesionales orientados a las competencias, contribuir al desarrollo universitario, impulsar un importante avance en la educación superior y el más importante, incentivar al desarrollo de las competencias laborales en América Latina.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar las competencias laborales que se requieren del egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades, en las empresas del sector industrial maderero en la región oriente de Guatemala.

1.2.3 Objetivos específicos

- Identificar el contexto laboral en el que se desempeña el profesional en administración de empresas, específicamente en las empresas del sector industrial maderero de región oriente de Guatemala.

- Identificar la autopercepción sobre las competencias laborales del egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades de acuerdo a las características del contexto laboral en el que se desempeña actualmente en las empresas el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.
- Analizar las competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas, según la percepción de las empresas del sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

Esta investigación es por su alcance de tipo descriptiva y por su temporalidad de tipo transversal, debido a que plasma tal cual se ha encontrado la situación del objeto de estudio, en este caso, lo referente a la determinación de las competencias laborales que se requieren del profesional en administración de empresas en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.

1.3.2 Definición de la población

La población está constituida por las empresas del sector industrial de la madera que cuentan con administradores y que están ubicadas en la región oriente de Guatemala. Según los registros del INAB se encuentran registradas 30 empresas que fueron sujetos de estudio en su totalidad.

CUADRO 1 EMPRESAS INDUSTRIALES DEL SECTOR MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA

No.	EMPRESAS	TOTAL PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
1.	Entre Ríos Sustainable Woods, S.A.	2

No.	EMPRESAS	TOTAL PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2.	Mayan Woods Industries, S.A.	1
3.	Puertas Maya, S.A.	2
4.	Fontana de Trevi, S.A.	2
5.	Tableros de Aglomerado, S.A.	1
6.	Aglomerados Alianza, S.A.	2
7.	Lignum, S.A.	2
8.	Industria Forestal El Esfuerzo	1
9.	Famusa	1
10.	Efiforest	1
11.	Conrio	1
12.	Industria de Madera Chomay	1
13.	Guaparqué	1
14.	Natural Woods Desing	2
15.	Maderas San Agustín	1
16.	Prade	1
17.	Industrias Forestales Villa Verde	1
18.	Imarq	1
19.	Floor Creations	1
20.	Pendu	1
21.	Industrias Valmont	1
22.	Camas Olympia	1
23.	Maderas del Motagua	1
24.	Aserradero B y L	1
25.	Indufrosslyn	1
26.	Exportadora La Bendición	1
27.	Inafigsa	1
28.	Aserradero Cielo Industrias	1
29.	Grupo Onirico	1
30.	Conmadera	1

Fuente: Sistema de información forestal de Guatemala. Estadística de empresas forestales. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.sifgua.org.gt/Directorio.aspx> [Consulta: 16 de agosto de 2018].

1.3.3 Operacionalización de variables

CUADRO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Identificar el contexto laboral en el que se desempeña el profesional en administración de empresas, específicamente en las empresas del sector industrial maderero de región oriente de Guatemala.	Contexto laboral del profesional en administración de empresas	• Puesto que desempeña • Universidad egreso • Nivel académico actual • Antigüedad en puesto • Genero • Estado civil • Escala salarial • Tiempo de graduado • Ascensos en la empresa • Edad
Identificar la auto percepción sobre las competencias laborales del egresado de la carrera de administración de empresas de las diferentes universidades de acuerdo a las características del contexto laboral en el que se desempeña actualmente, en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala.	Competencias laborales del profesional según las características del contexto laboral	• Características del contexto laboral • Competencias requeridas • Competencias que posee
Analizar las competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas, según la percepción en las empresas del sector maderero de la región oriente de Guatemala.	Competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas	• Competencias genéricas • Competencias específicas

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada

1.3.4 Técnicas de recolección

Se utilizaron para la recolección de datos las siguientes técnicas e instrumentos:

CUADRO 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TECNICA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Encuesta	Cuestionario (Google form)	Administradores de las empresas, encargados de RRHH o persona encargada de contratación en la empresa
Encuesta	Cuestionario (Google form)	Profesionales en administración de empresas laborando en las empresas sujetas de estudio

Fuente: Elaboración propia según investigación realizada

1.3.5 Fuentes de información

a) Fuentes primarias

Las personas de quienes se obtuvo la información fueron los administradores de las empresas, encargados de RR.HH. o persona encargada de contratación en la empresa, total encuestados 30; así como de los profesionales en administración de empresas que laboran en las empresas sujetas de estudio, total encuestados 36.

b) Fuentes secundarias

Estas fuentes son toda la literatura referente a las competencias y su base para la clasificación y su estudio, el documento del proyecto Tuning, revistas científicas, tesis o estudios referentes al tema.

1.3.6 Estrategia de investigación

Se consideró como estrategia de investigación para el logro de los objetivos propuestos la base metodológica utilizada en el proyecto Tuning 2004-2007

realizado en América Latina, en el cual se realiza un análisis sobre las competencias requeridas y las que poseen los sujetos de estudio. De igual forma, la utilización conceptual en cuanto a la clasificación y definición de competencias que en dicho proyecto se utilizó, de manera que la presente investigación es una actualización y contextualización de lo realizado por ellos, pero aplicado a la carrera de administración de empresas y con empresas de la región oriente de Guatemala específicamente.

También se tomó como fuente primaria tanto al patrono como al trabajador (profesional en administración de empresas de las diferentes universidades), lo cual permitirá conocer si existe brecha entre las percepciones de ambos, en cuanto a lo que se requiere o lo que se posee sobre las competencias laborales.

Se utiliza el método de análisis de la importancia-satisfacción –IPA- por sus siglas en inglés (importance-performance analysis), para detallar y clasificar las competencias a través de sus cuatro cuadrantes de la siguiente forma: competencias de alta importancia y bajo rendimiento; competencias de alta importancia y alto rendimiento; competencias de baja importancia y bajo rendimiento y competencias de baja importancia y alto rendimiento; determinando las competencias que son de mayor importancia en los profesionales en administración de empresas según las empresas del sector industrial maderero de Oriente de Guatemala.

La confiabilidad del instrumento que se utilizó en la presente investigación se validó a través del Alpha de Cronbach con un índice de confiabilidad de 0.97, según el Baremo para interpretar este índice indica que si el resultado es de 0.81 a 1 la confiabilidad del instrumento es muy alta.

1.3.7 Limitaciones del estudio

Una de las principales limitantes que se visualizan es la disponibilidad de tiempo y anuencia de los sujetos de estudio en proporcionar la información requerida.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Sector industrial maderero en Guatemala

“El sector forestal de Guatemala ha sido definido como un subsistema del sistema económico nacional, que sobre la base de motivaciones y decisiones socioeconómicas y ambientales desarrolladas en torno de ecosistemas con distintos grados de intervención, cuyo componente dominante son los árboles, genera múltiples bienes maderables y no maderables y servicios ambientales, producto del desarrollo de un conjunto de actividades que se aplican de acuerdo a un régimen de ordenación con objetivos bien definidos que pueden incluir la extracción y aprovechamiento, la protección absoluta o la restauración de tierras forestales degradadas. Estas acciones descansan sobre una plataforma institucional pública y privada que incluye los ámbitos legal, financiero, académico y empresarial y que en conjunto determinan un desempeño que se refleja en las cuentas nacionales”¹.

Según el Instituto Nacional de Bosques y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas, en Guatemala el producto que más se extrae de los bosques es la madera con el fin de darle un valor agregado convirtiéndola en madera aserrada y partes para muebles, pero hacen referencia que únicamente la mitad es utilizada con este fin, la otra mitad es extraída con fines energéticos, es decir, para utilizarla como leña en las diferentes industrias. Según el INAB el volumen promedio de la madera cosechada de 1999 al 2001 con destino a la industria forestal nacional, fue de 575 000 m³; a esta cifra hay que sumarle los volúmenes cosechados de tala ilegal, según estimaciones realizadas por esta entidad da un volumen entre 724 100 a 862 500 m³.

¹ Adelso Revolorio Quevedo. Estudio de tendencias y perspectivas del Sector Forestal en América Latina, Informe Nacional Guatemala. (Roma: Editorial FAO, 2004), p. 8.

“En las últimas dos décadas (1980 y 2000) se han presentado una serie de eventos y procesos que han creado un ambiente más o menos alentador a la condición del sector forestal guatemalteco, especialmente con el fortalecimiento del marco institucional y de políticas vinculadas al sector, donde sobresalen la aplicación de algunos instrumentos de política como el otorgamiento de concesiones forestales de Petén, la creación de incentivos de tipo económico para actividades de reforestación y manejo del bosque natural; el desarrollo de cluster forestal, el fortalecimiento de los procesos de descentralización y la organización y participación de nuevos actores en el sector”².

2.2 Instituto Nacional de Bosques

“El INAB es una entidad estatal, autónoma, descentralizada, con personalidad jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, y es el órgano de dirección y autoridad competente del Sector Público Agrícola en materia Forestal”³.

Esta entidad es la encargada de velar que todo el aprovechamiento del recurso maderable se realice de forma legal, para el efecto hay reglamentos y procedimientos que las empresas deben cumplir. El INAB emite licencias para que la madera sea aprovechada de la forma correcta y emite notas de envíos para que la madera sea transportada a cada planta de procesamiento respectivamente.

“El Instituto Nacional de Bosques es una institución líder y modelo en la gestión de la política forestal nacional, reconocida nacional e internacionalmente por su contribución al desarrollo sostenible del sector forestal en Guatemala, propiciando mejora en la economía y en la calidad de vida de su población, y en la reducción de la vulnerabilidad al cambio climático”⁴.

² Ibidem

³ Instituto Nacional de Bosques. Acerca de INAB. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.inab.gob.gt/> [Consulta: 16 de agosto de 2018].

⁴ Ibidem

2.3 Consejo Nacional de Áreas Protegidas

Según el Instituto Nacional de Bosques: “En 1989 se crea el Consejo Nacional de Áreas protegidas, con personalidad jurídica que depende directamente de la Presidencia de la República. Para el tema específico de los bosques, el CONAP se apoya en su Dirección Forestal para llevar el control de los aprovechamientos que se hacen de los mismos. Actividad que se ve descentralizada por medio de sus oficinas regionales y unidades técnicas instaladas en cada área protegida. El CONAP aporta al SIFGUA información relevante a las áreas de manejo, áreas en producción y protección, volúmenes de los productos autorizados y las especies que son objeto de aprovechamiento de las concesiones forestales y las fincas privadas ubicadas en áreas protegidas”⁵.

La institucionalización del manejo de los bosques en Guatemala, como se ha expuesto, ha sido fundamental no solo para el desarrollo industrial maderero, sino también para evitar el aprovechamiento insostenible de este recurso natural, mayormente cuando se trata de bosques que se encuentran en áreas protegidas, siendo importante la participación y control del CONAP.

En cuanto a la cobertura forestal, según el Sistema de información forestal de Guatemala SIFGUA: “Como antecedentes, en materia de la cobertura forestal de nuestro país, se realiza un primer esfuerzo en el año 1988 a iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), por medio de la oficina del Plan de Acción Forestal para Guatemala, PAFG. En 1999, el Instituto Nacional de Bosques INAB, inició un segundo esfuerzo por delinear no sólo las áreas con bosques sino lo que se llamó asociaciones, es decir, áreas con fragmentos de bosque intercalados con otros usos del suelo. Paralelamente, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación generó un Mapa de Uso de la Tierra, que incluía una capa de cobertura forestal, ligeramente distinta a la capa reportada por INAB. En el año

⁵ Instituto Nacional de Bosques. Manejo forestal. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.sifgua.org.gt/ManejoConap.aspx> [Consulta: 16 de agosto de 2018].

2000 la Universidad del Valle de Guatemala UVG, inició un estudio de la dinámica forestal de varias municipalidades de Guatemala en apoyo a una investigación iniciada por la Universidad de Indiana en Estados Unidos. Dicho estudio evolucionó en el Mapa Nacional de Cobertura Forestal 2001, siendo este el tercer esfuerzo de mapeo forestal a nivel nacional. El cuarto esfuerzo fue una continuación del anterior, generando un mapa de la dinámica de la cobertura forestal de Guatemala durante los años 1991, 1996 y 2001 –el cual incluyó una revisión al mapa de cobertura forestal 2001. Posteriormente, a partir del año 2006, se iniciaron negociaciones para dar inicio al quinto proyecto de este tipo. Dichas negociaciones, por aspectos principalmente administrativos, demorarían el proceso por al menos tres años. Adicionalmente, los limitados recursos financieros obtenidos hicieron que el proyecto se prolongase hasta el año 2011”⁶.

2.4 Empresas del sector industrial maderero región oriente de Guatemala

Según los registros del Instituto Nacional de Bosques, actualmente existen a nivel nacional 839 empresas registradas y activas dedicadas a la industria forestal específicamente a la transformación, las cuales cuentan con sus propios aserraderos e incluso algunas de ellas cuentan con bosques propios donde obtienen y procesan la materia prima para la manufactura.

En la región oriente hay 46 empresas legalmente establecidas según el Instituto Nacional de Bosques, con diversidad en sus procesos y especies de madera que procesan.

CUADRO 4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR MADERERO DE LA REGIÓN ORIENTE DE GUATEMALA

DEPARTAMENTO	MANUFACTURAS	SERVICIOS	VIVEROS	EXTRACTORES Y MOTOSIERRAS
IZABAL	6	0	0	0
ZACAPA	11	0	2	0

⁶ Sector Forestal de Guatemala. Cobertura forestal. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.sifgua.org.gt/Cobertura.aspx> [Consulta: 16 de agosto de 2018].

DEPARTAMENTO	MANUFACTURAS	SERVICIOS	VIVEROS	EXTRACTORES Y MOTOSIERRAS
CHIQUMULA	5	0	1	0
EL PROGRESO	24	0	1	0
TOTAL	46	0	4	0

Fuente: Sistema de información forestal de Guatemala. Estadística de empresas forestales. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.sifgua.org.gt/directorio.aspx> [Consulta 16 de agosto de 2018].

Tal como se detalla en el cuadro anterior, hay empresas dedicadas a la industria y transformación, servicios forestales, viveros forestales, empresas dedicadas a la extracción de los bosques y por último las empresas de motosierras. A continuación, se indica en términos generales la actividad y función principal de estas empresas con excepción de las industrias de transformación que se indica a detalle con más profundidad cuál es su actividad y lo que tienen en común las empresas que conforman esta industria ya que son el sujeto de estudio de la presente investigación.

2.4.1 Viveros forestales

“En Guatemala las plantaciones se han venido fomentando desde 1976 a través de diferentes programas y/o proyectos y como producto de esos programas diseñados e implementados por las distintas instituciones, INAFOR (1974-1988), DIGEBOS (1988-1997) y a partir de 1997 por INAB, en un periodo de 25 años se estima que se han plantado aproximadamente 71 mil hectáreas; sin considerar las plantaciones de hule (*Hevea brasiliensis*) que sobrepasan las 50 mil hectáreas. El Programa de Incentivos Fiscales, ha sido el de mayor permanencia con más de 20 años; sin embargo, con este Programa solamente se logró plantar alrededor de 20,000 hectáreas, lo cual contrasta con lo alcanzado por el actual Programa de Incentivos Forestales –PINFOR-, que en sus primeros cinco años ha rebasado lo logrado por los otros programas, lo cual muestra la efectividad de este instrumento de política”⁷.

⁷ Organización de alimentación y agricultura. Plantaciones forestales. [en línea]: de la biblioteca, <http://www.fao.org/docrep/007/j3029s/j3029s07.htm> [Consulta: 12 de enero de 2019].

2.4.2 Empresas de servicios forestales

“La producción forestal y los servicios ambientales en Guatemala, han seguido un curso distinto, toda vez que los servicios ambientales constituyen un tema de reciente inclusión en nuestro medio y que requiere en el caso de los servicios ambientales una discusión abierta y amplia con todos los sectores involucrados de la sociedad, a fin de que se constituya en un mecanismo del Estado para encontrar los aliados necesarios y reducir los niveles de conflictividad con respecto a la mejor utilización de los recursos naturales.

La gestión de los servicios ambientales vinculados al bosque, principalmente los relacionados con la provisión de agua, cobran cada vez mayor importancia por los conflictos generados entre las comunidades beneficiarias de los servicios y los propietarios o poseedores de los bosques, llegando a ser en muchos casos una fuente de conflictos sociales. Esta situación hace prever la necesidad de que el Estado desarrolle e implemente en el mediano plazo una política de pago por servicios ambientales.

El interés del Estado por reconocer y compensar económicamente a los poseedores de bosques por los servicios ambientales que éstos prestan a la sociedad, se ha incrementado en los últimos cinco años, y a través de diferentes programas y proyectos implementan instrumentos y mecanismos para compensar la producción de servicios ambientales provenientes de recursos naturales”⁸.

2.4.3 Extractores y recolectores

En este sector están todas las empresas dedicadas a la extracción de la madera directamente del bosque cuentan con tractores y toda la herramienta especial para la extracción de la troza. Algunas empresas incluso tienen camiones para

⁸ Ibidem

transportar la madera hasta las plantas y aserraderos donde es transformada en tabla y partes para muebles.

2.4.4 Empresas de motosierras

En este grupo de empresas están todas aquellas que tienen el servicio de motosierras utilizadas para la extracción en los bosques. Todas las motosierras deben estar debidamente registradas ante el INAB.

2.4.5 Industrias manufactureras de la madera y sus procesos

“Estimaciones realizadas para el año 1999 indican que la actividad de silvicultura e industria forestal generó un total de 36,878 empleos directos, que equivale al 1.05 por ciento de la población económicamente activa para ese año. En el sector forestal la mayor generación de empleo lo representa la industria forestal.

El empleo generado por la actividad forestal depende fundamentalmente del grado de procesamiento que se le dé a la madera. Así para el caso de las concesiones forestales, el total de jornales generados por metro cúbico varía de 1.4 jornales /m³ para la madera en rollo hasta 9.2 jornales /m³ para la madera dimensionada y 13.4 jornales/m³ para el producto final.

La industria forestal primaria está fundamentalmente orientada a la producción de madera aserrada (principalmente de coníferas), se caracteriza por poseer un bajo nivel tecnológico que no permite transformar los diámetros menores con rentabilidad, situación que determina que los compradores exijan un diámetro superior a 8 pulgadas en la punta de la troza. Eso implica un fuerte desperdicio de madera en el bosque natural y un limitado uso comercial para las trozas de diámetro menores a 25 cm.

Por su parte, la industria secundaria está enfocada a la exportación (especialmente de muebles), y en algunos casos prefiere importar la materia

prima para garantizarse el abastecimiento continuo y una calidad uniforme, lo que muestra una clara desintegración entre la industria primaria y la industria secundaria”⁹.

