

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS
BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DE GESTION QUE EXIGE EL
MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCIÓN
DE PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS
PRODUCTOS”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ASESORADO POR:
LIC. JORGE HERRERA CUEVA**



**PRESENTADO POR:
GLENDA ABIGAIL NAVAS CABRERA
ENRIQUE CASTILLO REYES**

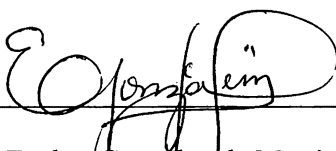
SOYAPANGO, SEPTIEMBRE DE 2007.


UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

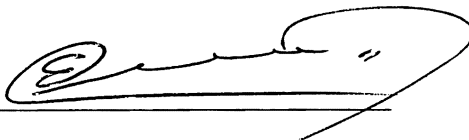


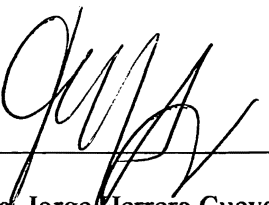
Jurado Evaluador del Trabajo de Graduación

“PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DE GESTION QUE EXIGE EL MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS PRODUCTOS”.

F. 
Licda. Evelyn Gonzalez de Martinez
Jurado

F. 
Lic. Roberto Aviles
Jurado

F. 
Lic. Eduardo Guerra
Jurado

F. 
Lic. Jorge Herrera Cueva
Asesor

AGRADECIMIENTOS

Primeramente tengo que agradecer a nuestro señor por permitirnos llegar a la cúspide de este trabajo, por darme la fortaleza cada día y seguir adelante en este camino recorrido, por toda la sabiduría, y el haberme rodeado de personas maravillosas en este proceso, esto es por ti y para ti Dios.

A los seres que me dieron la vida, y todo para llenar la misma de felicidad, Sergio Navas Urquilla y María Amalia de Navas, gracias por los inmensos sacrificios que hicieron hasta el último minuto para que yo pudiera terminar mi carrera, sepan que los amo con todo mi corazón, y les agradezco infinitamente su apoyo en todos los sentidos. A mi mami, te adoro y este logro es tuyo también ni mil palabras describirían todo lo que quiero decirte pero quiero que sepas algo TE AMO MUCHO.

A mi hermano Sergio te quiero, has sido mi ejemplo, mi todo gracias por tus consejos, esta meta alcanzada es también tuya y así como yo lo hice, lo vas a hacer tú, a mis dos hermanitos adoptivos Elías y Rodolfo porque a pesar de su corta edad, me dieron consuelo siempre.

También a mis tíos, Antonio, Andrés, Liduvina, Wilfredo Navas, y Teresita de Navas, por proveerme de los recursos necesarios en mi carrera, y su apoyo moral para seguir adelante, sin ustedes nada de esto hubiese sido posible, por la incondicionalidad al ayudarme, les debo mucho, gracias tíos por haber confiado en mi, y a mi tía tránsito por también haber puesto su granito de arena en este largo proceso.

Bueno también quiero darle gracias a la señora Edelmira, abuela de mi compañero de tesis por todo su apoyo, por las molestias, lo fina que se comporto con mi persona, por la ayuda gigantesca que nos brindó, no se como agradecerle mi querida y distinguida dama, por todo, que Dios la Bendiga.

A alguien muy importante y que apareció en mi camino, a mi compañero de tesis Enrique Castillo, a quien estoy totalmente agradecida por haberme brindado su incondicional apoyo, no solo desde este proceso de tesis, sino desde que fuimos compañeros y amigos, porque me comprendiste a pesar de todo, tuve dificultades y me ayudaste mucho, te quiero mucho, gracias por ser paciente e increíblemente nunca discutiste conmigo por nada, gracias mi niño, eres grande...

A mis amigos: Edelmira (tu apoyo siempre estuvo ahí a pesar de tus dificultades, te quiero), Dennis, Carlos Castillo, Gabriel, Sandra, Johana, Karen Palomo, Maria Elena, Karen Mejía, Maria Luz, Héctor, Lore, Marce, y a todos los amigos de la universidad que estuvieron pendientes de este proceso, al Lic. Carlos Herrera, Ing. Roberto Gordito, mis profesores de ingles Arturo Arauz y Sofía Sánchez, Gracias a todos.

A alguien muy especial, y que tuvimos el privilegio de tener como asesor Lic. Jorge Herrera Cueva, fue un honor para mi que nos guiará, es el mejor profesor que tuve y una persona muy sabia que supo llevarnos a realizar un buen trabajo gracias a su experiencia, fue muy gratificante ser el primer grupo asesorado por su persona, mis respetos y admiración para usted, le deseo lo mejor.....

A nuestra tutora Lic. Sara Gonzáles por haber cumplido con nosotros, ayudarnos mucho para terminar nuestro trabajo, la admiro mucho por su profesionalismo y eficiencia. Al jurado, por todas sus sugerencias para enriquecer nuestro trabajo, su valioso aporte en sus recomendaciones, Dios les llene de Bendiciones.....

Glenda Abigail Navas Cabrera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por haberme permitido llegar a este momento de mi vida, por haberme iluminado y puesto en mi camino a personas que han sido de gran apoyo. A ellas quiero agradecer y dedicar este proyecto, primero a mi abuela Teresa Edelmira Landaverde de Reyes a quien le debo mi formación profesional y personal. A mi hermano y amigo Carlos Mauricio Castillo Reyes (el Charly), a mi compañera de tesis y muy buena amiga Glenda Navas por haberme aguantado tantos años, y a mis demás amigos con quienes se siempre puedo contar Edelmira Rodríguez, Daniel Campos, Juan Joya, Lorena Quintanilla, Mauri Oswald, Gabriel y Tere Ruiz, Sandra Hernández y Johanna Pérez.

Quiero también agradecer muy especialmente a nuestro asesor de tesis Licenciado Jorge Herrera Cueva por habernos acompañado y guiado en este proyecto, de igual modo a la licenciada Sara González (tutora de tesis) y a los miembros del jurado: Licda. Evelin González, Lic. Roberto Aviles y Lic. Eduardo Guerra.

A todos ustedes muchas gracias y que Dios los bendiga.

Enrique Castillo Reyes

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	6
CAPITULO I: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	7
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS	7
1.2 COMPETENCIAS Y PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS	7
1.3 GESTION POR COMPETENCIAS	9
1.3.1 DESARROLLO DE UN PROCESO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES	10
1.3.2 VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS	11
1.4 EL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS	13
1.4.1 OBJETIVOS DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS	13
1.4.2 BENEFICIOS DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS	14
1.5 IMPACTO DE LA INDUSTRIA EN LA ECONOMÍA	16
1.6 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE SOYAPANGO Y SU CLASIFICACIÓN	18
1.6.1 INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR	19
1.6.2 INDUSTRIA DEL CUERO Y SUS PRODUCTOS	24
1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
1.8 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.8.1 Delimitación Temporal	27
1.8.2 Delimitación Espacial	27
1.9 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.10 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.11 PROYECCION SOCIAL	29
1.12 OBJETIVOS DEL PROYECTO	31
1.12.1 Objetivo General	31
1.12.2 Objetivos Específicos	31

1.13 ALCANCE	31
1.14 SISTEMA DE HIPÓTESIS	32
1.14.1 Formulación de hipótesis	32
1.14.2 Unidad de análisis	32
1.14.3 Variables	32

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO	33
2.1.1 Estudio exploratorio	33
2.1.2 Estudio descriptivo	33
2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS	33
2.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	34
2.4 DISEÑO DE LA MUESTRA	34
2.5 LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS QUE CONFORMAN LA MUESTRA	35
2.6 DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN	36
2.6.1 Fuentes primarias	36
2.6.2 Fuentes secundarias	36
2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
2.7.1 Encuesta	37
2.7.2 Observación de perfiles publicados	37

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
--	----

CAPITULO IV: "PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DE GESTION QUE EXIGE EL MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS PRODUCTOS".

INTRODUCCIÓN DEL MANUAL	63
4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PERFILES	64
4.1 GUIA DE USO DEL MANUAL DE PERFILES	64
4.1.1 ¿Qué es el manual de perfiles?	64
4.1.2 Objetivos del manual de perfiles basado en competencias de gestión.	65
4.1.3 Usos del manual de perfiles basado en competencias de gestión	66
4.1.4 Código de Ética en el uso del manual.	67
4.2 NORMAS	69
4.3 POLITICAS	69
4.4 PROCEDIMIENTOS	72
4.5 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA MANDOS MEDIOS Y PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS DE GESTION	75
4.6 USUARIOS DEL MANUAL	95
4.7 RECOMENDACIÓN DE METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.	95
CONCLUSIONES DEL MANUAL	104
CONCLUSIONES GENERALES	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	111

INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera de El Salvador es uno de los rubros más importantes dentro de la economía salvadoreña, por ser uno de los sectores que generan mayor número de empleos, así como por el significativo crecimiento y desarrollo que ha experimentado. Por tal razón es importante la realización de investigaciones a favor del desarrollo y beneficio del sector industrial.

En el presente proyecto el sector manufacturero ha sido el objeto de estudio, específicamente las empresas que conforman los subsectores: Confección de prendas de vestir, Textiles, Cuero y sus Productos, estos fueron tomados en cuenta para la creación de un manual de perfiles basados en competencias de gestión, dado que muchas empresas (según investigación realizada) no cuentan con un documento que contenga los perfiles de puestos enfocándose en competencias de gestión, sino meramente en competencias técnicas.

El documento que presenta la propuesta del manual de perfiles basados en competencias de gestión, está integrado por cuatro capítulos que contienen:

Capítulo I Marco teórico y referencial: representa la parte introductoria del documento que contiene información sobre el tema y los sectores sujetos de estudio, así como el planteamiento del problema en el cual se definió lo que se pretende presentar como producto final y la justificación de realizar dicha herramienta.

Capítulo II Metodología de la investigación: que describe las herramientas, formas y procedimientos para realizar la investigación en los sectores sujetos de estudio.

Capitulo III Resultados de la investigación: contiene la información obtenida por medio de la investigación que se realizó en las empresas industriales del municipio de Soyapango. Información que nos permitirá comprobar la hipótesis planteada en el capítulo I, y como base para elaborar el manual de perfiles propuesto.

Capitulo IV "PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS BASADOS EN LAS COMPETENCIAS DE GESTION QUE EXIGE EL MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS PRODUCTOS": este capítulo contiene el documento producto final de la investigación, el cual contiene una guía de usos, políticas, normas, procedimientos, los perfiles basados en competencias de gestión, etc. En esta parte el manual define las competencias de gestión que deben poseer los mandos medios en puestos tipos y la incidencia que tiene en la empresa. Se determino formular el perfil tomando 4 puestos de mandos medios, además de las competencias que deben poseer se hace una definición de puesto, las funciones, y la descripción de cada competencia.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar una propuesta de manual de perfiles basados en competencias de gestión, para las industrias manufactureras, específicamente en confección de prendas de vestir, textiles, cuero y sus productos.

Objetivos Específicos

- Diseñar un manual con las características y competencias de gestión que los mandos medios deben poseer, enfatizando una a una cada competencia.
- Fortalecer con este manual el proceso de selección de las empresas en el área de competencias de gestión.
- Presentar el producto final como reflejo de la investigación de campo, que muestre el modelo de un manual modelo para las organizaciones.

CAPITULO I: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

1.1 CONCEPTUALIZACION DE LOS MANDOS MEDIOS¹:

Se define como mandos medios a aquellos trabajadores que participan o no en la ejecución, controlan, distribuyen y coordinan las labores de un grupo de trabajadores en una o varias ocupaciones. Estos puestos reciben diferentes nombres según los ámbitos de trabajo en que se desarrollan, se les llama supervisores, coordinadores o jefes.

Los mandos medios en las empresas u organizaciones son trabajadores que sirven de enlace entre los niveles jerárquicos superiores que son quienes dirigen y administran las organizaciones y el personal de ejecución es decir la parte operativa.

En una institución u organización, las personas con autoridad intermedia para dirigir, tomar decisiones, formular políticas y determinar líneas de acción con ámbitos específicos de competencia.

1.2 COMPETENCIAS Y PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS.

Las competencias son comportamientos que se asocian a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales de las personas. Este conjunto de habilidades, capacidades cognitivas o de conducta se manifiestan en el desempeño de las actividades o funciones que el puesto demanda, y pueden ser medidas de manera fiable.

¹ INSAFORP, Glosario de términos del sistema de normalización y certificación de competencias laborales de El Salvador, terminología para la formación profesional en El Salvador, tercera edición, 2002.

Una definición enmarcada en el contexto laboral de la industria es la expresada por El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (de ahora en adelante denominado INSAFORP) en su documento Terminología para la formación profesional en El Salvador la cual la define como:

“La capacidad productiva de un individuo, para desempeñar determinada función productiva en diferentes contextos laborales y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer²”.

- Competencias relacionadas con “el saber”: Conocimientos Técnicos y de Gestión.
- Competencias relacionadas con el saber “hacer”: Habilidades innatas o fruto de la Experiencia y del Aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el “ser”: Aptitudes personales, Actitudes, Comportamientos, Personalidad y Valores.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques³:

² INSAFORP, Glosario de términos del sistema de normalización y certificación de competencias laborales de el salvador, terminología para la formación profesional en El Salvador, tercera edición, 2002.

³ Vargas Zuñiga, F, 40 preguntas sobre competencia laboral, CINTERFOR/OIT, Pág. 9, 2004.
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor>, consulta 1 de mayo 2007.

- El primer enfoque denominado "funcionalista", concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas;
- El segundo, denominado "conductista" la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y.
- El tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Las empresas necesitan, que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas, por lo cual es necesaria que estas competencias, sean definidas mediante la elaboración del perfil del puesto.

1.3 GESTION POR COMPETENCIAS.

La Gestión por Competencias es un enfoque administrativo utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la misión y objetivos organizacionales.

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas, e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos.

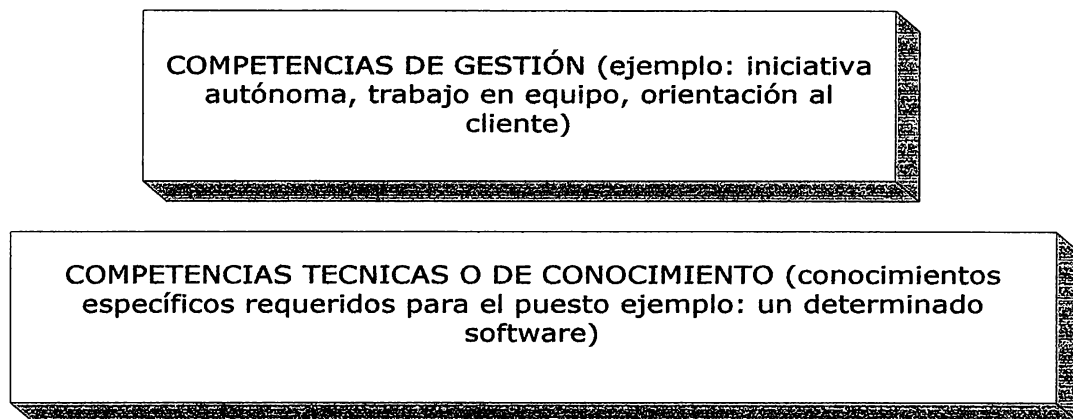
El enfoque de competencias, se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano, con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos, en base a normas internacionales –especialmente las

normas ISO- y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

1.3.1 DESARROLLO DE UN PROCESO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

♦ **Identificación de Competencias**

Tipos de Competencias:



Fuente: Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, La gestión de recursos humanos por competencias, Pág. 57, Granica Ediciones, 2000.

El diagrama anterior ilustra las dos partes que componen el perfil basado por competencias, ya sea el de un puesto en mandos medios u otro dentro de las organizaciones. La primera parte son las competencias técnicas o de conocimiento; estas son la base que necesitan las personas para realizar las funciones que el puesto demanda. El segundo elemento son las competencias de gestión estas son más difíciles de evaluar e identificar en los candidatos a ocupar un puesto, debido a que se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

“Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”⁴.

♦ **Identificación del perfil de competencias:**

En esta etapa se busca que los perfiles de cargos, respondan a los tipos de competencias que la organización identifica como críticos para cumplir sus objetivos de negocios.

♦ **Metodología de Evaluación de Competencias**

Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger.

1.3.2 VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS⁵.

Las ventajas que aporta el hecho de utilizar un modelo de competencias, se concreta en:

⁴ Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Granica Ediciones, año 2000.

⁵ Moreno Cartagena, Claudio A. Álvarez Uslar, Cecil, Formación basada en competencias emprendedoras, Pág. 8, 2002

Se puede definir y concretar un perfil de competencias: En función de los requerimientos concretos de cada sociedad, cultura, o rol social a desempeñar, utilizando para ello diferentes metodologías que dan objetividad al proceso.

La identificación de competencias es un proceso de análisis cualitativo, del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el profesional utiliza para desempeñar efectivamente una función laboral. Este proceso da como resultado el perfil de competencias.

Las competencias se pueden medir: Se pueden conocer con exactitud, los recursos que realmente tienen las personas y en que grado se ajustan o no, a los requerimientos para desarrollar de forma excelente un rol determinado.

Las competencias se pueden desarrollar: Existen técnicas y metodologías que permiten desarrollar los recursos necesarios para ejercer el rol de forma eficaz.

La formación basada en competencias, es un proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el trabajador las capacidades para aplicarlos en situaciones reales de trabajo, permitiéndole aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de problemas.

Las competencias permiten establecer políticas y sistemas de gestión de personas:

Orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados.

La certificación de competencias es el acto mediante el cual se reconoce la competencia, demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido.

1.4 EL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS:

Es una descripción completa de las competencias técnicas o de conocimiento y las competencias de gestión que deben poseer los trabajadores para realizar una determinada ocupación o campo profesional⁶.

El perfil profesional basado en competencias muestra la capacidad de cada profesional para que en base a lo que sabe, responda a las demandas y necesidades del puesto.

1.4.1 OBJETIVOS DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS⁷:

- ♦ Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- ♦ Elegir a la persona que cumpla con estas competencias.
- ♦ Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

⁶ Moreno Cartagena, Claudio A. Alvarez Uslar, Cecil, Formación basada en competencias emprendedoras, Pág. 8, 2002.

⁷ Peggy Karen Cruz Muñoz y Georgina M. Vega López, LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA NUEVA HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO, trabajo de graduación, Administración de Empresas; Universidad de Antofagasta, Chile 2001.

Determinados conocimientos, habilidades y cualidades son necesarias e identificables en cada puesto estas características pueden ser clasificadas en dos tipos de competencias: competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión.

1.4.2 BENEFICIOS DEL PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS

Beneficios para las empresas

Al disponer de Estándares de Competencia Laboral definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

- ♦ Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal,
- ♦ Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño,
- ♦ Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas,
- ♦ Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

Las empresas e instituciones que han utilizado Estándares de Competencia Laboral, saben que éste permite conjugar competitividad con empleabilidad y desarrollo de las personas⁸.

