

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



PERFIL PROFESIONAL DE CONTRATACIÓN A NIVEL GERENCIAL POR  
PARTE DE LA GRAN EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO (A) EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

ING. JESSICA IVONNE GALDÁMEZ MEDINA

LIC. OSCAR RENÉ GÓMEZ HERNÁNDEZ

ING. JUAN CARLOS HENRÍQUEZ MONTEAGUDO

ASESOR.

MDE. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JUNIO DE 2019

**GENERALIDADES.**

DR. RAÚL RIVAS QUINTANILLA

**NOMBRE DE RECTOR**

MS. SIRHAN RAÚL RIVAS QUINTANILLA

**NOMBRE DEL VICE-RECTOR**

MR. NAPOLEÓN ALBERTO RÍOS-LAZO ROMERO

**NOMBRE DEL FISCAL**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida por permitirme haber finalizado mis estudios, a mi familia por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, a mis amigos y compañeros de trabajo por apoyarme y estar pendientes de la culminación de mi maestría, a las personas que compartieron de sus conocimientos para la elaboración de la tesis.

De igual forma, agradezco a mi asesor de Tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo, a mis compañeros de tesis porque en alguna manera hubo diferencias pero que las logramos superar y ahora podemos decir prueba superada.

**Ing. Jessica Ivonne Galdámez Medina**

Gracias Dios mío por la bendición de llegar a la culminación de este proceso de Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, donde no ha sido nada fácil llegar al final. Sin embargo, en medio de la turbulencia siempre hay motivantes que empujan hacia el logro de ese objetivo final y tomado de tu mano Dios mío ha sido posible llegar y con la ayuda de toda mi familia, mi mamá Rosa Fermina Hernández, mi papá José Anselmo Gómez, mis abuelos y todos mis hermanos por esta siempre conmigo.

Porque nada se alcanza sin que exista de por medio un esfuerzo para materializarlo. Es lo que ha motivado para alcanzar un peldaño más en el proceso de estudio, y no se ha podido completar si no es por la ayuda de Dios que ha generado fuerzas ahí donde parecía que todo se había terminado, también por el apoyo incondicional de toda mi familia, el apoyo de todos los compañeros del trabajo y al apoyo de todos los compañeros de maestría.

De manera especial agradecer a nuestro asesor de tesis MDE. Carlos González por su enorme ayuda brindada y a los compañeros de tesis Jessy y Juan Carlos por todo su empeño y paciencia a lo largo de todo el proceso de la investigación.

**Lic. Oscar René Gómez Hernández**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b> .....	i
<b>CAPÍTULO I.</b> .....	1
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b> .....	1
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA. ....	1
1.2. DELIMITACIÓN.....	4
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA. ....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS. ....	6
<b>CAPÍTULO II.</b> .....	7
<b>MARCO TEÓRICO.</b> .....	7
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS. ....	10
2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. ....	25
2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS .....	30
<b>CAPÍTULO III.</b> .....	31
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	31
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA. ....	31
3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. ....	33
3.3. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.....	34
<b>CAPÍTULO IV.</b> .....	36
<b>HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.</b> .....	36
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS. ....	36
4.1.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA GRAN EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.....	36
4.1.2 RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LAS UNIVERSIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL. ....	64
<b>CAPÍTULO V.</b> .....	77
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	77
5.1. CONCLUSIONES .....	77
5.2. RECOMENDACIONES .....	80
GLOSARIO.....	85

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	91
<b>ANEXOS</b> .....	92

## INTRODUCCIÓN.

El mundo contemporáneo evoluciona a un ritmo vertiginoso y el mundo empresarial no se queda atrás en este cambio constante y por ello las empresas deben adaptarse estratégicamente para estar acorde a las exigencias de las nuevas formas de hacer negocio y principalmente deben tener las bases sólidas que le garanticen su desarrollo, permanencia y crecimiento que giren alrededor de estos nuevos mercados.

En un contexto organizacional el elemento principal o en la base de este, se ubica el recurso humano, por tanto, en esta parte se debe garantizar tener al mejor talento que reúna todas las condiciones para que los demás elementos que siguen tengan un excelente funcionamiento a lo largo de toda la cadena de valor. En este proceso de contar con el mejor talento, las empresas deben diseñar perfiles laborales que reúnan todos los requisitos en los que el personal de nivel gerencial deberá ejercer eficiente y eficazmente sus funciones.

Por tanto, basado en lo anterior es necesario investigar si académicamente se está generando al profesional que reúna todas las competencias que demande la gran empresa, por ello se realizó este estudio, para determinar cuáles son los perfiles laborales que actualmente se están requiriendo por parte de las grandes empresas del municipio de San Miguel.

La temática a desarrollar para investigar lo anterior trata sobre el perfil profesional de contratación a nivel gerencial por parte de la gran empresa del municipio de San Miguel y se pretende lograr un aporte que sirva de sustento para equiparar el nivel de lo que se demanda y el nivel que se ofrece por parte de las Universidades de la zona San Miguel.

El documento muestra el proyecto de la investigación que consta de 5 capítulos: Problema de investigación, Marco Teórico y Metodología de la Investigación, hallazgos en la investigación y las conclusiones y recomendaciones. En el problema de investigación se habla sobre la situación problemática del tema, del por qué la investigación, su delimitación en cuanto al espacio, tiempo y la temática a la que se relaciona, se definió cual fue el enunciado del tema, justificando del por qué es importante tener definido un perfil de contratación a nivel gerencial por parte de las empresas, tomando en cuenta el objetivo general y de eso se limitó a sus objetivos específicos que es lo que sirvió para realizar el trabajo de investigación. En el capítulo dos se menciona el marco teórico, los antecedentes

históricos de donde surge el tema de investigación teniendo un conocimiento más profundo desde sus orígenes hasta la actualidad, los elementos teóricos más relevantes a los conceptos del perfil de contratación a nivel gerencial, su definición y operacionalización de términos básicos y por último el sistema de hipótesis del perfil profesional de contratación de nivel gerencial que la gran empresa de San Miguel demanda está apegado al perfil profesional de los graduados de las universidades de la zona. La investigación fue de tipo descriptiva ya que se tiene por objetivo conocer cuáles son los perfiles que la gran empresa del Municipio de San Miguel exige para realizar sus contrataciones a nivel gerencial, donde se realizaron entrevistas a personas encargadas en las universidades y un cuestionario a 24 empresas todo con el fin de obtener información, si los perfiles de contratación están acordes a lo que las empresas buscan de un profesional graduado de la universidad, los instrumentos que se utilizaron para recopilar los datos fue el método de entrevista y un cuestionario, la investigación se realizó en varias etapas, primeramente en la recolección de la información, procesamiento o tabulación de la información obtenida, realizando luego la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación por cada pregunta del cuestionario para poder ser presentados gráficamente con sus respectivas interpretaciones y análisis. Por último, se presentan las conclusiones del estudio y las respectivas recomendaciones para considerar en la toma de decisiones de la gran empresa del municipio de San Miguel y de las Universidades de la zona.

# **CAPÍTULO I.**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

La empleabilidad de las personas es uno de los factores socioeconómicos que contribuyen al desarrollo de un país y al crecimiento de la población en aspectos no solamente económicos sino también en el sentido de la satisfacción personal, de subsistencia y de autorrealización. Las necesidades de los seres humanos son dispersas, pero todos siempre estamos inmersos a unas básicas, que son la pauta para poder vivir con estabilidad emocional y económica.

Ante la necesidad de crear las competencias idóneas en las personas que habrán de insertarse en un mercado laboral debe existir el esfuerzo por parte de las universidades de crear perfiles idóneos de nivel gerencial que se acoplen a las exigencias o necesidades que demandan las grandes empresas, sin embargo existe una separación entre estos dos componentes y la realidad es que muchas de las competencias que se crean desde los centros de educación superior no encajan con las necesidades del mercado laboral.

Aunque en esta realidad de lograr perfiles de alto nivel desde las universidades y para que se acoplen las exigencias del mercado, existen otras variables que son necesarias analizar a detalle, entre estas están el hecho que muchas personas se deciden por estudiar una carrera universitaria tomando únicamente su gusto o preferencia y no enfocando su atención en el análisis que da la realidad sobre lo que está demandando el mercado laboral. Desde acá se va creando un problema latente ya que estos profesionales al salir graduados no encontrarán puestos en los que desempeñarse en su área laboral y esto generará que se subempleen en áreas para las cuales no han sido preparados.