En este sector se encuentran todas las empresas que cuentan con capacidad instalada para procesar y transformar las trozas en madera aserrada, madera dimensionada, pisos, zócalos, machimbre, plywood, MDF, tableros de aglomerado, tableros sólidos, molduras y partes para muebles, varias empresas realizan todo esto en una misma planta de producción.

En la actualidad las empresas industriales realizan no solo el proceso de aserradero sino también de tratamiento y transformación de la madera desde un contexto manufacturero, convirtiéndolas más competitivas y minimizando los costos de fabricación de productos para la venta.

Las empresas industriales tienen varios procesos respecto a la producción de maderas, unas solo se dedican a la fabricación de madera aserrada para exportación o venta nacional; otras la producción de productos dimensionados que terminan en piezas y partes para muebles entre otros productos.

En la región oriente de Guatemala las empresas que se dedican a la transformación tienen en común varios procesos y líneas de producción que se detallan a continuación en el orden secuencial desde que la madera ingresa a las plantas de producción:

a) Aserrío

Los procesos de producción industrial inician con la trasportación de las trozas de madera a los aserraderos, en donde se reciben en patios asignados para este fin, aquí las trozas son cubicadas a través de normas ya definidas de cubicaje. Posterior a esto inician el proceso de transformación en un proceso llamado

⁹ Ibidem

Aserrío, en esta área se encuentran todos los aserraderos, reaserradoras, despuntadoras y desorilladoras. El proceso de aserrío consiste en ingresar la troza a los aserraderos donde se hace flich (bloques cuadrados de madera) después pasa por el proceso de reaserradora que convierte los bloques en tablas de 1", 2" etc, posteriormente pasa por el proceso de desorillado y despunte, consiste en quitar la corteza que queda en las orillas y el despunte, que es lo que se le conoce como saneo de la madera.

b) Impregnado

Luego del proceso de aserrío la madera en tabla en los diferentes espesores es trasladada al área de impregnado en donde se le inyecta química a la madera a través de procesos especiales al vacío. Este proceso cambia en algunas empresas ya que algunas aplican diferentes tipos de tratamiento químico y el proceso es diferente considerando que las empresas trabajan diferentes especies de madera.

c) Horneado

Previo a ingresar la madera a las cámaras de secado la madera es trasladada a pre-secado al sol durante un tiempo prudente, donde se le colocan separadores para que circule el aire entre tabla y tabla, posteriormente es ingresada a las cámaras e inicia el proceso de secado, una vez cerrada la cámara el proceso de secado es automático, el operador únicamente debe alimentar la caldera con leña para mantener la temperatura requerida, el objetivo es reducir el porcentaje de humedad de la madera para evitar torceduras al momento de elaboración de muebles.

d) Industrializado

El siguiente proceso es de Industrializado, esta área es la encargada de moldurar, pegar, cepillar y lijar la madera convirtiéndolo en producto final, que son partes

para muebles y todos los demás productos indicados previamente. En este proceso se dimensiona la madera según requerimiento del mercado, la madera y productos son clasificados según calidades para su comercialización.

e) Mantenimiento

Todas las empresas cuentan con un departamento de mantenimiento, quien es el encargado de reparar las máquinas que se dañan, así como también realizan el mantenimiento preventivo en cada máquina respectivamente como cambio de cojinetes, engrase, aceiteado de piezas, cambio y tensionado de fajas, soldadura de piezas que se rompen etc. Es fundamental mantener operando en línea las máquinas para evitar cuellos de botella y pérdidas monetarias por tiempos muertos.

f) Administración

Este departamento es el encargado de llevar control tanto de la producción, del personal como de los documentos que se deben presentar en las diferentes dependencias. Adicional esta área da soporte a todos los procesos descritos anteriormente facilitando materiales, recurso humano, políticas y demás.

Es importante aclarar que se detallan todas las áreas que tienen en común las empresas de sector industrial maderero ya que todas estas áreas demandan administradores para supervisión, asistentes de supervisión, control de calidad, jefes de área, jefes de departamento y gerencias respectivamente.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Se pudo verificar que se han realizado investigaciones relacionadas con competencias laborales con un enfoque específico en cada país respectivamente, a continuación se describen los diferentes estudios:

3.1.1 Estudios internacionales

a) Universidad privada Norbert Wiener, estudio intitulado “Competencias laborales en el sector manufactura de madera y muebles, Tacna, Perú 2015”

La investigación se realizó en el año 2015 por estudiantes del nivel de licenciatura de la carrera en administración y negocios internacionales, dicha investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de competencias laborales en el sector manufactura de madera y muebles en Tacna, Perú. Para alcanzar el objetivo general la investigación fue abordada con los objetivos específicos de establecer en nivel de las competencias técnicas del perfil ocupacional de carpintería industrial y determinar el nivel de competencias laborales de la región. Para realizar la medición de las competencias laborales se utilizó los instrumentos de evaluación establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de dicho país.

El estudio utilizó la clasificación de competencias técnicas sustentadas en la autora Martha Alles, la investigación fue de carácter descriptiva, concluye que el nivel de competencias laborales en la región de Tacna, Perú es de un 92% de personas certificadas, validando con ello que la región tiene un gran potencial de personal competente en el oficio, se verificó que la mayoría de los encuestados adquirieron las competencias de forma empírica, por lo tanto cuando se

desarrollen nuevas tecnologías tendrían que capacitarse. El estudio fue a nivel técnico operativo.¹⁰

b) Instituto de estudios sobre la realidad Argentina y Latinoamericana, estudio titulado “Recursos humanos en el sector forestal, un análisis cuantitativo y cualitativo a partir del programa de certificación de competencias labores”

Esta investigación se realizó entre el año 2007 y 2009 en Argentina, el estudio se desarrolló con el objetivo general de realizar una descripción de las condiciones laborales del sector forestal bajo el análisis cuantitativo y cualitativo, tuvo como objetivos específicos determinar las condiciones laborales de los trabajadores del sector forestal, constatar el estatus social y escolaridad de los trabajadores, identificar los niveles de gestión y las prácticas de gestión laboral. El estudio utilizó la clasificación de competencias técnicas y para obtener los resultados encuestaron a 355 trabajadores dentro del proceso de evaluación del programa de certificación por competencias laborales. Dentro de las conclusiones se indica que el sector emplea a personas de alta vulnerabilidad, jóvenes de bajos niveles de escolaridad, con hogares de familia numerosa, y expuestos a una actividad de riesgo. Por otro lado, se observa que el sector genera empleo para trabajadores menos calificados y que con el conocimiento aprendido en el trabajo logran ingresos promedio entre el 50% y el 100% superiores a aquellos del mismo nivel educativo en la zona urbana. Se observó que durante los últimos 15 años ha habido una revolución silenciosa en las prácticas laborales, dicha investigación fue realizada a nivel de personal técnico operativo.¹¹

¹⁰ Oporto Quiroga, Katherine Lizzet. Competencias laborales en el sector manufactura de madera y muebles, Tacna 2015. (Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales, Escuela Académico Profesional de Administración de Negocios y Competitividad, Universidad Privada Norbert Wiener, 2015)

¹¹ Congreso Forestal Mundial, XIII, Buenos Aires, 2009. Recursos Humanos en el Sector Forestal. (Buenos Aires: 18-23 de oct., 2009)

En Centro América también se han realizado investigaciones relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación, únicamente que el sector donde se aplicó fue distinto a continuación, se describen los respectivos detalles:

c) Universidad Nacional de Costa Rica, estudio intitulado “Perfil profesional del administrador de oficinas: requerimientos de las empresas de la zona de Pérez Zeledón, Costa Rica”

En el 2020 fue elaborada esta investigación, la cual tuvo como objetivo principal identificar las características técnicas que requieren del profesional egresado de la carrera de administración de oficinas las empresas de la zona de Pérez Zeledón, para alcanzar dicho objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos: analizar el perfil del egresado de la carrera de administración de oficinas, identificar las características técnicas que buscan los empleadores, determinar el nivel de importancia de las competencias y el nivel de desempeño por parte de los egresados respectivamente. Para medir el desempeño de las competencias se utilizó hojas de cotejos de datos y notas personales, para conocer y determinar la importancia se realizaron entrevista semiestructurada a los empleadores. El estudio utilizó la clasificación de competencias básicas, técnicas, sociales y transversales, basados en los autores Rueda y Portilla. Para el análisis del perfil se utilizó 7 competencias, entre las principales conclusiones se obtuvo que las competencias con mayor brecha entre importancia y desempeño son: la organización del tiempo, capacidad para analizar los datos y convertirlos en información útil, toma de decisiones y resolución de problemas por aparte las competencias con menor brecha son: manejo de programas informáticos, capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica y la capacidad para investigar. Otra de las conclusiones establece que existe un alto acople del perfil de salida de la carrera y lo requerido por las empresas para los puestos administrativos.¹²

¹² Lizeth Valverde y Mariam Ureña. “Perfil profesional del administrador de empresas de oficinas: requerimientos de las empresas de la zona de Pérez Zeledón, Costa Rica.” Costa Rica: 54, may.-nov. 2020.

3.1.2 Estudios nacionales

a) Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, estudio intitulado “Competencias laborales como base para la selección de personal”

Este estudio se realizó en el año 2011 por una estudiante del nivel licenciatura de la Facultad de Humanidades. La investigación fue aplicada en una empresa de la industria de alimentos denominada Piolindo de Retalhuleu.

El objetivo general de la investigación consistió en determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal, para la consecución de este objetivo la investigación tuvo los siguientes objetivos específicos: identificar la diferencia en el proceso de selección basado en competencias y el sistema tradicional de selección, proponer una evaluación por Assessment center para reforzar el proceso de selección por competencias e identificar los beneficios y dificultades que se obtienen al seleccionar personal por competencias laborales.

En la investigación se utilizó la clasificación de 12 competencias generales y 6 competencias específicas según el autor Leonard Mertens. Para la recopilación de información se utilizó un cuadro comparativo a través de un cuestionario y entrevista. Dentro de las principales conclusiones se indica que el proceso de selección por competencias inicia desde la descripción de los puestos, otra conclusión fue que el proceso de selección con el que cuenta la empresa actualmente puede ser reforzado con una evaluación técnica por Assessment Center a través del cual pueden identificar las competencias que se requieren del candidato.¹³

¹³ María de los Ángeles Cujulún Cifuentes. Competencias laborales como base para la selección de personal. (Trabajo de graduación de Licenciatura de Psicología Industrial, Campus de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar, 2011), p. 52.

b) Universidad de San Carlos de Guatemala, investigación intitulada “Gestión integral de Recursos Humanos basada en competencias laborales. Caso: Recicladora Industrial, S. A.”

Esta investigación fue realizada en el año 2005 por una estudiante del nivel de Maestría de la Facultad de Ciencias Económicas, dicha investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión integral basado en competencias laborales considerando para el efecto a toda la organización, para sustentar dicho objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos: realizar un análisis de los descriptores de puestos, realizar una evaluación de desempeño y desarrollo de perfiles de puestos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la clasificación de competencias claves y técnicas basadas en la autora Martha Alles, el estudio se enfocó en 10 competencias. Para la recolección de datos se utilizó la observación directa y entrevistas personales, para la medición de las competencias se realizaron evaluaciones de desempeño.

Dentro de las principales conclusiones de la investigación se menciona la puntualización de los niveles de especialización que requiere para el desempeño de cada puesto de trabajo, definición de las competencias laborales requeridas, diseño del perfil de puestos y adicional se estructuró una matriz funcional de competencias de los diferentes puestos laborales de la empresa en mención. Se adaptó el sistema de Recursos Humanos basado en competencias laborales para realizar un análisis y descripción de puestos, realizar evaluación de desempeño y capacitaciones el cual se debe actualizar constantemente con el fin de mejorarlo continuamente, tanto en calidad como en cantidad de información ya que se pueden ir incorporando nuevas competencias resultado de la actualización.¹⁴

¹⁴ Flor de María Castillo de Palacios. Gestión integral de Recursos Humanos basada en competencias laborales. (Trabajo de graduación de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Campus Central, Universidad San Carlos de Guatemala, 2005), p. iv.

3.1.3 Estudios locales

a) Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, investigación intitulada “Componentes integradores de las competencias laborales”

Esta investigación fue realizada en año 2010 por una estudiante a nivel licenciatura de la carrera de Administración de Empresas, el objetivo general consistió en describir los componentes integradores de las competencias laborales que potencializan el desarrollo del capital humano en la empresa, para que sirva de apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje utilizando metodología de fácil comprensión, sencillez y veracidad científica de la investigación, para el alcance de este fueron planteados los siguientes objetivos específicos: conceptualizar el desarrollo de las sociedades en las nuevas formas de organización para el trabajo, conceptualizar las competencias laborales según diversos autores reconocidos para establecer los componentes que las integran e identificar las competencias laborales básicas, generales y específicas que debe tener el administrador de empresas para participar en el mercado laboral de Guatemala. El estudio utilizó la clasificación de las competencias básicas, generales y específicas, para clasificar las competencias básicas se enfocó en la metodología aplicada por INTECAP y para la clasificación de las 27 competencias genéricas y las 20 competencias específicas se utilizó la clasificación que realiza la metodología Tuning respectivamente. La investigación utilizó una metodología cualitativa y fue de carácter descriptiva.

Dentro de las principales conclusiones indica que las competencias que debe tener un administrador de empresas para participar en el mercado laboral se identifica que las competencias básicas son: el conocimiento, la capacidad de aprender, adaptación al ambiente, dominio de la lectura y escritura, comunicación oral y escucha, y desarrollo de valores y principios éticos y morales. Las competencias generales son las características internas del individuo, que le posibilitan un desempeño autónomo; la capacidad de analizar; aplicar

conocimientos en la práctica; organizarse; investigar; manejar la comunicación y lenguaje; el uso de la tecnología; tomar decisiones; interpretar situaciones; resolver problemas; realizar acciones innovadoras; dominio de otros idiomas; creatividad; empatía; conducta ética; calidad; auto-aprendizaje; capacidad para juzgar el saber hacer; formular y gestionar proyectos; habilidades interpersonales; y el compromiso con el medio ambiente y el medio socio-cultural. Las competencias específicas son el desarrollo de un pensamiento lógico y estratégico; manejo de riesgos y procesos óptimos en los negocios; manejo de proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones; liderazgo para el logro de las metas de la empresa; toma de decisiones de inversión, financieras y contables; desarrollo del talento humano en la organización; interpretación y uso de tecnologías de información y comunicación en la gestión; administrar la infraestructura de una empresa; y mejorar e innovar los procesos administrativos.¹⁵

b) Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente investigación intitulada “Competencias laborales del recurso humano en puestos directivos, de las empresas afiliadas a la cámara de comercio de la ciudad de Chiquimula”

Esta investigación se realizó en el año 2014 por una estudiante de la carrera de Administración de Empresas a nivel licenciatura. Este estudio fue elaborado con el objetivo general de analizar las competencias laborales del recurso humano en puestos directivos en las empresas industriales, comerciales y de servicios afiliadas a la Cámara del Comercio de la Ciudad de Chiquimula. Se plantearon 4 objetivos específicos siendo estos definir los conocimientos del recurso humano en puestos directivos, describir las habilidades del recurso humano en puestos directivos que desempeñan, establecer las destrezas del recurso humano e identificar las actitudes del recurso humano en puestos directivos. La clasificación

¹⁵ Heidy Waleska Aldana Morales. Componentes integradores de las competencias laborales. (Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010), p. 5.

de competencias que utilizó dicha investigación fue: competencias básicas, competencias genéricas o transversales y competencias específicas o técnicas. Para la medición de las competencias se recolectaron los datos a través de un cuestionario en donde el encuestado respondió a través de una escala de Likert ponderando cada competencia respectivamente.

Dentro de las principales conclusiones se estableció que se deben realizar esfuerzos para mejorar el desempeño del profesional en las áreas de mercadotecnia y administración financiera, las habilidades que presentaron una mayor aplicación son la comunicación verbal y escrita, seguido de trabajo en equipo, visión y persuasión, la habilidad numérica presenta dificultades en su aplicación, en puestos directivos desarrolla más las habilidades que integran las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.¹⁶

Como se detalló anteriormente, se han realizado diversos estudios sobre competencias laborales con un enfoque distinto al de la presente investigación la cual tiene como objetivo identificar las competencias requeridas de los profesionales en administración de empresas, específicamente en el sector industrial maderero de la región Oriente de Guatemala.

3.2 Fundamentación teórica

3.2.1 Aspectos generales de las competencias laborales

“Según la analista Katherine Adams, los orígenes de la educación y la capacitación basada en competencias en los Estados Unidos se dan en los años veinte de este siglo, aunque el movimiento moderno de la competencia empezó hacia finales de los sesenta y principios de los setenta. En su momento uno de los pioneros era el profesor en psicología de la Universidad de Harvard, David

¹⁶ Brenda María Sandoval Salguero. Competencias laborales del recurso humano en puestos directivos, de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Chiquimula. (Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2014), p. 10.

McClelland, que argumento que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y con frecuencia estaban discriminando a minoría étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Postuló que era preciso buscar otras variables – competencias- que podrían predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado”¹⁷.

Por su lado, Javier Gil Flores indica “El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organización norteamericana a finales de la década de 1960 y principios de 1970. Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que estas aportan”¹⁸.

En los años 60, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, empieza a utilizar el término Desempeño/Calidad, con el surgimiento de este concepto nace la medición de resultados (desempeño), sin olvidar la calidad por lo que es necesario contratar personas con un adecuado nivel académico.

“En 1964 McClelland realiza la aplicación de su teoría en donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían asimilado características innovadoras, que potenciaban el auge de sus negocios y en consecuencia de su localidad de residencia.

Dichos resultados permitieron que los estudios de este tipo se extendieran al mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. Esto conlleva a buscar nuevas variables, a las que McClelland las llamo

¹⁷ Leonard Mertens. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (Montevideo: Cinterfor, 1996), p. 61.

¹⁸ Javier Gil Flores. La evaluación de competencias laborales (España: Editorial Educación XXI, 2007), p. 85.

competencias, las cuales permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard McClelland encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de los que son exitosos con los que son promedio. Respecto a esto se podría decir que las competencias son una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”¹⁹.

En la década de los años ochenta el concepto de competencias laborales toma más fuerza en algunos países industrializados sobre todo aquellos que venían arrastrando problemas relacionados con el nivel académico y productivo de las empresas quienes buscaban una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra, la especialización en determinadas tareas es otro factor fundamental para el auge del concepto competencias. La expansión industrial ha sido determinante para que este tema se haya incorporado en las diferentes industrias y que también se haya estudiado a detalle en las diferentes ramas laborales.

3.2.2 Definición de competencias laborales

Para Martha Alles las competencias laborales “hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”²⁰.

¹⁹ Andrés Felipe Calderón Carvajal. Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector industrial. (Tesis de Licenciatura en Psicología, Escuela de Estudios de Licenciatura de la Facultad de Psicología: Universidad de San Buenaventura Cali, 2010), p. 23.

