

# Descripción de un Plan de Capacitación para Personal de Alto Nivel Jerárquico aplicable a empresas multinacionales, con base a la formación de desempeño gerencial obtenida de las sesiones de Juego de Negocios

*Description of a Training Plan for High Level Personnel aplicable in multinational enterprises, based on the information of management performance obtained from the business gaming sessions*

1. Lineth Crespo Calvo

## RESUMEN

El presente artículo expone los resultados del documento de tesis que tuvo como objetivo elaborar un plan de capacitación enfocado a altos niveles jerárquicos de la empresa Drago, para el desarrollo de competencias y conocimientos, potencialmente reforzables según el diagnóstico de las evaluaciones de 360 grados.

El programa de capacitación fue desarrollado en base al programa The International Masters in Practicing Management, orientado al desarrollo integral de los gerentes.

Se hizo un análisis de la empresa y su competencia utilizando los datos cuantitativos resultantes del juego en el simulador The Business Strategy Game (BSG), que proporcionó los resultados de rendimiento dentro de la industria de calzados deportivos. Fue posible evaluar el desempeño entre las empresas de calzados deportivos y, por lo tanto, compararlas con los resultados del desempeño de Drago y sus gerentes.

Se realizó un análisis de rendimiento de los gerentes de la empresa Drago, comparándolos con el desempeño de los gerentes de las empresas competidoras, a través de los resultados cualitativos de CAPSIM, que aplicó una evaluación de 360 grados, identificando las competencias gerenciales a ser mejoradas.

1. Ingeniera de Sistemas. Goja Bolivia SRL – IT Project Manager  
linethcrespo@gmail.com

El programa de capacitación del personal para la empresa de zapatos deportivos Drago fue planeado para permitir a los gerentes de la empresa incrementar el desempeño de las áreas bajo su cuidado y de la empresa en general, a través de procesos de reflexión, análisis, conocimiento del entorno, aplicación de cambios y redes de colaboración, experimentando la teoría en la práctica.

**Palabras claves:** Capacitación. Gerentes. Reflexión. Análisis. Colaboración. Cambios. Rendimiento. Competencias.

#### ABSTRACT

The article presents the results of the thesis document which has the target to elaborate a training plan focused on high level of the company Drago, for the development of skills and knowledge, potentially reinforceable according to the diagnosis of 360 degree evaluations.

The proposed staff training program was based on The International Masters in Practicing Management program, which is oriented to the integral development of the managers.

An analysis was made of the company and its competition using the quantitative data resulting from the simulator game The Business Strategy Game (BSG), which provided the performance results within the industry of sports shoes. It was possible evaluated the performance between the diferent sport shoes industries and therefore compare them against the results the performance of Drago and its managers staff.

A performance analysis was executed of the managers of Drago company wich compared against manager's performance of the competition companies, through the qualitative results provided by CAPSIM which applied a 360-degree evaluation, identifying the managerial competences to be improved.

The proposed staff training program for the sport shoes Company Drago was planned for it will allow the managers of it company to increase their performance, of the areas under their care and the company in general through reflection processes, analysis, knowledge of the environment, applying changes and collaboration networks, experiencing theory in practice.

**Keywords:** Training. Managers. Reflection. Analysis. Collaboration. Changes. Performance. Competences.

#### INTRODUCCIÓN

El Juego de Negocios (Serradell, 2014) que se realizó en el entorno del simulador The Business Strategy Game es la base para el desarrollo del Plan de Capacitación para Personal de Alto Nivel Jerárquico propuesto para la empresa Drago, que es una de las siete empresas multinacionales de zapatos deportivos.

Miranda (1993) sostiene que el simulador -al ser una herramienta que representa la realidad, en este caso de la industria de zapatos deportivos- permite vivir experiencias muy significativas a los participantes, situándolos en el papel de gerentes de área (Marketing y Ventas, Producción y Distribución, Finanzas y Recursos Humanos y Responsabilidad Social), haciéndolos partícipes de decisiones, creación y ejecución de planes estratégicos enfocados a alcanzar las metas fijadas por la directiva de cada empresa, lo cual permite entender la importancia que tienen las directrices de los gerentes sobre el rendimiento de las empresas (Alles, 2005).