Debemos de considerar que el mayor problema se encuentra en la gran cantidad de profesionales que salen con la idea de poder encontrar un trabajo de nivel gerencial sin saber que las exigencias o criterios de las empresas comúnmente no están aparejadas a las exigencias de las personas buscadoras de empleo y no podemos dejar de lado la parte de las remesas que en alguna medida no deja que las personas se esfuercen por mejorar

sus capacidades y potencializarse para cumplir con las expectativas que tienen en el sector empresarial de la zona, hay que mencionar que nuestro territorio es dominado por los sectores comercio y servicio y que las vacantes que existen en niveles de mandos medios hacia arriba son obligatoriamente definidas con criterios muy fuertes para poder ocupar esas vacantes.

Las empresas, entre muchos factores, están integradas por personas, las que representan su mayor fortaleza, son su recurso humano. Por ende, toda organización debe prestar mucha atención a los procesos que lleva a cabo en cuanto a suplir no solo sus necesidades, si no las de sus colaboradores. Existen muchos procesos, sistemas y procedimientos dentro de las organizaciones y estos dependen directamente de los colaboradores y la manera en que los mismos realicen sus tareas. Las personas son la clave para que una empresa funcione de manera eficiente y cumpla con los objetivos establecidos.

Dentro de los varios procesos que integran la empresa en sus niveles gerenciales se encuentra el establecimiento de descriptor de puestos y el proceso de Reclutamiento y Selección y en relación con ello, cabe destacar la importancia que tiene el detectar cuál es el perfil adecuado para los niveles gerenciales, así para lograr el buen desempeño de sus labores dentro de la compañía.

Los puestos a nivel gerencial tienen enorme importancia dentro de cualquier empresa. Cada gerente tiene bajo su responsabilidad el buen rendimiento y desempeño de su departamento, así como la obtención de los resultados esperados y velar por cada integrante de su equipo.

Todo gerente de una gran empresa tiene en sus manos, el velar que toda tarea se lleve a cabo exitosamente, es por esto por lo que se requieren ciertos requisitos mínimos para poder ocupar una posición como esta, para lograr con ello un alto grado en el rendimiento producto de su gestión.

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo. Sin embargo, en la mayoría de las empresas de la zona oriental se carece de este instrumento de definir perfiles que indique que competencias deben de tener los cargos de nivel gerencial.

Para la definición de los perfiles idóneos de puestos a nivel gerencial se requiere que estos se ajusten realmente a lo que se demanda en el mercado laboral, siguiendo la pauta de tres perspectivas. En primer lugar, se debe conocer el estado actual de las competencias que han adquirido los profesionales que entran en ese mercado laboral; en segundo lugar, hay que saber que competencias piden las organizaciones empresariales y, por último, será necesario identificar cuál es el enfoque que están siguiendo los académicos que intervienen en la formación y desarrollo de los perfiles competenciales en los centros educativos.

La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual el pequeño conjunto de competencias esenciales, de modo que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización. Y tampoco pueda perder tal perspectiva todo el conjunto de empleados. El proceso de comunicación y con ello, la formación en el ámbito de la gestión de competencias se hace vital. Una Organización que aprende, es pilar para convertir en actividad sustentable a la gestión de competencias.

En esta investigación, se desea estudiar de manera objetiva la realidad del proceso de contratación de personal gerencial en las grandes empresas del municipio de San Miguel, investigando, describiendo y analizando desde una perspectiva comprensiva los diferentes procesos que conllevan a diseñar los perfiles deseados en un profesional del nivel gerencial, que realmente se empiezan a elaborar desde antes del proceso de selección de personal, el cual lleva inmerso una serie de requisitos que debe cumplir el profesional de acuerdo al perfil buscado por la gran empresa para ocupar un puesto de gerencia, y que será evaluado por la misma institución, consejo directivo o especialista del área de recursos humanos que decidirá la mecánica a seguir para la posterior contratación.

## **1.2. DELIMITACIÓN.**

- ✓ Espacio: La investigación se llevó cabo en la gran empresa del municipio de San Miguel.
- ✓ Tiempo: La investigación se realizó desde febrero hasta el mes de junio de 2019.
- ✓ Temática: Gestión del talento humano.

## **1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

¿Cuáles son los perfiles profesionales de graduados universitarios que demandan las grandes empresas de San Miguel para seleccionar talento humano?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

En El Salvador, el reconocimiento de la importancia que tienen las competencias profesionales para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas ha puesto de manifiesto que existe un campo muy amplio para la investigación académica en este tema. Es esencial conocer y analizar de manera rigurosa la realidad de la gestión de las competencias en los centros de trabajo, de manera que, desde las instituciones de formación de profesionales, se puedan articular propuestas bien fundamentadas para el desarrollo de perfiles de competencias específicamente en el desempeño de puestos a nivel gerencial.

Dentro de este campo de investigación se analizan los profesionales que optan a campos de actividad de nivel gerencial tomando como parámetros de medición sus características y habilidades individuales que son las determinantes en sus capacidades de competencias, lo cual significa que esas peculiaridades son partes importantes del desempeño dentro de una empresa. Al definir características y habilidades como conjunto de cualidades físicas o intelectuales para efectuar tareas específicas en alguna área, por ejemplo, la habilidad en tomar decisiones rápidas y eficazmente, conducir a un grupo de personas para el logro de un objetivo, entre otras. Las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional e internacional y la obligan a buscar alternativas para que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren. De ahí la importancia de contar con los empleados competentes dentro de un mercado de trabajo donde los intereses, culturas y visiones son variadas.

Un perfil de competencias gerenciales es un listado de las competencias fundamentales para un cargo, así como de los niveles en cada una de ellas, necesarios para alcanzar un rendimiento eficiente, regularmente se identifican entre 4 y 6 competencias para cada perfil las más importantes para el cargo.

Este a su vez es beneficioso por varias razones: porque permite ver claramente las características de quienes mejor desarrollan una función, permite ver el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros empleados de las organizaciones para ese puesto, así como elegir a los candidatos con mayor posibilidad de acierto, como también permite evaluar con imparcialidad y formar a los empleados con criterios más claros y medibles. Poseer una lista de competencias facilita el logro de los objetivos estratégicos de la organización, todos hablando el mismo idioma y dirigidos hacia la misma meta, entonces las técnicas referidas en este guía colaboran en la elaboración de un documento que recoja las competencias identificadas en cada puesto de trabajo, de manera que se deba asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que las misma debe ser requerida, estas son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras.

Por la importancia que representa para una empresa contar con información relacionada con los perfiles de nivel gerencial, los resultados presentados en esta investigación sirven de apoyo para las empresas en el proceso de reclutamiento y selección ya que, al momento de determinar el descriptor de puesto para una gerencia se pueden tomar datos importantes o sobresalientes de dicho trabajo.

Además, para todos aquellos estudiantes y/o profesionales en formación que aspiran a niveles Gerenciales, pueden utilizar esta investigación, para poder orientar su carrera laboral y profesional en cuanto a la decisión de su formación académica.

Para todos los estudiantes cursando el último año de universidad en proceso de tesis, esta investigación será de apoyo como referencia, o de ser el caso para darle seguimiento y enriquecer los resultados.

## **1.5. OBJETIVOS.**

### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL.**

- ✓ Investigar las competencias que están definidas en los perfiles profesionales de contratación en niveles gerenciales por parte de la gran empresa del municipio de San Miguel.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Conocer que competencias deben contener los perfiles profesionales de contratación de personal a nivel gerencial en las grandes empresas del municipio de la ciudad de San Miguel.
- ✓ Comprobar si la gran empresa del municipio de San Miguel se rige por un perfil profesional definido para contratar profesionales que cumplen con las exigencias de inserción en niveles gerenciales.
- ✓ Indagar si los perfiles profesionales de los graduados universitarios en niveles gerenciales reúnen las competencias idóneas que se acoplen a la demanda de la gran empresa del municipio de San Miguel.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

##### **2.1.1. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN EL ESCENARIO MUNDIAL.**

“Desde que Adán resolvió contrariar las recomendaciones del creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. En la historia de la humanidad ocurren divisiones en la actividad laboral del ser humano. Quien trabaja para quien, quien hace la guerra para quien, quien es el esclavo de quien, quien es el dominador, quien es el jefe, quien cumple los requisitos y quien no, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, solo en la revolución industrial surge el concepto actual de trabajo y las diferentes formas de ejecutarlo”.<sup>1</sup>

El siglo XX introdujo grandes transformaciones en las organizaciones, es un siglo que puede definirse como el de las fábricas, estos cambios influyeron grandemente en la forma de seleccionar y contratar personas, pues en las distintas épocas las empresas consideraron aspectos diferenciados de cómo debería ser el perfil de las personas que iban a emplear en sus empresas.