²⁰ Martha Alicia Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias. (Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2005), p. 29.

Spencer y Spencer lo definen “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”²¹.

Villa y Poblete establecen como competencia “El buen desempeño en contextos diversos y auténticos basado en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”²².

En la metodología Tuning se define como “Las capacidades que todo ser humano necesita para resolver de manera eficaz y autónoma las situaciones de la vida. Se fundamenta en un saber profundo, no solo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo”²³.

Por último, Leonard Mertens lo define como “El conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos en los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. Es una especie de activo con que las personas cuentan y que utilizan para desempeñar determinados puestos. Se lo puede denominar como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas a una actividad o puesto”²⁴.

Considerando las definiciones citadas, se puede concluir que las competencias laborales las conforman las habilidades, los conocimientos, el comportamiento y las actitudes que posee cada persona y que las ha adquirido en su experiencia social, laboral y proceso de formación educativa y que le son útiles para desempeñar una tarea de forma adecuada. Las competencias enfrascan el saber

²¹ Lyle Spencer y Signe Spencer, Evaluación de competencia en el trabajo, modelos para un desempeño superior (EEUU, Boston: Editorial McBer and Company, 1991), p. 10.

²² Aurelio Villa y Manuel Poblete, Aprendizaje basado en competencias, una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas (España: Ediciones Mensajero, 2007), p. 23.

²³ Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. Informe final -Proyecto Tuning- América Latina 2004-2007. Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. (España: Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2007), p. 35.

²⁴ Leonard Mertens. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (Montevideo: Cinterfor, 1996), p. 61.

ser, el saber hacer y poder actuar ante una situación en particular en los diferentes contextos que puedan presentarse.

3.2.3 Componentes de las competencias

a) Conocimientos

Puede decirse que es la información que posee el profesional sobre una o varias áreas, dicha información es valiosa para las decisiones que debe tomar en relación al rol que desempeñe en determinada área.

Estos conocimientos pueden dar un valor agregado principalmente para el poseedor y adicionalmente a la organización en la que se desempeña ya que los pone en una mejor posición al momento de decidir, puede ser en temas de recursos humanos, financieros, marketing, entre otros.

b) Habilidades

“La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial”²⁵.

La habilidad es poder hacer, de forma común esta se adquiere mediante entrenamiento, capacitación y experiencia. Para el profesional en administración de empresas una habilidad es el buen uso de Excel, graficar datos e interpretarlos. Se podría asociar con la competencia de la habilidad en el uso de las herramientas tecnológicas.

²⁵ Martha Alicia Alles, Desempeño por competencias, evaluación de 360°. (Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2005), p. 80.

a) Actitudes

Es la forma de actuar de una persona frente a una situación específica. Puede definirse como la postura, estado de ánimo y disposición que puede mostrarse ante un evento.

b) Valores

“Se entiende por valores los ideales internos que mueven a la persona a actuar en función de sus prioridades en la vida. La formación universitaria no puede reducirse a una buena formación académica, sino que es imprescindible un esfuerzo en el desarrollo de valores que consiga antes que nada los universitarios sean principalmente personas y, por tanto, defiendan y postulen los valores que dignifican a todos los seres humanos como personas independientemente de cualquier otra variable que las diferencie”²⁶.

A continuación, se presenta el cuadro donde se muestran las opiniones de diferentes autores en cuanto a los componentes de las competencias.

CUADRO 5 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN DIFERENTES AUTORES

COMPONENTE	MARTHA ALLES	AURELIO VILLA Y MANUEL POBLETE	SPENCER Y SPENCER
Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas	Permiten resolver problemas con soluciones abiertas	Información que una persona tiene en áreas de contenido específico
Habilidad	La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental	El modo en que la persona es capaz de integrar y el uso que la persona hace de la competencia	Desempeño de una tarea y las destrezas interpersonales prácticas para lograrlo
Actitud	Forma de comportamiento que generalizan diferentes situaciones	Predisposición a actuar en modo independiente y con iniciativa	Patrones disposicionales que influyen en la percepción de las situaciones

²⁶ Aurelio Villa y Manuel Poblete, Aprendizaje basado en competencias, una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas (España: Ediciones Mensajero, 2007), p. 23.

COMPONENTE	MARTHA ALLES	AURELIO VILLA Y MANUEL POBLETE	SPENCER Y SPENCER
Valor	Son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos	Ideales internos que mueven a la persona a actuar en función de sus prioridades en la vida	Son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo

Fuente: Elaboración propia, con base en las obras de los autores mencionados.

3.2.4 Clasificación de las competencias laborales

Según el proyecto Tuning América Latina, clasifica las competencias laborales en genéricas y específicas. A las competencias genéricas otros autores las nombran como competencias de umbral, cardinales, básicas y blandas respectivamente.

Las competencias específicas, otros autores como Spencer y Spencer las nombran competencias distintivas, Martha Alles en su caso las identifica como competencias de gestión y de conocimiento respectivamente, mientras que Mertens coincide con el proyecto Tuning nombrándolas de la misma manera y finalmente Armando Lozano y José Herrera las nombran como competencias duras. A continuación, se detalla un cuadro comparativo indicando como clasifican las competencias los diferentes autores.

CUADRO 6 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES SEGÚN DIFERENTES AUTORES

SPENCER Y SPENCER	MARTHA ALLES	PROYECTO TUNING	MERTENS	ARMANDO LOZANO Y JOSÉ HERRERA
Competencias de umbral	Competencias cardinales	Competencias genéricas	Competencias básicas	Competencias blandas
			Competencias generales	
Competencias distintivas	Competencias técnicas o de gestión	Competencias específicas	Competencias específicas	Competencias duras
	Competencias de conocimiento			

Fuente: Elaboración propia, con base en las obras de los autores arriba mencionados

Se desglosa la definición según la clasificación de cada autor para conocer a detalle la perspectiva de cada uno en cuanto a las competencias respectivamente en primer lugar, las competencias generales:

a) Competencias generales

Las competencias generales son conocidas como “core competences”, son todas aquellas capacidades generales que tiene cada persona, estas capacidades no están orientas a una tarea laboral específica, sino que constituyen la base del saber del profesional.

b) Competencias de umbral

“Estas son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaces pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio”²⁷.

c) Competencias cardinales

“Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”²⁸.

Como ejemplo de estas competencias Martha Alles indica las siguientes: compromiso, adaptabilidad al cambio, desarrollo de las personas, orientación a los resultados entre otras.

²⁷ Lyle Spencer y Signe Spencer, Evaluación de competencia en el trabajo, modelos para un desempeño superior (EEUU, Boston: Editorial McBer and Company, 1991), p. 15.

²⁸ Martha Alicia Alles. Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. (2 ed., Buenos Aires: Granica, 2015), p. 119.

d) Competencias básicas

Leonard Mertens en su obra titulada competencia laboral identifica las competencias básicas como el conjunto de conocimientos y habilidades, las que se vinculan a niveles generales en cada área como aritmética, matemática y otras áreas del conocimiento. En estas competencias se podrían incluir la capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

e) Competencias blandas

“Aquellas que se requieren en el ámbito social. En ellas se incluyen todas aquellas relacionadas con los procesos inherentes a la comunicación y a la influencia interpersonal que no son necesariamente visuales y tangibles, pero que pueden ser apreciadas y reconocidas en los efectos de los desempeños de las personas. Como por ejemplo: negociar conflictos de tal manera que todos los involucrados queden en común acuerdo”²⁹.

A continuación, se presenta el desglose de cada uno de los conceptos de los diferentes autores en cuanto a las competencias específicas para poder tener un comparativo de la opinión de cada autor respectivamente:

f) Competencias específicas

Martha Alles las define como “Las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la e-people. En otras palabras, son aquellas competencias relacionadas directamente con la ocupación u cargo dentro de la organización”³⁰.

²⁹ Armando Lozano y José Herrera, Diseño de programas educativos basados en competencias (Monterrey: Editorial tecnológico de Monterrey, 2013), p. 76.

³⁰ Martha Alicia Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. (Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2002), p. 5.

g) Competencias distintivas

“Distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Por ejemplo, la orientación hacia el logro expresada en el hecho de que una persona se fije metas más elevadas que aquellas exigidas por la organización, es una competencia que distingue a un vendedor superior de uno promedio”³¹.

En el caso del profesional en administración de empresas, como ejemplo de una competencia distintiva se podría mencionar: identificar nuevas oportunidades de negocios para la empresa.

h) Competencias técnicas o de gestión

Martha Alles en su diccionario de preguntas indica que las competencias técnicas o de gestión son las aplicables a colectivos específicos y son las competencias requeridas en actividades específicas y a un nivel específico como el nivel gerencial, por ejemplo.

i) Competencias duras

“Hacen referencia a las competencias técnicas u operativas que se requieren para llevar a cabo una tarea específica. En esta categoría pueden incluirse tanto las competencias laborales como las profesionales. Pueden ser apreciadas desde un nivel básico hasta un nivel muy sofisticado”³².

En el cuadro comparativo se pudo verificar que, en efecto, tal como menciona el autor, son básicamente competencias técnicas como las clasifica Martha Alles.

³¹ Lyle Spencer y Signe Spencer, Evaluación de competencia en el trabajo, modelos para un desempeño superior (EEUU, Boston: Editorial McBer and Company, 1991), p. 15.

³² Armando Lozano y José Herrera, Diseño de programas educativos basados en competencias (Monterrey: Editorial tecnológico de Monterrey, 2013), p. 80.

3.2.5 Desarrollo de las competencias en la universidad

“El desarrollo económico y social, en el momento actual, se caracteriza por la incorporación de un nuevo factor productivo, basado en el conocimiento y en el manejo adecuado de la información. Es evidente la intensidad, diversidad y velocidad, con las que, día a día, se crean nuevos conocimientos, lo cual implica que las sociedades deben prepararse y estructurarse para aplicar estos avances, de una manera eficaz e innovadora, a sus procesos tecnológicos.

Esta realidad hace que las universidades asuman la actualización continua de los contenidos de sus programas académicos, así como promuevan con creatividad la armonización de los estudios. Es decir que, por medio de programas de estudio flexibles, se proporcione a los estudiantes oportunidades novedosas de aprendizaje, que les permitan alcanzar sus objetivos por una vía diferente a la tradicional.

Tomando en cuenta la constante y vertiginosa transformación actual del mercado de trabajo, hay que considerar, como cierto, la rapidez con la que los conocimientos se vuelven obsoletos. Es preciso, entonces, que los estudiantes incorporen en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, competencias que les brinden esa capacidad de adaptación permanente al cambio, pero, al mismo tiempo, que les formen como ciudadanos comprometidos.

Otro elemento que se debe tomar en cuenta en este proceso de transformación de la educación superior es la nueva concepción del perfil profesional, que es consecuencia del avance del conocimiento y de las herramientas que existen. Es imprescindible que, sobre la base de soportes conceptuales innovadores y más complejos, con una mayor concentración del conocimiento que en el pasado, no solamente se creen nuevas carreras y desaparezcan otras, sino, inclusive, que aquellas que permanezcan necesiten redefinir el perfil profesional.

La sociedad requiere profesionales con pensamiento crítico, con conocimientos profundos de su realidad local y mundial, que, junto a su capacidad de adaptación al cambio, hayan asumido un compromiso ético con la sociedad.

Resulta enriquecedor, para la formación sistémica de los estudiantes, que el proceso de aprendizaje se realice con un enfoque multi e interdisciplinario y que las tareas y actividades estudiantiles se enriquezcan del trabajo grupal, que desarrolle el aprendizaje colaborativo. Si el conocimiento y la realidad son sistémicos y complejos, no sería atinado que, al fragmentarlo para su estudio, se lo trate como parcelas inconexas”³³.

Las universidades juegan un papel importante en la formación y actualización de las competencias en los profesionales egresados, ya que deben estar apegados a la realidad actual y demandada por el mercado laboral, en este caso, el sector industrial maderero, que es cada vez más grande y complejo y los profesionales deben de poseer ciertas competencias genéricas y específicas, como se detallará más adelante en el presente estudio.

3.3 Descripción proyecto Tuning América Latina

“El proyecto Tuning América Latina surge en un contexto de intensa reflexión sobre la educación superior, tanto a nivel regional como internacional. Hasta finales de 2004, Tuning había sido una experiencia exclusiva de Europa, un logro de más de 175 universidades europeas, que desde el año 2001 llevan adelante un intenso trabajo en pos de la creación del Espacio Europeo de Educación Superior como respuesta al desafío planteado por la declaración de Bolonia.

Tuning en Europa implicó un gran reto para las instituciones de educación superior, ya que permitió la creación de un entorno de trabajo, para que

³³ Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. Informe final -Proyecto Tuning- América Latina 2004-2007. Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. (España: Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2007), p. 23.

académicos europeos pudieran llegar a puntos de referencia, comprensión y confluencia. Según la definición que se da de Tuning en el informe final de la fase 2 del proyecto europeo, se entiende que: en inglés, tune significa sintonizar una frecuencia determinada en la radio; también se utiliza para describir la afinación de los distintos instrumentos de una orquesta, de modo que los intérpretes puedan interpretar la música sin disonancias.

En términos teóricos, el proyecto Tuning América Latina remite implícitamente a un marco reflectivo-crítico, producto de una multi-referencialidad, tanto pedagógica como disciplinaria, para compatibilizar sus líneas de acción. El proyecto no puede enfocarse como receta, sino como una metodología que procede de una perspectiva, cuya finalidad es incorporar los diferentes aspectos de la diversidad de los países que en él intervienen e interactúan.

Hoy Tuning es más que un proyecto; se ha convertido en una metodología internacionalmente reconocida, una herramienta construida por las universidades para las universidades, un instrumento que permite pensar que el Espacio de Educación Superior Europeo puede ser una realidad cada vez más cercana. Europa está transitando su camino de integración y Tuning ha facilitado parte de ese proceso”³⁴.

El proyecto Tuning Latinoamérica busca identificar información relacionada con las competencias, su objetivo es contribuir con la ampliación de los sistemas de la educación en las universidades, generando con esto que los egresados estén dentro de los perfiles buscados.

Según Pablo Beneitone y los otros autores, la metodología Tuning tiene cuatro grandes líneas de trabajo:

- Competencias (genéricas y específicas de las áreas temáticas)

³⁴

Ibidem p. 12.

- Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación de estas competencias
- Créditos académicos
- Calidad de los programas

La primera línea se enfoca en identificar las competencias consideradas como importantes para el mercado laboral. Hay algunas competencias genéricas básicas que se adquieren de forma natural en la formación curricular del profesional. También identifica las competencias específicas, estas, según la metodología Tuning, debe ir de acuerdo a cada titulación, en este caso el profesional en Administración de Empresas.

La segunda línea se enfoca en el método adecuado para enseñanza, de fácil aprendizaje y también para la respectiva evaluación de las competencias, el objetivo es facilitar el aprendizaje de las competencias que fueron identificadas en la primera línea también su respectiva evaluación.

La tercera línea está relacionada con la cooperación académica para acreditar las competencias, inicialmente no está incluido, pero según los autores de esta metodología consideran importante la cooperación académica.

La última y cuarta línea está ligada con la calidad, la confianza en los programas es importante ya que las universidades que extienden titulaciones deben avalar dichas titulaciones para que esto se maneje en un ambiente de confianza, transparencia y basado en la calidad.

En el presente estudio se hizo enfoque y se utilizó únicamente lo relacionado con el numeral 1, el cual busca identificar las competencias importantes genéricas como específicas.

“El proyecto Tuning como un instrumento dirigido a articular desde las realidades más cercanas los retos y las potencialidades conjuntas. Y por esa razón, la

experiencia del proyecto ha brindado ciertos lineamientos y reflexiones sobre temas de interés común, tales como:

- Un sistema centrado en el estudiante y basado en competencias.
- Nuevos paradigmas en el campo educativo.
- El reconocimiento de titulaciones entre los países latinoamericanos.
- La construcción conjunta de un espacio para dialogar sobre educación superior, con una mirada centrada en la calidad y buscando soluciones concretas y accesibles a problemas compartidos”³⁵.

El proyecto Tuning fue desarrollado por las universidades y para ellas, la tarea fue iniciada por 62 universidades de América Latina, para iniciar definieron 4 áreas de trabajo, posteriormente se incorporaron más universidades y también se ampliaron los grupos y áreas de trabajo, también más países se incorporaron a este proyecto.

Para el presente estudio se utilizó de base la metodología Tuning y la clasificación de las competencias genéricas y específicas que incluye dicha metodología. A continuación, se aborda el surgimiento del proyecto Tuning, qué competencias incluye cada clasificación y qué comprende cada competencia, respectivamente.

3.3.1 Competencias genéricas según metodología Tuning

El en proyecto Tuning América Latina indica que las competencias genéricas “Identifican los elementos compartidos, comunes a cualquier titulación, tales como la capacidad de aprender, de tomar decisiones, de diseñar proyectos, las habilidades interpersonales, etcétera.

Las competencias genéricas que incluye la metodología anteriormente indicada son:

³⁵ Ibidem p. 31.

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Capacidad de investigación.
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
- Habilidades para buscar, procesar y analizar información de fuentes diversas.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
- Capacidad creativa
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Habilidades interpersonales.
- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- Compromiso con la preservación del medio ambiente.
- Compromiso con su medio socio-cultural.
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
- Habilidad para trabajar en forma autónoma.
- Capacidad para formular y gestionar proyectos.
- Compromiso ético.
- Compromiso con la calidad”³⁶.

³⁶

Ibidem. p. 37.

3.3.2 Competencias específicas según metodología Tuning

“Tuning las identifica como como aquellas competencias relacionadas con cada área temática, en este caso las relacionadas con las que posee el profesional en administración de empresas.

Las competencias específicas son los conocimientos que demandan un cargo o trabajo determinado, son los conocimientos técnicos de un área funcional específica. Por ejemplo, implementar sistemas de control administrativo.

Las competencias específicas que incluye la metodología anteriormente indicada son:

- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
- Administrar un sistema logístico integral.
- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.
- Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros de la empresa.
- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.
- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.

- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.
- Mejorar e innovar los procesos administrativos.
- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
- Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
- Formular planes de marketing”³⁷.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Contexto laboral del profesional en administración de empresas

En este capítulo se detallan de forma ordenada los resultados de la investigación realizada a los empleadores como también a los profesionales en Administración de Empresas en el sector maderero de la región oriente de Guatemala.

Cabe mencionar que derivado de la pandemia que afectó y sigue activa, no solo en Guatemala sino también a nivel mundial, la encuesta a los sujetos de estudio se realizó de forma electrónica a través de las herramientas tecnológicas que están a disposición actualmente.