El análisis de los datos del rendimiento de las empresas proporcionados por el simulador BSG evidencia que el rendimiento de la empresa Drago es bajo, ya que no cumple con los requerimientos en cuanto a cinco indicadores solicitados por la directiva de la empresa, los cuales son ganancia por acción, retorno sobre inversión, clasificación de imagen y crediticia y precio de las acciones.

Se considera que los bajos resultados en el rendimiento de la empresa están ligados a la escasa experiencia que tienen los gerentes y el inapropiado seguimiento a los planes estratégicos.

Los gerentes lograron que la empresa Drago cumpla con las expectativas de la directiva en los dos primeros años, en cuanto a resultados en los cinco indicadores de rendimiento; pero los siguientes 6 años -a pesar de sus esfuerzos- no lograron alcanzar las expectativas, existiendo un deterioro financiero en la empresa.

Si continúa la misma situación en la empresa Drago (en relación con la falta de un adecuado plan estratégico, los errores de decisión, las falencias en conocimientos y competencias gerenciales), éstas provocarán la disminución de ventas, la elevación de costos de producción y la disminución de los niveles de ganancia.

Además, a través de los resultados de la evaluación de 360 grados aplicada a los gerentes de la industria de zapatos deportivos por medio de la herramienta CAPSIM (Capsim, 2017) para medir sus competencias, comparando el rendimiento de los gerentes de la empresa Drago con los gerentes de las empresas de la competencia, se identificaron las competencias prioritarias en las cuales deben concentrarse los gerentes de la empresa Drago para mejorar.



Una vez identificada la necesidad de mejorar el desempeño de los gerentes de la empresa Drago, desarrollando las competencias propicias a los respectivos puestos para que ellos impulsen la mejora en el personal a su cargo, con lo cual se deduce mejorara el rendimiento de sus áreas y de la empresa (Chiavenato, 2009), surge la pregunta:

*¿Cómo podría la empresa de zapatos deportivos Drago desarrollar las competencias y conocimientos de sus gerentes para incrementar su potencial?*

Como resultado se plantea el desarrollo del Plan de Capacitación para Personal de Alto Nivel Jerárquico, que combina los tipos de investigación descriptivo y propositivo, porque se realiza la descripción de los resultados provenientes de las corridas del simulador, pero el objetivo principal es proponer un plan de capacitación (Chiavenato, 2011 y Mintzberg, 2005) enfocado en cargos jerárquicos altos para su desarrollo integral, tanto como profesionales incrementando sus conocimientos y competencias, como en el ámbito personal, desarrollando nuevas actitudes, apropiación de costumbres y de culturas, asimilación de diferentes entornos y aplicación de cambios en pro de los objetivos; además, de calcular el monto de dinero invertido para efectivizar el plan de capacitación.

#### **MATERIALES Y METODOS**

El enfoque de la investigación fue cuali-cuantitativo (Vara, 2015). Se utilizó este enfoque mixto porque existían datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos cuantitativos fueron proporcionados como resultado de las corridas efectuadas en el simulador BSG.

También se contó con datos cualitativos que fueron abstraídos de las evaluaciones efectuadas por medio de CAPSIM, las cuales fueron realizadas y analizadas según los conceptos de evaluaciones de 360 grados para describir el comportamiento de los gerentes, su actitud y su desempeño.

Para la propuesta del Plan de Capacitación para Personal de Alto Nivel Jerárquico, se utilizó como base el enfoque del Programa de Desarrollo de Directivos del International Masters In Practicing Management (IMPM) (Mintzberg, 2005).

El tipo de investigación también fue mixto; se efectuó la combinación de 2 tipos: el descriptivo y el propositivo (Vara, 2015).

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva, ya que se contaba con datos de resultado de las diferentes corridas del simulador, los cuales se analizaron y describieron.

También se utilizó el tipo de investigación propositiva, porque el objetivo fue brindar un aporte mediante el desarrollo de un plan de capacitación para alto nivel jerárquico.