##### **2.1.2. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA.**

Periodo que sigue a la revolución industrial y que se extendió hasta mediados de 1930, cubriendo la primera mitad del siglo XX. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. Las personas o trabajadores se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como maquinas, equipo y capital. Aquí los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia en el trabajo, y los empleados debían ajustarse a ello para servir a la tecnología y a la empresa. El trabajador se consideraba un apéndice de la máquina. Los empleados eran contratados por costumbre

---

<sup>1</sup> *Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 30. Mc Graw-Hill Inter American. 2002*

a tradiciones de las organizaciones, los puestos de trabajo eran heredados por familiares mayores y las exigencias eran de carácter físico y de edad.<sup>2</sup>

### **2.1.3. ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA.**

Periodo que va de la década 1950 a la de 1990. Se inició después de la segunda guerra mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, acentuándose la competencia entre las empresas y no solamente por negocios sino también por trabajadores. Aquí para selección y contratación se consideraron aspectos principalmente que tenían que ver con el comportamiento de las personas, se buscaba el cambio de hábitos, la innovación y la manera de pensar de los empleados. Se empezó a ver a los trabajadores como recursos humanos e inteligentes que ya no podían ser contratados por costumbre como en la era anterior, más bien paso a ser el recurso más importante para las organizaciones y el que podía lograr el éxito empresarial esperado. Sin embargo, esto trajo consigo mayores exigencias para las personas, ya que con nuevas tecnologías los empleados tenían que estar preparados para manejar esos cambios y la forma de cómo se comportarían ante ellos.

### **2.1.4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

“Las empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que indican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aun observamos en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza”.<sup>3</sup>

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están subdesarrollados, encontramos un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económico – productivas; hoy existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro

---

<sup>2</sup> *Idalberto Chiavenato. Op. Cit. Pág. 31*

<sup>3</sup> *BARNES, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEHA, México, 1967.*

empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente. Es importante darse cuenta de que hoy, como antes, las micro, pequeñas y medianas empresas se complementan, en mayor o menor medida, con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas, en medio, por lo general, de precarios equilibrios entre ellas. La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, del desarrollo económico y sustentable y generadora de riqueza.

#### **2.1.5. ANTECEDENTES PERFIL DE CONTRATACIÓN.**

La Revolución Industrial originó un impulso al estudio de los puestos de trabajo en las fábricas impulsado por la tesis económica de la producción. Se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo con sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. El sector productivo observó en los estudios científicos principalmente de psicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas a sus empleados. Las ciencias humanas tuvieron una gran responsabilidad en la elaboración de los marcos científicos de selección.

#### **2.1.6. EMPRESAS FAMILIARES A GRANDES EMPRESAS.**

Las empresas familiares han sido desde hace décadas un pilar importante dentro de la economía mundial, generando empleos, desarrollando productos innovadores y mejorando el nivel de vida de muchas personas, ya sea con productos o generando empleos.

La realidad es que, si bien es cierto que una porción no sobrevive más allá de la segunda generación, existen empresas familiares exitosas que a veces podemos olvidar y que surgieron como una iniciativa de un jefe de familia que se apoyó en su esposa e hijos para crear empresas que hoy en día representan a la gran empresa y que generan miles de empleos.

En los años 80 en la ciudad de San Miguel se experimentó un crecimiento económico, de empresas familiares, aportadoras del crecimiento económico del municipio, por medio de la empleabilidad, así como también la recolección de impuestos para el estado, para los años

90 estas empresas familiares ya estaban posicionando su mercado y pasaron hacer parte de la gran empresa, en el municipio de San Miguel se cuenta con 24 grandes empresas que están reconocidas y registradas con sede local en el municipio dando empleos directos a 6,933 personas<sup>4</sup>

## **2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.**

La investigación realizada con el tema “Perfil profesional de contratación a nivel gerencial por parte de la gran empresa del municipio de San Miguel” está basada en elementos relevantes donde se desea conocer cuáles son los perfiles profesionales que las empresas demandan de los vacantes, con el objetivo de que los futuros profesionales interesados en el área administrativa conozcan que es lo que la empresa evalúa antes de hacer una contratación, reconociendo que el crecimiento y posicionamiento de la empresa depende del tipo de personal que elijan como dirigentes.

Es importante hacer énfasis en cuanto a la gestión de recursos humanos, los beneficios, las ventajas y los resultados que conlleva a cualquier empresa el poseer un área en recursos humanos.

### **2.2.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

“De acuerdo con Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos Octava Edición, señala que la administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte”.<sup>5</sup>

E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones, procesos y de un sin número de otras variables importantes.

Sin embargo, la ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la

---

<sup>4</sup> Censo del Ministerio de Trabajo y Prevención Social (2018)

<sup>5</sup> Meléndez, C., & Zelaya, L. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Recursos Humanos Excelentes de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Miguel (tesis de postgrado)*. Universidad Gerardo Barrios, San Miguel.

fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad.

En si la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud, seguridad y de manejar los aspectos de equidad.

Según los expertos administrativos coinciden en que hay 5 funciones básicas que todo gerente desempeña: Planeación, Organización, Dotación de personal, Dirección y Control.

### **2.2.2. TALENTO HUMANO.**

#### **2.2.2.1. PERFIL DE PUESTOS.**

“El perfil del puesto definido consta de habilidades y capacidades generales necesarias para el desarrollo eficiente de sus tareas y la contribución más eficiente en la prestación de servicios, es decir que se consideran básicas para que el empleado desarrolle sus labores de manera eficiente, entre las cuales tenemos:

#### **Perfil Definido**

- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Cantidad de trabajo
- ✓ Supervisión
- ✓ Educación
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Cumplimiento de metas de trabajos
- ✓ Trabajo en equipo y cooperación

#### **Características Individuales.**

- ✓ Disciplina
- ✓ Iniciativa y creatividad
- ✓ Puntualidad y asistencia
- ✓ Orden de archivos y documentos de trabajo
- ✓ Cortesía y buen trato al usuario
- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Presentación personal” (Campos Flores , 2011-2012, pág. 71)

#### **2.2.2.2. DESCRIPCIONES DE PUESTOS.**

“Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización ya sean cualitativas o cuantitativas se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Capital Humano de las Organizaciones, pág. 44)

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

#### **2.2.2.3. QUE ES UN PUESTO.**

“Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , pág. 245)

#### **2.2.2.4. ANÁLISIS DEL PUESTO.**

Una vez realizada la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- ✓ Requisitos intelectuales.
- ✓ Requisitos físicos.
- ✓ Responsabilidades que adquiere.
- ✓ Condiciones de trabajo.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos ).

### **2.2.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles, el proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización.

#### **2.2.3.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

El objetivo del reclutamiento consiste en conquistar postulantes o solicitantes debidamente cualificados y competentes para el puesto, para ello se cuenta con diferentes métodos como fuentes de reclutamiento, y que pueden ser:

- ✓ Los empleados actuales.
- ✓ Referencias de los actuales empleados.
- ✓ Antiguos empleados del establecimiento, empresa u organización.
- ✓ Anuncios impresos.
- ✓ Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas.
- ✓ Agencias de contratación.
- ✓ Agencias de empleos o ayuda temporal.
- ✓ Reclutamiento en centros de formación profesional.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se socializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división.

El proceso de reclutamiento de personal según Gary Dessler en el libro Administración de Recursos Humanos consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

#### **2.2.3.2. PROCESO DE SELECCIÓN.**

Se debe tomar en cuenta que el periodo para seleccionar y contratar a las personas varía de acuerdo al puesto. La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme.

#### **2.2.3.3. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.**

“La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.”  
(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos )

#### **2.2.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones.)

Objetivo de la capacitación.