Para identificar el contexto laboral actual en el que se desempeña el profesional en Administración de Empresas, se realizó una serie de preguntas que permitieron obtener esta información, la cual se detalla a continuación:

En cuanto a la universidad de egreso y los puestos que desempeñan actualmente los profesionales, se analizó de forma cruzada para determinar cuántos profesionales hay en cada puesto respectivamente y de qué universidad egresaron. Al analizar la información se determinó que el mayor porcentaje de egresados corresponde a la Universidad Panamericana, con 21 profesionales que corresponde al 58.1% del total de egresados y se determinó que de esos 21 profesionales 16 ocupan el puesto de Gerente de RR.HH. El resto de profesionales egresados de esta Universidad ocupan el puesto de Asistente Administrativo y Encargado de Producción con 1 profesional respectivamente y por último, 3 en el puesto de Gerente Administrativo.

La siguiente Universidad de donde han egresado más profesionales es la Rafael Landívar con 4 profesionales, que equivale a un 11.2% del total de profesionales.

De los 4 egresados 2 ocupan el puesto de Gerente Administrativo y 2 el puesto de Gerente de RR.HH.

De la Universidad de San Carlos de Guatemala han egresado 3 profesionales que actualmente están laborando en el sector que se estudió, 1 ocupa el puesto de Gerente Administrativo, este puesto es el de mayor jerarquía según la estructura organizacional de las empresas de esta industria, 1 profesional está desempeñando el puesto de Gerente de RR.HH. y 1 profesional en el puesto de Asistente Administrativo.

Las Universidades con menos profesionales egresados son la Universidad Francisco Marroquín y Universidad Galileo Galilei, con 1 profesional cada una, que equivale a un 2.8%, respectivamente.

CUADRO 7 UNIVERSIDAD DE EGRESO Y PUESTOS QUE DESEMPEÑAN LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD	ASISTENTE ADMÓN.	ASISTENTE DIRECCIÓN	JEFE PROD.	GERENTE ADMÓN.	RR.HH.	JEFE COMPRAS	JEFE INVENTARIOS
Universidad Francisco Marroquín	0 0.0%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
Universidad Galileo Galilei	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%
Universidad Mariano Gálvez	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%
Universidad Panamericana	1 2.8%	0 0.0%	1 2.8%	3 8.3%	16 44.2%	0 0.0%	0 0.0%
Universidad Rafael Landívar	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 5.6%	2 5.6%	0 0.0%	0 0.0%
Universidad Rural	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	1 2.8%	1 2.8%
Universidad San Carlos de Guatemala	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%	1 2.8%	1 2.8%	0 0.0%	0 0.0%
Recuento % del total	1 5.6%	1 2.8%	1 2.8%	7 19.4%	23 63.8%	1 2.8%	1 2.8%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

De acuerdo al análisis de datos se verificó que la escala salarial está amarrada con el puesto que desempeñan los profesionales, las responsabilidades que conllevan cada puesto y la complejidad del mismo. Los puestos que mayor rango salarial mostraron con una escala de Q 7,001 a Q 9,000 son los puestos de Gerente de Recursos Humanos, en donde actualmente hay 6 profesionales ejerciendo, Gerente Administrativo con 4 profesionales y Asistente de Director Ejecutivo con 1 profesional ejerciendo en este puesto.

La menor escala salarial según los datos recolectados corresponde a Q 3,000 a Q 5,000, en el puesto de Asistente Administrativo y Encargado de Producción con 1 profesional en cada puesto, respectivamente.

CUADRO 8 PUESTOS QUE DESEMPEÑAN LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ESCALA SALARIAL

PUESTOS		ESCALA SALARIAL			TOTAL
		DE Q 3,000 A Q 5,000	DE Q 5,001 A Q 7,000	DE Q 7,001 A Q 9,000	
Asistente Administrativo	Recuento	1	1	0	2
	% del total	2.8%	2.8%	0.0%	5.6%
Asistente de Director Ejecutivo	Recuento	0	0	1	1
	% del total	0.0%	0.0%	2.8%	2.8%
Encargado de Producción	Recuento	1	0	0	1
	% del total	2.8%	0.0%	0.0%	2.8%
Gerente Administrativo	Recuento	0	3	4	7
	% del total	0.0%	8.3%	11.1%	19.4%
Gerente de RR.HH	Recuento	0	17	6	23
	% del total	0.0%	47.2%	16.7%	63.9%
Jefe de compras	Recuento	0	1	0	1
	% del total	0.0%	2.8%	0.0%	2.8%
Jefe de Inventarios	Recuento	1	0	0	1
	% del total	2.8%	0.0%	0.0%	2.8%
	Recuento	3	22	11	36
	% del total	8.3%	61.1%	30.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

Es importante ampliar en cuanto al cuadro anterior, que las empresas del sector industrial maderero de la región Oriente gozan del beneficio de esta registradas bajo el decreto 29-89 Ley de Maquila y Exportadora, con ello aparte de los beneficios fiscales en sus declaraciones de impuestos, importar y exportar sin aranceles también gozan de tener la escala salarial más baja en relación al salario del sector agrícola y no agrícola.

En relación al cuadro 9, al realizar el análisis y cruce de datos de las Universidades y los años de antigüedad en los puestos, se pudo observar que los profesionales egresados de la Universidad Rural son quienes tienen más de 8 años de antigüedad en el puesto, la antigüedad en el puesto es relativa a la edad de los profesionales, ya que en este caso el profesional que tiene más de 8 años de antigüedad en el puesto tiene 39 años de edad actualmente.

CUADRO 9 UNIVERSIDAD DE EGRESO DE LOS PROFESIONALES Y AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LOS PUESTOS

UNIVERSIDAD		AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO				TOTAL
		DE 1 A 2 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	DE 6 A 8 AÑOS	MÁS DE 8 AÑOS	
Universidad Francisco Marroquín	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	2.8%
Universidad Galileo Galilei	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	2.8%
Universidad Mariano Gálvez	Recuento	0	2	1	0	3
	% del total	0.0%	5.6%	2.8%	0.0%	8.3%
Universidad Panamericana	Recuento	0	9	3	0	21
	% del total	0.0%	25.0%	8.3%	0.0%	58.4%
Universidad Rafael Landívar	Recuento	0	2	2	0	4
	% del total	0.0%	5.6%	5.6%	0.0%	11.1%
Universidad Rural	Recuento	0	1	1	1	3
	% del total	0.0%	2.8%	2.8%	2.8%	8.3%
Universidad San Carlos de Guatemala	Recuento	2	0	0	0	3
	% del total	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%
Recuento		2	16	7	1	36
% del total		5.6%	44.4%	19.5%	2.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

Los profesionales con menor tiempo en los puestos corresponden a la Universidad de San Carlos de Guatemala con 2 profesionales que tienen de 1 a 2 años de antigüedad en los puestos que desempeñan, la edad de los profesionales es de 27 y 30 años respectivamente según la investigación realizada, se mantiene la relatividad entre la edad y la antigüedad en el puesto.

Al analizar el cuadro 10, se observó que la edad más frecuente de los profesionales que ocupan el puesto de Gerente de Recursos Humanos es de 35 años equivalente a un 13.9% del total de los egresados, normalmente en las plazas que publican las empresas del sector para jefaturas y gerencias requieren de 30 a 40 años, esto se valida según los datos mostrados, ya que la edad de los profesionales que ocupan los puestos están en ese rango de edad con un 88.8%.

CUADRO 10 PUESTOS QUE DESEMPEÑAN LOS PROFESIONALES Y EDAD

PUESTOS	EDAD													TOTAL
	27	30	31	32	33	34	35	36	38	39	41	42	43	
Asistente administrativa	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
Asistente Administrativo	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
Asistente de Director Ejecutivo	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
Encargado de Producción	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
Gerente Administrativo	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	2 5.6%	0 0%	0 0%	1 2.8%	1 2.8%	1 2.8%	0 0%	7 19.4%
Gerente de RR.HH	0 0%	3 8.3%	4 11.1%	1 5.6%	1 2.8%	2 5.6%	5 13.9%	1 2.8%	2 5.6%	2 5.6%	0 0%	0 0%	1 2.8%	23 63.8%
Jefe de compras	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
Jefe de Inventarios	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2.8%
	1 2.8%	4 11.1%	7 19.2%	1 5.6%	2 5.6%	2 5.6%	8 22.2%	1 2.8%	2 5.6%	4 11.1%	1 2.8%	1 2.8%	1 2.8%	36 100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

Otro dato relevante es que la mayor edad registrada corresponde a 43 años con 1 profesional ocupando el puesto de Gerente de Recursos Humanos y la menor edad registrada fue de 27 años con 1 profesional ocupando el puesto de Gerente Administrativo.

Como puede observarse en el cuadro 11, el 80.6% de los profesionales egresados son de género masculino, 36.1% de ellos son solteros y 33.3% están casados, respectivamente, mientras que el 11.1% están unidos. Importante hacer referencia que de los 36 profesionales egresados únicamente 7 son de género femenino, equivalente a un 19.4% del total de los egresados.

También se observa que ninguna egresada se encuentra en estado civil unida, el 11.1% están casadas y el 8.3% solteras.

CUADRO 11 GÉNERO Y ESTADO CIVIL DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GÉNERO		ESTADO CIVIL			TOTAL
		CASADO	SOLTERO	UNIDO	
Femenino	Recuento	4	3	0	7
	% del total	11.1%	8.3%	0.0%	19.4%
Masculino	Recuento	12	13	4	29
	% del total	33.3%	36.1%	11.2%	80.6%
	Recuento	16	16	4	36
	% del total	44.4%	44.4%	11.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

Otro indicador importante para analizar son los profesionales que han obtenido ascensos dentro de la empresa, el 91.7% indicaron que efectivamente han obtenido un ascenso; al cruzar esta información con la antigüedad en el puesto se observa que quienes más han obtenido ascensos son los profesionales que tienen de 4 a 6 años de antigüedad en los puestos. El 8.3% de los egresados indicaron que no han obtenido ascensos dentro de las empresas. La antigüedad menor registrada fue de 1 a 2 años, equivalente a un 5.6% del total de los profesionales.

CUADRO 12 ASCENSOS DENTRO DE LA EMPRESA Y ANTIGÜEDAD EN LOS PUESTOS DE LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASCENSO DENTRO DE LA EMPRESA		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO					TOTAL
		DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	DE 6 A 8 AÑOS	MÁS DE 8 AÑOS	
No	Recuento	0	1	2	0	0	3
	% del total	0.0%	2.8%	5.6%	0.0%	0.0%	8.3%
Sí	Recuento	2	9	14	7	1	33
	% del total	5.6%	25.0%	38.9%	19.4%	2.8%	91.7%
Recuento		2	10	16	7	1	36
% del total		5.6%	27.8%	44.4%	19.4%	2.8%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

4.2 Autopercepción del egresado de acuerdo a las características del contexto laboral en el que se desempeña actualmente en las empresas el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala

Para continuar con los resultados de la investigación se hace énfasis en que la clasificación de competencias utilizada para el presente estudio fue de la metodología Tuning. A los profesionales encuestados se les desplegó la lista de competencias genéricas, como también competencias específicas establecidas por esta metodología y debían responder sobre la importancia de cada competencia como el nivel de desempeño de las mismas.

Como se indicó en la parte metodológica, para el análisis de datos se utilizará método de análisis de la importancia-satisfacción –IPA- por sus siglas en inglés (importance-performance analysis) para clasificar las competencias de alta importancia y alto desempeño, las competencias de alta importancia y bajo desempeño, competencias de baja importancia y alto desempeño y por ultimo las competencias de baja importancia y bajo desempeño.

A continuación, se muestran los resultados recabados en relación a la autopercepción según los profesionales en administración, de acuerdo al contexto laboral en que se desempeñan.

4.2.1 Competencias genéricas

Tuning en su listado internacional detalla 27 competencias genéricas para el profesional en administración de empresas, en la figura 1 se muestra cómo, de acuerdo a la ponderación otorgada, cada competencia se fue ubicando en cada cuadrante de acuerdo a la importancia y desempeño respectivamente.

De acuerdo a la figura 1, en el cuadrante de alta importancia y alto desempeño se ubicaron 19 competencias, las cuales se detallan en el cuadro 13; para estas competencias, la estrategia a seguir es mantener el desempeño de estas competencias, indica que las universidades si las están formando y son requeridas en el sector bajo estudio.

En el cuadrante de baja importancia y bajo desempeño se ubicaron 7 competencias genéricas, la ponderación asignada al desempeño según la percepción de los profesionales no alcanza lo requerido, pero en cuanto a la importancia tampoco se le atribuyó un alto nivel, por lo que se tratan con relativa indiferencia.

Importante mencionar que ninguna competencia se ubicó en el cuadrante de baja importancia y alto desempeño, por lo que se valida que actualmente no existe derroche de recursos, en otras palabras, este escenario sería que el profesional sí contara con las competencias pero que no son requeridas en el sector, dicho lo anterior no es necesario redistribuir recursos o esfuerzos hacia competencias más importantes.

En el cuadrante de alta importancia y bajo desempeño se ubicó la competencia de la capacidad para actuar en nuevas situaciones por parte del profesional por lo que para esta competencia, se recomienda realizar una estrategia para el desarrollo de dicha competencia ya que es requerida en el sector y el desempeño está por debajo de la media según la autopercepción del profesional.

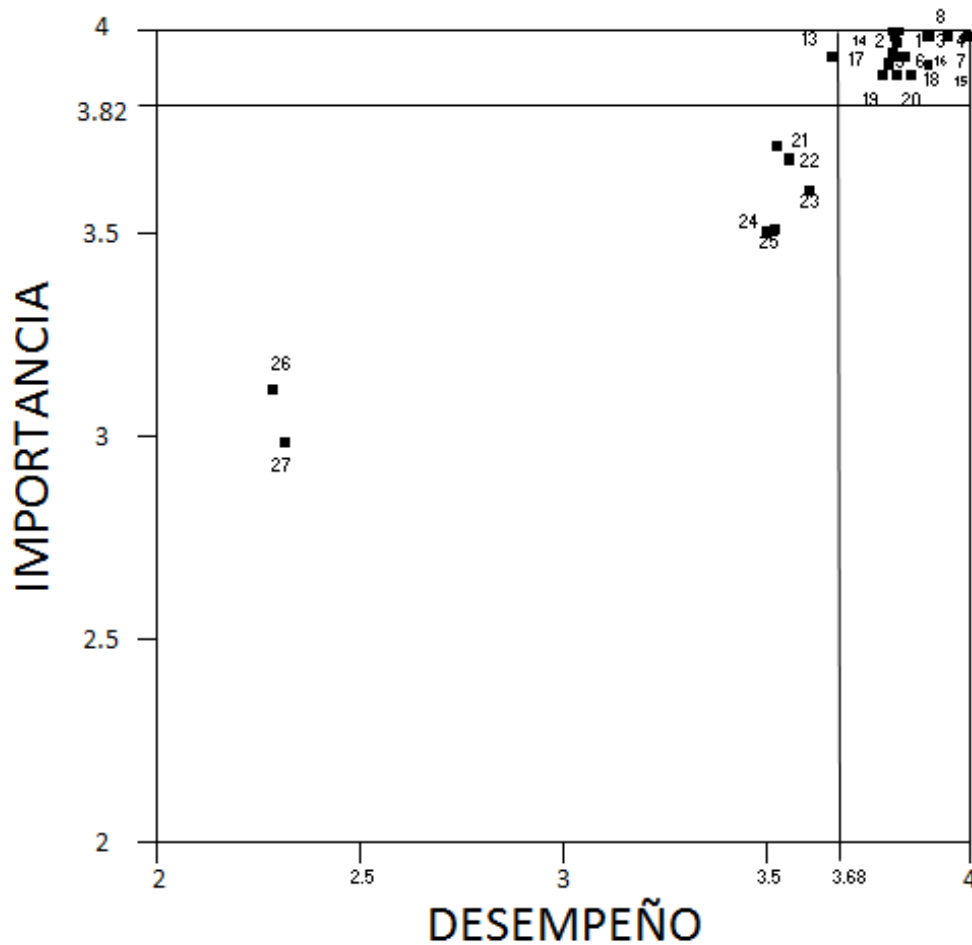


FIGURA 1 MATRIZ IPA, IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

Como se puede observar en el cuadro 13, las competencias genéricas con mayor brecha entre importancia y desempeño son la capacidad de comunicarse en segundo idioma y la habilidad para trabajar en contextos internacionales. Derivado de que los negocios en la actualidad están enmarcados en un comercio global, estas dos competencias cobran mucha importancia.

De acuerdo al análisis de brechas también se pudo validar que hay 3 competencias que se encuentran justo en la misma ponderación entre importancia y desempeño, siendo estas la capacidad de abstracción, análisis y síntesis, capacidad para organizar y planificar el tiempo, valoración, respeto por la

diversidad y multiculturalidad. Se determinó que en estas 3 competencias el profesional está desempeñando justo el nivel que requieren las empresas.

CUADRO 13 IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

No.	COMPETENCIAS GENÉRICAS DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
1	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	4.00	3.83	-0.17
2	Capacidad de trabajo en equipo	4.00	3.81	-0.19
3	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	3.97	3.86	-0.11
4	Capacidad para tomar decisiones	3.97	3.86	-0.11
5	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	3.97	3.81	-0.17
6	Capacidad para formular y gestionar proyectos	3.97	3.83	-0.14
7	Compromiso ético	3.97	3.86	-0.11
8	Compromiso con la calidad	3.97	3.92	-0.06
9	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	3.94	3.94	0.00
10	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	3.94	3.92	-0.03
11	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	3.94	3.94	0.00
12	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	3.94	3.83	-0.11
14	Habilidades interpersonales	3.94	3.81	-0.14
15	Capacidad de comunicación oral y escrita	3.92	3.89	-0.03
16	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	3.92	3.89	-0.03
17	Capacidad crítica y autocrítica	3.92	3.81	-0.11
18	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	3.89	3.86	-0.03
19	Capacidad creativa	3.89	3.78	-0.11
20	Habilidad para trabajar en forma autónoma	3.89	3.83	-0.06
	COMPETENCIA GENÉRICA DE BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
21	Capacidad de investigación	3.72	3.53	-0.19
22	Compromiso con la preservación del medio ambiente	3.69	3.56	-0.14
23	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	3.61	3.64	0.03
24	Compromiso con su medio socio-cultural	3.53	3.50	-0.03
25	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	3.53	3.53	0.00

No.	COMPETENCIA GENÉRICA DE BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
26	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	3.11	2.28	-0.83
27	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	2.97	2.33	-0.64
	COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	3.94	3.67	-0.28
	MEDIA	3.82	3.68	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

4.2.2 Competencias específicas

En cuanto a las competencias específicas Tuning en su listado internacional lista 20 competencias para el profesional en Administración de Empresas, en la figura 2 se analizará la importancia y el desempeño de cada competencia según la autopercepción del profesional en administración de empresas.