Beneficios para los trabajadores:

Al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre las habilidades y destrezas requeridas para:

⁸ Fundación Chile, Programa de Competencias laborales, <http://www.competencialaboral.cl>, fecha de consulta 5 de Mayo 2007.

- ♦ Un adecuado desempeño de sus funciones laborales,
- ♦ Así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el trabajo,
- ♦ Mejorar sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

Beneficios para los estudiantes:

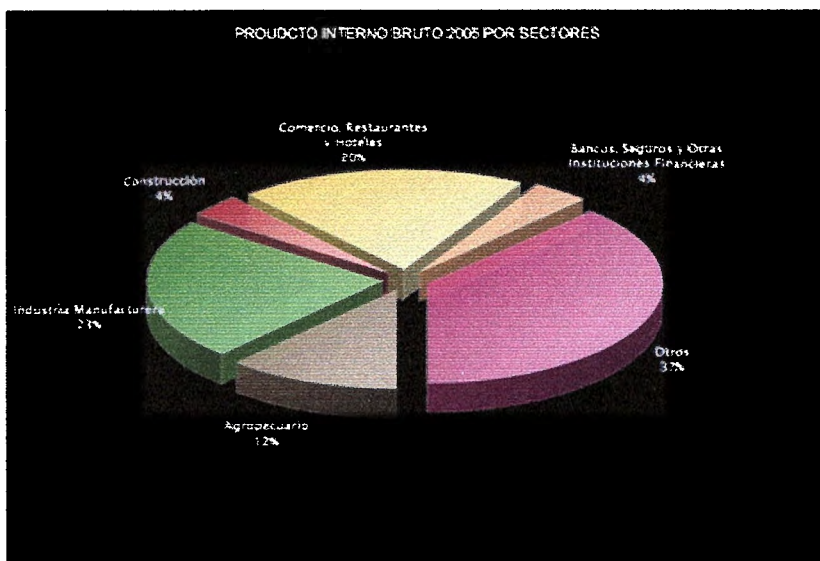
Los estándares de competencias benefician a los jóvenes en transición hacia el mundo del trabajo:

- ♦ Favoreciendo un lineamiento de los contenidos curriculares de la enseñanza media con los requerimientos del mundo productivo,
- ♦ Haciendo que la oferta de formación y capacitación para el trabajo sea más pertinente y facilite el desarrollo de competencias de empleabilidad,
- ♦ Entregando una herramienta clara y explícita de información y orientación para el mercado de trabajo, que permite orientar a los jóvenes con respecto a qué espera el mundo productivo de ellos y qué pasos deben dar para cumplir con esas expectativas de competencias, y
- ♦ Entregando una señal clara para que los jóvenes desarrollen iniciativas de desarrollo y de autoaprendizaje en aquellas áreas prioritarias para seguir la trayectoria laboral deseada.

1.5 IMPACTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LA ECONOMIA NACIONAL.

En El Salvador la industria manufacturera ha sido una de las actividades económicas mas dinámicas; al experimentar un crecimiento promedio de 4.6% durante el período de 1971 al 2004 (excluyendo el período del conflicto ya que de 1979 a 1982 la industria del país perdió el 51.2% del valor agregado).⁹

La industria después del conflicto, con la apertura comercial y la globalización aumento su participación a un 23%¹⁰, como se muestra en la siguiente gráfica este sector representa la mayor participación en la generación de valor agregado, se encuentra por encima del sector comercio y agropecuario.

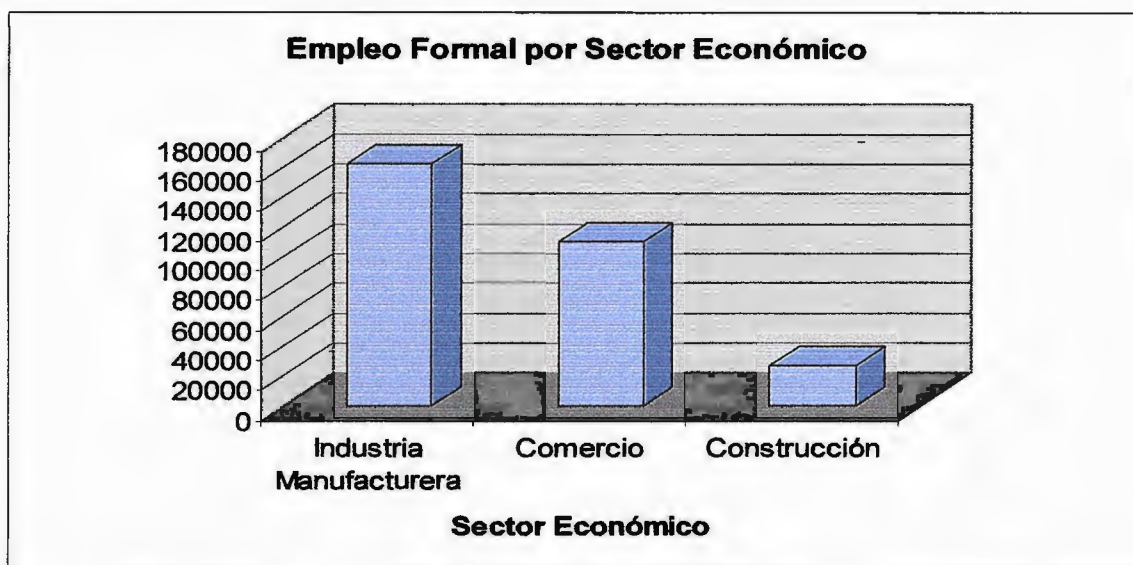


Fuente: Banco Multisectorial de Inversiones

⁹ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Plan de desarrollo Industrial, año de publicación 2005.

¹⁰ *Ibíd.*

La industria manufacturera es el sector que más empleados formales genera en la economía, las estadísticas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) muestran que al finalizar el 2004 había 162,606 cotizantes, la segunda actividad era el comercio representando el 67.8% del empleo que genera la industria y el tercero la construcción cubría el 16.6%. Por su parte la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples de la DIGESTYC permite estimar la generación de empleo formal e informal en la industria, para el 2004 el total de empleados ascendió a 423,418 trabajadores.



Fuente: Elaboración del grupo con base en datos del ISSS

1.6. LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE SOYAPANGO Y SU CLASIFICACIÓN.

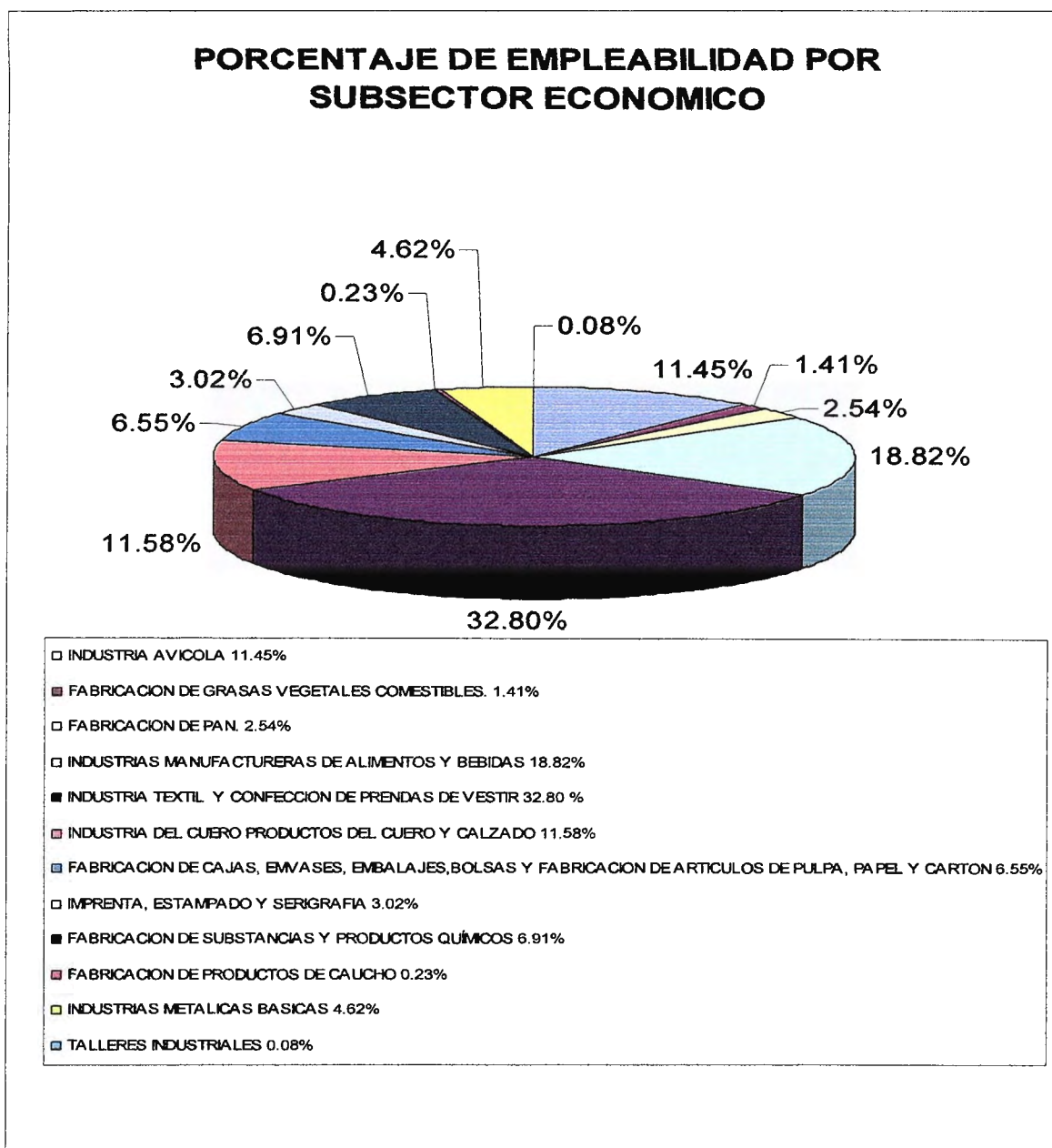
El Municipio de Soyapango se caracteriza por su alto número de empresas industriales, destacándose la participación de la industria manufacturera en cada uno de sus subsectores productivos. Según los registros administrativos del 2005 de la Dirección General de Estadísticas y Censos (de ahora en adelante denominada DIGESTYC) posee en su directorio 90 empresas integradas en los siguientes rubros:

- Industria Avícola
- Fabricación de grasas vegetales comestibles
- Fabricación de pan
- Fabricación de papitas y bocadillos
- Tostadurias y moliendas de café
- Fabricación de refrescos
- Industria textil y confección de prendas vestir
- Industria del cuero y sus productos
- Fabricación de cajas, embalajes, bolsas y fabricación de artículos de pulpa, papel y cartón.
- Imprenta, estampado y serigrafía
- Fabricación de sustancias y productos químicos
- Fabricación de productos de caucho
- Industrias metálicas básicas
- Talleres industriales

Estas 90 empresas pertenecientes al sector industrial del Municipio de Soyapango son generadoras de 23,582 empleos¹¹. La siguiente gráfica presenta los porcentajes de empleabilidad por cada uno de los

¹¹ DIGESTYC, Directorio de empresas industriales, Registros Administrativos, 2005.

subsectores mencionados anteriormente; con el objetivo de mostrar cuales de estos poseen mayor número de empleados.



Fuente: Elaboración del grupo basado en datos obtenidos del Directorio de empresas industriales, Registros Administrativos, DIGESTYC, 2005.

Dos de los sectores que presentan mayor porcentaje de empleabilidad como se puede apreciar en la gráfica anterior son la industria textil y

confección de prendas de vestir (32.8%) y la industria del cuero y sus productos (11.58%) ambos sectores totalizan el 44.38% del total de empleados en el sector manufacturero.

1.6.1 INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

La industria textil en El Salvador inició a finales del siglo XIX, con la introducción del telar manual y el uso de materia prima importada. Fue evolucionando lentamente en el siglo XX, marcada por aspectos importantes como la creación de la cooperativa algodонера en 1942, que controlaba la totalidad de la producción nacional, su punto de auge fue la década de los 50's, por la necesidad mundial de tejidos; la situación política del país a partir de 1979 condujo a la intervención del estado y cierre de muchas empresas. Hasta antes de la crisis iniciada a finales de los años 70's, la industria textil se ha ubicado entre los sectores manufactureros más importantes de El Salvador y la segunda más importante de Centroamérica. Desde 1950 hasta la fecha, la actividad textilera ha estado ubicada entre los cuatro primeros lugares de la industria salvadoreña en lo que a valor de su producción se refiere, con un peso que ha oscilado entre un mínimo de un 4.5% hasta un máximo de un 12.2%¹².

Con la reestructuración de la paz se obtuvo mayor dedicación del gobierno por impulsar la industria, siendo mas beneficiada la maquila por encima de las textileras. La industria textil salvadoreña está conformada por un total de 18 fábricas, mientras que la industria de la confección por aproximadamente 300 empresas, incluyendo aquellas

¹² Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Plan de desarrollo Industrial, año de publicación 2005.

dedicadas estrictamente a la maquila de prendas de vestir para la exportación.

En cuanto a tecnología, en el último quinquenio la mayoría de empresas textiles han llevado a cabo procesos de modernización industrial, que no se refleja enteramente como un cambio en la capacidad instalada, por tratarse en muchos casos de sustitución de maquinaria y equipo obsoleto.

En cuanto a la industria de la confección, en 1978 El Salvador era el principal exportador centroamericano de productos confeccionados hacia los Estados Unidos. Sin embargo, el desarrollo de la maquila de exportación enfocada a mercados extraregionales se desarrolló más lentamente que en otros países de la región. Años después ocupaba el cuarto lugar en exportaciones a EEUU, detrás de Costa Rica, Guatemala y Honduras.

La industria de la maquila ha observado la mayor tasa de crecimiento 22% desde 1990 a 2004; con respecto al PIB creció hasta 3% con respecto al valor agregado total de la industria. Y es la segunda rama generadora de valor agregado industrial 12.5%, inclusive superando al valor proporcionado por la industria textil y confección de prendas de vestir que en conjunto aportan el 10.1%.¹³

¹³ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Plan de desarrollo Industrial, año de publicación 2005.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CONFECCION DE EL SALVADOR

Históricamente la industria de la confección aparece en El salvador en los años cuarenta, básicamente a través de la maquina de coser como un utensilio indispensable en los hogares salvadoreños y se ha ubicado dentro de los sectores manufactureros mas importantes del país por ser generadora de empleo.

La industria de la Confección de prendas de vestir, enfocado a la inversión extranjera surge en los años setenta en El salvador, debido a los costos de mano de obra mas barata y de buena calidad, en comparación a los elevados costos en los Estados Unidos de América. Creando la primera zona franca en El Salvador la cual fue de San Bartolo, en Ilopango, San Salvador, desde 1974, que empezó a funcionar con 14 empresas que dieron empleo directo a 4,200¹⁴ trabajadores la mayoría del sexo femenino. Siguiendo la orientación de promoción de las Zonas Francas Privadas, durante 1994 se privatizó la Zona Franca de San Bartolo, propiedad del Estado desde su surgimiento en 1974. En la actualidad las Zonas Francas albergan periódicamente empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir. Posteriormente, el conflicto interno del país en los años ochenta provoco un impacto devastador para la industria de la confección, debido a que la inversión extranjera abandono el país por falta de seguridad económica y social. La finalización del conflicto interno y los beneficios de la ICC fueron de los aspectos que dieron aporte al crecimiento económico del país.

¹⁴ Minec departamento de inversión. Antecedentes de la industria de la maquila.

Resumen de los antecedentes de la Industria de la confección de El Salvador

Año	Acontecimientos
1940	La maquina de coser dio pauta para que la Industria se convierta en fuente poderosa laboral y económica.
1950	-Inversiones en hilados y tejidos con plantas integradas, con base a la producción de fibra de algodón, además se instalaron grandes complejos textiles para fibras artificiales y mezclas. - El cultivo del algodón se ubicaba en los primeros lugares de producción agrícola del país, lo que significaba abundante existencia de materia prima para desarrollar la industria textilera.
1960	La industria se beneficia con el nacimiento del Mercado Común Centroamericano.
1970	- Se promueve la inversión extranjera, creando la primera zona franca en El Salvador.
1980	Creación del proceso de desgravación arancelaria y de promoción de las exportaciones, estimulando la Industria de la Confección dirigida al mercado Estadounidense.
1990- 2000	Se concentra el auge de desarrollo de la industria de la confección, impulsada inicialmente por las preferencias de acceso a Estados Unidos de América por medio de la ICC.

Fuente: López Navarro, Karla, "Diagnóstico del sector confección de Prendas de Vestir, para una Propuesta de Desarrollo en Materia de Producción y Exportación, con la entrada en Vigencia del CAFTA-DR. Caso: Empresa que opera bajo el Régimen Deposito para Perfeccionamiento Activo de El Salvador", Trabajo de graduación, Administración de empresas, Universidad Don Bosco, 2006.

El sector confección trabaja bajo el sistema de maquila que es un sistema de producción que permite a las empresas aprovechar los menores costos de la mano de obra del país de donde se establece, sin tener que someterse al sistema de aranceles vigente. Además en el sistema de maquila se realiza la confección que consiste en la unión de piezas de tela u otro material para fabricar prendas de vestir, ropa de hogar u otros artículos.

Por sus características, la Industria de la confección y Maquila constituyen el subsector no tradicional con mayor potencial de crecimiento, a tal grado que es una de las principales opciones para alcanzar el desarrollo económico de El Salvador. En este sentido la industria de la confección ha tenido prioridad para desarrollarse ya que ha demostrado ser generadora de inversión y empleos.

Desde 1990, el Gobierno de El salvador afirma que se ha esforzado por llevar a cabo una Política Comercial abierta, ya que pueden incrementarse las exportaciones de producción nacional debido a que el país tiene vigencia TLC con Chile, México, República Dominicana, Panamá y actualmente el CAFTA-DR. La política comercial del Gobierno de El Salvador (GOES) esta orientada hacia la apertura y diversificación del mercado para los exportadores. Conforme a este objetivo de apertura, el GOES participa activamente en distintas negociaciones comerciales, desde su ingreso a la OMC en mayo de 1995.

1.6.2 INDUSTRIA DEL CUERO Y SUS PRODUCTOS

En el año 1952 la industria del calzado dio un gran paso al constituirse la sociedad "CALZADO SALVADOREÑO, S.A." e inaugurarse la planta en 1953. Con lo cual se inició en forma seria y sistemática la Industria del

Calzado en el salvador. Con "CALZADO SALVADOREÑO, S.A.", nació también el nombre actual ADOC que proviene de la raíz latina "AD-HOC" que significa "A LA MEDIDA", "A PROPOSITO". Registrándose como marca comercial ADOC. Inició produciendo 50 pares de zapatos diarios. Actualmente esta empresa es generadora de más de 2,500 empleos.