- ✓ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

#### **2.2.5. PARAMETROS DE CONTROL.**

##### **2.2.5.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

Este es un instrumento útil para medir el rendimiento del colaborador y contar con los insumos para mejorar las áreas en las que ha estado deficiente, para que rinda efectivamente en la empresa.

La evaluación del desempeño se debe realizar basada en competencias como el conocimiento: la parte técnica, es decir, qué tanto sabe el empleado de su puesto; las habilidades involucradas en el cumplimiento de sus funciones; las actitudes o características de personalidad o carácter, es decir, el modo en que se desenvuelve, las relaciones interpersonales, la disponibilidad y entusiasmo, entre otras de igual importancia y finalmente, los valores que vienen a ser los pilares en que descansa su desempeño como la puntualidad, responsabilidad, compromiso, confiabilidad, lealtad, etc.

### **2.2.5.2. SATISFACCIÓN LABORAL.**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

Las Necesidades.

- ✓ Los Valores.
- ✓ Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- ✓ Las comparaciones sociales con otros empleados
- ✓ Las características de empleos anteriores
- ✓ Los grupos de referencia.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- ✓ Satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- ✓ Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.
- ✓ La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

### **2.2.5.3. CONTROL INTERNO.**

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un período. Pero en la realidad los gerentes hacen uso a diario del control.

Importancia del control.

- ✓ Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- ✓ Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- ✓ Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- ✓ Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación.

### **2.2.6. COMPETENCIAS LABORALES.**

Muchos candidatos se postulan a una vacante para la cual se consideran capacitados, pero tras avanzar en el proceso no se quedan con el empleo. Esta carencia de talento tiene que ver con las habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas en el trabajo

Hay competencias básicas que se requieren en la mayoría de los puestos sin importar el área, existen otras que son requeridas en puestos de mayor jerarquía o con proyección de desarrollo, como el liderazgo.

El dominio de las competencias clave, sumado a los conocimientos y experiencias, son importantes para obtener oportunidades. Cada vez son más las empresas que evalúan a los candidatos a partir de las competencias que muestra su perfil.

De acuerdo con la Encuesta de Competencias Profesionales 2014 realizada por CIDAC a 480 empresas a nivel nacional, éstas son las competencias más buscadas por las empresas.

### 1. Comunicación oral en inglés

“Las empresas necesitan personas que tengan el suficiente dominio del inglés para atender una llamada por teléfono con un cliente o proveedor fuera de México” comenta Jaime García, investigador de CIDAC, quien asegura que esta competencia es escasa entre los candidatos.

### 2. Negociación y resolución de conflictos.

La capacidad de llegar a acuerdos, generar un diálogo constructivo entre varias personas y ofrecer soluciones ante una situación adversa.

### 3. Habilidad para tomar decisiones

No es necesario tener un puesto de alta jerarquía para mostrar poder de decisión. De acuerdo con Jaime Martínez, especialista de CIDAC, un candidato puede mostrar esta habilidad al trabajar con cierta independencia y realizar propuestas para resolver los problemas que identifica en su área.

### 4. Conocimientos de uso de maquinaria.

Empresas involucradas en procesos de manufactura tienen problemas para encontrar técnicos y profesionistas que dominen el uso de maquinaria. La recomendación para los más jóvenes es buscar prácticas profesionales que los ayuden a adquirir este tipo de conocimiento, que en muchas ocasiones queda fuera del plan de estudios en la universidad.

### 5. Sentido de responsabilidad

La capacidad para asumir el control de tus actividades y supervisar un proyecto de principio a fin, tomando las riendas de cada parte de proceso. Del mismo modo implica ser capaz de responder por los resultados, sean positivos o negativos.

### 6. Puntualidad.

Es un hábito que nadie te enseña, pero puedes ejercitar. “Las empresas constantemente mencionan que la puntualidad no solo les parece una cualidad importante, sino que es muy apreciada en los candidatos y les cuesta trabajo encontrar”, comentó Ernesto García de CIDAC sobre los resultados de la Encuesta de Competencias Profesionales 2014.

## 7. Innovación.

Las empresas están buscando un agente de cambio, una persona con ideas frescas y novedosas que se atreva no solo a proponer, sino también a implementar.

## 8. Atención al cliente.

Una actitud permanente de entender las necesidades del cliente desde cualquier ámbito de la organización. El cliente no solo es quien te compra el producto, también pueden ser otros miembros de la organización con quienes se colabora.

### **2.2.7. PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL.**

La organización personal o de recursos humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa.

### **2.2.8. PERFIL PROFESIONAL.**

“El perfil profesional es una descripción del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar las funciones y tareas en un determinado puesto de trabajo.

Un perfil laboral es la herramienta con la que cuentan las empresas para definir a un colaborador para un puesto determinado de trabajo, con la cual recopilan requisitos y calificaciones personales del candidato exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas dentro de una institución, como el nivel de estudio, experiencia, funciones del puesto y requisitos que deben cumplir.

“Basado en la gestión por competencias, lo importante a tener en consideración para crear un perfil laboral es el conocimiento de qué debe saber el candidato acerca del puesto, habilidades que debe poseer para realizar con eficiencia sus funciones, actitudes, la forma de ser o comportarse, carácter y personalidad y valores específicos que debe poseer para el puesto en cuestión, como, por ejemplo: confidencialidad, compromiso, identificación, entre otros”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Méndez, P. A. (2011). *La importancia del perfil laboral*. Recuperado de [http:// www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-20171222-0038.html](http://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-20171222-0038.html)

### **2.2.9. PERFIL DE SALIDA DEL UNIVERSITARIO.**

El perfil profesional universitario está orientado hacia el desarrollo de competencias que determinan las capacidades del universitario como persona y como profesional, velando siempre por la excelencia académica y entendiendo la formación inicial como el punto de partida para una educación para la vida.

El perfil de salida del universitario se concibe como una declaratoria formal que hace la institución frente a la sociedad y frente a sí misma, en la cual compromete la formación de una identidad profesional dada señalando con claridad los compromisos formativos que contrae y que constituyen el carácter identitario de la profesión en el marco de la institución.

### **2.2.10. PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA.**

“El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

Un perfil por competencias cumple con ser un modelo conciso, describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa. Esto no sólo quiere decir que es un modelo claro y en base a comportamientos que se pueden ver a simple vista, sino que también depende de la empresa.

Puede responder a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la empresa en base a buenas elecciones.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

#### **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

#### **Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

#### **Competencias de influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

**Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

**Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

**Competencias de eficacia personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

Expusimos hasta aquí el tema de competencias en base a un autor norteamericano. Ahora haremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer. Esta profesora de psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

Presentación oral

Comunicación oral

Comunicación escrita  
Análisis de problemas de la organización  
Comprensión de los problemas de la organización  
Análisis de los problemas de fuera de su organización  
Comprensión de los problemas de fuera de su organización  
Planificación y organización  
Delegación  
Control  
Desarrollo de sus subordinados  
Sensibilidad  
Autoridad sobre individuos  
Autoridad sobre grupos  
Tenacidad  
Negociación  
Vocación para el análisis  
Sentido común  
Creatividad  
Tomar riesgos  
Decisión  
Conocimientos técnicos y profesionales  
Energía  
Apertura a otros intereses  
Iniciativa  
Tolerancia al estrés  
Adaptabilidad  
Independencia  
Motivación. -

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina "supra-competencias":

**Intelectuales**

Perspectiva estratégica  
Análisis y sentido común  
Planificación y organización

**Interpersonales**

Dirigir colaboradores

Persuasión

Decisión

Sensibilidad interpersonal

Comunicación oral

### **Adaptabilidad**

Adaptación al medio

### **Orientación a resultados**

Energía e iniciativa

Deseos de éxito

Sensatez para los negocios.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es su relación con las empresas?

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De

todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Para otra Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones para ponerlas en marcha.

Por último, se citará otra vez a Spencer y Spencer. Para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- **Competencias de punto inicial.** Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- **Competencias diferenciales.** Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de ventas.

### **2.2.11. LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* plantea interesantes conceptos que se relacionan con los primeros párrafos de este capítulo y con nuestro tema en general. El autor no hace referencia específicamente a las competencias, aunque sí menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos. Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

### **2.2.12. PERFIL PROFESIONAL POR FUNCIONES.**

Se le llama perfil por funciones al conjunto de actividades y tareas realizadas por una persona para la alcanzar los objetivos y misión del puesto.