De las 20 competencias se puede observar, según la figura 2, que 15 se ubicaron en el cuadrante de alta importancia y alto desempeño, las cuales se detallan en el cuadro 14, dicho lo anterior se recomienda seguir formando en los profesionales estas competencias ya que son de alta importancia y son requeridas en las empresas del sector.

En el cuadrante de baja importancia y bajo desempeño se ubicaron 4 competencias, siendo estas las siguientes: identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno, toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros, administra la infraestructura tecnológica de una empresa y formula planes de marketing.

En el cuadrante donde según la matriz IPA se debe centrar la atención es el cuadrante de alta importancia y bajo desempeño y justo en este cuadrante se ubicó según la auto percepción de los profesionales la competencia de evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial, esta competencia se debe desarrollar para alcanzar el desempeño requerido.

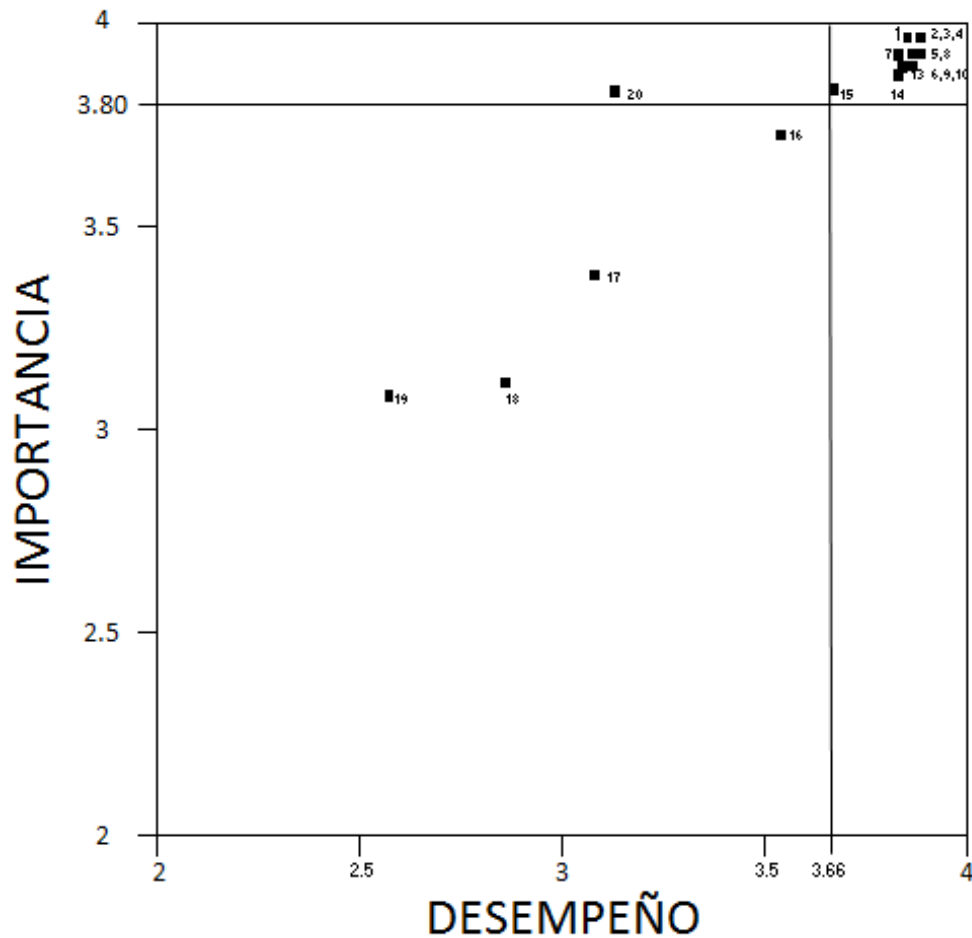


FIGURA 2 MATRIZ IPA, IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

Al realizar un análisis de brechas entre importancia y desempeño de acuerdo al cuadro 14 se puede validar que las competencias con una mayor diferencia son: evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y formula planes de marketing.

Las competencias con una menor brecha entre importancia y desempeño son: identificar las interrelaciones funcionales de la organización, administrar y desarrollar el talento humano en la organización, formular y optimizar sistemas de información para la gestión.

CUADRO 14 IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

No.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
1	Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	3.97	3.86	-0.11
2	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	3.97	3.89	-0.08
3	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	3.97	3.89	-0.08
4	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	3.97	3.89	-0.08
5	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	3.94	3.89	-0.06
6	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	3.94	3.86	-0.08
7	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	3.94	3.83	-0.11
8	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	3.94	3.89	-0.06
9	Mejora e innova los procesos administrativos	3.94	3.86	-0.08
10	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	3.94	3.86	-0.08
11	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	3.92	3.86	-0.06
12	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	3.89	3.86	-0.03
13	Administra y desarrollar el talento humano en la organización	3.89	3.92	0.03
14	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	3.86	3.83	-0.03
15	Administra un sistema logístico integral	3.83	3.67	-0.17
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
16	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	3.72	3.58	-0.14
17	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	3.39	3.14	-0.25
18	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	3.11	2.86	-0.25
19	Formula planes de marketing	3.08	2.56	-0.53

No.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
20	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	3.83	3.19	-0.64
	MEDIA	3.80	3.66	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.2.3 Perfil del profesional según su autopercepción

De acuerdo al análisis previo de las competencias genéricas y específicas se puede desarrollar un perfil de las competencias más importantes según la auto percepción de los profesionales egresados de las diferentes universidades y que laboran en el sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala, a continuación, se detallan dichas competencias:

CUADRO 15 PERFIL REQUERIDO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

No.	COMPETENCIAS GENÉRICAS DE ALTA IMPORTANCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA
1	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo
2	Capacidad de trabajo en equipo	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones
3	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo
4	Capacidad para tomar decisiones	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos
5	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones
6	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones
7	Compromiso ético	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
8	Compromiso con la calidad	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa
9	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Mejora e innova los procesos administrativos

No.	COMPETENCIAS GENÉRICAS DE ALTA IMPORTANCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA
11	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales
12	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización
13	Habilidades interpersonales	Administra y desarrollar el talento humano en la organización
14	Capacidad de comunicación oral y escrita	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión
15	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Administra un sistema logístico integral
16	Capacidad crítica y autocrítica	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
17	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	
18	Capacidad creativa	
19	Habilidad para trabajar en forma autónoma	
20	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.2.4 Análisis de acuerdo al contexto laboral del profesional

a) Competencias genéricas

Luego de conocer las competencias que son importantes y también determinar que competencias están por debajo del desempeño esperado, es importante identificar de qué universidad egresaron, número de profesionales egresados de esa universidad, cuantos años tienen de graduados, tiempo de laborar en las empresas, puesto que ocupan actualmente, edad y genero respectivamente.

La competencia que está por debajo del desempeño deseado por el sector es la capacidad para actuar en nuevas situaciones, al analizar esta competencia y el desempeño de los profesionales egresados de cada universidad, se determinó que son los egresados de la universidad Panamericana quienes tienen la ponderación más baja en cuanto al desempeño de esta competencia de acuerdo a la matriz IPA y la media establecida por esta metodología, seguidamente son los egresados de la universidad Rural quienes también muestran un desempeño por debajo de lo esperado por el sector según la autopercepción de los

profesionales. Importante resaltar que la universidad de San Carlos de Guatemala muestra un excelente desempeño en esta competencia, al igual que la universidad Francisco Marroquín, Galileo Galilei y Mariano Gálvez, respectivamente.

CUADRO 16 COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO Y UNIVERSIDAD DE EGRESO SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO	DESEMPEÑO DE LA COMPETENCIA CAPACIDAD PARA ACTUAR EN NUEVAS SITUACIONES	PROFESIONALES EGRESADOS
Universidad Francisco Marroquín	4.00	1
Universidad Galileo Galilei	4.00	1
Universidad Mariano Gálvez	4.00	3
Universidad Panamericana	3.52	21
Universidad Rafael Landívar	3.75	4
Universidad Rural	3.67	3
Universidad San Carlos de Guatemala	4.00	3
TOTAL	3.68	36

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

Al realizar el cruce de universidad de egreso de los profesionales que están por debajo del desempeño requerido de la competencia antes mencionada se puede validar que el 58.3% tienen de 2 a 4 años de haberse graduado y el 33.33% tienen de 1 a 2 años de haberse graduado. Si se suman ambos rangos da un 91.63% de los profesionales que relativamente no tienen muchos años de haberse graduado, realizando un análisis de esta situación se debería tener las herramientas necesarias ya que los profesionales son recién graduados relativamente y de cierta forma los conocimientos están actualizados y recién formados, por lo que la brecha no debería existir o, en el peor de los casos, ser lo menor posible.

CUADRO 17 COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y AÑOS DE HABERSE GRADUADO SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO		AÑOS DE HABERSE GRADUADO A NIVEL LICENCIATURA				TOTAL
		DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MENOS DE 1 AÑO	
Universidad Panamericana	Recuento	8	12	1	0	21
	% del total	33.3%	50.0%	4.2%	0.0%	87.5%
Universidad Rural	Recuento	0	2	0	1	3
	% del total	0.0%	8.3%	0.0%	4.2%	12.5%
TOTAL	Recuento	8	14	1	1	24
	% del total	33.3%	58.3%	4.2%	4.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

De acuerdo al cuadro 18, los profesionales de ambas universidades el 41.7% tienen de 4 a 6 años de antigüedad en los puestos y el 37.5% de 2 a 4 años respectivamente, en el sector las empresas contratan para los puestos candidatos que cuentan con cierre de pénsum en su momento y se desarrollan dentro de las empresas y se terminan graduando estando laborando en las empresas, es por ello que los años de antigüedad en los puestos son mayores a los años de haber egresado de las universidades.

CUADRO 18 COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LOS PUESTOS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO		AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO				TOTAL
		DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	DE 6 A 8 AÑOS	MÁS DE 8 AÑOS	
Universidad Panamericana	Recuento	9	9	3	0	21
	% del total	37.5%	37.5%	12.5%	0.0%	87.5%
Universidad Rural	Recuento	0	1	1	1	3
	% del total	0.0%	4.2%	4.2%	4.2%	12.5%
TOTAL	Recuento	9	10	4	1	24
	% del total	37.5%	41.7%	16.7%	4.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

En cuanto a los puestos que desempeñan y que resulta de cruzar las universidades de los profesionales egresados con bajo desempeño en la competencia capacidad para actuar en nuevas situaciones el 70.7% ocupan el puesto de Gerente de RR.HH., esto preocupa de acuerdo a lo que se validó según la investigación, ya que este departamento es de una dinámica alta y en muchas situaciones demanda saber actuar antes los diferentes escenarios y conflictos que se deben resolver en las labores diarias.

CUADRO 19 COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y PUESTOS QUE DESEMPEÑAN SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO	PUESTO QUE DESEMPEÑA					
	ASISTENTE ADMÓN.	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	GERENTE ADMÓN.	GERENTE RR.HH.	JEFE DE COMPRAS	JEFE INVENTARIOS
Universidad Panamericana	1	1	3	16	0	0
	4.2%	4.2%	12.5%	66.5%	0.0%	0.0%
Universidad Rural	0	0	0	1	1	1
	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	4.2%	4.2%
TOTAL	1	1	3	17	1	1
	4.2%	4.2%	12.5%	70.7%	4.2%	4.2%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

Del cruce de las variables género y edad se pudo validar que siempre de los profesionales que se encuentran bajo en desempeño de la competencia genérica antes mencionada el 83.3% son de género masculino y el 29.2% de los egresados tienen 31 y 35 años, respectivamente. Al realizar este análisis se validó que los egresados de estas universidades son relativamente jóvenes con un alto promedio entre las edades de 30 y 35 años.

CUADRO 20 COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, GÉNERO Y EDAD SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

GÉNERO		EDAD									TOTAL
		30	31	32	33	34	35	36	38	39	
Femenino	Recuento	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4
	% del total	4.2%	4.2%	0.0%	4.2%	0.0%	4.1%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%
Masculino	Recuento	1	6	1	1	2	6	1	1	1	20
	% del total	4.2%	25.0%	4.2%	4.2%	8.3%	25.0%	4.2%	4.2%	4.2%	83.3%
TOTAL	Recuento	2	7	1	2	2	7	1	1	1	24
	% del total	8.3%	29.2%	4.2%	8.3%	8.3%	29.1	4.2%	4.2%	4.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

b) Competencias específicas

Con base a la matriz IPA presentada en cuanto a las competencias específicas se constató que la competencia con alta importancia y bajo desempeño corresponde a evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y al analizar de que universidad egresaron los profesionales que cuentan con un desempeño por debajo del desempeño requerido por el sector, se determinó que corresponden a la universidad Panamericana, Rural, Francisco Marroquín, Galileo Galilei y Rafael Landívar. Cabe destacar que de la universidad de donde más profesionales han egresado es la Panamericana.

CUADRO 21 COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO Y UNIVERSIDAD DE EGRESO SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO	DESEMPEÑO COMPETENCIA EVALUAR EL MARCO JURÍDICO APLICADO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	PROFESIONALES EGRESADOS
Universidad Francisco Marroquín	3.00	1
Universidad Galileo Galilei	3.00	1
Universidad Mariano Gálvez	3.67	3
Universidad Panamericana	3.14	21
Universidad Rafael Landívar	3.25	4
Universidad Rural	2.33	3

UNIVERSIDAD DE EGRESO	DESEMPEÑO COMPETENCIA EVALUAR EL MARCO JURÍDICO APLICADO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL	PROFESIONALES EGRESADOS
Universidad San Carlos de Guatemala	4.00	3
TOTAL	3.19	36

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

En relación al análisis cruzado de universidad y años de haberse graduado se pudo verificar que el 56.7% de los profesionales que están por debajo del desempeño requerido tienen de 2 a 4 años de haberse graduado y el 26.7% tienen de 1 a 2 años. El 70.1% de los profesionales son egresados de la universidad Panamericana y el 13.3% de la universidad Rafael Landívar. Importante mencionar que ninguno de los profesionales que están por debajo del desempeño deseado es egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CUADRO 22 COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y AÑOS DE HABERSE GRADUADO SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO		AÑOS DE HABERSE GRADUADO A NIVEL LICENCIATURA				TOTAL
		DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MENOS DE 1 AÑO	
Universidad Francisco Marroquín	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%
Universidad Galileo Galilei	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%
Universidad Panamericana	Recuento	8	12	1	0	21
	% del total	26.7%	40.1%	3.3%	0.0%	70.1%
Universidad Rafael Landívar	Recuento	0	1	3	0	4
	% del total	0.0%	3.3%	10.0%	0.0%	13.3%
Universidad Rural	Recuento	0	2	0	1	3
	% del total	0.0%	6.7%	0.0%	3.3%	10.0%
TOTALES	Recuento	8	17	4	1	30
	% del total	26.7%	56.7%	13.3%	3.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

De acuerdo a los años de antigüedad en el puesto el 46.7% tiene de 4 a 6 años seguido del 30% que tienen de 2 a 4 años, el 20% de 6 a 8 años y por último únicamente el 3.3% tiene más de 8 años de antigüedad en el puesto. El profesional con más antigüedad en el puesto corresponde a la universidad Rural, no está demás mencionar que en la menor escala de 2 a 4 años se encuentran 9 profesionales egresados de la universidad Panamericana.

CUADRO 23 COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN LOS PUESTOS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO		AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO				TOTAL
		DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	DE 6 A 8 AÑOS	MÁS DE 8 AÑOS	
Universidad Francisco Marroquín	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%
Universidad Galileo Galilei	Recuento	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	3.3%
Universidad Panamericana	Recuento	9	9	3	0	21
	% del total	30.0%	30.0%	10.0%	0.0%	70.0%
Universidad Rafael Landívar	Recuento	0	2	2	0	4
	% del total	0.0%	6.7%	6.7%	0.0%	13.4%
Universidad Rural	Recuento	0	1	1	1	3
	% del total	0.0%	3.3%	3.3%	3.3%	10.0%
TOTALES	Recuento	9	14	6	1	30
	% del total	30.0%	46.7%	20.0%	3.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

La tendencia se mantiene al igual que en la competencia genérica de bajo desempeño ya que en esta parte que corresponde a la competencia específica de bajo desempeño el mayor porcentaje de los profesionales egresados ocupan el puesto de Gerente de RR.HH. con un 66.8%, lo que representa poco más de 3

veces en relación al puesto de Gerente de Administración. Todos los demás puestos tienen un 3.3% de los profesionales egresados.

CUADRO 24 COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, UNIVERSIDAD DE EGRESO Y PUESTOS QUE DESEMPEÑAN SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DE EGRESO	PUESTO QUE DESEMPEÑA						
	ASISTENTE ADMÓN.	ASISTENTE DE DIRECTOR EJECUTIVO	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	GERENTE ADMÓN.	GERENTE RR.HH.	JEFE DE COMPRAS	JEFE INVENTARIOS
Universidad Francisco Marroquín	0	1	0	0	0	0	0
	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Universidad Galileo Galilei	0	0	0	0	1	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%
Universidad Panamericana	1	0	1	3	16	0	0
	3.3%	0.0%	3.3%	10.0%	53.5%	0.0%	0.0%
Universidad Rafael Landívar	0	0	0	2	2	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	6.7%	0.0%	0.0%
Universidad Rural	0	0	0	0	1	1	1
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	3.3%	3.3%
TOTALES	1	1	1	5	20	1	1
	3.3%	3.3%	3.3%	16.7%	66.8%	3.3%	3.3%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

Por último, en cuanto al contexto laboral en el que se desempeña el profesional, se comparó el género y la edad de los egresados que están bajos en cuanto al desempeño y se constató que el 76.7% de ellos son de género masculino y únicamente el 23.3% de género femenino, esto indica que por cada profesional de género femenino hay 3 de género masculino que laboran en las empresas del sector bajo estudio.

Se mantiene la tendencia que el rango de edad donde se concentran más profesionales corresponde a las edades de entre 31 y 35 años respectivamente, como se observa en el cuadro 25.

CUADRO 25 COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA, BAJO DESEMPEÑO, GÉNERO Y EDAD SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES

GÉNERO		EDAD											TOTAL
		30	31	32	33	34	35	36	38	39	42	43	
Femenino	Recuento	1	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	7
	% del total	3.3%	3.3%	0.0%	3.3%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%	23.3%
Masculino	Recuento	1	6	1	1	2	6	1	1	3	1	0	23
	% del total	3.3%	20.0%	3.3%	3.3%	6.7%	20.0%	3.3%	3.3%	10.0%	3.3%	0.0%	76.7%
TOTAL	Recuento	2	7	1	2	2	8	1	1	4	1	1	30
	% del total	6.7%	23.3%	3.3%	6.7%	6.7%	26.7%	3.3%	3.3%	13.3%	3.3%	3.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.3 Competencias laborales requeridas y las que posee el profesional en administración de empresas, según la percepción de las empresas

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta realizada a los empleadores, se presentan tablas con las competencias y la ponderación asignada a cada una, respectivamente, se incorpora a cada tabla una columna con el índice de brecha para realizar el análisis correspondiente. El análisis de las competencias de alta importancia y alto desempeño como también las competencias de baja importancia y bajo rendimiento se analizarán a través de la matriz IPA, tal como se indicó en la parte metodológica de la presente investigación.