El sector calzado en El Salvador está compuesto por más de 520 microempresas. Existen varias empresas grandes, que en algunos casos subcontratan a algunos talleres más pequeños. La capacidad productiva estimada es de 25,000 pares diarios, por lo que teniendo en cuenta que se trata de procesos artesanales, y casi hechos a mano, es un volumen muy interesante¹⁵.

Algo muy importante a destacar del sector calzado salvadoreño, es que trabaja con cuero puro, en muchas de sus líneas, consiguiendo la materia prima en la zona Centroamericana, Colombia y Estados Unidos, y posicionando su producto en un lugar de altísima calidad, y a precio muy competitivo, ya que la mano de obra permite ese margen, y es ampliamente conocedora del tratamiento de este material. Esta situación es disfrutada primordialmente por las grandes empresas, que tienen la tecnología para competir en mercados internacionales.

Las exportaciones totales de calzado salvadoreño en el 2004 supusieron \$ 17,558,002 FOB, destinando un 62.4% a Centroamérica, un 33.3% a Estados Unidos, un 1.2% a México, un 0.7% a Bélgica-Luxemburgo y un interesante 0.5% a los Emiratos Árabes Unidos¹⁶.

¹⁵ USAID / EXPRO, Estudio de la industria del calzado en El Salvador, marzo 2006.

¹⁶ Ibid.

Se presenta un futuro lleno de oportunidades para el calzado salvadoreño ya que el calzado de cuero salvadoreño entrará libre de arancel en Estados Unidos a través del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y dicho país.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La determinación del perfil basado en competencias, permite a las empresas, identificar las competencias de gestión que deben poseer las personas que se desempeñan en mandos medios. Permite hacer una elección encaminada a sus necesidades de gestión, y saliendo de los requerimientos típicos o ambiguos, que generalmente identifican las empresas, y utilizar una forma distinta y contratar las personas idóneas para un puesto determinado en mandos medios.

Es también importante por el fenómeno de la globalización, que se requiere en el personal de mandos medios, que cuenten con las herramientas necesarias para hacer frente, a los retos que conlleva su gestión dentro de la industria en general al mismo tiempo que permita lograr un rendimiento superior.

Definir las habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas, que debe poseer el personal en mandos medios permite realizar una gestión eficiente, en la ejecución y dirección de las actividades.

1.8 DELIMITACIÓN DEL TEMA

1.8.1 Delimitación Temporal

Para el desarrollo de este proyecto se ha contemplado un período de ocho meses a partir de la presentación del anteproyecto.

1.8.2 Delimitación Espacial

Se ha determinado que la investigación se realizará en la industria manufacturera del Municipio de Soyapango de San Salvador específicamente en los subsectores de la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos.

Estos sectores productivos han sido considerados para el estudio basado en dos criterios, el primero corresponde al impacto que poseen en la economía nacional en cuanto a aporte al PIB (23%¹⁷) y el segundo debido a la relevancia que poseen en cuanto a porcentaje de empleabilidad (empleo formal) dentro del Municipio de Soyapango según datos obtenidos a través de la DIGESTYC (ver gráfico Porcentaje de empleabilidad por subsector económico, página 19).

El estudio a realizar para conocer las competencias, no se basa en un estudio de las características físicas y conocimientos técnicos de la persona, únicamente es de interés aquellas características que hacen a la persona, desempeñarse eficazmente en los mandos medios, es decir en las competencias de gestión orientadas hacia el negocio.

¹⁷ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Plan de desarrollo Industrial, año de publicación 2005.

1.9 IMPORTANCIA DE LA REALIZACION DEL PROYECTO.

La importancia de realizar este proyecto, radica en la necesidad que tienen las empresas que conforman estos subsectores de la industria del municipio de Soyapango; de contar con una herramienta que les permita llevar a cabo de manera más óptima la búsqueda, selección y contratación de personal, que se desempeña en los mandos medios. Permitiendo así reducir costos y agilizar los procesos.

Esta propuesta pretende evidenciar las competencias de gestión, que deben poseer los mandos medios; fundamentándose en las demandas del mercado laboral. Esto es necesario dentro de la industria, debido a que los mandos medios, son un punto operacional dentro de las empresas, donde cada vez las exigencias se agudizan.

Establecer un perfil basado en las competencias demandadas, permitirá a la empresa ser más asertivo, en la búsqueda de los recursos humanos que le garantice mayor competitividad.

1.10 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los sectores industriales que son sujetos de estudio en este proyecto, son sectores que por años han tenido una alta participación y relevancia en la economía nacional, como lo es el aporte que poseen en el PIB, el porcentaje de generación de valor agregado y la cantidad de empleos formales e incluso informales que generan.

Ambos sectores son muy sensibles a los factores que afectan la economía nacional, estas empresas necesitan fortalecerse mediante ventajas, que les permita competir en mercados nacionales e internacionales. Uno de los factores que hace más competitivas a las

empresas es su recurso humano y su capacidad de interacción. Por lo cual se vuelve necesario contar con herramientas que permitan apoyar la gestión, de la administración de personal en acciones como búsqueda, selección y contratación.

Los mandos medios en las organizaciones son las personas que sirven de enlace entre la dirección de la empresa y la parte operativa. Por lo cual son puestos que requieren un nivel alto de competencias de gestión.

A manera de conclusión: las empresas necesitan contar con personal competente, los mandos medios son puntos medulares en las actividades productivas de las empresas industriales; por lo cual realizar la propuesta del perfil de mandos medios a los sectores productivos mencionados, permitirá a las empresas que lo integran contar con una herramienta de apoyo, en los procesos de administración de recursos.

1.11 PROYECCIÓN SOCIAL

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos, ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

Con la elaboración del manual de perfil, se pretende transmitir a los posibles candidatos a trabajar, dentro del sector industrial en el área de manufactura del Municipio de Soyapango, los parámetros que son

requeridos para los mandos medios. La cual permitirá presentar a los principales ocupantes de mandos medios, las competencias que el mercado laboral demanda.

El principal propósito es realizar y presentar una propuesta que beneficie a las personas, basada en las competencias necesarias que debe poseer el personal de mandos medios y que represente una ventaja competitiva para las empresas.

De igual modo representa un beneficio a las empresas, en cuanto a la búsqueda de niveles y parámetros determinados; y que les permitirá reclutar y seleccionar profesionales que se encuentren en ese nivel o por encima de tal, es decir, incrementando el nivel de competencia dentro de los puestos de mandos medios.

1.12 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.12.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de un manual de perfiles, que deben poseer las personas que se desempeñen en puestos de mandos medios, en la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos, basada en las competencias de gestión que dichas industrias demandan.

1.12.2 Objetivos Específicos

- ♦ Identificar las competencias que el mercado laboral en la industria exige para que una persona se desempeñe en los mandos medios.
- ♦ Analizar cuales de las competencias que el mercado laboral demanda, son las más determinantes para la elaboración del perfil, que deben poseer las personas que se desempeñan en mandos medios.
- ♦ Presentar el perfil que debe poseer el personal que se desempeña en mandos medios en las industrias sujetas de estudio.

1.13 ALCANCE

La investigación se llevará a cabo en las empresas que forman parte de los rubros de la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos, que se encuentran ubicadas en el Municipio de Soyapango registradas en la DIGESTYC, en estas empresas

se enfocará el estudio para la determinación del perfil, para mandos medios basados en competencias demandadas.

Con los resultados que se obtengan de la investigación, se encontrarán las competencias de gestión que debe poseer el personal que se desempeña en mandos medios; con lo que obtendrá un mayor grado de empleabilidad.

1.14 SISTEMA HIPÓTESIS

1.14.1 Formulación De Hipótesis

Son las competencias que exige el mercado laboral en la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos, los factores que determinan el perfil que debe poseer el personal en mandos medios, dentro de las empresas que componen estos sectores productivos, para influir de manera determinante en la capacidad de gestión y competitividad de estas empresas.

1.14.2 Unidad De Análisis: Personal que se desempeña en mandos medios en la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos.

1.14.3 Variables

Variable dependiente: Perfil del personal en mandos medios

Variable independiente: Competencias

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO

2.1.1 Estudio exploratorio

Debido a que el estudio de las competencias que debe poseer el personal en mandos medios, ha sido poco abordado en el contexto de las exigencias que demanda el mercado laboral en los sectores sujetos de estudio, se explorarán las Competencias de Gestión que componen el perfil de los ocupantes en estos niveles medios, demandados por empresas que componen ambos sectores productivos. El iniciar la investigación con un estudio exploratorio, servirá no solo para observar como ha sido abordado este tema, también permitirá ampliar el nivel de cuestionamiento necesario en la investigación.

2.1.2 Estudio descriptivo

Por medio del cual se pretende medir cuales son las competencias que las empresas que conforman los sectores productivos, sujetos de este estudio buscan en una persona para que se desempeñe eficientemente en un puesto de mandos medios, de tal modo, se analizará cuales son las competencias que representan una mayor influencia en la definición del perfil.

2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

El proceso de investigación tomará como unidades de análisis al personal desempeñándose en puestos de mandos medios, por ejemplo supervisores, coordinadores o jefes de unidad o departamento.

2.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio se compone de las empresas que conforman la industria textil, confección prendas de vestir e industria de cuero y sus productos del Municipio de Soyapango. Según datos obtenidos por la DIGESTYC, estos sectores productivos esta compuesto por 26 empresas.

2.4 DISEÑO DE LA MUESTRA

El cálculo de la muestra se realiza por medio del método de proporciones con población finita utilizando la formula:

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2} \frac{pq}{N}}$$

Donde:

p= probabilidad de éxito (0.5)

q= probabilidad de fracaso (0.5)

E= error muestral. En la investigación el error muestral máximo admisible es del 10%.

Z= nivel de confianza (90%)

N= total del universo, empresas según datos proporcionados por la DIGESTYC, que se encuentran en el directorio de registros administrativos, son 26 empresas.

Muestra: 9 empresas

2.5 LISTADO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN LA MUESTRA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO
INVERSIONES EVEREST S.A. DE C.V.	FABRICACION DE ROPA DE TEJIDO DE PUNTO.	111
CONFECCIONES GAMA , S.A. DE C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS	320
LOPEZ HNOS, S.A DE C.V.	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA DEPORTES.	288
INDUSTRIAS DL.S,A DE.C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS	120
INDUSTRIAS FLORENZI S.A DE C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS	662
ELECTRIC DESIGNS, S.A DE C.V	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS	467
DURAMAS, SA DE CV	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.	523
EMPRESAS ADOC ,S.A DE C.V	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.	1421
INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.	733

Las empresas que conforma la muestra son clasificadas como grandes empresas por el volumen de personal ocupado, según la clasificación de la Cámara de comercio e Industria de El Salvador, de la siguiente manera¹⁸:

¹⁸ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Clasificación de empresas por numero de empleados, Las MIPYMES en El Salvador y su importancia relativa en número de establecimientos y empleos generados.

- ♦ Micro empresa: hasta 4 empleados.
- ♦ Pequeña empresa: de 5 a 49 empleados.
- ♦ Mediana empresa: de 50 a 99 empleados.
- ♦ Grande empresa: de 100 en adelante.

2.6 DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

2.6.1 Fuentes primarias

La información primaria será obtenida mediante una encuesta personal, con el objetivo de recoger la información de manera más directa y objetiva, la cual será dirigida las personas encargadas de la selección y contratación del personal, específicamente el que se desempeña en mandos medios.

2.6.2 Fuentes secundarias

La información secundaria será recopilada de diferentes ministerios y organizaciones, como: el Ministerio de Economía, Banco Central de Reserva, DIGESTYC, INSAFORP, Ministerio de Trabajo, Asociación Salvadoreña de Industriales entre otras. A través de revistas, documentos, páginas web y otras publicaciones.

Otra fuente secundaria a utilizar son: los perfiles publicados en los periódicos de mayor circulación, por las empresas para reclutamiento de personal.

2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.7.1 Encuesta Personal

La encuesta es dirigida a las personas que en las empresas industriales a investigar, se encuentren a cargo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal que se desempeña en mandos medios. Este instrumento estará compuesto por preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

2.7.2 Observación de perfiles publicados.

Por medio de los anuncios publicados en los periódicos de mayor circulación, por parte de las empresas industriales de los sectores sujetos de estudio, se realizará la investigación exploratoria, que permitirá identificar las competencias que las empresas demandan para desempeñar cargos en mandos medios.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la encuesta se realizó con quince preguntas, a continuación se presenta mediante cuadros y gráficos los resultados obtenidos de la investigación realizada.

En la parte de anexos se encuentra el instrumento utilizado en este proceso, así como el listado de las empresas que formaron parte de la muestra de estudio.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 1

¿Qué cargo desempeña en la empresa?

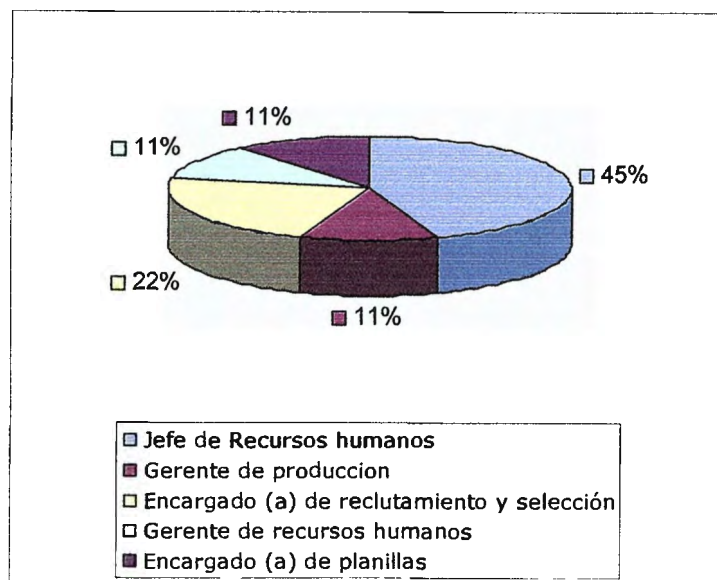
Objetivo de la pregunta:

Conocer el cargo que desempeña la persona que será encuestada, en representación de la empresa parte de la muestra.

Respuestas:

- ♦ Jefe de Recursos humanos
- ♦ Gerente de Recursos humanos
- ♦ Gerente de producción
- ♦ Encargado de reclutamiento y selección de personal
- ♦ Encargado de planillas

Gráfico:



Conclusión:

Como se puede observar con el 45% tenemos que la mayoría de encuestados fueron Jefes de recursos humanos, con un 22.22% le siguen las personas encargadas de reclutamiento y selección, con un 11.11% encontramos, gerentes de producción, recursos humanos y encargados de planillas. Por lo cual se identifica que en las organizaciones que fueron parte de la muestra, los jefes de recursos humanos, son quienes manejan información completa acerca del personal que labora dentro de sus empresas.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 2

¿Qué cargos constituyen los mandos medios dentro de la empresa?

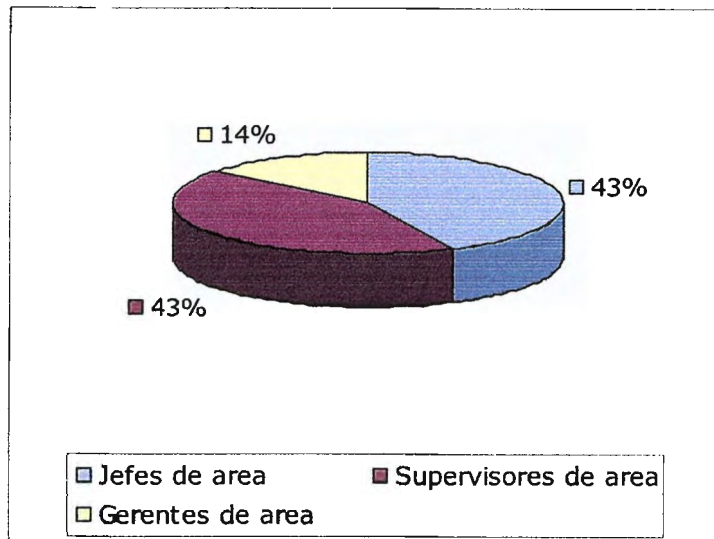
Objetivo de la pregunta:

Identificar que puestos constituyen los mandos medios dentro de las empresas sujetas de estudio.

Respuestas:

- ♦ Jefes de área
- ♦ Supervisores
- ♦ Gerentes de área

Gráfico:



Conclusión:

Dentro de las empresas podemos identificar que los mandos medios para ellos representan en su mayoría con un 42.86% los supervisores al igual que los jefes de área con un 42.86%, y gerentes de área con un 14.29%. Por tanto quienes constituyen los mandos medios dentro de este sector, por su naturaleza son los supervisores y los jefes de área.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 3

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento de su empresa?

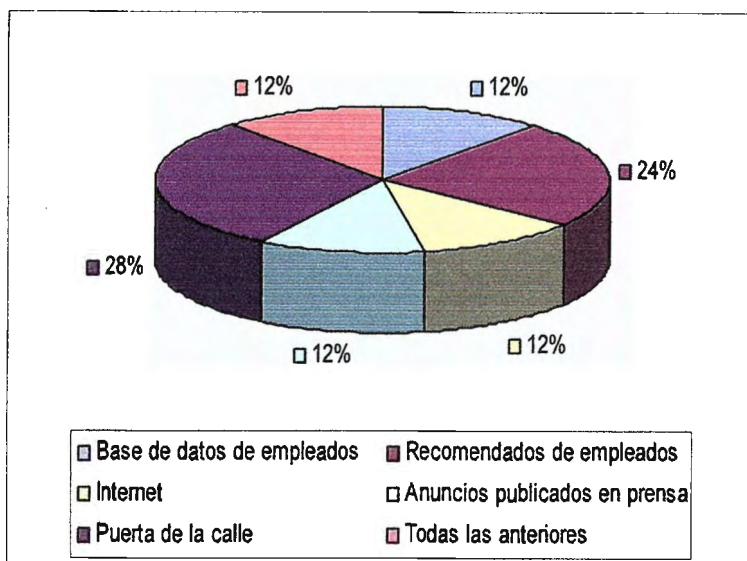
Objetivo de la pregunta:

Verificar cuales son las principales fuentes que utilizan las empresas actualmente para reclutar personal.

Respuestas:

- Bases de datos de empleados
- Recomendados de empleados
- Internet
- Puerta de la calle
- Anuncios publicados
- Todas las anteriores

Gráfico:



Conclusión:

Entre las fuentes de reclutamiento que acuden más las empresas tenemos con un 28% puerta de la calle, le sigue con un 24% recomendados de empleados, luego con un 12% en cada categoría restante tenemos, base de datos de empleados, Internet, anuncios publicados en prensa, y todas las anteriores. Las fuentes de contratación según se pueden observar son diversas, ya que con las comunicaciones y la tecnología, han aumentado las fuentes para la contratación de personal, por lo cual puerta de la calle y recomendados de empleados, son las fuentes más utilizadas en las organizaciones según el gráfico.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 4

¿Tiene la empresa rotación de personal en puestos de Mandos Medios, a nivel de Supervisión y Jefes de Áreas o Unidades?