## **2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

### **2.3.1. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

“Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será

una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica.”<sup>7</sup>

Gestionar el talento humano es esa capacidad que tienen las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo.

“Fundamentalmente la gestión debe ir orientada a satisfacer las necesidades de la organización y de los colaboradores orientada a la relación ganar-ganar, teniendo en cuenta que la responsabilidad de los gestores del talento debe ser proactiva y tener en cuenta que la retención de los mejores talentos genera capital intelectual, además el generar imagen de gestión eficiente del talento humano permite que los mejores profesionales de un mercado de trabajo se sientan atraídos por la organización y quieran trabajar en ella. El gestionar eficientemente es satisfacer necesidades de directores de organizaciones y del talento humano.”<sup>8</sup>

### **2.3.2. PERFIL DE PUESTOS.**

Consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

El perfil de puestos está compuesto por un conjunto de estándares que describen: los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en los que ocurre ese desempeño, lo que deben saber, las habilidades que debe poseer, las actitudes que debe mostrar y las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia. Este conjunto de estándares responde al que sería el desempeño óptimo del trabajador.

### **2.3.3. COMPETENCIAS LABORALES.**

Las competencias laborales se refieren a la capacidad que define a un individuo al realizar su trabajo; siendo estas habilidades, destrezas, actitud y valores que se presentan en situaciones específicas al desempeñar sus tareas.

---

<sup>7</sup> Meléndez, C., & Zelaya, L. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Recursos Humanos Excelentes de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Miguel (tesis de postgrado)*. Universidad Gerardo Barrios, San Miguel.

<sup>8</sup> Castillo de Chávez, A., & Fuentes de Rubio, R., & González, C. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Pastelería Lorena ubicada en el municipio de San Miguel (tesis de postgrado)*. Universidad Gerardo Barrios, San Miguel.

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

#### **2.3.4. PERFIL DE CONTRATACIÓN A NIVEL GERENCIAL.**

Se refiere a las exigencias que demandan las empresas para contratar a su personal y ocupar un puesto de nivel gerencial, donde se le facilita a los interesados conocer cuáles son los perfiles que buscan, estos perfiles pueden ser publicados por medio de las redes, correos, donde se informe sobre la actividad contractual, asegurando así la transparencia y el acceso público a la información en esta materia.

#### **2.3.5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

#### **2.3.6. PROCESO DE SELECCIÓN.**

“Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

### **2.3.7. PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL.**

Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objetivo de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo, para que este pueda ejercer sus funciones una vez ya aceptado en la institución.

Desde el punto de vista administrativo, la inducción debe estar perfectamente planeada. Tiene como objetivo aquello que desea lograr, un fin deseado, ya sea particular, parcial o total.

### **2.3.8. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS.**

El sistema de compensaciones y beneficios se origina con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la empresa, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro trabajo, a que aumente el ausentismo y en otros casos llevar a protestas.

Las compensaciones pueden darse por sueldos extras, bonificaciones, prestaciones, siendo una gratificación que reciben a cambio de su labor, esto permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita y al empleado satisfacer sus necesidades materiales.

### **2.3.9. PROCESO DE ORGANIZACIÓN.**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto

El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.

### **2.3.10. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprenderá el puesto del o la vacante.

#### **2.3.11. CARGO.**

Descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación y el departamento o división en que está situado.

#### **2.3.12. POLÍTICAS INTERNAS.**

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

#### **2.3.13. PRESTACIONES DEL OCUPANTE DENTRO DEL PUESTO.**

Representan una parte importante del sueldo de casi todos los empleados y estas se definen como todos los pagos indirectos, monetarios y no monetarios, que el empleado recibe por trabajar en una compañía.

#### **2.3.14. OBLIGACIONES.**

Es la dedicación que una persona le otorga a una determinada cuestión o actividad que le corresponde y ocupa llevar a cabo.

## 2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS: El perfil profesional de contratación de nivel gerencial que la gran empresa de San Miguel demanda está apegado al perfil profesional de los graduados de las universidades de la zona.			
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE			
Perfil de contratación de nivel gerencial	Recolección de información necesaria para desempeñar un puesto de nivel gerencial	Se refiere a las exigencias que demandan las empresas para contratar a su personal y ocupar un puesto de nivel gerencial	Habilidades de negociación
			Experiencia personal
			Conocimientos técnicos
			Habilidades técnicas
			Inteligencia emocional
			Capacidad de análisis
			Toma de decisiones
			Trabajo en equipo
			Gestión del tiempo
			Liderazgo
Integridad moral y ética			
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE			
Perfil profesional de graduados	Es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales (Arnaz, 1981)	Está orientado hacia el desarrollo de competencias que determinan las capacidades del universitario como persona y como profesional, velando siempre por la excelencia académica y entendiendo la formación inicial como el punto de partida para una educación para la vida	Competencias profesionales
			Demanda ocupacional
			Perfil profesional
			Problemas profesionales
			Actitudes y valores de desempeño laboral

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **3.1. TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA.**

##### **3.1.1. TIPO DE ESTUDIO.**

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva ya que se tiene por objetivo conocer cuáles son las competencias que deben tener los perfiles que la gran empresa del Municipio de San Miguel exige para realizar sus contrataciones a nivel gerencial. Para ello se realizaron encuestas y entrevistas dirigidas a personas vinculadas a las áreas responsables de Gestión del Talento Humano, personal de puestos claves dentro de las empresas y a responsables de instituciones académicas de San Miguel. Se hicieron preguntas relacionadas al tema de investigación para tener un mayor conocimiento sobre qué es lo que ellos buscan de un perfil de gerencia.

##### **3.1.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.**

###### **3.1.2.1. MÉTODO DE ESTUDIO.**

De acuerdo con el método empleado para realizar la investigación sobre el tema fue con un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, considerando que la información recibida fue considerada a los perfiles establecidos, definiendo las características y necesidades para el puesto a nivel gerencial, los cuales se analizaron mediante la revisión de datos que se recopilaban a través de encuestas y entrevistas.

###### **3.1.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

###### **3.1.2.2.1. POBLACIÓN.**

La población sujeta de estudio fue finita y por tanto conocida. En definitiva, fue de dos tipos: una que incluyó una parte de las empresas de la ciudad de San Miguel que están catalogadas como grandes empresas y reúnan los requisitos para tal clasificación y la otra población sujeta fueron las universidades ubicadas en la ciudad de San Miguel.

###### **3.1.2.2.1.1 POBLACIÓN 1: GRAN EMPRESA.**

Para el caso de la población que estuvo constituida por empresas de San Miguel y se seleccionaron aquellas que tuvieran un registro de más de 100 empleados en su planilla y por tanto sean catalogadas como grandes empresas. Los sujetos a los que se aplicaron las

técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron los Analistas y Gerentes de Gestión del Talento Humano, directores o propietarios de dichas empresas, quedando de la siguiente manera:

<b>N°</b>	<b>EMPRESAS</b>
1	REHUSAL
2	FARMACIA LA BUENA
3	POLLO CAMPESTRE
4	FARMACIA SAN REY S.A. DE C.V.
5	AVICOLA CAMPESTRE
6	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ
7	PASTELERIA LORENA
8	FARMACIAS BRASIL
9	AGUA ELECTROPURA
10	RECURSO HUMANO SALVADOREÑO S.A. DE C.V.
11	EEO
12	GRUPO CAMPESTRE
13	CENTRO MEDICO DE ORIENTE
14	HOSPITAL CLINICA SAN FRANCISCO
15	AGROCAMPESTRE, SA DE CV
16	PISOS Y AZULEJOS FLORES
17	CONSTRU-EQUIPOS
18	JOSE N. BATARSE, S.A. DE C.V.
19	ACOMI DE R.L.
20	BANCOMI DE R.L.
21	PASTELERIA FRANCESA
22	HOTEL TROPICO INN
23	CREDICAMPO
24	COMERCIAL SALGADO

*Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social*

### **3.1.2.2.1.2 POBLACIÓN 2: REPRESENTANTES DE UNIVERSIDADES QUE MONITOREAN EL MERCADO LABORAL.**

Para el caso de la población que fue sometida al estudio en la parte académica, se seleccionaron la Universidad de El Salvador, la Universidad Gerardo Barrios, La Universidad de Oriente, Universidad Andrés Bello y Universidad Modular Abierta.