Esta sección es de alta relevancia, ya que aquí se plasman los resultados de lo que las empresas indicaron en las encuestas y finalmente son ellos los usuarios, en otras palabras, quienes requieren y emplean los profesionales egresados de las diferentes universidades, una vez se plasmen estos resultados a continuación

se realizará un cruce con lo que indicaron los profesionales para realizar un análisis para determinar la propuesta respectiva.

4.3.1 Competencias genéricas

Cómo integra estas competencias la metodología Tuning se abordó en los numerales anteriores, por lo que no se entrará en detalle sobre ello, sino que inmediatamente se analizarán los resultados de lo que indicaron los empleadores en cuanto a la importancia y desempeño de las competencias genéricas.

En la figura 3 se visualiza cómo quedan posicionadas 19 competencias en el cuadrante de alta importancia y alto desempeño al igual que en la matriz IPA según la percepción de los profesionales, importante mencionar que varían las competencias que integran las más importantes y de alto desempeño, al final de este apartado se realizará un análisis comparativo de percepción de profesionales y percepción de empleadores para determinar la variación. Las competencias que integran el cuadrante de alta importancia y alto rendimiento se detallan en el cuadro 26, ya que en esta parte no se puede listar todas, la estrategia para este cuadrante es seguir formando estas competencias en las universidades ya que el sector lo requiere y por parte del profesional mantener el nivel de desempeño, ya que está dentro de lo requerido por el sector.

En el cuadrante de alta importancia y bajo desempeño se encuentra la competencia genérica de la capacidad de investigación, la cual según la percepción de los empleadores el desempeño que tienen actualmente los profesionales es bajo. Esta competencia es necesario desarrollarla para alcanzar el nivel que el sector requiere de los profesionales egresados, ya que actualmente muestra vulnerabilidad y por lo tanto requiere un esfuerzo especial, ya que no alcanza el desempeño deseado.

En el área de baja importancia y bajo desempeño de acuerdo a la matriz IPA se ubicaron 7 competencias, siendo estas: habilidad para trabajar en contextos

internacionales, capacidad de comunicación en un segundo idioma, compromiso con su medio socio-cultural, valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, responsabilidad social y compromiso ciudadano, conocimientos sobre el área de estudio y la profesión y finalmente el compromiso con la preservación del medio ambiente. Con estas competencias no se sugiere realizar ninguna estrategia debido al cuadrante donde se clasificaron según la percepción de los empleadores.

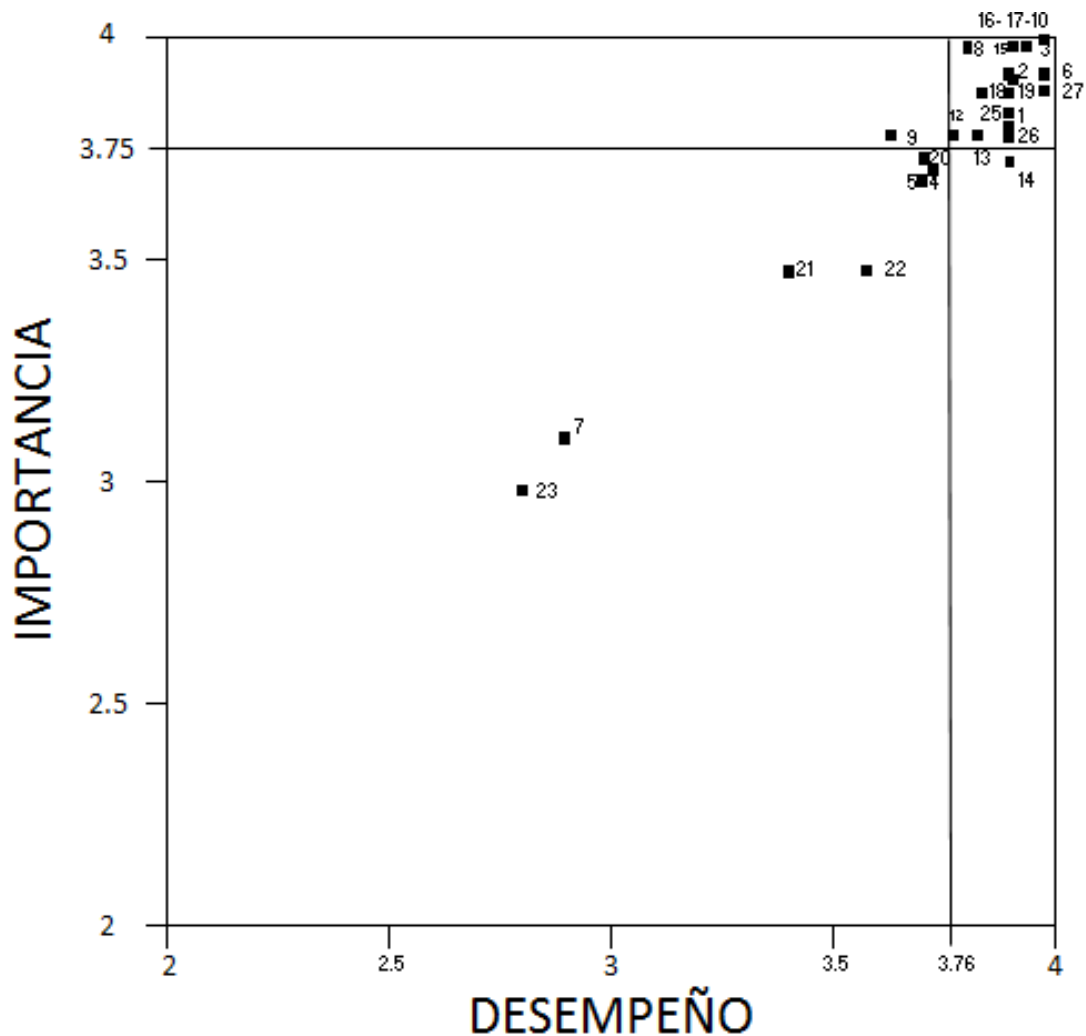


FIGURA 3 MATRIZ IPA, IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

La competencia genérica capacidad creativa quedó posicionada en el cuadrante de baja importancia y alto desempeño, lo que indica que esta competencia está sobredimensionada para lo que requiere el sector, indica que el profesional posee la competencia, pero no es de alta importancia para el sector, por lo que se recomienda como estrategia redistribuir los recursos y esfuerzos en formar esta competencia y orientarlos a la competencia sobre la capacidad de investigación que esta baja en desempeño.

A continuación, se presenta el cuadro 26, detallando las competencias de acuerdo a la matriz IPA de la figura 3. En relación al análisis de brechas existentes entre importancia y desempeño, se pudo validar que las competencias con mayor brecha entre importancia y desempeño de acuerdo a la percepción de los empleadores son: capacidad de comunicación en un segundo idioma con un -0.20 de diferencia, habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación y habilidad para trabajar en contextos internacionales con una diferencia de -0.17 cada una respectivamente. Cabe destacar que se validó que las siguientes competencias no tiene brecha entre importancia y desempeño: capacidad crítica y autocrítica, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas. Estas últimas 2 competencias tienen un desempeño justo de acuerdo a lo que requiere el sector bajo estudio.

CUADRO 26 IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

No.	COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	REALIZACIÓN	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
1	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	3.80	3.83	0.03
2	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	3.93	3.90	-0.03
3	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	4.00	3.97	-0.03
6	Capacidad de comunicación oral y escrita	3.93	3.97	0.04
8	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	3.97	3.80	-0.17

No.	COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	REALIZACIÓN	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	3.97	3.93	-0.04
11	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	3.93	3.90	-0.03
12	Capacidad crítica y autocrítica	3.77	3.77	0.00
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	3.77	3.83	0.06
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	3.90	3.90	0.00
16	Capacidad para tomar decisiones	3.97	3.93	-0.04
17	Capacidad de trabajo en equipo	3.97	3.93	-0.04
18	Habilidades interpersonales	3.87	3.83	-0.04
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	3.87	3.90	0.03
24	Habilidad para trabajar en forma autónoma	3.80	3.73	-0.07
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos	3.83	3.90	0.07
26	Compromiso ético	3.77	3.90	0.13
27	Compromiso con la calidad	3.87	3.97	0.10
	COMPETENCIA GENÉRICA DE BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
4	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	3.70	3.73	0.03
5	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	3.67	3.70	0.03
7	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	3.10	2.90	-0.20
20	Compromiso con la preservación del medio ambiente	3.73	3.70	-0.03
21	Compromiso con su medio socio-cultural	3.47	3.40	-0.07
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	3.47	3.57	0.10
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	2.97	2.80	-0.17
	COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
9	Capacidad de investigación	3.77	3.67	-0.10
	COMPETENCIA GENÉRICA DE BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO			
14	Capacidad creativa	3.73	3.90	0.17
	MEDIA	3.76	3.75	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.3.2 Competencias específicas

En cuanto a las competencias específicas, se analizó que 13 de las 20 competencias se ubicaron en el cuadrante de alta importancia y alto desempeño de acuerdo a la matriz IPA que se muestra en la figura 4, el listado de estas competencias se detallará en el cuadro 27.

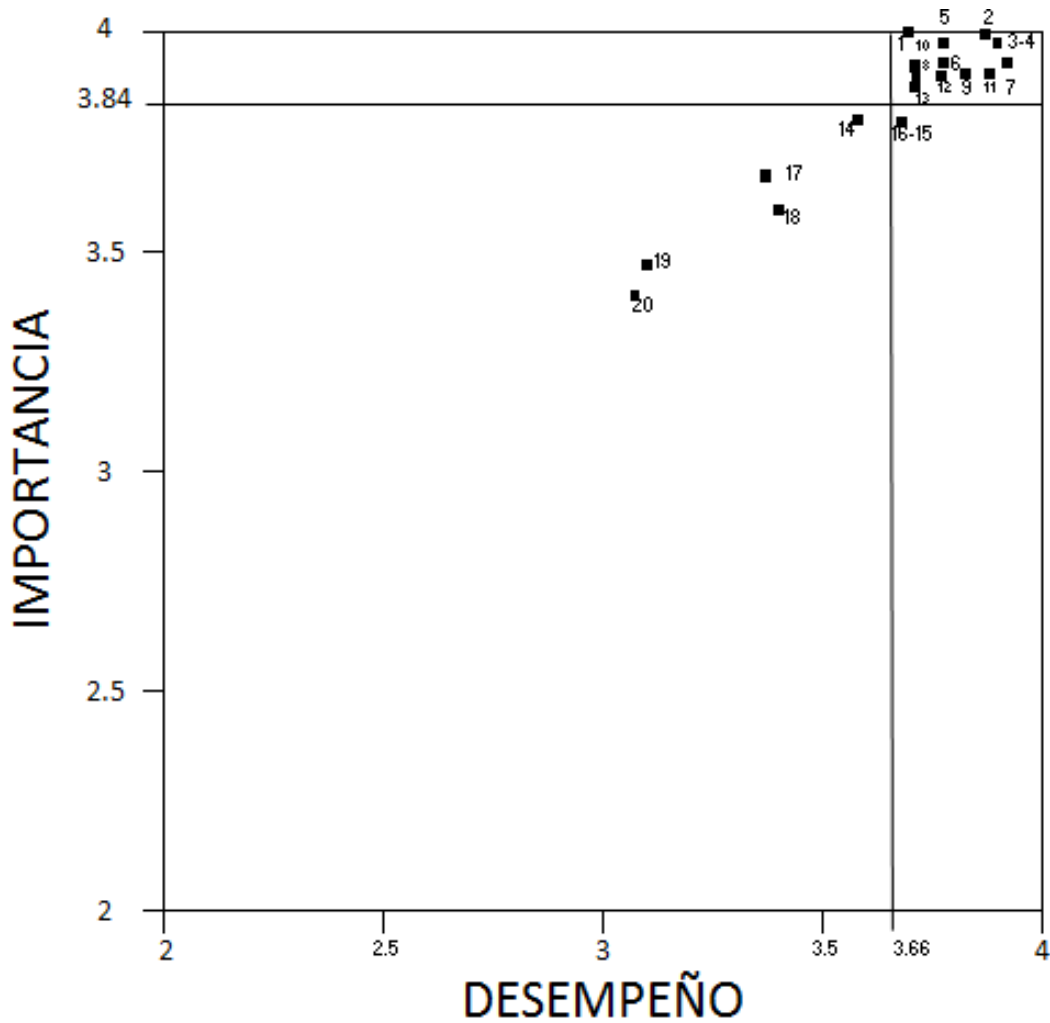


FIGURA 4 MATRIZ IPA, IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

En el cuadrante de baja importancia y bajo desempeño se posicionaron 5 competencias según la percepción de los empleadores y también es importante

mencionar en este análisis que 2 competencias, siendo estas administrar y desarrollar el talento humano en la organización y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos, se posicionaron en el cuadrante de baja importancia y alto desempeño, por lo que es necesario redistribuir recursos y enfocarlos a las competencias que son de alta importancia y que están bajas en cuanto al desempeño.

Interesante indicar que según la percepción de los empleadores no existen competencias que sean de alta importancia y no lleguen al desempeño deseado, por lo que no hay que desarrollar ninguna estrategia.

De las competencias específicas, de acuerdo al análisis de brechas se identificaron 3 con mayor diferencia entre importancia y desempeño actual de los profesionales, las competencias son: Administra la infraestructura tecnológica de una empresa con una diferencia de -0.37, formular planes de marketing con una diferencia de -0.33 y la competencia de desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo con una diferencia de -0.30. De acuerdo al análisis realizado se sugiere que los esfuerzos que actualmente están dirigidos en formar las competencias que son de baja importancia sean redirigidos a estas competencias para lograr alcanzar el nivel de desempeño deseado por el sector.

Las competencias específicas con la menor brecha entre importancia y desempeño según la percepción de los empleadores y el análisis respectivo son las siguientes: interpretar la información contable/financiera para la toma de decisiones con -0.03 seguida de las competencias usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones, mejorar e innovar los procesos administrativos, identificar y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones con una brecha de -0.07 cada una, respectivamente.

CUADRO 27 IMPORTANCIA Y DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

No.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	REALIZACIÓN	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
1	Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	4.00	3.70	-0.30
2	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	4.00	3.87	-0.13
3	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	3.97	3.90	-0.07
4	Mejora e innova los procesos administrativos	3.97	3.90	-0.07
5	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	3.97	3.77	-0.20
6	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	3.93	3.77	-0.17
7	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	3.93	3.83	-0.10
8	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	3.93	3.73	-0.20
9	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	3.90	3.83	-0.07
10	Administra un sistema logístico integral	3.90	3.73	-0.17
11	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	3.90	3.87	-0.03
12	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	3.90	3.77	-0.13
13	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	3.87	3.73	-0.13
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO			
14	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	3.80	3.57	-0.23
17	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	3.67	3.37	-0.30
18	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	3.60	3.40	-0.20
19	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	3.47	3.10	-0.37
20	Formula planes de marketing	3.40	3.07	-0.33

No.	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	IMPORTANCIA	REALIZACIÓN	BRECHA
		MEDIA	MEDIA	DIFERENCIA
15	Administra y desarrollar el talento humano en la organización	3.80	3.67	-0.13
16	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	3.80	3.67	-0.13
	MEDIA	3.84	3.66	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.3.3 Perfil del profesional según percepción de los empleadores

Después de realizado el análisis de las competencias genéricas y específicas que son de alta importancia, según la percepción de los empleadores del sector maderero de la región oriente de Guatemala se puede presentar el perfil requerido de los profesionales egresados de la carrera de Administración de Empresas de las diferentes universidades. En el cuadro 28 se presentan las competencias requeridas para el perfil.

CUADRO 28 PERFIL REQUERIDO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

COMPETENCIAS GENÉRICAS DE ALTA IMPORTANCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
Capacidad de comunicación oral y escrita	Mejora e innova los procesos administrativos
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo

COMPETENCIAS GENÉRICAS DE ALTA IMPORTANCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ALTA IMPORTANCIA
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Administra un sistema logístico integral
Capacidad para tomar decisiones	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones
Capacidad de trabajo en equipo	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión
Habilidades interpersonales	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	
Habilidad para trabajar en forma autónoma	
Capacidad para formular y gestionar proyectos	
Compromiso ético	
Compromiso con la calidad	
Capacidad de investigación	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

4.3.4 Análisis de percepción del profesional y del empleador

Después de conocer cuál es la autopercepción del profesional y la percepción de los empleadores del sector industrial maderero de la región, se realiza en los siguientes cuadros un cruce para analizar las dos percepciones y determinar en qué coinciden y en qué difieren en cuanto a la importancia y desempeño de las competencias genéricas y específicas.

a) Competencias genéricas

Según la percepción de los empleadores, la capacidad para actuar en nuevas situaciones es de alta importancia y alto desempeño y según la auto percepción de los profesionales esta competencia también es de alta importancia pero tiene un bajo desempeño, la capacidad creativa y los conocimientos sobre el área de estudio y la profesión según los profesionales son de alta importancia y alto desempeño, pero los empleadores consideran la primera como de baja

importancia y bajo desempeño y la segunda con baja importancia y alto desempeño.

Otra variación que resulta al cruzar estos datos es sobre la competencia sobre la capacidad de investigación, la cual según los empleadores es de alta importancia y bajo desempeño y los profesionales la perciben de baja importancia y bajo desempeño.

CUADRO 29 PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN EMPLEADORES Y PROFESIONALES

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
PERCEPCIÓN EMPLEADORES	PERCEPCIÓN PROFESIONALES
ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Capacidad para organizar y planificar el tiempo
Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación oral y escrita
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Habilidades para buscar, procesar y analizar información
Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad crítica y autocrítica
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
Capacidad para tomar decisiones	Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de trabajo en equipo	Capacidad de trabajo en equipo
Habilidades interpersonales	Habilidades interpersonales
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
Habilidad para trabajar en forma autónoma	Habilidad para trabajar en forma autónoma
Capacidad para formular y gestionar proyectos	Capacidad para formular y gestionar proyectos
Compromiso ético	Compromiso ético

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
PERCEPCIÓN EMPLEADORES	PERCEPCIÓN PROFESIONALES
ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO
Compromiso con la calidad	Compromiso con la calidad
	Capacidad creativa
	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Responsabilidad social y compromiso ciudadano
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Capacidad de comunicación en un segundo idioma
Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con la preservación del medio ambiente
Compromiso con su medio socio-cultural	Compromiso con su medio socio-cultural
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en contextos internacionales
	Capacidad de investigación
ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
Capacidad de investigación	
	Capacidad para actuar en nuevas situaciones
BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO
Capacidad creativa	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

b) Competencias específicas

Al realizar el análisis y cruce de las percepciones se puede validar que las competencias administrar y desarrollar el talento humano en la organización y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos, según la percepción de los profesionales son de alta importancia y alto desempeño mientras que según la percepción de los empleadores son de baja importancia y alto desempeño. Al evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial, los profesionales consideran que es de alta importancia y bajo

desempeño mientras que los empleadores consideran que es de baja importancia y bajo desempeño.