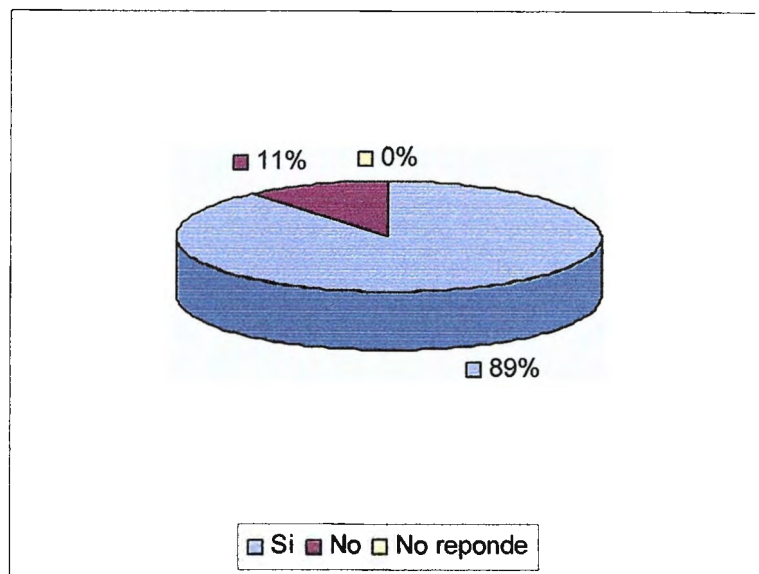
Objetivo de la pregunta:

Conocer el nivel de rotación a nivel de mandos medios dentro de las empresas investigadas.

Respuestas:

- ♦ Si
- ♦ No
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

En cuanto a esta categoría se tiene que el 88.89% respondió que Si existe rotación dentro de sus empresas, mientras que un 11.11% dijo que No. Lo cual sustenta la teoría que existe rotación de personal dentro de las empresas, que conforman este sector, lo que significa que el objeto del estudio es válido.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 4.1

¿Si la respuesta es SI, como la clasifica?

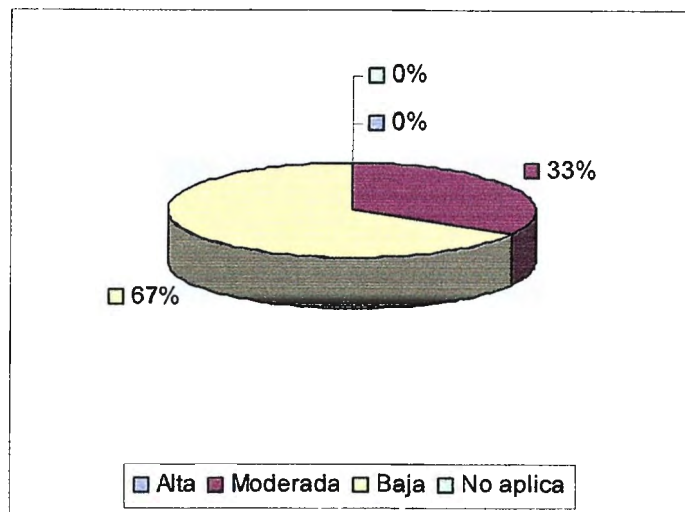
Objetivo de la pregunta:

Conocer como consideran las personas que se mantiene la rotación de personal a nivel de mandos medios, dentro de la organización.

Respuestas:

- Alta
- Moderada
- Baja
- No responde

Gráfico:



Conclusión:

Los rangos de clasificación están con un 66.67% que es baja y con un 33.33% moderada. Podemos identificar de esta manera en categorías, la rotación de personal, que arrojan cifras, considerables, según se muestra en la gráfica.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 4.2

¿Cual es el porcentaje de rotación a nivel de mandos medios?

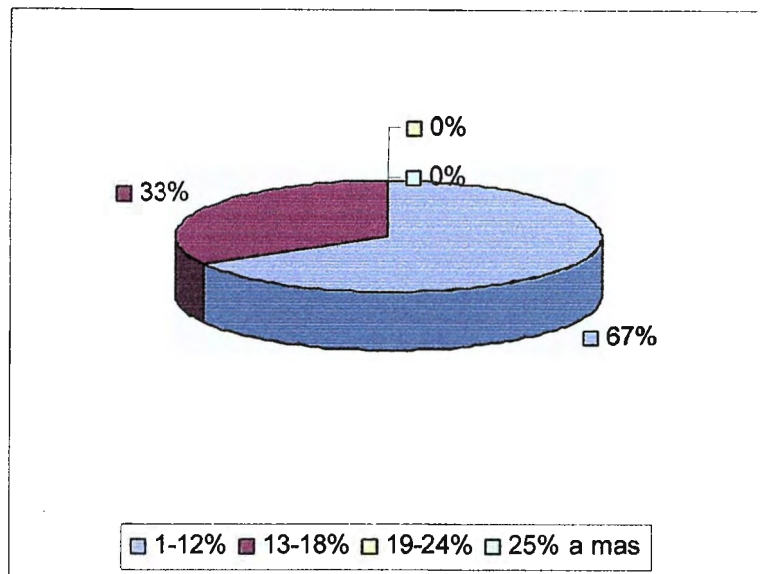
Objetivo de la pregunta:

Identificar en términos porcentuales como es clasificada la rotación de personal en mandos medios dentro de la organización.

Respuestas:

- ♦ 1-12%
- ♦ 13-18%
- ♦ 19-24%
- ♦ 25% a mas

Gráfico:



Conclusión:

Entre la cuantificación de rotación se tiene con un 66.67% entre el 1-12% y con un 33.33% del 13%-18%. Siguiendo la cronología de clasificación en cuanto a rotación de personal, se muestra entonces los porcentajes que existen dentro de la industria, los cuales son representativos, y puede que tenga que ver con procedimientos internos en el área de recursos humanos.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 5

¿Cuál es la incidencia en los resultados de la empresa la contribución de las personas que se desempeñan en mandos medios?

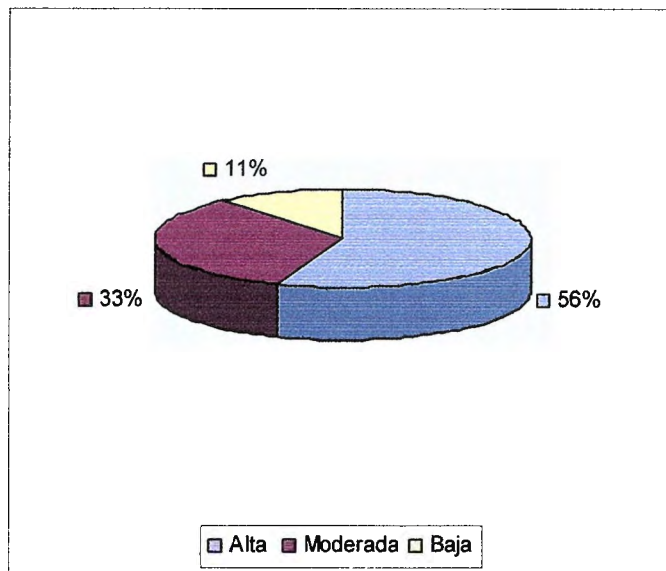
Objetivo de la pregunta:

Identificar el impacto que tiene la labor de las personas que se desempeñan en mandos medios, dentro de la empresa.

Respuestas:

- ♦ Alta
- ♦ Moderada
- ♦ Baja

Gráfico:



Conclusión:

El aporte de los mandos medios a la empresa observamos que el 55.56% la considera alta, el 33.33% es moderada y el 11.11% dice que es baja. Por tanto la incidencia que tienen los mandos medios es importante en los resultados dentro de las organizaciones, la aportación que estos dan es importante, contribuyendo y siendo parte importante para el logro de los objetivos de la empresa.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 6

¿Tiene la empresa un perfil definido para los puestos de mandos medios?

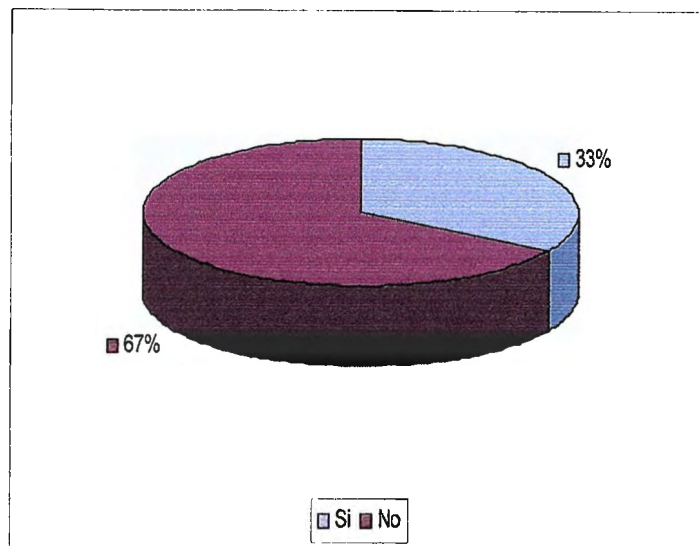
Objetivo de la pregunta:

Identificar si las empresas cuentan con un perfil definido, para mandos medios

Respuestas:

- ♦ Si
- ♦ No

Gráfico:



Conclusión:

En cuanto a si se tiene definido un perfil de mandos medios en la empresa el 66.67% respondió que No, y un 33.33% dijo Si. Esto sostiene lo que en teoría se plantea, debido a que la mayoría de empresas no cuenta con un perfil de mandos medios, basados en competencias específicas.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 6.1

Si la respuesta es NO ¿Por qué?

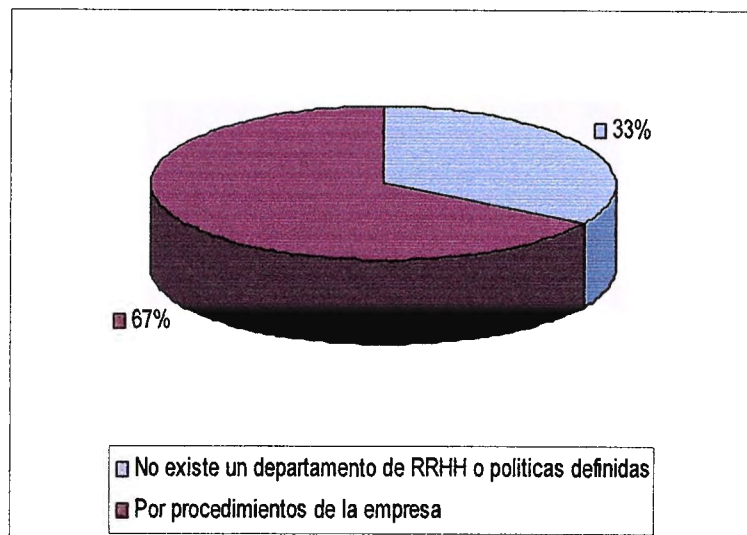
Objetivo de la pregunta:

Conocer la causa por la cual las empresas no tienen un perfil definido

Respuestas:

- ♦ No existe un departamento de recursos humanos
- ♦ Por procedimientos de la empresa

Gráfico:



Conclusión:

En cuanto a si se tiene definido un perfil de mandos medios en la empresa el 66.67% respondió que No, y un 33.33% dijo Sí. Las razones principales por las cuales, las empresas no tienen un perfil, es por los procedimientos de la empresa.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 6.2

Si la respuesta es SI ¿Cuáles son los principales rasgos que debe reunir el ocupante de puestos de mandos medios?

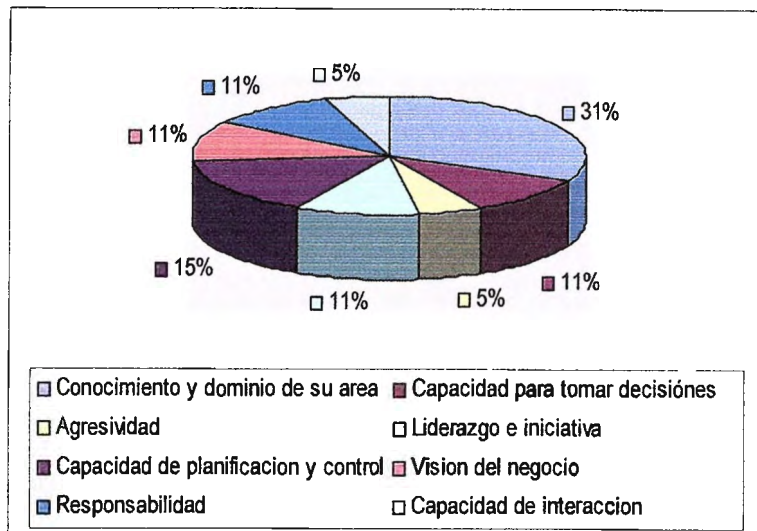
Objetivo de la pregunta:

Investigar cuales son los rasgos principales que las empresas demandan para los ocupantes de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Conocimiento y dominio de su área
- ♦ Capacidad para tomar decisiones
- ♦ Agresividad
- ♦ Liderazgo e iniciativa
- ♦ Capacidad de planificación y control
- ♦ Visión del negocio
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Capacidad de interacción

Gráfico:



Conclusión:

Los rasgos que debe poseer la persona en mandos medios esta con un 31.58% el conocimiento y dominio de su área, con un 15.79% la capacidad de planificación y control, con un 10.53% por cada una de las siguientes categorías: capacidad para tomar decisiones, liderazgo e iniciativa, visión del negocio, y responsabilidad, con el 5.26% agresividad al igual que responsabilidad con el mismo porcentaje. En esta gráfica se puede observar que existen diferentes rasgos para los ocupantes de mandos medios, pero la mayoría se centra en aspectos que no son competencias de gestión, sino competencias técnicas, porque los conocimientos y dominios del área, son propiamente rasgos técnicos dentro de una persona.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 6.3

¿En que se basó para definir las competencias clave de los ocupantes de mandos medios?

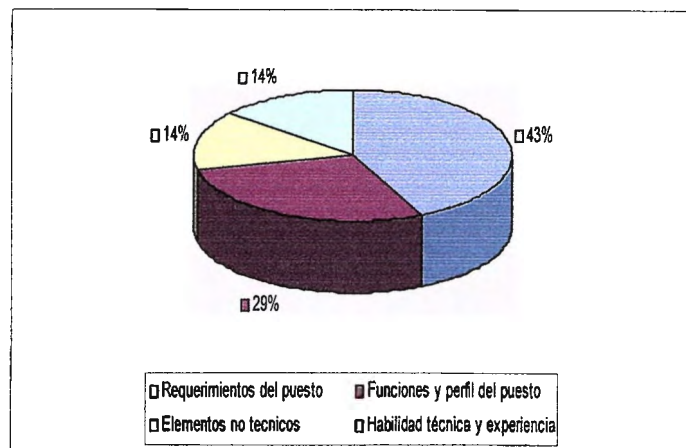
Objetivo de la pregunta:

Verificar los parámetros en los cuales se basaron las empresas para definir las competencias claves de los ocupantes de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Requerimientos del puesto
- ♦ Funciones y perfil del puesto
- ♦ Elementos no técnicos
- ♦ Habilidad técnica y experiencia
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

Dentro de los parámetros para determinar el perfil tenemos con un 42.86% requerimientos del puesto, 28.57% funciones y perfil del puesto, 14.29% elementos no técnicos y 14.29% habilidad técnica y experiencia. Podemos verificar que los parámetros utilizados por las empresas son los requerimientos del puesto.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 7

¿Cuales son las principales **competencias de gestión** que debe poseer una persona que se desempeñe en mandos medios?

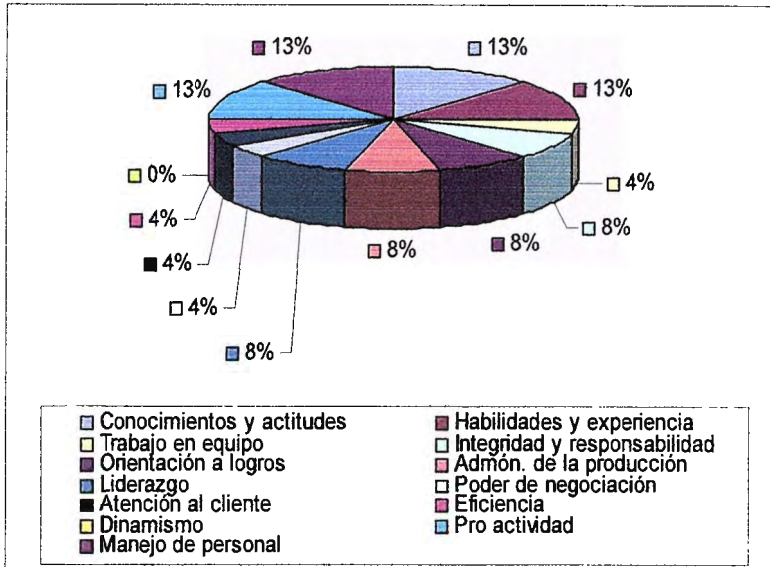
Objetivo de la pregunta:

Indicar cuales son las principales competencias de gestión que deben poseer los mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Conocimientos y actitudes
- ♦ Trabajo en equipo
- ♦ Orientación a logros
- ♦ Liderazgo
- ♦ Atención al cliente
- ♦ Habilidades y experiencia
- ♦ Integridad
- ♦ Admón. de la producción
- ♦ Poder de negociación
- ♦ Manejo de personal

Gráfico:



Conclusión:

Entre las principales competencias de gestión con un 12.50% tenemos conocimientos y actitudes, el mismo porcentaje para habilidades y experiencia, proactividad y manejo de personal, con el 8.33% para cada una de las siguientes categorías integridad y responsabilidad, orientación a logros, administración de la producción, liderazgo, con un 4.17% están: poder de negociación, atención al cliente, y eficiencia. Los principales rasgos encontramos tienen que ver con competencias de gestión, pero a la vez contemplan el componente experiencia, que de todos, es considerado uno de los más importantes dentro la industria.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 8

¿Cuál competencia de gestión considera más importante para el desempeño de los mandos medios?