1	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FMO
2	UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
3	UNIVERSIDAD DE ORIENTE
4	UNIVERSIDAD ANDRES BELLO
5	UNIVERSIDAD MODULAR ABIERTA

### **3.1.2.2.2. MUESTRA.**

El tipo de muestreo que se utilizó fue el no probabilístico o no aleatorio ya que se pretendió indagar sobre los perfiles de contratación a nivel gerencial que utilizan las grandes empresas de la ciudad de San Miguel, por tanto, se seleccionaron aquellas empresas que tienen registradas una cantidad igual o mayor a 100 empleados en su planilla. Se realizaron cuestionarios dirigidos a cada departamento de Gestión del Talento Humano y a otros profesionales clave dentro de cada empresa y también se hizo una guía de entrevistas que fue aplicada a los encargados de monitorear el mercado laboral en San Miguel es decir a los representantes de 5 universidades para investigar la postura académica relativa al tema a desarrollar.

## **3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.**

### **3.2.1. TÉCNICAS.**

#### **3.2.1.1. LA ENCUESTA.**

Técnica de investigación que permitió conocer la información del tema mediante opiniones que reflejaron ciertas maneras y formas de comprender los hechos más relevantes y estas se aplicaron a Analistas de Gestión del Talento humano y a profesionales de puestos clave dentro de las empresas seleccionadas en la muestra.

#### **3.2.1.2. LA ENTREVISTA.**

Técnica que permitió tener una conversación con los sujetos de estudio, donde se abordaron preguntas relacionadas al tema de investigación y para tal efecto se aplicó a personas que monitorean el mercado laboral de San Miguel, es decir a los representantes de las Universidades.

### **3.2.2. INSTRUMENTOS.**

#### **3.2.2.1. EL CUESTIONARIO.**

Para realizar la encuesta se desarrolló un cuestionario que se aplicó a los Gerentes de Gestión del Talento humano y otros profesionales de puestos clave dentro de las empresas que se han seleccionado en la población.

### 3.1.2.2. GUIA DE ENTREVISTA.

Para desarrollar la entrevista se elaboró una guía de entrevista estructurada incluyendo elementos que permitan encontrar insumos vinculados a los objetivos de estudio. Se aplicó esta guía a personas que monitorean el mercado laboral en San Miguel que forman parte de la otra población escogida.

### 3.3. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación inició planificando cada una de las actividades que se desarrollarían para obtener información, proponiéndolas de la siguiente manera:

- ✓ **Recolección de Información:** esta consistió en la utilización de técnicas e instrumentos para la búsqueda y obtención de datos
- ✓ **Procesamiento de Datos:** en esta parte se procedió a tabular información y agruparla para su presentación
- ✓ **Análisis de Datos:** se realizó la interpretación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación por cada pregunta del cuestionario
- ✓ **Presentación de Resultados:** consistió en la presentación final de resultados obtenidos, los cuales se reflejan gráficamente, con sus respectivas interpretaciones y análisis
- ✓ **Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:** por último, se presentaron las conclusiones del estudio y las respectivas recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación

### 3.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.

Para el procesamiento de la información se utilizó una matriz de Microsoft Excel, vaciando los datos en esta y luego se procedió a agruparla de manera tal que quedara segmentada por preguntas para poder realizar la presentación de los datos encontrados, se definió un objetivo para cada pregunta que permitiera comprender la finalidad de la misma, además los datos se reflejaron en tablas y en gráficos para un mayor entendimiento, luego se definió un análisis e interpretación por pregunta.

Para realizar el análisis de la entrevista se procedió a agrupar la información en bloques para luego ser integrada con elementos comunes y poder construir la interpretación de la misma,

se consideró el cruce de información en las entrevistas y tener un mapeo de indicadores que sirvan para establecer una conclusión referente a la misma.

## CAPÍTULO IV.

### HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

#### 4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

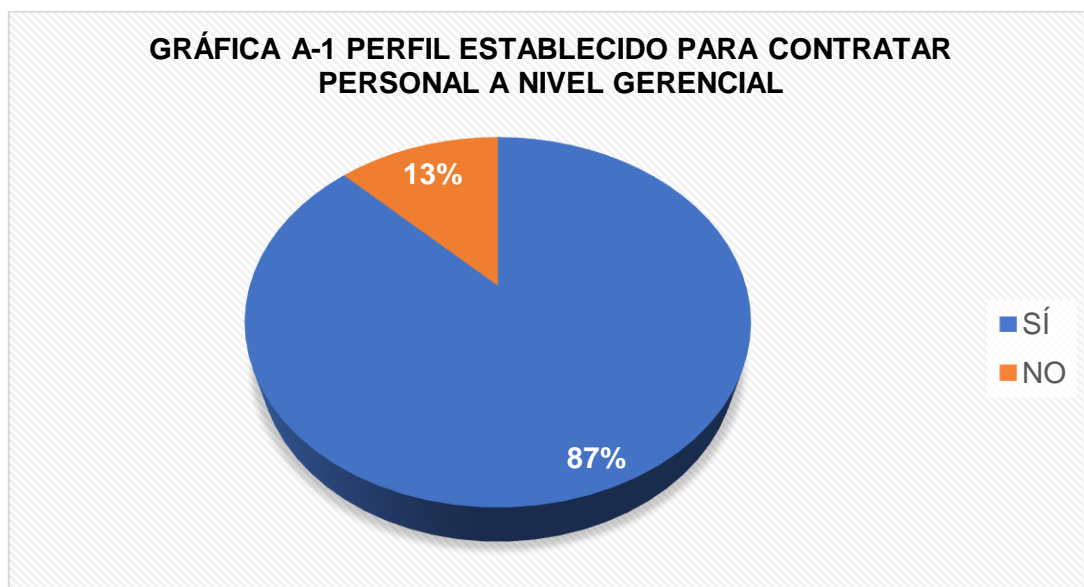
##### 4.1.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA GRAN EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.

**Pregunta N° 1.** ¿Cuentan en su empresa con un perfil establecido para contratar personal a nivel gerencial?

**Objetivo:** Identificar si en la gran empresa del municipio de San Miguel se rigen por un perfil establecido para contratar personal de niveles gerenciales.

**TABLA A-1: PERFIL ESTABLECIDO PARA CONTRATAR PERSONAL A NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	21	87%
NO	3	13%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 87% de las empresas encuestadas contratan personal a nivel gerencial bajo un perfil establecido, mientras que el 13% no se rige por un perfil.

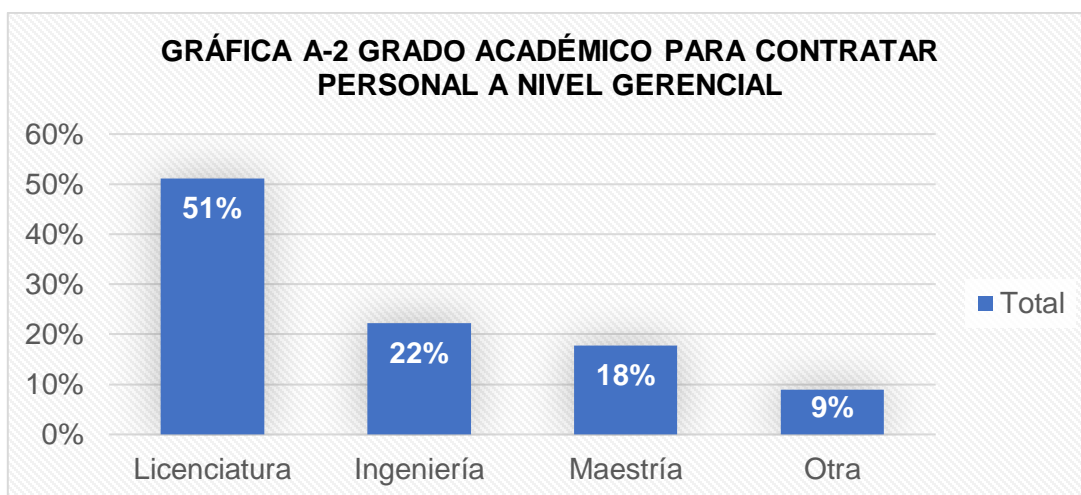
**Interpretación:** La mayoría de las grandes empresas del municipio de San Miguel tiene un perfil establecido para contratar personal a nivel gerencial mientras que una minoría no se rige tanto por un perfil establecido, sino que lo hacen guiándose por la experiencia de las personas que ocupan dichos puestos de nivel gerencial.