El método de investigación utilizado fue el deductivo (Vara, 2015), debido a que se estudió el estado de la empresa Drago y el desempeño de sus gerentes para determinar -mediante la inferencia- las competencias que los gerentes debían mejorar, tomando esto como base para la propuesta del Plan de Capacitación orientado a Nivel Ejecutivo Alto.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la observación participativa (Vara, 2015), debido a que los datos fueron obtenidos de las corridas del simulador, en las cuales se participó en la toma de decisiones, observando los diferentes cambios en las variables durante los procesos.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- Business Strategy Game, del cual se obtuvo la información de los ocho años simulados.
- Toma de decisiones, para fijar los parámetros de las variables antes de cada simulación.
- Revisión bibliográfica en compendios, libros, revistas científicas, artículos.
- Revisión documental de evaluaciones de CAPSIM para la identificación de las competencias a desarrollar en los gerentes de la empresa.

#### **RESULTADOS**

La Directiva de la empresa de zapatos deportivos Drago, al encomendar la gestión de su empresa a nuevos gerentes en sus cuatro áreas (Producción, Marketing, Finanzas y RRHH), estableció el objetivo de alcanzar un crecimiento constante como empresa aplicando un plan estratégico por medio de las directrices gerenciales.

Las metas solicitadas por los accionistas de la empresa fueron:

- a) Aumentar las utilidades por acción al menos en un 7 % anual hasta el año 15 y al menos un 5 % anual en adelante.

**Tabla N°1. Ganancia por acción de la industria de zapatos deportivos (\$us x acción)**

Ganancia x Acción Anual Empresa	Año 11 (2.67)	Año 12 (2.85)	Año 13 (3.05)	Año 14 (3.26)	Año 15 (3.49)	Año 16 (3.66)	Año 17 (3.84)	Año 18 (4.03)
	1.9	2.87	1.05	3.12	-0.39	-0.71	-3.91	-4.89
<b>B</b>	1.2	-9.89	-3.33	-2.89	-1.53	-3.51	-1.27	-0.4
<b>C</b>	1.52	-0.5	1.07	1.95	-2.16	-1.94	-4.44	0.13
<b>D</b>	2.97	3.4	1.12	-3.97	0.24	0.17	-0.94	1.2
<b>E</b>	3.64	5.02	3.45	5.8	2.78	3.27	-0.17	4.77
<b>F</b>	4.21	3.35	1.41	2.89	1.37	0.36	-5.59	-0.1
<b>G</b>	2.11	2.86	2.48	1.62	2.19	1.33	0.28	2.57
<b>% Cumplimiento anual</b>	43%	71%	14%	14%	0%	0%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia con base en datos The Business Strategy Game, 2016

La empresa Drago (D) alcanzó la meta de ganancia por acción durante los dos primeros años.

b) Mantener un rendimiento sobre la inversión de capital promedio (ICP) de 15% o más al año.

**Tabla N°2. Retorno sobre inversión de la industria de zapatos deportivos (%)**

ROE anual Empresas	Año 11 (15%)	Año 12 (15%)	Año 13 (15%)	Año 14 (15%)	Año 15 (15%)	Año 16 (15%)	Año 17 (15%)	Año 18 (15%)
<b>A</b>	11.8	15.5	5.1	14.6	-1.7	-3.3	-21.9	-45.8
<b>B</b>	7.6	-86.6	-69.3	-169.6	-387.7	0	0	0
<b>C</b>	9.5	-3	6.4	10.7	-11.9	-12.1	-50.8	2.2
<b>D</b>	17.8	17.1	5.1	-20.3	1.5	1.2	-8.2	11.5
<b>E</b>	21.4	23.5	13.5	19.2	8.1	8.7	-0.4	12
<b>F</b>	25.1	15.8	5.5	12.4	5	1.2	-21.5	-0.6
<b>G</b>	13.2	15.7	11.9	7.1	9.2	5.2	1.1	9.2
<b>% Cumplimiento Anual</b>	43%	71%	0%	14%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de The Business Strategy Game, 2016

La empresa Drago (D) alcanzó la meta de retorno sobre inversión durante los dos primeros años.

c) Mantener una clasificación crediticia de B+ o superior.