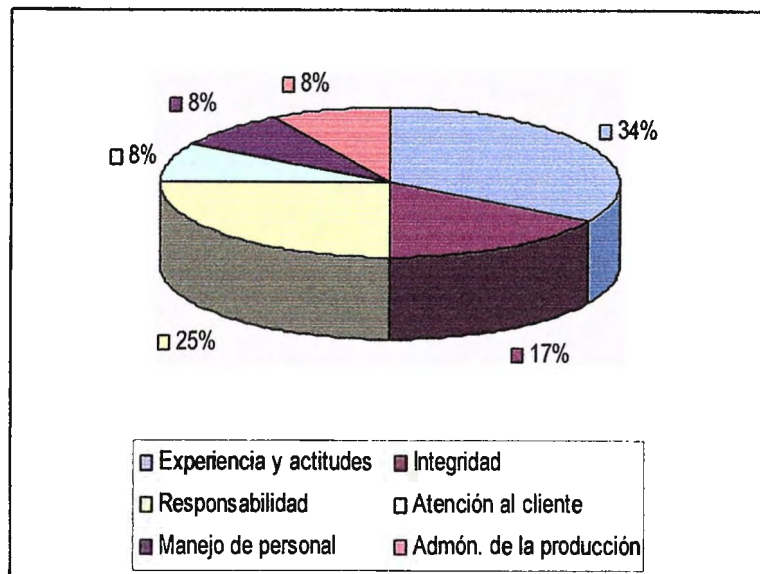
Objetivo de la pregunta:

Indagar cual competencia de gestión es considerada más importante para las empresas investigadas.

Respuestas:

- ♦ Experiencia y actitudes
- ♦ Integridad
- ♦ Responsabilidad
- ♦ Manejo de personal
- ♦ Atención al cliente
- ♦ Admón. de la producción

Gráfico:



Conclusión:

Entre las competencias de gestión más importantes tenemos con un 33.33% experiencia y actitudes, 25% responsabilidad, 16.67% integridad, con un 8.33% por cada ítem tenemos: atención al cliente, manejo de personal, administración de la producción. Por lo que se observa que no son competencias específicamente de gestión las exigidas, sino más bien las que se reflejan son competencias técnicas, según las respuestas donde se le da más énfasis a la experiencia y actitudes.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 9

¿Considera usted que la formación profesional que reciben los jóvenes actualmente esta enfocada al desarrollo de las competencias demandadas para desempeñarse en mandos medios?

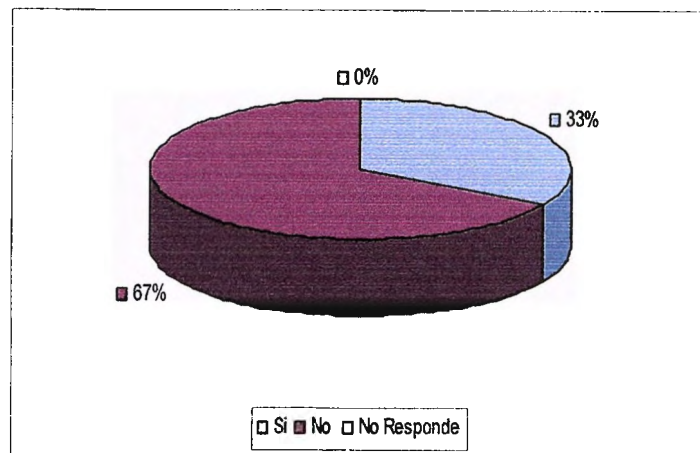
Objetivo de la pregunta:

Conocer la opinión de las empresas con respecto a la formación profesional de los jóvenes.

Respuestas:

- ♦ Si
- ♦ No
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

En cuanto a la formación profesional que reciben dijeron estar de no estar de acuerdo con el 66.67%, y el 33.33% manifestó que Sí. Estos resultados pueden ser reflejo del desempeño de los estudiantes recién salidos de las universidades. Estos no llenan las expectativas, ya sea por deficiencias u otros motivos.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 9.1

Si la respuesta es No ¿Por qué?

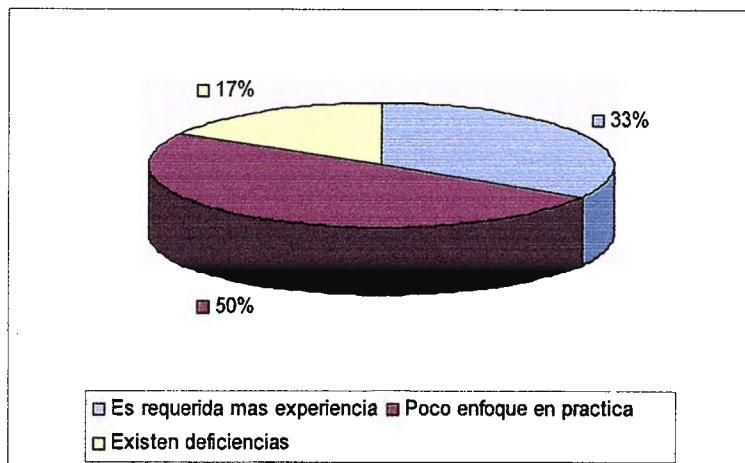
Objetivo de la pregunta:

Conocer los principales factores, por los cuales la persona encuestada considera que la formación profesional, no esta orientada al desarrollo de las competencias demandadas.

Respuestas:

- ♦ Se requiere mas experiencia
- ♦ Existe poco enfoque en la parte practica
- ♦ Los programas de estudio presentan deficiencias.

Gráfico:



Conclusión:

Con el 50% tenemos que existe poco enfoque práctico, con un 33.33% tenemos que es requerida mas experiencia y el 16.67% que existen deficiencias. Dentro de los que respondieron no estar de acuerdo, la causa mayor fue debido a que los programas no están acorde a la realidad laboral, por esto dicen presentar deficiencias en los contenidos.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 9.2

Si la respuesta es No ¿Qué sugerencia podría brindar al respecto?

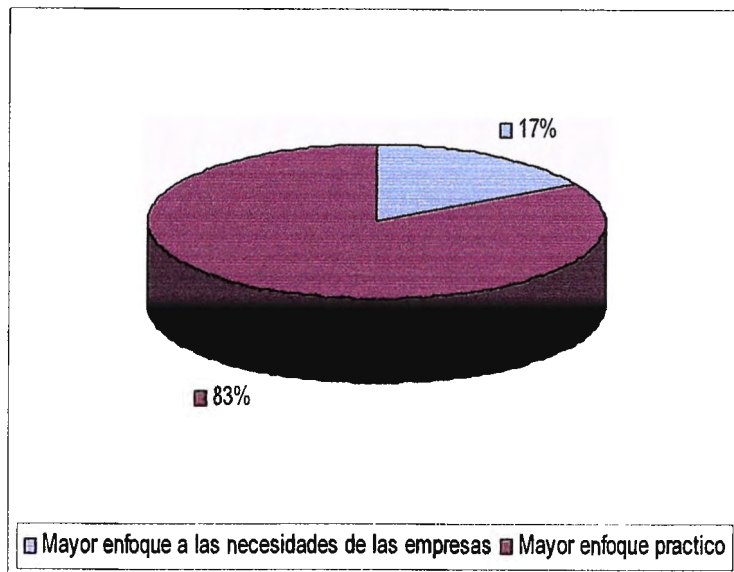
Objetivo de la pregunta:

Brindar sugerencias sobre las mejoras que pueden hacer las instituciones para mejorar la formación profesional de los jóvenes.

Respuestas:

- ♦ Mayor enfoque a las necesidades de las empresas
- ♦ Mayor enfoque práctico

Gráfico:



Conclusión:

Entre las sugerencias dadas encontramos con un 83% que debe haber un mayor enfoque práctico y un 17% darle un mayor enfoque a las necesidades de la empresa. Todos los encuestados coinciden en que debe haber enfoque más práctico en las materias impartidas, deben ser enriquecidas con la realidad laboral.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 10

¿Qué herramientas utiliza para evaluar a las personas que se desempeñan en Mandos Medios?

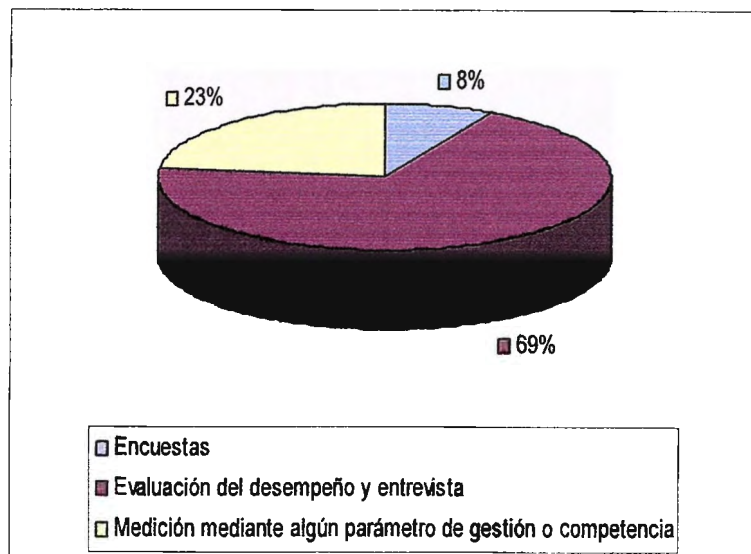
Objetivo de la pregunta:

Saber que tipo de herramientas utilizan las empresas para evaluar al personal que se desempeña en mandos medios.

Respuestas:

- Encuestas
- Evaluación del desempeño y entrevistas
- Medición mediante algún parámetro de gestión o competencia

Gráfico:



Conclusión:

Entre las herramientas para evaluar al personal se tiene con un 69.23% la evaluación del desempeño y la entrevista, le sigue con un 23.08% y un 7.69% las encuestas.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más utilizadas en estos últimos tiempos, ya que los resultados son el producto final de todo ocupante de mandos medios en las empresas.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 11

¿Que sugerencias daría para mejorar el nivel de contratación para los ocupantes de Mandos Medios en su organización?

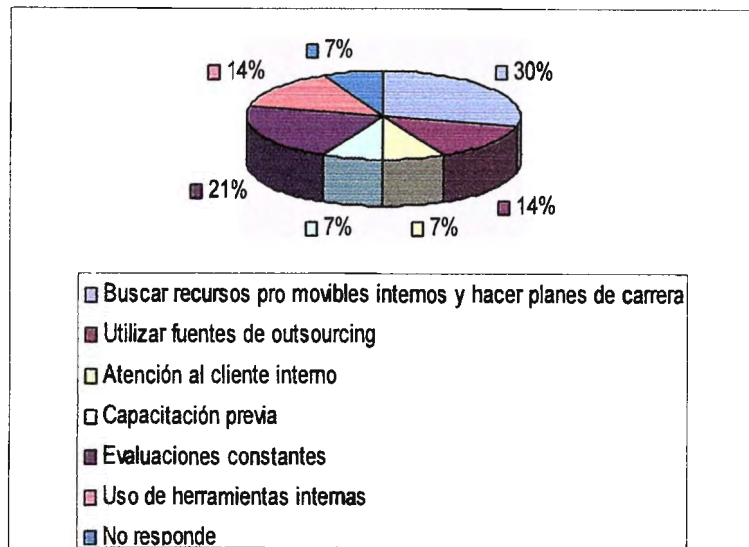
Objetivo de la pregunta:

Conocer la opinión de las empresas para mejorar el nivel de contrataciones para los ocupantes de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Buscar recursos promovibles internos y hacer planes de carrera
- ♦ Utilizar fuentes de outsourcing
- ♦ Atención al cliente interno
- ♦ Evaluaciones constantes
- ♦ Uso de herramientas internas
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

En lo que se refiere para mejorar el nivel de contratación con un 28.57% se tiene buscar recursos promovibles, con un 21.43% tenemos evaluaciones constantes 14.29% la utilización de fuentes de outsourcing y el uso de evaluaciones constantes, con un 7.14% están atención al cliente interno, capacitación previa, y no responde (estas ultimas tres 7.14% por categoría). El nivel de contrataciones, tiene que ver con la búsqueda de recursos promovibles internos y en hacer planes de carrera.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 12

¿Que elementos, si lo hay, considera usted afecta el desempeño eficiente de los ocupantes de mandos medios en las organizaciones?

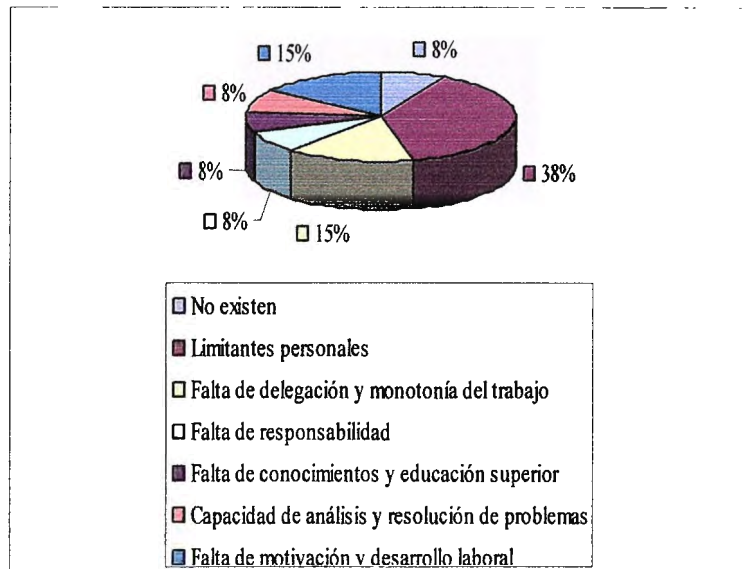
Objetivo de la pregunta:

Identificar los elementos que afectan el desempeño eficiente de los ocupantes de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ No existen
- ♦ Limitantes personales y falta de delegación
- ♦ Falta de conocimientos y educación superior
- ♦ Capacidad de análisis y resolución de problemas
- ♦ Motivación salarial
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

Entre los elementos que afectan el desempeño tenemos con un 38.46% las limitantes personales, con un 15.38% falta de delegación y monotonía del trabajo que está desempeñando, al igual que la falta de motivación y desarrollo laboral con 15.38%, con un 7.69% tenemos que no existen, falta de responsabilidad, falta de conocimiento y educación superior, capacidad de análisis y resolución de problemas (porcentaje por cada categoría). Las limitantes personales son una parte que influyen enormemente en el desempeño de los ocupantes en estos puestos.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 13

¿Tiene su empresa un perfil definido dentro de los mandos medios que facilite el reclutamiento en caso de ser requerido?

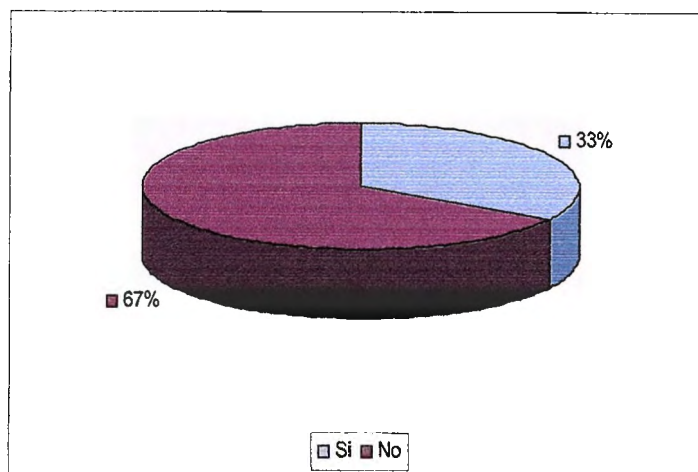
Objetivo de la pregunta:

Establecer que porcentaje de las empresas investigadas tiene definido el perfil de los ocupantes de mandos medios en un manual.

Respuestas:

- Si
- No

Gráfico:



Conclusión:

Existe un perfil definido dentro de la empresa el 66.67% dijo que No, y el 33.33% respondió que Si, según se puede observar en su mayoría de las empresas encuestadas dijeron no poseer dicho perfil. Debemos tener en cuenta que esto es clave, para la investigación que se esta realizando, demostrando en el gráfico que la gran mayoría de empresas no cuenta con el perfil basados en competencias de gestión.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 13.1

Si su respuesta es SI, ¿Cómo lo utiliza?

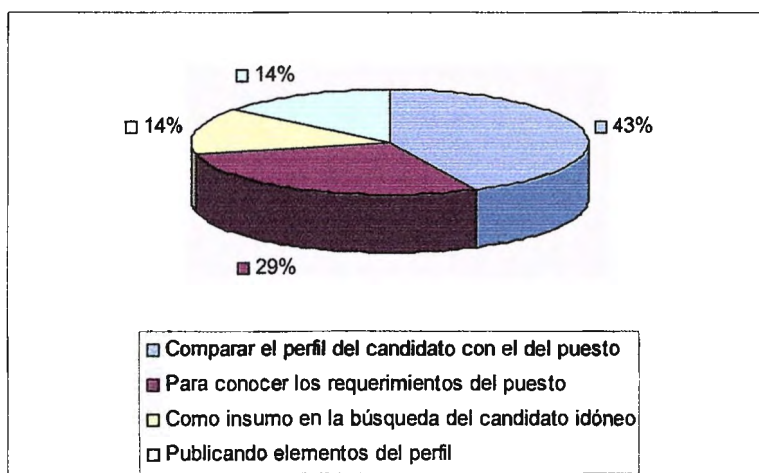
Objetivo de la pregunta:

Conocer la utilización que se le da al perfil cuando la empresa ya lo posee.

Respuestas:

- ♦ Comparar el perfil del candidato con el del puesto
- ♦ Para conocer los requerimientos del puesto
- ♦ Como insumo en la búsqueda del candidato idóneo
- ♦ Publicando elementos del perfil
- ♦ No responde

Gráfico:



Conclusión:

La utilización de dicho perfil es utilizado con un 42.86% para comparar el perfil del candidato con el del puesto, 28.57% para conocer los requerimientos del puesto, con el 14.29% como insumo en la búsqueda del candidato idóneo, y publicando elementos del perfil. Dentro de los usos que se le dan al manual en su mayoría es para confrontar el perfil de la persona, con el puesto del ocupante de mandos medios.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 14

¿Considera que sería de utilidad para su organización contar con un manual de perfiles de los puestos de mandos medios?

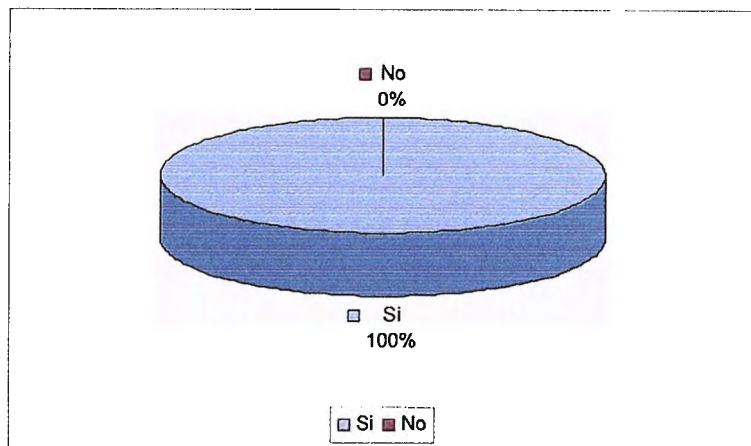
Objetivo de la pregunta:

Investigar si es para las empresas útil contar con un manual de perfiles de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Si
- ♦ No

Gráfico:



Conclusión:

La utilidad del manual de perfiles de puestos, arrojó que el 100% de los encuestados respondieron que Sí, lo cual demuestra la importancia de contar con un perfil de mandos medios en las empresas.