**Pregunta N° 2.** ¿Qué grado académico se requiere para contratar personal a nivel gerencial en su empresa?

**Objetivo:** Conocer el grado académico que toma en cuenta la gran empresa del municipio de San Miguel para contratar personal a nivel gerencial.

**TABLA A-2: GRADO ACADÉMICO PARA CONTRATAR PERSONAL A NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Licenciatura	23	51%
Ingeniería	10	22%
Maestría	8	18%
Otra	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos un 51% contrata perfiles de licenciatura, un 22% de las respuestas obtenidas por parte de la gran empresa de San Miguel se inclina contratar a personal con ingeniería, un 18% contrata perfiles con grados académicos de maestría y tan solo un 9% le es indiferente el grado académico.

**Interpretación:** El mayor porcentaje de la gran empresa de San Miguel se enfoca en el grado académico de licenciatura para contratar personal de niveles gerenciales seguido por el perfil de ingeniería, como tercer lugar se ubica el perfil de maestría y como último lugar

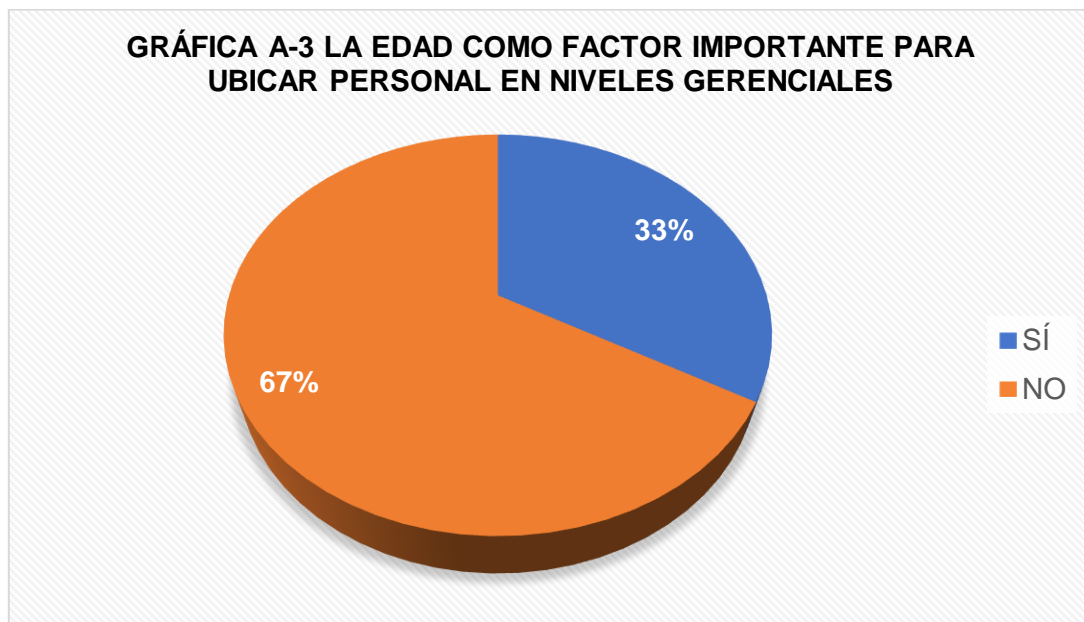
la categoría otros, en donde las empresas tienen personal de nivel gerencial tomando en cuenta la experiencia de quienes ejercen las funciones de gerencia.

**Pregunta N° 3.** ¿La edad es un factor importante para ubicar a su personal en niveles gerenciales?

**Objetivo:** Identificar si en la gran empresa del municipio de San Miguel se toma en cuenta la edad para contratar personal de nivel gerencial.

**TABLA A-3: LA EDAD COMO FACTOR IMPORTANTE PARA UBICAR PERSONAL EN NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	8	33%
NO	16	67%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Según los resultados se ha determinado que un 67% de las empresas encuestadas no le dan importancia a la edad para ubicar personal en niveles gerenciales y un 33% si consideran que la edad es importante para el desarrollo de las funciones en estos niveles.

**Interpretación:** Un mayor porcentaje de las empresas encuestadas no le dan preponderancia a la edad para ubicar personal en niveles gerenciales y es que consideran

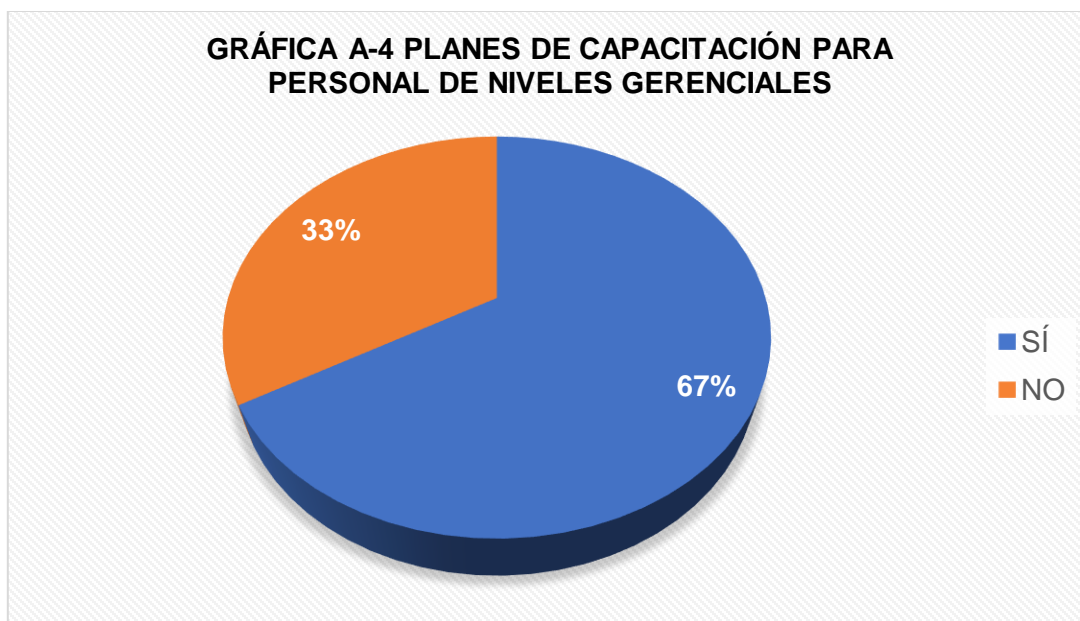
que para estos puestos de trabajo el grado de madurez y autoridad puede desarrollarse a cualquier edad, en tanto que una pequeña parte piensa que el desarrollo de las funciones de niveles gerenciales solo pueden ser desempeñadas por personas de edad mayor que cumplan los requisitos establecidos en los perfiles de trabajo de estas empresas.

**Pregunta N° 4.** ¿Tienen definidos planes de capacitación para personal de nivel gerencial?

**Objetivo:** Verificar si se tienen planes de capacitación para personal gerencial por parte de la gran empresa del municipio de San Miguel.

**TABLA A-4: PLANES DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	16	67%
NO	8	33%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Los resultados han determinado que un 67% de los encuestados cuentan con planes de capacitación para personal de nivel gerencial, en tanto que un 33% no cuenta con dichos planes de capacitación.