CUADRO 30 PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN EMPLEADORES Y PROFESIONALES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
PERCEPCIÓN EMPLEADORES	PERCEPCIÓN PROFESIONALES
ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	ALTA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO
Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo
Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa
Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
Mejora e innova los procesos administrativos	Mejora e innova los procesos administrativos
Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión
Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones
Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo
Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización
Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones
Administra un sistema logístico integral	Administra un sistema logístico integral
Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones
Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión
Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales
	Administra y desarrollar el talento humano en la organización
	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
PERCEPCIÓN EMPLEADORES	PERCEPCIÓN PROFESIONALES
ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	BAJA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	
Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros
Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno
Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa
Formula planes de marketing	Formula planes de marketing
BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO	BAJA IMPORTANCIA Y ALTO DESEMPEÑO
Administra y desarrollar el talento humano en la organización	
Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción

Una vez realizado el estudio se pudo validar que existen competencias genéricas y específicas que son de alta importancia y, por ende, son requeridas, pero actualmente el desempeño del profesional está por debajo de lo esperado y demandado por el sector que se estudió, razón por la cual es necesario reforzarlas para llevarlas a los niveles requeridos. Las competencias que se deben trabajar son las siguientes: capacidad de investigación, la capacidad para actuar en nuevas situaciones y evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.

Para llevar el desempeño a los niveles requeridos se presenta una propuesta basada en un programa de formación continua en donde el profesional pueda fortalecer y desarrollar los conocimientos necesarios de las diferentes áreas identificadas en el estudio. Dicho programa consiste en tres módulos en los cuales se proponen líneas temáticas y estrategias para adquirir los conocimientos; en los siguientes apartados se detallarán cada una de sus fases.

Es importante aclarar lo que se entiende como programa de formación continua antes de continuar con la presente propuesta. La formación continua se ha dado en muchas áreas del conocimiento a nivel mundial y ha tomado fuerza con el surgimiento de nuevas tecnologías y el mundo cambiante de la industria, lo cual conlleva a estar actualizándose de acuerdo a las diferentes demandas de conocimientos de los diferentes sectores, en este caso el sector industrial maderero de la región Oriente de Guatemala.

“La formación continua es hoy una de las alternativas que se ha tomado para el aprendizaje y desarrollo de competencias en los profesionales para prestar un servicio con calidad y bajo las exigencias que demandan los entornos laborales. Los programas de formación continua que imparten las instituciones educativas que van encaminados hacia el mejoramiento del profesional, tanto en su esfera

personal, como laboral y social en general. Es así como, la formación continua se ha extendido a través de diferentes instancias sociales y políticas que han trascendido aún más allá de los espacios educativos con la finalidad de contribuir con el desarrollo individual y social.

La formación continua o formación permanente tienen como fin y propósito el potencializar el aprendizaje, la actualización y la generación de nuevos conocimientos que permitan responder a las exigencias de empleos, o también para responder a necesidades surgidas de la visión del mundo del trabajo que tenga el trabajador”³⁸.

5.2 Competencias a desarrollar

En las empresas del sector industrial maderero de la región oriente de Guatemala, de acuerdo a la autopercepción de los profesionales y de los empleadores actualmente existen conocimientos que se requieren ser desarrollados a través de la presente propuesta, las áreas a desarrollar se muestran en el siguiente cuadro.

CUADRO 31 COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN LOS PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PERCEPCIÓN EMPLEADORES	PERCEPCIÓN PROFESIONALES
COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	COMPETENCIA GENÉRICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
Capacidad de investigación	Capacidad para actuar en nuevas situaciones
COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO	COMPETENCIA ESPECÍFICA DE ALTA IMPORTANCIA Y BAJO DESEMPEÑO
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

³⁸ Jaime Arturo Sarria Castro. Propuesta de formación continua para egresados del programa sistemas de la información, biblioteología y archivística. (Trabajo de graduación de Programa Sistema de Información y Documentación, Universidad de la Salle Bogotá, 2019), p. 18.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

Desarrollar las competencias que son requeridas y que no poseen los profesionales en administración de empresas egresados de las diferentes universidades y que laboran en el sector industrial maderero de la región Oriente de Guatemala.

5.3.2 Objetivo específicos

- Desarrollar la capacidad de investigación del profesional en administración de empresas egresado de las diferentes universidades.
- Desarrollar la competencia de evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial del sector industrial maderero.
- Mejorar la capacidad para actuar en nuevas situaciones.

En ese sentido y una vez planteados los objetivos y tal como se indicó en la parte introductoria de la propuesta, se desarrollarán 3 módulos 1 por objetivo específico para que el profesional cubra la brecha identificada a través del estudio realizado. A continuación, se detalla cada módulo respectivamente.

5.4 Metodología de la investigación

En este primer módulo el egresado podrá mejorar y desarrollar la competencia de investigar. Como se sabe, todo conocimiento y todo lo que hoy se conoce, los medicamentos, vehículos, productos de consumo diario, máquinas nacieron con una primera etapa de investigación.

En su obra, Tamayo define a la investigación como un proceso formal, que tiene una secuencia y análisis intensivos que indaga un hecho y trata de averiguar algo. Por su lado, Arias Galicia indica que la investigación es una serie de métodos que busca resolver una problemática y que las soluciones son obtenidas a través de operaciones lógicas.

El desarrollar la capacidad de investigar se puede definir como un proceso del desarrollo individual que conlleva a niveles más altos de habilidad para indagar y adquirir nuevos conocimientos y realizar investigaciones útiles.

5.4.1 Competencia a desarrollar

En este módulo el profesional desarrollará la capacidad de investigar, obtendrá técnicas y herramientas que le faciliten obtener información de manera práctica sobre alguna temática de interés que el profesional se proponga investigar derivado de las funciones que realizan en las diferentes empresas del sector maderero.

Al desarrollar esta competencia el profesional podrá ejercer de mejor manera los diferentes puestos en que se desempeñan considerando que las empresas cada vez están en mercados más competitivos y, por lo tanto, demandan que los profesionales se encuentren actualizados en determinados temas y es ahí donde toma importancia la capacidad de investigar.

5.4.2 Ejes temáticos

Para alcanzar el desarrollo de la capacidad de investigación se propone abordar los siguientes bloques de contenido:

- a) El conocimiento científico
 - i) El conocimiento científico como problema
 - ii) El conocimiento científico como proceso
 - iii) Diferentes tipos de conocimiento
 - iv) El conocimiento científico y sus características
- b) Conocimiento y método
 - i) Sujeto y objeto
 - ii) Abstracción y conceptualización
 - iii) Método y metodología

- c) La investigación científica
 - i) Tipos de investigación según sus objetivos
 - ii) Delimitación temática
- d) Diseño de la investigación
 - i) Concepto de diseño
 - ii) Diseño de campo
 - iii) El diseño concreto de la investigación
- e) Recolección de datos
 - i) Indicadores, técnicas e instrumentos
 - ii) Datos primarios y secundarios
 - iii) Recolección de datos primarios
 - iv) La observación científica
 - v) La entrevista
 - vi) Cuestionario auto administrado
 - vii) Otras técnicas para recolectar datos primarios
 - viii) El análisis de contenido
 - ix) Recolección de datos secundarios
- f) Procesamiento de datos
 - i) El procesamiento como parte de la investigación
 - ii) La codificación
 - iii) La tabulación
 - iv) Cuadros estadísticos
 - v) Procesamiento de datos secundarios
- g) Análisis y síntesis de los resultados
 - i) El análisis de datos
 - ii) La síntesis
 - iii) El informe de la investigación

5.4.3 Estrategia para el desarrollo de los bloques de contenido

Para alcanzar el objetivo de este módulo se propone una planificación en función a los bloques de contenido. Esta planificación será de guía para que el profesional

TEMA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Otras técnicas para recolectar datos primarios																
El análisis de contenido																
Recolección de datos secundarios																
Procesamiento de datos																
El procesamiento como parte de la investigación																
La codificación																
La tabulación																
Cuadros estadísticos																
Procesamiento de datos secundarios																
Análisis y síntesis de los resultados																
El análisis de datos																
La síntesis																
El informe de la investigación																

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

5.5 Evaluación del marco jurídico aplicado a la gestión empresarial

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 63.9% de los egresados ocupan el puesto de Jefe de Recursos Humanos y es por ello que para los empleadores es de suma importancia que el profesional egresado posea la competencia de poder evaluar el marco jurídico en el que las empresas deben actuar para evitar alguna contingencia legal.

El profesional en Administración de Empresas debe manejar todas las leyes que están vigentes en el territorio guatemalteco y derivado de las diferentes reformas, nuevos decretos y acuerdos gubernativos que entran en vigencia es necesario realizar una actualización constantemente para evitar ser objeto de alguna sanción por incumplimiento por el simple desconocimiento de la normativa.

5.5.1 Competencia a desarrollar

El derecho juega un papel importante en las diferentes relaciones que mantiene una empresa, por lo que es muy importante que el egresado cuente con esta competencia que le permita interpretar y tomar decisiones basadas en un ámbito legal y jurídico para garantizar el óptimo funcionamiento de las empresas.

A través del presente módulo propuesto, el egresado podrá desarrollar la competencia de evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial. El profesional reforzará y obtendrá nuevos conocimientos en este ámbito, lo cual eliminará la brecha existente entre lo que los empleadores del sector requieren y lo que posee actualmente al egresado.

5.5.2 Ejes temáticos

A continuación se detallan los bloques y ejes temáticos, los cuales servirán para que el egresado desarrolle la competencia anteriormente detallada:

- a) Evolución, concepto y fuentes del derecho mercantil
 - i) Concepto y sistema del derecho mercantil
 - ii) Fuentes del derecho mercantil
 - iii) Jurisdicción y arbitraje
- b) Las sociedades mercantiles
 - i) Sociedad en comandita simple
 - ii) Sociedad en comandita por acciones
 - iii) Sociedad de responsabilidad limitada
 - iv) Sociedad anónima
 - v) Sociedad colectiva
 - vi) Sociedad de emprendimiento
 - vii) Sociedades constituidas en el extranjero
 - viii) Sociedad de alianzas para el desarrollo de infraestructura económica

La estrategia a utilizar para el desarrollo de los bloques temáticos anteriores se basa en una planificación de contenido a desarrollar en 12 semanas para alcanzar el objetivo de este módulo, el cual consiste en que el profesional obtenga la capacidad de evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial. A continuación se presenta dicha planificación:

[illegible]

TEMA	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28
Sociedad de responsabilidad limitada												
Sociedad anónima												
Sociedad en comandita por acciones												
Los distintos aspectos de la empresa relevantes para el derecho mercantil												
Rama del derecho publico												
Que estudia el ejercicio de la función administrativa												
Actividad jurídica y no jurídica												
Actos y hechos de la administración												
Actos no jurídicos												
Hechos no jurídicos												
Hechos jurídicos												
Principales aspectos de Ley y reglamentos en Guatemala												
Leyes y reglamentos específicos que regulan la actividad maderera												
Regulación legal patrono empleado sector maderero												

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

5.6 Capacidad para actuar en nuevas situaciones

El profesional egresado de la carrera de Administración de Empresas juega un papel muy importante en la dirección de las empresas y debe poseer la capacidad de poder actuar en nuevas situaciones, ya que, como es de conocimiento, se pueden presentar muchos escenarios o conflictos en algunas circunstancias y se debe tener ese dinamismo para poder solventar ante este tipo de situaciones.

Considerando siempre el escenario que un buen porcentaje de los profesionales ocupan los puestos de jefe de recursos humanos esta competencia, es de suma importancia para que el profesional tenga las suficientes herramientas para asimilar las situaciones que en la ejecución de las labores se presenten.

5.6.1 Competencia a desarrollar

Todo profesional en Administración de Empresas debe poseer la capacidad de actuar ante nuevas situaciones oportunamente para que cuando ocurra algún evento no programado e importante se busquen las diferentes alternativas para afrontar la situación y saberla sobre llevar de manera oportuna.

En este módulo el profesional podrá desarrollar la capacidad de actuar ante nuevas situaciones y poder tomar decisiones si así fuese necesario. Al aplicar la metodología sugerida se dotará de herramientas básicas e importantes que le permitirán cerrar la brecha entre lo que los empleadores del sector requieren y el desempeño que actualmente se tiene sobre esta competencia en específico.

5.6.2 Ejes temáticos

Se propone los siguientes ejes temáticos para que el profesional refuerce los conocimientos existentes y adquiera los que aún no posee para alcanzar el rendimiento esperado por el sector que se estudió. A continuación se detalla los temas a abordar en este módulo:

- a) Adaptabilidad al cambio
- b) Creatividad
- c) Percepción objetiva
- d) Capacidad de anticipar el cambio
 - i) Previsión
 - ii) Planeación
- e) La resiliencia
 - i) El ataque
 - ii) El atontamiento
 - iii) La preocupación
- f) Evaluar y observar situaciones objetivamente
- g) Aplicar los conocimientos correctamente en situaciones específicas

- h) Organizar ideas
- i) El arte de hablar en publico
- j) Relacionar las ideas con el contexto de la situación
- k) Responder interrogantes correctamente
- l) Relativizar los problemas
- m) Orientación hacia las soluciones

5.6.3 Estrategia para el desarrollo de los bloques de contenido

Derivado a que ya se conoce el nivel que se requiere de cada competencia esta etapa no se complica ya que se tiene el punto óptimo a alcanzar, en esta etapa únicamente es de velar por la consecución del nivel deseado siguiendo la planeación que a continuación se detalla. Se recomienda llevar el control sobre lo previamente calendarizado y marcar lo ejecutado de acuerdo a lo planificado, esto para tener un buen control sobre los avances. En la medida que se vaya avanzando en lo planificado, el egresado debe percibir de igual forma una mejora en las competencias que se están trabajando.

CUADRO 34 PLANIFICACIÓN DE EJES TEMÁTICOS MÓDULO III

[illegible]

TEMA	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43
Aplicar los conocimientos correctamente en situaciones específicas															
Organizar ideas															
El arte de hablar en público															
Relacionar las ideas con el contexto de la situación															
Responder interrogantes correctamente															
Relativizar los problemas															
Orientación hacia las soluciones															

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada

CONCLUSIONES

1. Se identificó el contexto laboral en el que se desempeña el profesional en Administración de Empresas, específicamente en las empresas del sector industrial maderero de región oriente de Guatemala, y al realizar el análisis de los datos y cruzarlos con las diferentes variables, se validó que del total de los 36 profesionales egresados de las diferentes universidades, 21 han egresado de la Universidad Panamericana, lo que equivale al 58.1% del total de los profesionales; de la Universidad San Carlos de Guatemala han egresado 3, lo que equivale al 8.3%. El puesto que más ocupan los profesionales es Gerente de RR.HH., con 23 profesionales en este puesto equivalente al 63.8%. En la escala salarial de Q 5,001 a Q 7,000 se encuentran el 61.1% de los profesionales, esta escala salarial está amarrada con los puestos que desempeñan. La mayor antigüedad en los puestos por parte de los profesionales corresponde al rango de 4 a 6 años, que representa el 44.4%. El rango promedio de edad de los profesionales egresados y que actualmente laboran en el sector bajo estudio están en el rango de 30 a 39 años, con una representación del 87%. Se pudo validar que el 80.6% de los profesionales son de género masculino y entre casados y solteros cada estado civil equivale al 44.4%, respectivamente; por último, el 91.7% de los profesionales han obtenido ascensos dentro de las empresas del sector.
2. Se validó, de acuerdo a la autopercepción de los profesionales, que la competencia genérica de la capacidad para actuar en nuevas situaciones es de alta importancia y bajo desempeño. Las competencias genéricas con mayor brecha entre importancia y desempeño son la capacidad de comunicarse en segundo idioma y la habilidad para trabajar en contextos internacionales. En cuanto a las competencias específicas, se pudo identificar que evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial es de alta importancia y bajo desempeño. Las competencias específicas

con mayor brecha, siempre entre importancia y desempeño, son evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y formular planes de marketing.

3. Al analizar las competencias laborales requeridas por el sector bajo estudio, se pudo validar que en la competencia genérica de alta importancia y bajo desempeño se encuentra la competencia genérica de la capacidad de investigación. Siempre de las competencias genéricas se pudo validar que 3 competencias muestran una mayor brecha entre importancia y desempeño, siendo estas: la capacidad de comunicación en un segundo idioma, con un -0.20 de diferencia, habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación y habilidad para trabajar en contextos internacionales, con una diferencia de -0.17 cada una, respectivamente. En cuanto a las competencias específicas, se validó que existen 2 competencias de baja importancia y alto desempeño, siendo estas administrar y desarrollar el talento humano en la organización y detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos. Las competencias específicas con mayor brecha entre importancia y desempeño son: Administra la infraestructura tecnológica de una empresa, con una diferencia de -0.37, formular planes de marketing, con una diferencia de -0.33 y la competencia de desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo, con una diferencia de -0.30.

RECOMENDACIONES

1. Las universidades deben observar de cerca las diferentes industrias y estar actualizando las competencias que se forman en los profesionales en Administración de Empresas, para que estos últimos estén dentro de los perfiles en cuanto a competencias que son requeridas, en este caso, por el sector de la industria maderera en la Región Oriente de Guatemala.
2. Las competencias laborales de los profesionales en Administración deben estar enfocadas en satisfacer las necesidades del sector y de acuerdo a los resultados de la investigación, los puestos que ocupan con mayor frecuencia los profesionales son las Gerencias de Recursos Humanos, por lo que las universidades se deben enfocar en reforzar las competencias genéricas y específicas para esta área. Por parte de las empresas del sector sería oportuno realizar una inclusión de más profesionales en Administración de género femenino.
3. Reforzar las competencias genéricas y específicas que están por debajo del desempeño esperado por el sector, para que la brecha entre importancia y realización sea lo mínimo posible o, en el mejor de los escenarios, eliminar la brecha; en específico, fortalecer las competencias, evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial y la competencia genérica en cuanto a la capacidad para actuar en nuevas situaciones.
4. Para las universidades, es importante reorientar los esfuerzos en la formación de las competencias que son de alta importancia, ya que actualmente hay competencias que son de baja importancia y el desempeño es alto, lo que indica que está mal orientada la formación de las competencias; se debe efectuar especial énfasis en incrementar la formación de la capacidad de investigación.