RESULTADO DE ENCUESTA

Pregunta No. 15

¿Qué utilidad tendría para su organización un manual de perfiles de los puestos de mandos medios?

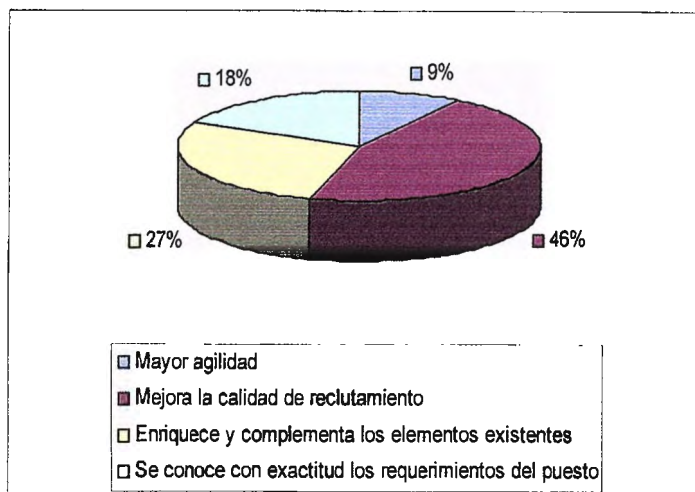
Objetivo de la pregunta:

Conocer en las propias palabras de los encuestados que utilidad tendría para la empresa para la cual laboran, contar con un manual de perfiles de mandos medios.

Respuestas:

- ♦ Mayor agilidad
- ♦ Mejora la calidad de reclutamiento
- ♦ Enriquece y complementa los elementos existentes
- ♦ Se conoce con exactitud los requerimientos del puesto

Gráfico:



Conclusión:

Utilización de manual de perfiles tenemos con un 45.45% mejora la calidad de reclutamiento, 27.27% enriquece y complementa los elementos existentes, le sigue con un 18.18% se conoce con exactitud los requerimientos del puesto, y con un 9.09% de una mayor agilidad al proceso. Como se observa el contar con un manual de perfiles apoya el proceso desde el reclutamiento del candidato potencial.

**“PROPUESTA DE MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS
BASADO EN LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN QUE EXIGE EL
MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS PRODUCTOS”.**

INTRODUCCIÓN DEL MANUAL

El presente manual de perfiles esta elaborado con el objetivo de facilitar y dar parámetros para la selección de personal de mandos medios, como parte de la evaluación de competencias de gestión, y confrontación del perfil del candidato. Este manual ayudará a recursos humanos a realizar un buen proceso de selección, e introducir a las competencias de gestión más importantes que debe poseer el ocupante a nivel de mandos medios.

El personal que se desempeña en recursos humanos como encargado de medir tanto competencias técnicas como de gestión, utilizará este manual como apoyo en los procesos, para mejorar los niveles de contratación, realizar una selección mas asertiva, contribuyendo de esta forma a reducir los niveles de rotación de personal que labora en estos cargos.

La aplicación de este manual apoya los procesos de evaluación de competencias de gestión, al poder identificar cuales son las que requieren ser fortalecidas para lograr el desarrollo de las funciones de manera optima.

Partiendo del desarrollo de las competencias se podrá dar el inicio a la formulación de planes de carrera para las personas que se desempeñan en mandos medios, al lograr obtener recursos promovibles.

Se presenta este modelo de manual de perfiles basados en competencias de gestión para la industria en general, tomando en cuenta como directrices, los principales rasgos de cada puesto en mandos medios, y aplicando a estos las formas en las cuales se puede enriquecer el puesto, a la vez generando competitividad ante las demás empresas.

4. ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PERFILES

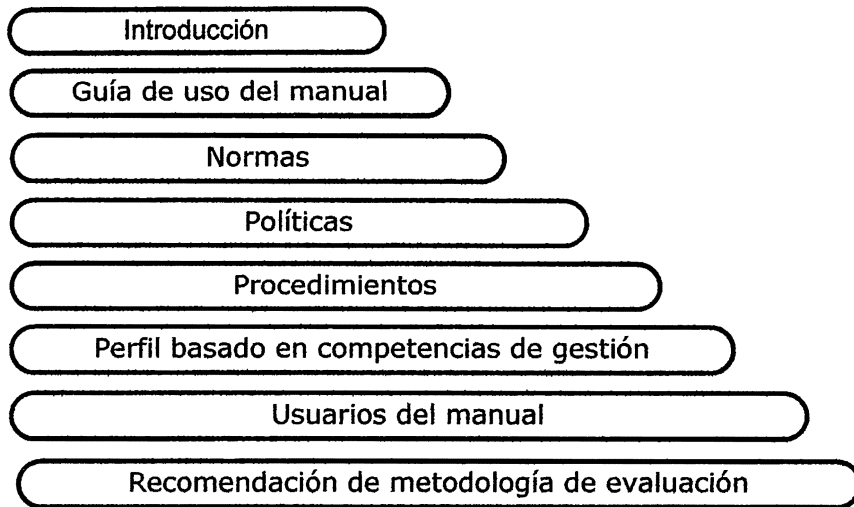


Grafico 4.1, Fuente: elaboración del grupo

4.1 GUIA DE USO DEL MANUAL DE PERFILES

4.1.1 ¿Qué es el manual de perfiles?

El manual de perfiles basado en competencias de gestión es un documento que tiene como objetivo proporcionar las normas, políticas y procedimientos que puedan guiar las decisiones referentes al reclutamiento, selección y contratación de personal que labora en puestos de mandos medios; además, este documento servirá de base para el proceso de inducción, capacitación y elaboración de los planes de desarrollo del personal en la organización. En el perfil de los ocupantes de mandos medios, se identifican las cualidades personales específicas que el puesto demanda en términos de características y habilidades, así como aspectos o factores en los cuales la persona necesita ser capacitada con el objetivo de desarrollar las competencias que son

requeridas, y dando como resultado esperado el desarrollo de planes de carrera para las personas que trabajan en estos niveles.

El documento define específicamente los usos que esta herramienta tiene al ser aplicada en las industrias, así como el tipo de empresas y puestos a los cuales va dirigida como objetivo la propuesta.

4.1.2 Objetivos del manual de perfiles basado en competencias de gestión.

- ♦ Documentar las competencias de gestión que requiere determinado puesto de trabajo, para orientar la función de su ocupante en forma óptima.

- ♦ Identificar las competencias que necesitan ser reforzadas en la persona que se desempeñe en mandos medios

- ♦ Guiar a las personas encargadas de los procesos de contratación de personal en esta gestión, como una herramienta de apoyo en su trabajo.

- ♦ Orientar a la administración de personal de las empresas a la formulación y desarrollo de planes de carrera para el personal en mandos medios.

4.1.3 Usos del manual de perfiles basado en competencias de gestión

- ♦ Permite conocer con exactitud las competencias que el puesto demanda, para orientar la búsqueda y selección de personal de manera más acertada.
- ♦ Mejora la calidad de reclutamiento, al contratar personas que cumplan con las competencias de gestión que el puesto demanda.
- ♦ Agiliza el proceso de contratación de personal, haciendo más eficientes las etapas de reclutamiento y selección de personal.
- ♦ Apoyo en los procesos de evaluación de desempeño, identificando las competencias que necesitan ser reforzadas en el personal que se desempeña en mandos medios.
- ♦ Enriquece y complementa las herramientas que las empresas de los sectores sujetos de estudio ya utilizan en el proceso de contratación, como un apoyo al proceso de búsqueda y selección de personal.

4.1.4 Código de ética del manual.

La finalidad del código de ética es regular la conducta, de las personas que laboran dentro de la empresa, específicamente los que tienen acceso a la información del manual. Cumpliendo con una actitud basada en la integridad entre los buenos principios y la moral. La práctica de incorporar un código de ética en los manuales debe ser en todas las empresas que los poseen.

El área de Recursos Humanos será el encargado de divulgar a todos los ocupantes de mandos medios, sobre la existencia de dicho código, aclarando dudas y verificando el conocimiento de su contenido.

REGLAS Y RECOMENDACIONES

El uso de este manual, deberá ser respetado en cuanto a seguir los lineamientos establecidos, bajo las normas y políticas de este manual.

El manual es de uso exclusivo de la empresa por lo tanto no será permitida la reproducción o copia total o parcial de este documento bajo ninguna circunstancia, debido a que esta información es de carácter confidencial.

Todos los empleados deben contribuir para la creación y preservación de un entorno en el cual se cumplan los lineamientos establecidos en este documento.

Como principal herramienta para la disposición en la toma de decisiones con respecto, a la realización de una contratación el manual de perfiles, será el principal insumo de uso, para el personal de recursos humanos.

4.1.5 Alcances del manual

Las políticas, normas y procedimientos incluidos en este manual, serán de estricta aplicación en todos los casos que implique búsqueda de personal para ocupar mandos medios.

4.1.6 Responsabilidad administrativa del manual

La responsabilidad de la administración y aplicación de este manual recae sobre los Gerentes Generales de cada empresa, en las jefaturas de personal y/o responsables de selección, bajo la dirección de Recursos Humanos. La administración adecuada consistirá en la correcta aplicación del mismo, así como el resguardo e inviolabilidad del documento en lo referente a no permitir ni efectuar cambios no autorizados en su contenido.

4.1.7 Procedimiento de actualización del manual

Algún cambio o actualización que se haga a las políticas, normas y/o procedimientos ya sea por iniciativa del usuario o por instrucciones de la dirección general, tendrán validez previamente revisados y aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos y vigencia una vez que los usuarios responsables de su aplicación reciban la notificación oficial del cambio, anexando el nuevo documento para que sustituyan y retiren la parte modificada.

4.2 NORMAS

- I. El manual será una guía rigurosa a seguir para recursos humanos, y para la dirección general, en cuanto al proceso de selección de los ocupantes mandos medios.
- II. El perfil establecido en este manual esta basado únicamente en la evaluación de las competencias de gestión, de los ocupantes en mandos medios.
- III. En este manual se evaluarán únicamente las competencias de gestión, como principal objeto de la elaboración del mismo.
- IV. Es vital para el crecimiento y desarrollo del ocupante de mandos medios como de la misma empresa que todo empleado que se contrate tenga las competencias de gestión exigidas en la posición a ocupar.

4.3 POLÍTICAS

La empresa deberá en todo momento contar con el personal adecuado a las necesidades demandadas de la misma, sin excesos ni escasez, dotados de las capacidades previas y mínimas requeridas a los diferentes puestos a desempeñar, y con las características y competencias personales que se adapten a la cultura, principios y valores de la empresa, que garanticen la estabilidad y orientación al trabajo en equipo.

Los requerimientos de personal deberán anticiparse para planificar un efectivo proceso de reclutamiento y selección.

Todo reclutamiento deberá planearse en base a la descripción del puesto y el perfil correspondiente, y no se iniciará ningún proceso sino se cuenta con esa información.

La empresa aplicará un proceso de reclutamiento y selección estructurado sobre bases en competencias tanto de gestión como técnicas, adecuadamente planificadas, que deberán desarrollarse en su totalidad siempre, sin importar el nivel organizacional de la posición vacante.

Las actividades de reclutamiento y selección para los ocupantes de mandos medios serán coordinadas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Siempre que sea posible las plazas vacantes se deberán llenar a través de transferencias o ascensos del propio personal de la empresa, a fin de motivar al personal a través de ascensos a mejores puestos; aprovechar el conocimiento que estos ya tienen de la compañía y entrenamiento recibido. Sin embargo no se excluye la necesidad de recurrir a fuentes externas, lo que además de evitar ascender personal inadecuado, tiene como ventaja reclutar personal con deseos de aportar nuevas ideas y entusiasmo, revitalizando la organización y previniendo su estancamiento. Evaluando las competencias de gestión que estos posean, para poder optar a ser ocupante de mandos medios.

El responsable de selección deberá contestar todas las solicitudes de empleo o promoción que hayan sido presentadas, ya sea afirmativa o negativa. De igual forma lo hará informando a los candidatos seleccionados sobre el resultado final de la gestión en que hayan participado.

Todo proceso de reclutamiento y selección requerirá como paso previo; la emisión de una requisición de personal aprobada por el Gerente de Recursos Humanos.

4.4 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE PERSONAL PARA MANDOS MEDIOS

Paso 1: La jefatura del área que necesita personal, elabora requisición de personal conteniendo las características claves, para búsqueda del candidato.

Paso 2: El gerente del departamento que solicita personal, firma requisición de personal dando visto bueno, para darle seguimiento a dicho proceso.

Paso 3: El departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal. Y autoriza inicio de búsqueda de personal.

Paso 4: El encargado de contratación de personal, se encarga de evaluar las competencias que el puesto demanda, basándose en el manual de perfiles.

Paso 5: El departamento de Recursos Humanos, evalúa si la búsqueda de personal puede hacerse interna.

Si la búsqueda es interna:

Paso 5.1 Se publica en cartelera el perfil del puesto, las personas interesadas que cumplen con el perfil llenan solicitud de promoción.

Si la búsqueda es externa:

Paso 5.1: El departamento de Recursos Humanos utiliza otra fuente de búsqueda externa, publicando el perfil del puesto o mediante otras fuentes.

Paso 6: La jefatura del área que requiere personal, realiza preselección de candidatos mediante entrevistas

Paso 7: El área de Recursos Humanos, realiza las respectivas evaluaciones a los candidatos.

Paso 8: El encargado de contratación de personal, compara los perfiles de los candidatos al puesto con el perfil del puesto del manual de perfiles.

Paso 9: Encargado de contratación de personal, realiza análisis de los perfiles de los candidatos.

Paso 10: Recursos humanos presenta terna de candidatos a la Jefatura de área que requiere personal.

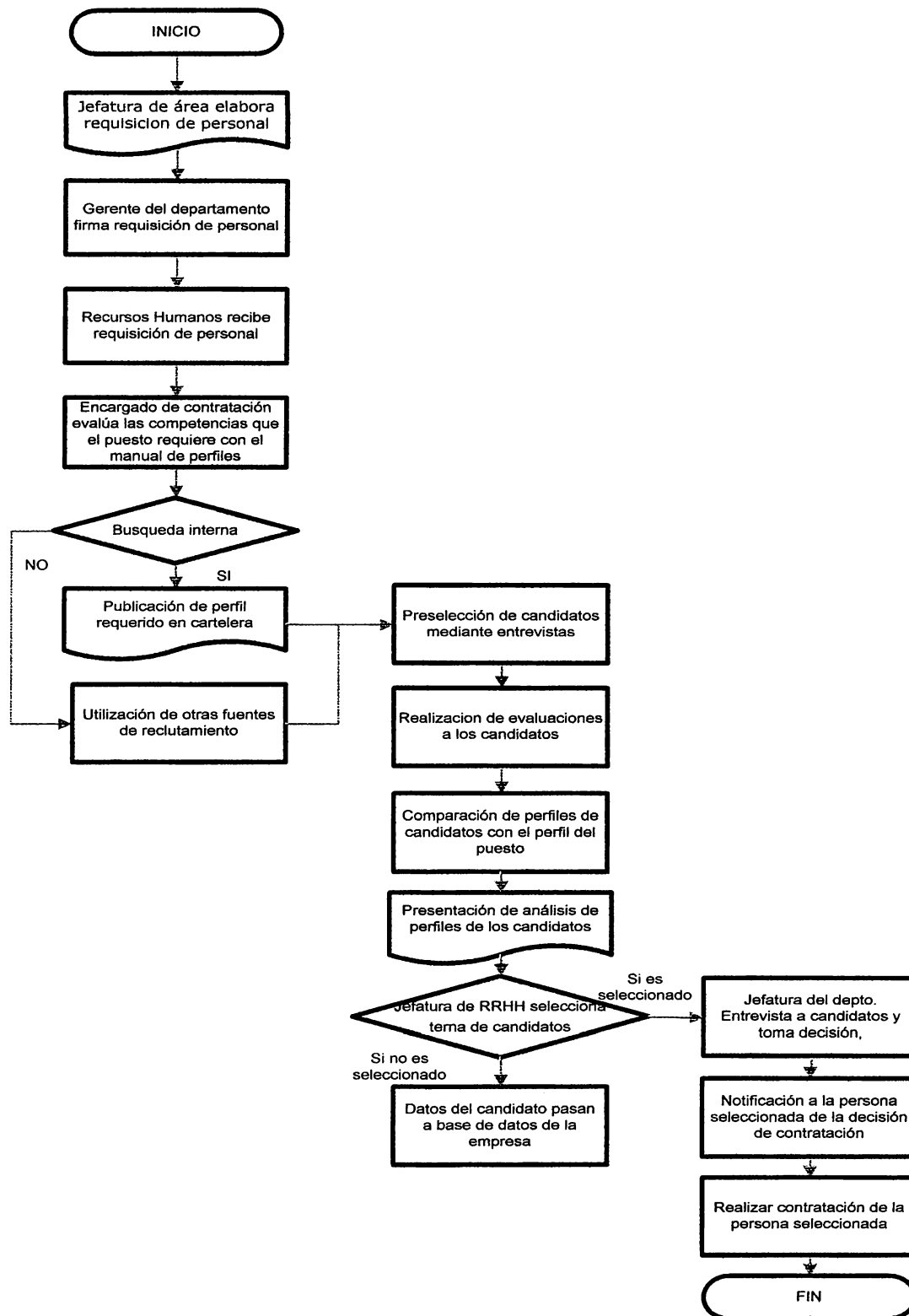
Si la persona no es seleccionada se le notifica y su información pasa a base de datos.

Paso 11: Jefatura de área que requiere personal realiza entrevistas a los candidatos de la terna presentada y selecciona al candidato

Paso 12: El departamento de Recursos Humanos, notifica a la persona seleccionada la decisión de contratación.

Paso 13: El departamento de Recursos Humanos, realiza contratación persona seleccionada e inicia proceso de inducción.

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE PERSONAL PARA MANDOS MEDIOS



4.5 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA MANDOS MEDIOS Y PERFILES BASADOS EN COMPETENCIAS DE GESTIÓN

PRINCIPALES COMPETENCIAS DE GESTION REQUERIDAS PARA MANDOS MEDIOS

Liderazgo: es la capacidad de la persona para influir de manera positiva en los demás, con el propósito de alcanzar las metas deseadas, mediante su propia voluntad y motivación, sin existir alguna medida de coerción.

Proactividad: Capacidad que tienen las personas de prevenir situaciones inesperadas y reaccionar mediante la utilización de su influencia y de manera dinámica. Es la capacidad de reaccionar ante la incertidumbre y no pasmarse ante cambios o situaciones.

Orientación al logro: Implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejorar el desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán las metas.