**Tabla N°3. Calificación crediticia de la industria de zapatos deportivos**

Calificación crediticia anual Empresa	Año 11 (B+)	Año 12 (B+)	Año 13 (B+)	Año 14 (B+)	Año 15 (B+)	Año 16 (B+)	Año 17 (B+)	Año 18 (B+)
<b>A</b>	B+	A	C+	A-	C-	C-	C-	C-
<b>B</b>	C	C-	C-	C-	C-	C-	C-	C-
<b>C</b>	C+	C-	C-	C	C-	C-	C-	C-
<b>D</b>	B+	A-	C+	C-	C+	C	C-	A+
<b>E</b>	A	A	B+	A+	B+	B+	C	A+
<b>F</b>	A	A-	B	A-	A-	C+	C-	C
<b>G</b>	B+	A-	B	C+	B+	B	C	B+
<b>% Cumplimiento anual</b>	71%	71%	14%	43%	43%	14%	0%	43%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de The Business Strategy Game, 2016

La empresa Drago (D) alcanzó la meta de calificación crediticia durante tres años.

d) Alcanzar una clasificación de imagen de 70 o más alta.

**Tabla N°4. Calificación de imagen de la industria de zapatos deportivos (puntos)**

Calificación de imagen anual Empresa	Año 11 (70)	Año 12 (70)	Año 13 (70)	Año 14 (70)	Año 15 (70)	Año 16 (70)	Año 17 (70)	Año 18 (70)
<b>A</b>	67	71	59	76	72	65	67	60
<b>B</b>	53	79	93	92	79	61	48	41
<b>C</b>	62	58	65	75	63	68	60	59
<b>D</b>	63	70	66	67	64	55	54	51
<b>E</b>	72	72	70	81	69	85	78	82
<b>F</b>	68	69	72	81	73	66	75	69
<b>G</b>	72	76	73	76	80	70	73	71
<b>% Cumplimiento anual</b>	29%	71%	57%	86%	57%	29%	43%	29%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de The Business Strategy Game, 2016

La empresa Drago (D) alcanzó la meta de calificación de imagen durante un año.

e) Obtener ganancias sobre el precio accionario que promedien 7% anual hasta el año 15 y cerca de 5% anual en adelante

**Tabla N°5. Precio de la acción de la industria de zapatos deportivos (\$us x acción)**

Precio x acción anual Empresa	Año 11 (32)	Año 12 (34.25)	Año 13 (36.75)	Año 14 (39.25)	Año 15 (42)	Año 16 (44.25)	Año 17 (46.25)	Año 18 (48.75)
<b>A</b>	17.97	33.98	18.4	41.87	22.03	12.72	7.61	5.33
<b>B</b>	16.49	10	6.39	4.85	4.9	5.73	4.7	5.51
<b>C</b>	17.07	10.25	9	22.03	13.12	7.97	4.77	4.96
<b>D</b>	37.92	45.08	23.47	13.54	7.86	4.88	5	15.33
<b>E</b>	63.71	90.57	39.77	90.19	38.48	35.28	18.73	89.8
<b>F</b>	89.11	41.24	22.42	30.32	16.5	9.73	6.02	4.65
<b>G</b>	22.42	33.44	24.85	14.96	23.35	13.17	8.26	26.65
<b>% Cumplimiento anual</b>	43%	43%	14%	29%	0%	0%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de The Business Strategy Game, 2016

La empresa Drago (D) alcanzó la meta de ganancia sobre precio accionario durante los dos primeros años.

Efectuado el análisis sobre el comportamiento de los indicadores de cumplimiento de la empresa Drago, en comparación con las demás empresas pertenecientes a la industria de zapatos deportivos, se concluye que existe un bajo desempeño en la empresa Drago, ya que alcanzó los niveles esperados en los cinco indicadores de cumplimiento sólo en 2 años de los 8 que fueron evaluados.

A continuación, se presenta el comparativo sobre los resultados de la evaluación de 360 grados efectuada a los gerentes de la industria de zapatos deportivos, la cual permitió identificar las competencias más débiles de los gerentes en la industria de zapatos deportivos, tanto en general como en la empresa Drago en específico, mismas que los gerentes de Drago deben mejorar por medio de planes de capacitación para elevar el nivel de su rendimiento laboral.