LITERATURA CONSULTADA

Alles, Martha. Gestión por Competencias el diccionario. Madrid: 2 ed. Garnica, 2000.

-----. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2005.

-----. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2002.

-----. Desempeño por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A., 2005.

Arias, Fidias G. El Proyecto de la investigación, introducción a la metodología. 6 ed., Caracas: Editorial Episteme, 2012.

Calderón Carvajal, Andrés Felipe. Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector industrial. Trabajo de graduación de Licenciatura en Psicología, Escuela de Estudios de Licenciatura de la Facultad de Psicología, Universidad de San Buenaventura, Cali, 2010.

Consejo Directivo. Normativo de trabajos de graduación de la carrera de Administración de Empresas -Plan Sábado-. Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas –Plan Sábado-. 2005.

Cojulún Cifuentes, María de los Ángeles. Competencias laborales como base para la Selección de personal. Trabajo de graduación de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Escuela de Estudios Postgrado de la Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar, 2011.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Solum Jr. John W. Administración un enfoque basado en competencias. México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A., 2009.

Fernández López, Javier. Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: editorial Pearson educación, 2005.

- Fuentes Navarro, Teresa. Autogestión del aprendizaje de competencias profesionales. Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Guadalajara, Jalisco, 1995.
- Gil Flores, Javier. La evaluación de competencias laborales. Madrid: Editorial Educación XX1, 2007.
- Gutiérrez Tobar, Edimer. Competencias gerenciales, habilidades, conocimientos y aptitudes. Bogotá: ECOE EDICIONES, 2013.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2006.
- Instituto Nacional de Bosques. Acerca de INAB. [en línea], de la biblioteca, <http://www.inab.gob.gt/> [Consulta: 16 de agosto de 2018].
- Instituto Nacional de Bosques. Manejo forestal. [en línea], de la biblioteca, <http://www.sifgua.org.gt/ManejoConap.aspx> [Consulta: 16 de agosto de 2018].
- Méndez Álvarez, Carlos. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá: Editorial Limusa, 2006.
- Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- Organización de alimentación y agricultura. Plantaciones forestales. [en línea], de la biblioteca, <http://www.fao.org/docrep/007/j3029s/j3029s07.htm> [Consulta: 12 de enero de 2019].
- Organización de alimentación y agricultura. Servicios ambientales. [en línea], de la biblioteca, <http://www.fao.org/docrep/007/j3029s/j3029s07.htm> [Consulta: 16 de agosto de 2018].
- Saracho, José María, Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias. Santiago: Editorial Copyright, 2005.

Sector Forestal de Guatemala. Cobertura forestal. [en línea], de la biblioteca <http://www.sifgua.org.gt/Cobertura.aspx> [Consulta: 16 de agosto de 2018].

Spencer, Lyle y Spencer, Signe. Evaluación de competencias, Modelos para un Desempeño mejor. Boston: Editorial McBer and Company, 1991.

Tamayo y Tamayo, Mario. El proceso de la Investigación Científica. 4 ed., México, D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V., 2003.

Universidad de Deusto y Universidad de Groningen. Informe final -Proyecto Tuning-América Latina 2004-2007. Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Madrid: RGM, S.A., 2007.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Guía de normas del informe académico de ciencias económicas (NIACE). Guatemala: Editorial Universitaria, 2019.

Vargas, Fernando; Casanova, Fernando y Montanaro, Laura. El enfoque de competencias laborales: Manual de formación. Montevideo: editorial CIENTERFOR, 2001.

Vega Martínez, Karla Xiomara. Metodología de la investigación para trabajos de graduación de la carrera de administración de empresas plan sábado. Trabajo de graduación de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017.

Villa, Aurelio y Poblete, M. Aprendizaje basado en competencias una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Madrid: Ediciones mensajero, 2007.

Zapata, Laura; Manrique, Liliana y Carrillo, Francisco. 2da. ed. Aprendizaje organizacional. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill, 2011.

APÉNDICES

APÉNDICE I
BASE DE DATOS DEL CONTEXTO LABORAL DEL PROFESIONAL

Edad:	Género:	Estado Civil:	¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente en la empresa?	¿De qué universidad egresó a nivel licenciatura?	Indique cuál es su nivel académico actual:	¿Cuántos años tiene de antigüedad en el puesto?	Indique su escala salarial actual:	Indique cuántos años tiene de haberse graduado a nivel licenciatura:	¿Ha obtenido algún ascenso en la empresa?
27	Masculino	Soltero	Gerente Administrativo	Universidad San Carlos de Guatemala	Licenciatura	De 1 a 2 años	De Q 5,001 a Q 7,000	Menos de 1 año	Sí
28	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Mariano Gálvez	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 4 a 6 años	Sí
30	Masculino	soltero	Gerente de RR.HH	Universidad San Carlos de Guatemala	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 1 a 2 años	Sí
30	Masculino	Unido	Asistente Administrativo	Universidad San Carlos de Guatemala	Licenciatura	De 1 a 2 años	De Q 3,000 a Q 5,000	De 1 a 2 años	Sí
30	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
30	Femenino	Soltera	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
31	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
31	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
31	Masculino	Soltero	Encargado de Producción	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 3,000 a Q 5,000	De 2 a 4 años	No
31	Masculino	Soltera	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
31	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
31	Masculino	Soltero	Jefe de compras	Universidad Rural	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí

Edad:	Género:	Estado Civil:	¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente en la empresa?	¿De qué universidad egresó a nivel licenciatura?	Indique cuál es su nivel académico actual:	¿Cuántos años tiene de antigüedad en el puesto?	Indique su escala salarial actual:	Indique cuántos años tiene de haberse graduado a nivel licenciatura:	¿Ha obtenido algún ascenso en la empresa?
31	Femenino	Soltera	Asistente administrativa	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	No
32	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
33	Femenino	Soltera	Gerente Administrativo	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 4 a 6 años	Sí
33	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
34	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 2 a 4 años	Sí
34	Masculino	Unido	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Masculino	Casado	Gerente Administrativo	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Masculino	Soltero	Gerente Administrativo	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 1 a 2 años	Sí
35	Masculino	Unido	Gerente de RR.HH	Universidad Rural	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 2 a 4 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Masculino	Soltero	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 2 a 4 años	Sí
35	Femenino	Casada	Asistente de Director Ejecutivo	Universidad Francisco Marroquín	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 2 a 4 años	No
35	Femenino	Casada	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
36	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí

Edad:	Género:	Estado Civil:	¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente en la empresa?	¿De qué universidad egresó a nivel licenciatura?	Indique cuál es su nivel académico actual:	¿Cuántos años tiene de antigüedad en el puesto?	Indique su escala salarial actual:	Indique cuántos años tiene de haberse graduado a nivel licenciatura:	¿Ha obtenido algún ascenso en la empresa?
38	Masculino	Unido	Gerente de RR.HH	Universidad Mariano Gálvez	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
38	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Panamericana	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
39	Masculino	Casado	Jefe de Inventarios	Universidad Rural	Licenciatura	Más de 8 años	De Q 3,000 a Q 5,000	Menos de 1 año	Sí
39	Femenino	Casada	Gerente Administrativo	Universidad Rafael Landívar	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 4 a 6 años	Sí
39	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Galileo Galilei	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
39	Masculino	Casado	Gerente de RR.HH	Universidad Rafael Landívar	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 5,001 a Q 7,000	De 2 a 4 años	Sí
41	Masculino	Casado	Gerente Administrativo	Universidad Mariano Gálvez	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 4 a 6 años	Sí
42	Masculino	Casado	Gerente Administrativo	Universidad Rafael Landívar	Licenciatura	De 6 a 8 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 4 a 6 años	Sí
43	Femenino	Casada	Gerente de RR.HH	Universidad Rafael Landívar	Licenciatura	De 4 a 6 años	De Q 7,001 a Q 9,000	De 4 a 6 años	Sí

APÉNDICE II
BASE DE DATOS DE LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN
DEL PROFESIONAL

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Capacidad de investigación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Capacidad creativa	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Habilidades interpersonales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en forma autónoma	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Compromiso con la calidad
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN LA AUTOPERCEPCIÓN DEL PROFESIONAL

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Capacidad de investigación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Capacidad creativa	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Habilidades interpersonales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en forma autónoma	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Compromiso con la calidad
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4
3	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	4	1	2	3
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Capacidad de investigación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Capacidad creativa	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Habilidades interpersonales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en forma autónoma	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Compromiso con la calidad
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DEL PROFESIONAL

[illegible]

DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN AUTOPERCEPCIÓN DEL PROFESIONAL

Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	Administra un sistema logístico integral	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	Administra y desarrolla el talento humano en la organización	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	Mejora e innova los procesos administrativos	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	Formula planes de marketing
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	3	2	2	1	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	2

APÉNDICE III
BASE DE DATOS DE LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE
LOS EMPLEADORES

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	Capacidad de investigación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Capacidad creativa	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Habilidades interpersonales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en forma autónoma	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Compromiso con la calidad
4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	2	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4

DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad para organizar y planificar el tiempo	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Habilidades de uso de las tecnologías de la	Capacidad de investigación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Habilidades para buscar, procesar y analizar información	Capacidad crítica y autocrítica	Capacidad para actuar en nuevas situaciones	Capacidad creativa	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de trabajo en equipo	Habilidades interpersonales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Compromiso con la preservación del medio	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Habilidad para trabajar en forma autónoma	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Compromiso con la calidad
4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	3	2	4	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	2	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las	Administra un sistema logístico integral	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	Administra y desarrollar el talento humano en la organización	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el	Mejora e innova los procesos administrativos	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	Formula planes de marketing
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2

DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADORES

Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	Administra un sistema logístico integral	Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	Administra y desarrolla el talento humano en la organización	Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	Mejora e innova los procesos administrativos	Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	Formula planes de marketing
3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2

APÉNDICE IV

CUESTIONARIO PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–
Cuestionario Profesional en Administración de Empresas



CUESTIONARIO PROFESIONALES

INTRODUCCIÓN: A continuación se le realizarán unas series de preguntas destinadas a obtener información para determinar las competencias laborales que se requieren del profesional en administración de empresas en la industria maderera de la región oriente de Guatemala, sus respuestas son confidenciales y contribuirán para el alcance de los objetivos de la presente investigación.

INSTRUCCIONES: El cuestionario está integrado de tres series. Por favor responda de acuerdo a lo que se solicita. Sus respuestas son confidenciales y para uso exclusivo de este estudio. Muchas gracias.

 taejorgemartinez@gmail.com (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: *

Tu respuesta

Género: *

Elige

Estado Civil: *

Tu respuesta

I SERIE

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente en la empresa?

Elige



Otra, especifique:

Tu respuesta

2. ¿De qué universidad egresó a nivel licenciatura?

Elige



Otra, especifique:

Tu respuesta

3. Indique cuál es su nivel académico actual: *

☐ Licenciatura

☐ Maestría

☐ Doctorado

4. ¿Cuántos años tiene de antigüedad en el puesto? *

☐ Menos de 1 año

☐ De 1 a 2 años

☐ De 2 a 4 años

☐ De 4 a 6 años

☐ De 6 a 8 años

5. Indique su escala salarial actual: *

- ☐ Menos de Q 3,000
- ☐ De Q 3,000 a Q 5,000
- ☐ De Q 5,001 a Q 7,000
- ☐ De Q 7,001 a Q 9,000
- ☐ De Q 9,001 a Q 11,000
- ☐ De Q 11,001 a Q 13,000
- ☐ Mas de Q 13,001

6. Indique cuantos años tiene de haberse graduado a nivel licenciatura: *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 2 años
- ☐ De 2 a 4 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 6 a 8 años
- ☐ Mas de 8 años

7. ¿Ha obtenido algún ascenso en la empresa? *

- ☐ Sí
- ☐ No

[Atrás](#)[Siguiente](#)[Borrar formulario](#)

II SERIE

Indique según su opinión el nivel de importancia que tiene cada competencia Generica para realizar sus labores: *

	No importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de investigación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	☐	☐	☐	☐
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	☐	☐	☐	☐

Capacidad crítica y autocrítica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	☐	☐	☐	☐
Capacidad creativa	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	☐	☐	☐	☐
Capacidad para tomar decisiones	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐
Habilidades interpersonales	☐	☐	☐	☐
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐
Compromiso con su medio socio-cultural	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en forma autónoma	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la calidad	☐	☐	☐	☐

Indique según su opinión el nivel de alcance que posee actualmente de cada competencia Generica: *

	No se utiliza	Se utiliza poco	Se utiliza medianamente	Se utiliza mucho
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de investigación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	☐	☐	☐	☐
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	☐	☐	☐	☐
Capacidad crítica y autocrítica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	☐	☐	☐	☐

III SERIE

Indique según su opinión el nivel de importancia que tiene cada competencia Especifica para realizar sus labores: *

	No importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	☐	☐	☐	☐
Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Administra un sistema logístico integral	☐	☐	☐	☐
Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	☐	☐	☐	☐
Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	☐	☐	☐	☐
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	☐	☐	☐	☐
Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	☐	☐	☐	☐

Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	☐	☐	☐	☐
Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	☐	☐	☐	☐
Administra y desarrolla el talento humano en la organización	☐	☐	☐	☐
Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	☐	☐	☐	☐
Mejora e innova los procesos administrativos	☐	☐	☐	☐
Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	☐	☐	☐	☐
Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	☐	☐	☐	☐

Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	☐	☐	☐	☐
Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	☐	☐	☐	☐
Formula planes de marketing	☐	☐	☐	☐

Indique según su opinión el nivel de alcance que posee actualmente de cada competencia Especifica: *

	No se utiliza	Se utiliza poco	Se utiliza medianamente	Se utiliza mucho
Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	☐	☐	☐	☐
Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Administra un sistema logístico integral	☐	☐	☐	☐
Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	☐	☐	☐	☐

Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	☐	☐	☐	☐
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	☐	☐	☐	☐
Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	☐	☐	☐	☐
Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	☐	☐	☐	☐
Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	☐	☐	☐	☐
Administra y desarrolla el talento humano en la organización	☐	☐	☐	☐
Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	☐	☐	☐	☐

Mejora e innova los
procesos
administrativos

☐☐☐☐

Detecta
oportunidades para
emprender nuevos
negocios y/o
desarrollar nuevos
productos

☐☐☐☐

Utiliza las
tecnologías de
información y
comunicación en la
gestión

☐☐☐☐

Administra la
infraestructura
tecnológica de una
empresa

☐☐☐☐

Formula y optimiza
sistemas de
información para la
gestión

☐☐☐☐

Formula planes de
marketing

☐☐☐☐

Atrás

Enviar

APÉNDICE V

CUESTIONARIO EMPLEADORES



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–
Cuestionario Empleador



CUESTIONARIO EMPLEADOR

INTRODUCCIÓN: A continuación se le realizarán una serie de preguntas destinadas a obtener información para determinar las competencias laborales que se requieren del profesional en administración de empresas en la industria maderera de la región oriente de Guatemala, sus respuestas son confidenciales y contribuirán para el alcance de los objetivos de la presente investigación.

I SERIE

Indique según su opinión el nivel de importancia que tiene cada competencia Generica para que el profesional en administración de empresas realice sus funciones: *

	No importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	☐	☐	☐	☐

Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de investigación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	☐	☐	☐	☐
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	☐	☐	☐	☐
Capacidad crítica y autocrítica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	☐	☐	☐	☐
Capacidad creativa	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	☐	☐	☐	☐
Capacidad para tomar decisiones	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐
Habilidades interpersonales	☐	☐	☐	☐
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	☐	☐	☐	☐

Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐
Compromiso con su medio socio-cultural	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en forma autónoma	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la calidad	☐	☐	☐	☐

Indique según su opinión el nivel de alcance de cada competencia Generica del profesional en Administración de Empresas: *

	No se utiliza	Se utiliza poco	Se utiliza medianamente	Se utiliza mucho
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	☐	☐	☐	☐

Responsabilidad social y compromiso ciudadano	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐
Habilidades de uso de las tecnologías de la información/comunicación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de investigación	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	☐	☐	☐	☐
Habilidades para buscar, procesar y analizar información	☐	☐	☐	☐
Capacidad crítica y autocrítica	☐	☐	☐	☐
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	☐	☐	☐	☐
Capacidad creativa	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	☐	☐	☐	☐
Capacidad para tomar decisiones	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐
Habilidades interpersonales	☐	☐	☐	☐

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐
Compromiso con su medio socio-cultural	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en forma autónoma	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la calidad	☐	☐	☐	☐

[Atrás](#)[Siguiete](#)

II SERIE

Indique según su opinión el nivel de importancia que tiene cada competencia Especifica para que el profesional realice su trabajo: *

	No importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante
Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	☐	☐	☐	☐
Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Administra un sistema logístico integral	☐	☐	☐	☐
Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	☐	☐	☐	☐
Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	☐	☐	☐	☐
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	☐	☐	☐	☐

Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	☐	☐	☐	☐
Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	☐	☐	☐	☐
Administra y desarrolla el talento humano en la organización	☐	☐	☐	☐
Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	☐	☐	☐	☐
Mejora e innova los procesos administrativos	☐	☐	☐	☐
Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	☐	☐	☐	☐

Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	☐	☐	☐	☐
Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	☐	☐	☐	☐
Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	☐	☐	☐	☐
Formula planes de marketing	☐	☐	☐	☐

Indique según su opinión el nivel de alcance de cada competencia Especifica del profesional en Administración de Empresas: *

	No se utiliza	Se utiliza poco	Se utiliza medianamente	Se utiliza mucho
Desarrolla un planeamiento estratégico, táctico y operativo	☐	☐	☐	☐
Identifica y administra los riesgos de negocios de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Identifica y optimiza los procesos de negocio de las organizaciones	☐	☐	☐	☐
Administra un sistema logístico integral	☐	☐	☐	☐

Desarrolla, implementa y gestiona sistema de control administrativo	☐	☐	☐	☐
Identifica las interrelaciones funcionales de la organización	☐	☐	☐	☐
Evalúa el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	☐	☐	☐	☐
Elabora, evalúa y administra proyectos empresariales	☐	☐	☐	☐
Interpreta la información contable/financiera para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Usa la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐
Toma decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros	☐	☐	☐	☐
Ejerce liderazgo para el logro y consecución de metas de la empresa	☐	☐	☐	☐

Administra y desarrollar el talento humano en la organización	☐	☐	☐	☐
Identifica aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno	☐	☐	☐	☐
Mejora e innova los procesos administrativos	☐	☐	☐	☐
Detecta oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos	☐	☐	☐	☐
Utiliza las tecnologías de información y comunicación en la gestión	☐	☐	☐	☐
Administra la infraestructura tecnológica de una empresa	☐	☐	☐	☐
Formula y optimiza sistemas de información para la gestión	☐	☐	☐	☐
Formula planes de marketing	☐	☐	☐	☐

[Atrás](#)[Enviar](#)