Trabajo en Equipo: Consiste en la orientación a trabajar de manera que las personas colaboren entre sí, con el fin de alcanzar los objetivos que han sido planteados, mediante la mejora de las relaciones de trabajo y el compañerismo.

Manejo de personal: Representa la capacidad de la persona que se desempeña en un puesto de mandos medios, de dirigir al personal que se encuentra a su cargo, mediante el desarrollo de relaciones basadas en el respeto y confianza.

Administración de la producción: Consiste en el conocimiento del proceso administrativo, aplicado a la producción el saber planificar, organizar, dirigir y controlar, todo lo relacionado con la producción.

Capacidad de planificación: Es la capacidad que se tiene, para programar y prever posibles sucesos, enfocados al aspecto logístico y de mantenimiento, tales como posibles fallas en la maquinaria y equipo.

Atención al cliente interno: consiste en satisfacer las necesidades del personal de la empresa (cliente interno), con el objetivo de que cada elemento de la organización desarrolle su trabajo de forma optima.

Poder de negociación: es la capacidad de la persona, de ofrecer y vender los productos y servicios de la empresa y sea capaz de cerrar la mayoría de negocios que se tengan previstos dentro de los márgenes aprobados por la empresa.

Manejo de conflictos: Consiste en la capacidad de la persona de resolver las situaciones que representan enfrentamiento o inconformidad entre dos o más partes.

Integridad: Se define como valores que debe poseer la persona, sin ocasionar daños a la organización que representa, ni al personal que tiene a su cargo, ni a sus clientes internos.

Responsabilidad: Se puede concebir como un principio del cumplimiento de obligaciones, que debe poseer la persona en el cargo.

MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS, BASADO EN COMPETENCIAS DE GESTION.

Titulo del puesto: Supervisor de producción

Descripción genérica del puesto:

- ♦ Responsable del cumplimiento de los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal operativo.

Niveles de relación:

Reporta a: Gerencia o jefatura de producción.

Supervisa a: Operarios

Principales funciones:

- ♦ Analizar el logro de las metas diarias para cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad y calidad.
- ♦ Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción, solicitando los recursos necesarios, sean estos recursos humanos o materiales.
- ♦ Motivar a los operarios o subalternos al cumplimiento de los objetivos.
- ♦ Elaborar reportes de producción, maquinaria descompuesta e informar a la gerencia o jefatura de producción.
- ♦ Supervisar las funciones de los subordinados.

Competencias de gestión requeridas:

♦ Liderazgo

Concepto: es la capacidad de la persona para influir de manera positiva en los demás, con el propósito de alcanzar las metas deseadas, mediante su propia voluntad y motivación, sin existir alguna medida de coerción.

Incidencia en la empresa: un supervisor de producción es un punto de enlace entre la dirección de la empresa y la parte operativa, por lo que debe poseer alta capacidad de dirección a sus grupos de trabajo, debe estar comprometido en asumir su posición de poder debido a su compromiso dentro del equipo. Se requiere que tenga la capacidad para dirigir a los operarios, y que estas personas respondan positivamente a trabajar con el supervisor no únicamente por la figura de autoridad jerárquica que representa por ser su jefe inmediato.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento organizativo pero si carece de un liderazgo efectivo tendrá un rumbo incierto.

♦ Proactividad:

Concepto: Capacidad que tienen las personas de prevenir situaciones inesperadas y reaccionar mediante la utilización de su

influencia y de manera dinámica. Es la capacidad de reaccionar ante la incertidumbre y no pasmarse ante cambios o situaciones.

"Gracias a la proactividad no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta." Stephen Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Incidencia en la empresa: El ocupante de este puesto se ve en situaciones que requieren la búsqueda de soluciones creativas, se necesita que la persona sea flexible, en el sentido que se adapte a lo inesperado y que no permita que la incertidumbre reduzca su marcha y la de su equipo de trabajo, que no se resista al cambio, por el contrario que intente promoverlo cuando es positivo. La empresa necesita que el ocupante del puesto o de los puestos de supervisión de producción aporte ideas y estas sean convertidas en acciones reales.

Con una actitud proactiva, las organizaciones pueden prevenir los escenarios posibles y lograr el desarrollo de soluciones efectivas.

♦ Orientación al logro:

Concepto: Implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejorar el desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán las metas.

Incidencia en la empresa: se necesita que la persona que se desempeña en el puesto, tome conciencia de los objetivos organizacionales, y que sean tomados como propios buscando

mediante todas sus funciones y las de su equipo de trabajo la realización de estos. Así como fijarse objetivos propios y grupales que sean superados, siendo propositivo, y que persiga día a día alcanzar nuevas metas.

♦ Trabajo en Equipo.

Concepto: consiste en la orientación a trabajar de manera que las personas colaboren entre sí, con el fin de alcanzar los objetivos que han sido planteados, mediante la mejora de las relaciones de trabajo y el compañerismo.

Incidencia en la empresa: Beneficia a la empresa en cuanto que hay mayor organización, se obtienen mejores resultados al poder dirigir el grupo trabajando en equipo se puede alcanzar las metas personales así como las grupales. Tanto el supervisor como las personas que se desempeñan como operarios, al promover esta forma de trabajar en el equipo logran mejorar el clima laboral, al crear una mejor relación entre el supervisor, operarios y la empresa. El desarrollo de una cultura de trabajo en equipo aporta a la empresa un elemento fundamental para su desarrollo que es la sinergia, al poder el equipo tomar una actitud que permita buscar soluciones que beneficien a cada una de las partes.

♦ Manejo de personal

Concepto: representa la capacidad de la persona que se desempeña en un puesto de mandos medios, de dirigir al personal que se

encuentra a su cargo, mediante el desarrollo de relaciones basadas en el respeto y confianza.

Incidencia en la empresa: el puesto requiere de la persona la capacidad de administrar personal debido a que tendrá un equipo de trabajo a su cargo, tomará decisiones que afectan a las personas que se desempeñan en el área operativa de la empresa, necesitará crear y fomentar buenas relaciones con el personal a su cargo, para lograr el cumplimiento de metas y objetivos del equipo de trabajo, siendo el supervisor conciente ante todo de las necesidades y situaciones que los subordinados tienen, en diferentes aspectos.

♦ Administración de la producción.

Concepto: Consiste en el conocimiento del proceso administrativo, aplicado a la producción el saber planificar, organizar, dirigir y controlar, todo lo relacionado con la producción.

Incidencia en la empresa: Administrar la producción implica la planeación de las actividades del personal operativo, y la obtención de números que se convertirán en la producción diaria de cada línea de trabajo, optimizando los recursos disponibles y la capacidad instalada con la que se dispone para poder cumplir con la producción programada, esto ayuda a la mejora en los resultados, en el sentido que con una programación eficiente de lo que se quiere lograr y contando con las herramientas administrativas, los recursos se orientan a lograr las metas.

♦ Manejo de conflictos:

Concepto: consiste en la capacidad de la persona de resolver las situaciones que representan enfrentamiento o inconformidad entre dos o más partes.

Incidencia: un puesto en el que se tenga personal a cargo requiere que la persona, cuente con la capacidad de resolver los problemas que se den entre las personas que laboran en la empresa, por razones diferentes. Esta capacidad requiere que la persona resuelva las situaciones en lugar de eludirlas.

MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS, BASADO EN COMPETENCIAS DE GESTION.

Titulo del puesto: Jefe de mantenimiento

Descripción genérica del puesto:

- ♦ Habilitar la maquinaria y equipo utilizado, con la responsabilidad de conservarlas y mantenerlas en condiciones óptimas para su funcionamiento requerido por la calidad del producto.

Niveles de relación:

Reporta a: Gerencia o jefatura de producción.

Supervisa a: Mecánicos y auxiliares

Principales funciones:

- ♦ Recibir las especificaciones de reparación de maquinas del supervisor de producción.
- ♦ Minimizar los tiempos muertos por maquinas descompuestas.
- ♦ Mantener comunicación con el supervisor de producción para dar prioridad adecuada a las reparaciones.
- ♦ Dar seguimiento al pedido de repuestos o insumos necesarios para la reparación de maquinaria.
- ♦ Mantenerse al tanto del mantenimiento preventivo y correctivo.

Competencias de gestión requeridas:

♦ Capacidad de planificación

Concepto: Es la capacidad que se tiene, para programar y prever posibles sucesos, enfocados al aspecto logístico y de mantenimiento, tales como posibles fallas en la maquinaria y equipo.

Incidencia en la empresa: la persona encargada de este puesto será responsable de la planificación diaria de su departamento, en cuanto a las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo utilizado por el departamento de producción. La principal necesidad de una buena planificación de este departamento es debido a que de esta depende la reducción de tiempos muertos ocasionados por maquinaria o equipo en mal estado. Debiendo priorizar en las que representan puntos estratégicos de la producción.

♦ Atención al cliente interno

Concepto: consiste en satisfacer las necesidades del personal del área de producción (cliente interno), debido a que estos deben contar con la maquinaria, herramientas y equipo necesarias en el momento preciso, en condiciones óptimas para realizar su trabajo a tiempo.

Incidencia en la empresa: quien desempeñe este puesto estará a cargo, del cumplimiento de las exigencias que se determinen, ya sea por fallas en maquinaria y equipo o por su mantenimiento. Si la maquinaria esta dañada puede generar retrasos en la producción y por ende generar pérdidas, ocasionadas por tiempos muertos. Debe verificar que el equipo que este utilizando los operarios se mantenga en perfectas condiciones. Y verificar que los problemas de reparaciones hayan sido resueltos satisfactoriamente.

♦ Responsabilidad

Concepto: Cumplimiento de las obligaciones, cuyas asignaciones le han sido delegadas, dado que en el área de mantenimiento han sido asignadas a esta jefatura, deben por tanto dársele seguimiento a las actividades correspondientes hasta su finalización.

Incidencia en la empresa: En este caso, la jefatura deberá contar con la actitud hacia el cumplimiento de las actividades que puedan surgir, tratando siempre de prever posibles problemas, debido a que un equipo o maquinaria en mal estado puede generar el incumplimiento de los requerimientos de producción, y no desempeñar su trabajo de manera optima. Es necesario que la persona cumpla con los tiempos que se fija para las actividades de su equipo de trabajo, tomando conciencia de la planificación establecida.

♦ Trabajo en equipo

Concepto: es la capacidad para poder desempeñar las actividades en conjunto con los demás miembros del grupo de trabajo, en este caso es la sinergia que el ocupante de mandos medios genere, para integrar a sus colaboradores en la búsqueda de objetivos comunes.

Incidencia en la empresa: La jefatura en este caso, deberá generar y promover un ambiente en el cuál los subordinados, colaboren de tal manera que haya un buen ambiente de trabajo, y exista mejor relación entre todas las partes que componen esta unidad, trabajando todos por metas comunes, reflejados en resultados positivos para cada uno y para la empresa, y generándose por lo tanto cohesión en el grupo, generando mayor delegación de las actividades, basándose en la confianza y las capacidades de las personas que integran los equipos.

MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS, BASADO EN COMPETENCIAS DE GESTION.

Titulo del puesto: Supervisor de ventas

Descripción genérica del puesto:

- ♦ Responsable de las actividades del equipo de ventas y de la planificación de estrategias que sean necesarias para lograr el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.

Niveles de relación:

Reporta a: Gerencia de ventas

Supervisa a: representantes de ventas

Principales funciones:

- ♦ Analizar el cumplimiento y desarrollo de las metas de ventas y tomar las medidas necesarias para cumplirlas.
- ♦ Motivar a los colaboradores del departamento de ventas al cumplimiento de las metas.
- ♦ Definir estrategias para atención a clientes.
- ♦ Planificación y seguimiento de los negocios.
- ♦ Supervisar las funciones de los colaboradores del departamento de ventas.
- ♦ Análisis de las tendencias del mercado y sus canales de distribución.

Competencias de gestión requeridas:

♦ Manejo de personal

Concepto: es la forma de gerenciar al recurso humano, en el cual se trata y motiva al personal a alcanzar los objetivos esperados, aplicando el lado humano, siendo empático con sus colaboradores.

Incidencia en la empresa: El supervisor de ventas no solo exigirá resultados a sus subordinados, sino también deberá utilizar las buenas practicas de relaciones humanas demostrando empatía, y otros aspectos relacionados para resolver situaciones que puedan darse en la empresa. Dependiendo de la motivación que las personas sientan por parte de sus jefes, así serán los resultados positivos que se darán.

♦ Atención al cliente

Concepto: Es el servicio adicional que se le da tanto al cliente, ya sea por la venta de un producto o prestación de un servicio.

Incidencia en la empresa: El buen manejo de los clientes propicia atraer clientes nuevos y retener clientes actuales. Y una referencia positiva en el entorno

El manejo de clientes externos, son nuestro soporte, por lo cual la supervisión debe ir enfocada a las necesidades que estos tienen, y no

a la venta meramente de un producto o servicio, sino de darle un valor agregado, y verificar que todos los requerimientos de estos sean cumplidos bajo un estándar.

♦ Poder de negociación

Concepto: es la capacidad de la persona, de ofrecer y vender los productos y servicios de la empresa y sea capaz de cerrar la mayoría de negocios que se tengan previstos dentro de los márgenes aprobados por la empresa.

Incidencia en la empresa: Un supervisor de ventas debe velar porque todos los tratos se cierren, deben tener la capacidad de convencer a los clientes, y vender no solo el producto o servicio, si no también proyectar una buena imagen, la cual servirá para fortalecer la fidelidad de los clientes y potenciar futuras ventas. Se tiene una cartera de clientes y una proyección de ventas, de esta cartera se contempla a quienes se va a vender, y es ahí donde interviene el supervisor, velando por que se cumplan las estimaciones realizadas para cada mes.

♦ Liderazgo

Concepto: es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.

Incidencia en la empresa: Un líder es capaz de atraer a muchas

personas las cuales basadas en la confianza que este ha ejercido sobre ellas, toman en cuenta la forma de llevar a cabo una actividad, sintiéndose motivados a hacer su trabajo con entusiasmo. Una persona capaz de atraer a su personal y hacer que cumplan las metas organizacionales.

♦ Integridad:

Concepto: Se define como valores, gente que guié el accionar en una escala de valores, que piense en la organización y no en intereses particulares, cierre negocios para la empresa dentro de un marco de respeto hacia su gente.

Incidencia en a la empresa: Esta persona deber realizar su trabajo de forma tal que tenga principios y valores firmes, que lleven a la empresa a la consecución de sus objetivos, dentro de un marco ético.

MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS, BASADO EN COMPETENCIAS DE GESTION.

Titulo del puesto: jefe de bodega

Descripción genérica del puesto:

- ◆ Encargado de la organización, inventariar, mantener al día el manejo de los almacenes de materiales y productos terminados

Niveles de relación:

Reporta a: Gerencia de producción

Subordinados a él: auxiliares de bodega

Principales funciones:

- ◆ Gestión de materiales, en cuanto cumplir con los requerimientos que las diferentes áreas de producción le demanda
- ◆ Adquisición y control de materiales para mantener las existencias, en bodega y contar con un stock necesario, para suplir las necesidades de cada departamento, y a la vez lleva un control adecuado de existencias ya sea en productos terminados, en proceso o materiales.
- ◆ Utilizar técnicas de organización de la bodega para lograr el manejo de óptimo de los espacios, mejoras en los controles de existencias, etc.
- ◆ Control de inventarios: Es la verificación entre el archivo que se tiene y la confrontación física de estos, la utilización de las cardex.

Competencias de gestión requeridas:

♦ Integridad

Concepto: Se define como valores que debe poseer la persona, sin ocasionar daños a la organización que representa, ni al personal que tiene a su cargo, ni a sus clientes internos.

Incidencia en la empresa: Un buen jefe encargado de bodega, debe tener presente que tiene a su cargo una serie de artículos en bodega, por tanto es importante que ante todo, sean los valores y principios que predominen, ante de sus intereses y que puedan causarle a la empresa daños.

♦ Responsabilidad

Concepto: Se puede concebir como un principio del cumplimiento de obligaciones, que debe poseer la persona en el cargo.

Incidencia en la empresa: las personas en las jefaturas son básicamente quienes tienen a su cargo mucho compromiso, debido a que es la persona que maneja todos los insumos de la empresa, como materiales, productos tanto terminados como en proceso, y es una parte básica debido a que deben responder ante los clientes tanto internos como externos.

♦ Trabajo en equipo

Concepto: es la capacidad que una persona tiene para poder desempeñar sus actividades en conjunto con sus compañeros, en este caso generar el punto de cohesión como ocupante de mando medio, para integrar a sus colaboradores en la búsqueda de objetivos comunes.

Incidencia en la empresa: El trabajo en equipo es muy importante, debido a que se debe generar un ambiente favorable de trabajo, dado que es una de las áreas con responsabilidades muy importantes y con una demanda muy fuerte, es por esto que las jefaturas deben saber delegar las funciones, y hacer que todo el personal que este a su cargo se complementen unos a otros, hasta lograr la integración total.

♦ Atención al cliente interno

Concepto: es el servicio que se le presta al personal dentro de determinada área, satisfaciendo las necesidades de estos, supliendo los requerimientos de cada departamento.

Incidencia en la empresa: El desempeñar esta jefatura, conlleva una responsabilidad en la cual, se debe estar pendiente de las necesidades que surgen en cada departamento, es decir el constante monitoreo de los materiales, productos ya sea terminados o en proceso, debido a que de esto depende la producción y el cumplir con los requerimientos de los clientes internos.

4.6 USUARIOS DEL MANUAL.

Se determina como usuarios del manual de perfiles de mandos medios basados en competencias de gestión, a las jefaturas o gerencias de los departamentos o áreas de recursos humanos de las empresas que forman parte de la industria textil, confección de prendas de vestir e industria de cuero y sus productos. Y serán las personas que laboran en el departamento los encargados de la custodia y administración de esta herramienta.

Este manual es aplicable en todas las empresas que integran los sectores anteriormente mencionados en cualquier parte del territorio nacional.

4.7 RECOMENDACIÓN DE METODOLOGÍA DE EVALUACION.

El presente manual de perfiles, no contiene precisamente las pruebas o herramientas para realizar la evaluación de las competencias de gestión, debido a que el objetivo de este manual es documentar las competencias de gestión que se requieren a nivel de mandos medios, para orientar la función de su ocupante en forma optima.

En esta sección se presenta una metodología recomendada para realizar el proceso de evaluación.

I. Realización de entrevista inicial

El desarrollo de una entrevista permitirá analizar si la persona cuenta con las condiciones mínimas de la competencia para continuar con el proceso de evaluación, esta entrevista debe ir orientada a la identificación de la competencia basándose en la información contenida

en el currículum del candidato o sobre la información obtenida en el trabajo si la persona ya es miembro de la organización.

II. Análisis de antecedente de las competencias.

Permite identificar si la persona cuenta con las competencias buscando que las evidencie mediante situaciones de trabajo, formación u otras actividades que haya realizado, y le permita demostrar que cuenta o puede manejar determinada competencia. Los tipos de situaciones pueden ser mediante la experiencia laboral o en actividades que no hayan sido remuneradas, formación profesional o no formal, o problemas y situaciones en su lugar de trabajo que haya resuelto.