Tabla N°6. Comparativo de competencias

Nro.	Competencias y conocimientos	Promedio de la industria	Promedio de la empresa Drago
1	Competencias de servicio	4.05	4.21
2	Conocimientos técnicos	4.13	4.16
3	Competencias de motivación	3.91	3.99
4	Competencias para trabajo en equipo	3.91	3.93
5	Competencias administrativas	3.72	3.93
6	Competencias de liderazgo y <i>Coaching</i>	3.94	3.90
7	Competencias de ética	3.86	3.86
8	Competencias interpersonales	3.73	3.85
9	Competencias de comunicación	3.64	3.80
	<b>Promedio total</b>	<b>3.88</b>	<b>3.96</b>

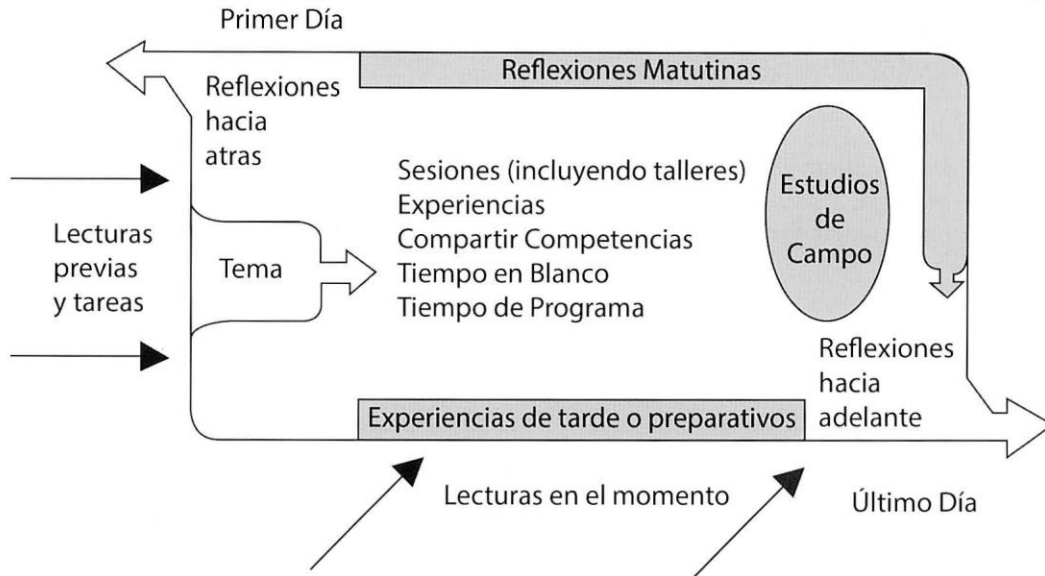
Fuente: Elaboración propia con base en datos de CAPSIM 360, 2016

Se puede verificar en la tabla N°6 que el promedio de las competencias de los gerentes de la empresa Drago fue mayor al promedio de las competencias de los gerentes de la industria de zapatos deportivos en general, en un 90 % de las competencias. Por esto se consideró que la empresa Drago cuenta con el personal de nivel adecuado, pero sus resultados según los cinco indicadores de cumplimiento no apoyan esta concepción, por lo cual los planes de capacitación se enfocarán en las competencias con menor puntaje, pero sin dejar de lado las demás competencias, creando de esta manera planes de capacitación completos.

El Plan de Capacitación para Personal de Alto Nivel Jerárquico fue estructurado en cinco módulos, cada módulo con duración de 42 horas, en las cuales se desarrolla una mentalidad diferente por módulo, por lo cual los cinco módulos tienen estructura similar, pero objetivo y enfoque diferenciado, como se muestran en la siguiente figura:



**Figura N°1. Plan de capacitación**



Fuente: Mintzberg, 2005

**Figura N°2. Plan de capacitación**

Módulo	Mentalidad	Dirigido	Tema	País
I	Reflexiva	Individuo	Dirección de la personalidad por medio de la reflexión .	Norte América (Massachusetts)
II	Analítica	Organización	Escrutinio del análisis dentro de las empresas .	Brasil (Sao Paulo)
III	Mundana	Contexto	Conocer nuestro contexto por medio de otros contextos .	India (Delhi)
IV	Colaboradora	Relaciones	La naturaleza de la colaboración y su alcance .	Japón (Tokio)
V	Acción	Cambio	La mentalidad de acción impulsa el cambio .	Francia (París)

Fuente: Mintzberg, 2005

La tabla N°7 muestra las características de los cinco módulos del Plan de Capacitación para Nivel Jerárquico Alto de la empresa Drago; en cada módulo fue mencionada qué tipo de mentalidad desarrollan los gerentes a partir de un objetivo al cual fue dirigido el módulo, con base en el tema desarrollado a través de las diferentes actividades del módulo que se fueron planeadas en diferentes países.

Para implementar este programa por ser de primer nivel se estimó un costo de \$us 2 535 216,60, monto que representa un 7.5 % del profit Neto de la empresa Drago durante la gestión 18; la empresa Drago lo aplicará pasado 1 año para poder visualizar los resultados durante el año que no se efectúe el programa.

**CONCLUSIONES**

Como resultado del análisis del comportamiento de los indicadores de cumplimiento, fijados por las directivas de las empresas de la industria de zapatos deportivos, con base en la información proporcionada por el simulador BSG, se verifica que la empresa Drago tiene un rendimiento menor al de la competencia.

Procesados y analizados los resultados de las evaluaciones de 360 grados que proporcionó CAPSIM, se identificó que el promedio de las calificaciones de los gerentes de la empresa Drago está por encima del promedio de las calificaciones de los gerentes en general, en el 90% de las competencias, identificándose a las competencias interpersonales y de comunicación como los dos grupos de competencias con menor punta je.

Como resultado, se elaboró un Plan de Capacitación para Altos Niveles Jerárquicos de la empresa Drago, que está compuesto de 5 módulos, con temáticas diferentes sobre reflexión, análisis, mundanalidad, colaboración y acción. Todos los módulos tienen como objetivo, además de dotar a los gerentes de conocimientos y competencias, aumentar la efectividad por medio de la promoción de cambios en su forma de pensar, actitudes, incrementode cultura e implementando redes de cooperación.

#### *Recomendaciones*

· Cuidarla rotación del personal, al cual se le brinda la capacitación, por medio de convenios laborales para que la empresa realice inversiones útiles.

, El plan de capacitación, si bien es dirigido a los cargos de alto nivel jerárquico, su influencia debe ser transmitida hasta los trabajadores de base, por medio de las decisiones, actitudes y acciones de los gerentes de área.

, A partir del segundo ciclo de aplicación del plan de capacitación se recomienda que éste sea ejecutado por personal interno de la empresa (Gerente de RRHH y Responsabilidad Social), el cual ya contará con la capacitación requerida; esto permitirá reducir la inversión de la capacitación.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) Serradell, E. (2014). El uso de los juegos y simuladores de negocio en un entorno docente. Consultado en diciembre 2017. Recuperado de: [http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/01/serradell-es.pdf](http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/01/serradell-es.pdf)  
<https://doi.org/10.7238/o.n1.1407>
- (2) Miranda, M. (1993). Juegos de empresa. Herramienta para entrenar, desarrollar e identificar potencialidades. Consultado en diciembre 2016. Recuperado de: <http://www.iacat.com/I-Cientifica/JUEGOSDEEMPRESA.htm>
- (3) Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- (4) Capsim (2017). Multisource Assessment Tool far Business Schools to Measure Soft Skills. Consultado el 23 de enero 2017. Recuperado de: <http://www.capsim.com/assessments/capsim360>
- (5) Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra ed. México. D. F. México: Me Graw Hill.
- (6) Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos 9na ed México. D. F. México: Me Graw Hill.
- (7) Mintzberg, H. (2005). Directivos No MBAs. 2da ed. España: Ediciones Deusto.
- (8) Vara, A. (2015). Los 7 pasos para elaborar una tesis. Lima, Perú: Macro EIRL.



**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

*Copyright (c) 2020 Lineth Crespo Calvo*



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)