III. Observación en el trabajo o en situación de trabajo

Permite a quien realiza la evaluación de las competencias ver como la persona que se evalúa y que labora dentro de la empresa se desenvuelve en el trabajo, en la realización de sus funciones. Y si es un candidato externo, se entrevista y evalúa como reaccionaria o ha reaccionado ante determinada situación de trabajo.

Esta técnica consiste en ver como la persona se desenvuelve, si cuenta con las competencias de gestión y sabe manejarlas dentro de sus funciones laborales. Representa una ventaja en materia de evaluación de competencias por que permite obtener la información de manera directa.

Para tal proceso se recomienda el uso de un checklist (lista de comprobación) la cual no debe ser muy extensa para evitar el riesgo de perder información relevante.

Ejemplo:

Competencia: liderazgo

	Si	No	Observaciones
Transmitir la visión del negocio, desarrollando la cooperación y el trabajo en equipo llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.			

- | | | | |
|---|--|--|--|
| 1 | Las personas lo escuchan recuerdan y aplican las instrucciones | | |
| 2 | Fomenta las relaciones de confianza | | |
| 3 | Motiva a los subalternos al logro de los objetivos. | | |
| 4 | | | |

El ejemplo anterior muestra algunos aspectos que se consideran al evaluar determinada competencia mediante la observación, esta herramienta puede variar de acuerdo a la empresa así como el número de aspectos a evaluar.

IV. Auto evaluación

Por medio de la administración de un cuestionario que permita a la persona demostrar como actúa ante determinadas situaciones, con el cual se puede lograr conocer el nivel de determinada competencia.

Ejemplo:

Cuestionario de evaluación del nivel Proactividad

Objetivo del cuestionario: Conocer el nivel de proactividad de la persona a evaluar.

Instrucciones: Responda Si o No a las siguientes preguntas, analizando como reacciona usted en el trabajo.

1. ¿Acepta lo inesperado? ¿Tiene la disposición de desafiarse constantemente, mirar al horizonte y prepararse, pues considera que nada permanece estable por mucho tiempo?
2. ¿Irradia un entusiasmo que le permite llegar de lo bueno a lo excepcional actuando con determinación para lograr su propósito?
3. ¿Se anticipa a las necesidades de su puesto de trabajo y con ello garantiza ser un líder positivo para su equipo?
4. ¿Cambia las reglas y busca mejores escenarios?
5. ¿Plantea opciones? ¿Piensa como un principiante abierto a lo que va surgiendo con capacidad de simplificar las cosas y cuestionar todo lo que le rodea?
6. ¿Planifica la manera de cambiar sus planes en caso de que algo no suceda de acuerdo a lo planeado? ¿Se adelanta verificando acciones y tiene un plan de contingencia?
7. ¿Se concentra en sus fortalezas, no en sus debilidades?
8. ¿Concentra todas sus energías en lo que debe suceder, fijándose metas positivas y visualizando con éxito el futuro de su acción?
9. Frente a la incertidumbre, ¿recuerda triunfos pasados?
10. ¿No abandona fácilmente un asunto y cuando éste se complica insiste realizando acciones para superar los obstáculos?

11. ¿Es decidido en momentos de crisis?

12. ¿Actúa rápida y decididamente en vez de esperar a ver si la situación se resuelve por sí sola?

Evaluación: Sume las respuestas positivas, será una sencilla forma de verificar en una escala de 1 a 12, dónde esta la capacidad de ser una persona proactiva dentro de la empresa.

V. Entrevista por competencias¹⁹.

La entrevista por competencias también denominada entrevista en profundidad, es una parte muy importante dentro del proceso de selección, brinda al entrevistador la oportunidad de mirar "con una lupa a su entrevistado".

Entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias de gestión.

La entrevista por competencias dependerá del tiempo, del nivel del candidato a entrevistar así como de las competencias de gestión que el perfil señala para tal puesto.

Ejemplo: guía para realizar la entrevista por competencias

¹⁹ Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, La gestión de recursos humanos por competencias, Pág. 147, Granica Ediciones, 2000.

Cuestionario para guiar la entrevista por competencias.

Competencia: trabajo en equipo

Objetivo: dar los lineamientos que sirvan a la persona que realiza la entrevista por competencias para guiarla, de manera que se obtenga la información del candidato de forma veraz.

1. ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo? ¿apoya el trabajo en equipo? Describa algunas situaciones en la que usted haya inducido a sus colaboradores a realizar su trabajo en equipo.
2. ¿Propicia relaciones de confianza con las personas que trabajan con usted? ¿Considera que es una persona que ofrece su confianza a las demás personas que laboran con usted?
3. ¿Se retrae ante los conflictos y evita abordarlos? mencione algunas situaciones en las que halla logrado resolver algún conflicto en su trabajo
4. ¿Aborda los conflictos interpersonales sin dejar pasar mucho tiempo?
5. ¿Propicia la libertad para expresar y discutir las propias ideas?
6. ¿Le interesa el éxito del trabajo cuando lo realiza? ¿Cómo puede el equipo de trabajo hacer que esto suceda?
7. ¿Tiende a subordinar los intereses generales a los intereses personales?
8. ¿Se interesa por las necesidades de su equipo de trabajo?
9. ¿Se preocupa por entender los objetivos del grupo y fomenta a las demás personas a alcanzarlos?
10. Describa alguna situación en la que usted halla propiciado el trabajo en equipo, ¿cual era la necesidad que identifico en ese momento? ¿Cual fue la actitud de su equipo de trabajo?

El cuestionario anterior le permitirá a la persona guiar la entrevista a manera de que el candidato pueda expresarse sobre sus competencias, el nivel de cuestionamiento puede variar de acuerdo a la competencia, a la posición para la que se entrevista y otras características del puesto y de la empresa.

VI. Assessment center

Es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán el rendimiento de éste. Lo que se observa es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

El objetivo del Assessment Center es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, considerando a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor en un puesto de mandos medios.

Debemos tener claro que hoy en día, no es sólo lo que la persona sabe lo que debe contar, sino el cómo y el porqué hace las cosas de determinada manera, y si esa forma de hacer es la adecuada para el puesto y la empresa a la que pretende incorporarse. Obviamente, no hay competencias buenas o malas, sino adecuadas o no para cada puesto, organización y persona en cada momento.

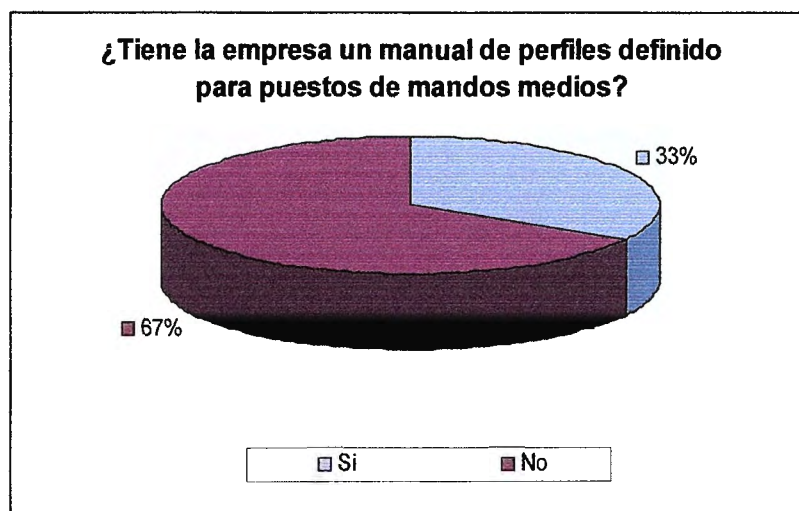
CONCLUSIONES DEL MANUAL

- ♦ El manual de perfiles recomendado en este documento permitirá a las empresas conocer las principales competencias de gestión que se requieren para las personas que se desempeñan en mandos medios dentro de las empresas que integran la industria textil, confección de prendas de vestir e industria de cuero y sus productos. Se recomienda el uso de esta herramienta a las personas que llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal con el propósito enfocar los procesos en orden a un lineamiento que permita dirigir las decisiones basándose en las competencias de gestión que requiere determinado puesto de trabajo a nivel de mandos medios, para orientar la función de su ocupante en forma óptima.
- ♦ La capacitación constante es necesaria para mantener y mejorar el desempeño de las personas ocupantes de mandos medios de igual modo lo es reforzar las competencias de gestión que el puesto demanda, con el apoyo de este manual los usuarios podrán identificar cuales son las competencias que se requiere sean reforzadas, tomando como base la evaluación del desempeño. Este objetivo brinda la posibilidad de poder formular y desarrollar planes de carrera para las personas que se desempeñan en mandos medios dentro de las empresas.
- ♦ Existen diversas metodologías para evaluar las competencias de gestión, la utilización de estas dependerá de la empresa, así como de las competencias que se examinan, como también del nivel de la persona que se busca para ocupar el puesto, apoyadas en la metodología de evaluación que se recomendó.

- ♦ La elaboración de los perfiles de mandos medios se ha basado en las necesidades en materia de competencias de gestión que las empresas que integran la industria textil, confección de prendas de vestir e industria de cuero y sus productos, requieren de las personas que se desempeñan en mandos medios.

CONCLUSIONES GENERALES

- ♦ La industria manufacturera en general, en sus procesos de contratación, carecen de perfiles específicos en competencias de gestión.
- ♦ Este tipo de industria por lo general se basa en competencias, meramente técnicas, dicha razón es la principal, para no contar con un perfil basado en competencias de gestión.
- ♦ La mayoría de empresas no cuentan con un manual de perfiles de mandos medios basados en competencias tanto técnicas como de gestión, por escritos, dado que la estructura organizativa no es tan grande, no se toman en cuenta ese tipo de herramientas en el momento de selección de personal.



- ♦ Los mandos medios en su mayoría lo componen supervisiones y jefes de área, por la naturaleza del tipo de organizaciones, por lo cual el enfoque de la propuesta se da más en puestos de este tipo.

- ♦ Las competencias de gestión según la investigación arrojada, recae un buen porcentaje en lo que es la experiencia, lo cual nos lleva a concluir, que las organizaciones de este tipo, están valorando más las competencias técnicas, que las de gestión, lo cual no es beneficioso, pues debe haber un equilibrio entre ambas competencias.
- ♦ La elaboración de un modelo de manual de perfiles basados en competencias de gestión, es importante dentro de una organización, debido a que se tiene personal formado integralmente, y que puede contribuir a mejorar el proceso de contratación en las empresas.
- ♦ El manual de perfiles basados en competencias de gestión es una herramienta que todas las empresas independientemente el rubro de la industria que sea, debe poseer.

RECOMENDACIONES

- ♦ Para el sector de la industria manufacturera es muy importante la experiencia como competencia, que se sabe que es técnica, por lo tanto en caso de las organizaciones que tienen personal en mandos medios, solo con competencias técnicas, es necesario que estas reciban capacitación en competencias de gestión, dado que el manual exige en el perfil del candidato que requiera de estas.
- ♦ Las empresas deben tener por escrito un manual de perfiles de mandos medios, tanto de competencias técnicas como de gestión, como herramienta para la selección de personal en mandos medios.
- ♦ Se propone como herramienta para la selección de mandos medios, este manual como modelo, para en cierta manera contribuir con la industria y aquellas empresas que no poseen dicho documento.
- ♦ Recursos humanos tiene la responsabilidad de delegar a la persona de selección de personal, por ende la utilización del manual de perfiles propuesto, deber ser un parámetro para la contratación del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, Granica Ediciones, 2000.
- ♦ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Plan de desarrollo Industrial, 2005.
- ♦ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Directorio de empresas industriales, Registros Administrativos, 2005.
- ♦ Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Área Macroeconomía y Desarrollo, Desempeño económico y del mercado de trabajo de El Salvador 2004/2005, Noviembre 2005.
- ♦ INSAFORP, Glosario de términos del sistema de normalización y certificación de competencias laborales de el salvador, terminología para la formación profesional en El Salvador, tercera edición, 2002.
- ♦ López Navarro, Karla, "Diagnostico del sector confección de Prendas de Vestir, para una Propuesta de Desarrollo en Materia de Producción y Exportación, con la entrada en Vigencia del CAFTA-DR. Caso: Empresa que opera bajo el Régimen Deposito para Perfeccionamiento Activo de El Salvador" 2006, Universidad Don Bosco.
- ♦ Peggy Karen y Georgina M. Vega López, LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UNA NUEVA HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO, trabajo de graduación, Administración de Empresas; Universidad de Antofagasta, Chile 2001.

- ♦ Sherman, Bohlander, Snell; Administración de recursos humanos, 11 edición, Editorial Thomson Learning, 2002.
- ♦ USAID / EXPRO, Estudio de la industria del calzado en El Salvador, Marzo 2006.

SITIOS WEB CONSULTADOS

- ♦ Espacio Europeo de Educación Superior EEES,
<http://www.recursoseees.uji.es/fichas/fc12.pdf>.
- ♦ FUNDE, Desempeño económico y del mercado de trabajo de El Salvador <http://www.gpn.org/data/elsalvador/el-salvador-es.doc>
- ♦ INSAFORP, Glosario de términos del sistema de normalización y certificación de competencias laborales de el salvador <http://www.registroproveedores.org/terminologia.pdf>
- ♦ USAID, Estudio de la industria del calzado en El Salvador http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF765.pdf
- ♦ Vargas Zuñiga, F, 40 preguntas sobre competencia laboral, CINTERFOR/OIT, Pág. 9, 2004.
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

ANEXOS

ENCUESTA DE INVESTIGACION DIRIGIDA A LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCION PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DE CUERO Y SUS PRODUCTOS.

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información acerca de la opinión que como parte de la Unidad de recursos humanos tiene, acerca de las competencias de gestión que deben poseer los mandos medios, dicha información, es para uso exclusivamente académico y se mantendrá confidencialmente para la elaboración de la tesis, de antemano se le agradece su colaboración.

DATOS:

EMPRESA: _____

Indicaciones: Responda las siguientes preguntas según su criterio.

1. Cargo que desempeña en la empresa.

2. ¿Que cargos constituyen los Mandos Medios dentro de su empresa?

- a) Supervisores de Área
 - b) Jefes de Área
 - c) Gerentes de Área
 - d) Otros
- Favor Especificar

3. Cuales son las fuentes de reclutamiento de su empresa:

Base de datos interna _____ Anuncios publicados en prensa _____

Internet _____ Puerta de la calle _____

Recomendados de empleados _____

4. Tiene usted rotación de personal en puestos de Mandos Medios, a nivel de Supervisión y Jefes de Áreas o Unidades.

Si _____ No _____

4.1 Si la respuesta es SI, como la clasifica?

- Alta
- Moderada
- Baja

Cual es el porcentaje?

- 1-12%
- 13%-18%
- 19%-24%
- 25% a más.

5. ¿Cuál es la incidencia en los resultados de la empresa la contribución de las personas que se desempeñan en mandos medios?

- Alta
- Moderada
- Baja

6. ¿Tiene la empresa un perfil definido para los puestos de mandos medios?

- Si _____ No _____

Si la respuesta es NO ¿Por qué? y pasar a la pregunta 7

Si la respuesta es SI ¿Cuáles son los principales rasgos que debe reunir el ocupante de puestos de mandos medios?

¿En que se baso para definir las competencias clave de los ocupantes de mandos medios?

7. ¿Cuales son las principales **competencias de gestión** que debe poseer una persona que se desempeñe en mandos medios?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

8. ¿Cual competencia de gestión considera más importante para el desempeño de los mandos medios?

9. ¿Considera usted que la formación profesional que reciben los jóvenes actualmente esta enfocada al desarrollo de las competencias demandadas para desempeñarse en mandos medios?

Si _____ No _____ Por que? _____

Si la respuesta es No ¿Qué sugerencia podría brindar al respecto?

10. ¿Que herramientas utiliza para evaluar a las personas que se desempeñan en Mandos Medios?

- a) Encuestas
- b) Evaluación del desempeño y entrevista
- c) Medición bajo algún parámetro de gestión por competencias

11. ¿Que sugerencias daría para mejorar el nivel de contratación para los ocupantes de Mandos Medios en su organización?

12. ¿Que elementos, si lo hay, considera usted afecta el desempeño eficiente de los ocupantes de mandos medios en las organizaciones?

13. ¿Tiene su empresa un perfil definido dentro de los mandos medios que facilite el reclutamiento en caso de ser requerido?

Si__

No__

Si su respuesta es SI, ¿como lo utiliza?

Si su respuesta es No, ¿porque?

14. ¿Considera que seria de utilidad para su organización contar con un manual de perfiles de los puestos de mandos medios?

Si __

No__

Si su respuesta es No, ¿porque?

Si su respuesta es Si, favor contestar la siguiente.

15. Que utilidad tendría para su organización un manual de perfiles de los puestos de mandos medios.

Listado de empresas encuestadas en el proceso de
investigación

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD
INVERSIONES EVEREST S.A. DE C.V.	FABRICACION DE ROPA DE TEJIDO DE PUNTO.
CONFECCIONES GAMA , S.A. DE C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS
LOPEZ HNOS, S.A DE C.V.	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA DEPORTES.
INDUSTRIAS DL.S,A DE.C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS
INDUSTRIAS FLORENZI S.A DE C.V.	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS
ELECTRIC DESIGNS, S.A DE C.V	MAQUILADO DE ROPA MITONES, CORTINAS Y MOCHILAS DE TELAS
DURAMAS, SA DE CV	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.
EMPRESAS ADOC ,S.A DE C.V	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.
INDUSTRIAS CARICIA, S.A. DE C.V.	FABRICACION DE CALZADO, CHANCLETAS, BOTAS Y SIMILARES.

Esquema de presentación de perfiles de puestos.

MANUAL DE PERFILES DE MANDOS MEDIOS, BASADO EN COMPETENCIAS DE GESTION.

Titulo del puesto:

Descripción genérica del puesto:

Niveles de relación:

Reporta a:

Subordinados a él:

Principales funciones:

Competencias de gestión requeridas:

Requisición de personal

Fecha	
Departamento o unidad	
Puesto	
Número de vacantes	
Descripción de funciones	
Observaciones	
Perfil edad sexo estado civil escolaridad área de experiencia tiempo de experiencia idiomas software	
Horario	
Competencias requeridas.	

Nombre, firma y cargo del solicitante

FORMATO DE SOLICITUD DE PROMOCIÓN DE PERSONAL

Nombre: Fecha:
Edad:

Departamento en el que trabaja:

Puesto que desempeña:

Actividad que realiza:

Habilidades que posee:

Equipo que puede manejar:

Nivel de estudios: Cursos de especialización:

Experiencia laboral: Idiomas:

¿Había platicado con sus jefes sobre su interés en la promoción?

Explique las razones por las que solicita el puesto:

Firma del solicitante

Firma del jefe del solicitante