**Interpretación:** Lo anterior indica que la mayoría de las empresas si cuentan con un plan de preparación de su personal en niveles gerenciales y con ello garantizan la actualización continua de conocimientos que se traducen en proyectos de mejora e innovación en el desarrollo de funciones. Sin embargo, aún está un pequeño sector que no invierte en la

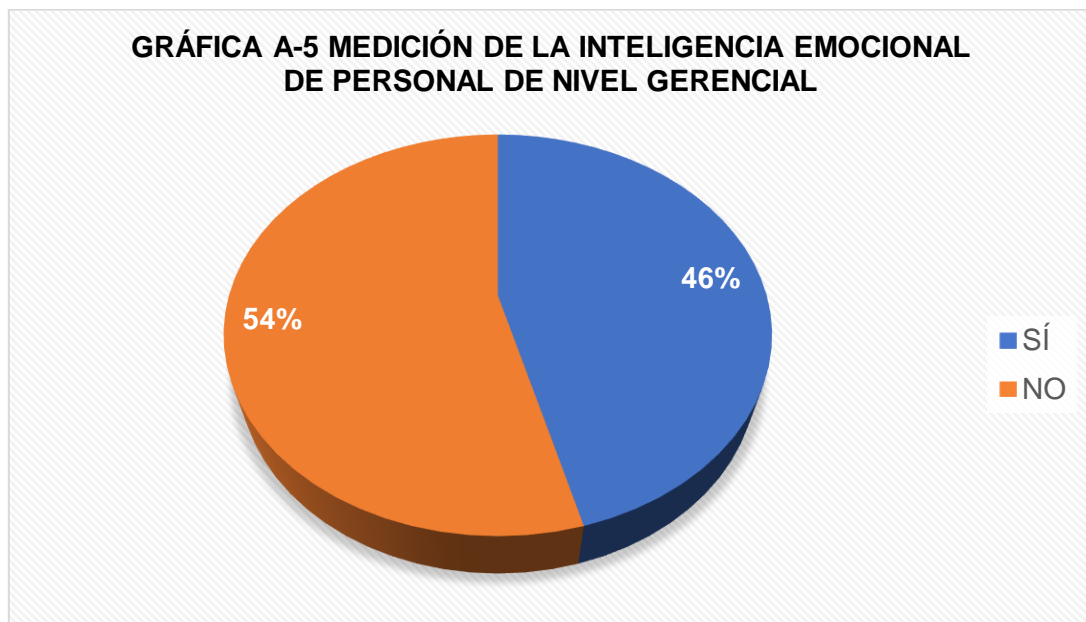
preparación de personal en niveles gerenciales y con ello están quedando estancados y por consecuente se tiene la posibilidad de que no se generen proyectos de mejora en el desarrollo de funciones de nivel gerencial.

**Pregunta N° 5.** ¿En su empresa hacen mediciones de la inteligencia emocional de sus gerentes?

**Objetivo:** Indagar si en la gran empresa de San Miguel se hacen mediciones de la inteligencia emocional de sus gerentes

**TABLA A-5: MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	11	46%
NO	13	54%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Se ha establecido que del 100% de encuestados, un 54% manifiesta que no tiene medición de la inteligencia emocional del personal de niveles gerenciales y un 46% respondió que si se hace este tipo de evaluaciones.

**Interpretación:** En cuanto a la investigación realizada, se ha determinado que la medición de la inteligencia emocional del personal de nivel gerencial no se hace en más de la mitad de las empresas encuestadas, siendo este un dato que debe mejorar ya que el aspecto

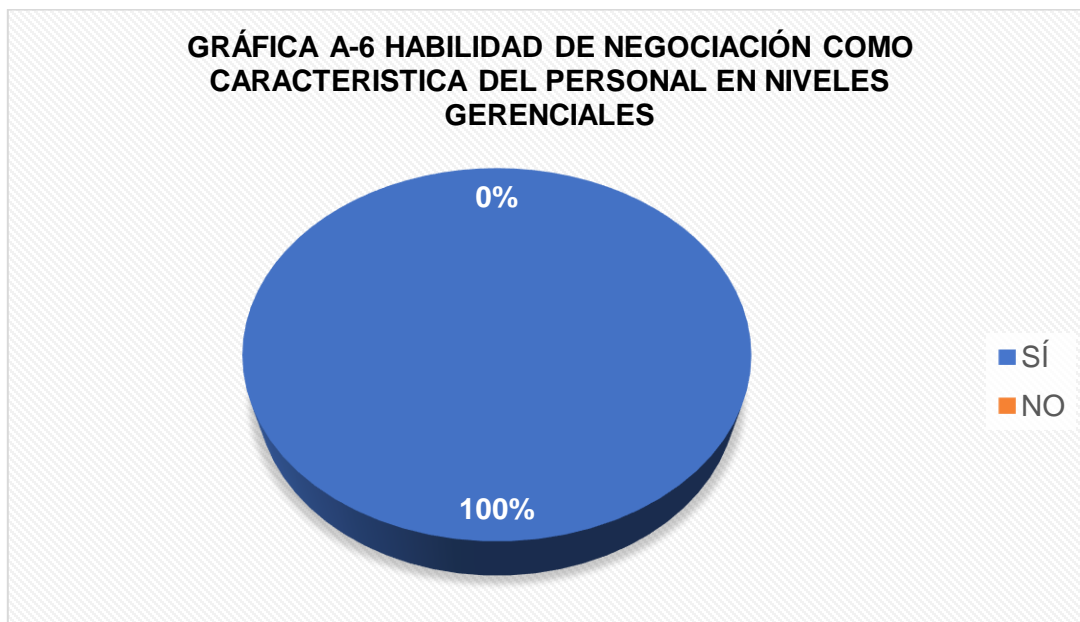
psicológico de las personas que están al mando de la gestión de dichas empresas debe evidenciar un buen indicador. En tanto que hay una parte de estas grandes empresas que si cuenta con la medición de la inteligencia emocional de su personal de nivel gerencial y esto les está dando una herramienta más que les indique la implementación de estrategias de acción para mejorar su gestión en el desarrollo de sus funciones.

**Pregunta N° 6.** ¿Qué opina de la habilidad de negociación que debería tener el personal de nivel gerencial en su organización?

**Objetivo:** Confirmar la importancia de la habilidad de negociación como característica inherente al personal de nivel gerencial.

**TABLA A-6: HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN COMO CARACTERÍSTICA DEL PERSONAL EN NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	24	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Se ha confirmado que el 100% de las empresas encuestadas tienen personal en niveles gerenciales con habilidades de negociación.

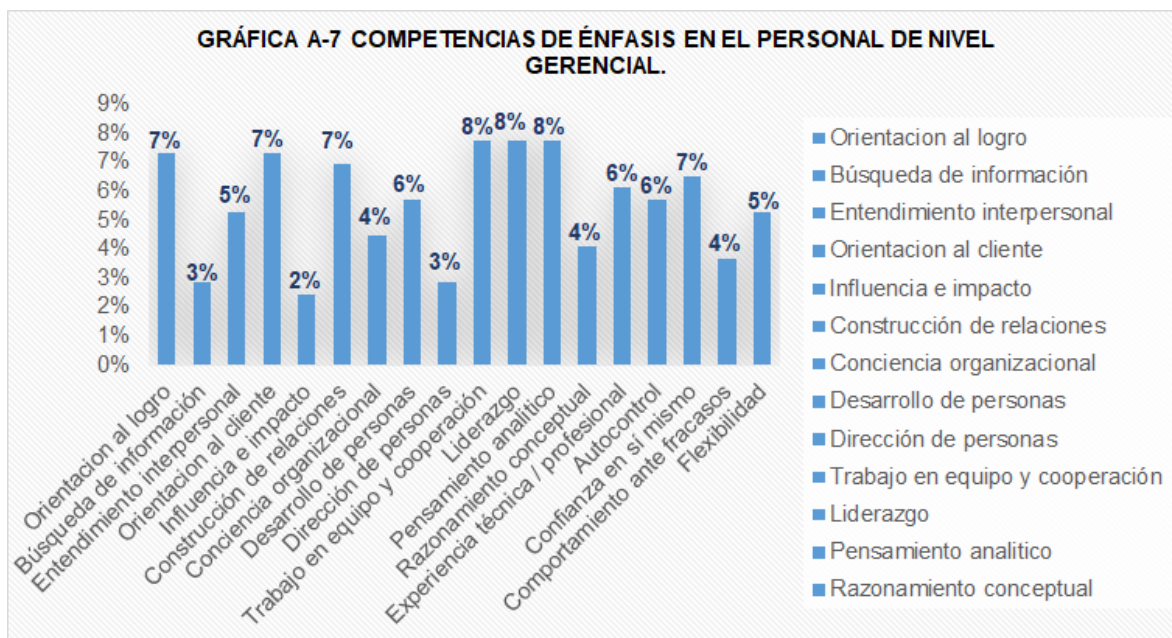
**Interpretación:** Como característica inherente a las funciones desarrolladas por personal de nivel gerencial se tiene que la mayoría de las empresas concuerda que no es negociable que un gerente no tenga la habilidad para negociar, ya que constantemente debe entablar comunicación con su personal bajo su cargo, con clientes internos y externos, proveedores, junta directiva, etc.

**Pregunta N° 7.** ¿A qué tipo de competencias se le da énfasis en su empresa para ubicar a personal en niveles gerenciales?

**Objetivo:** Investigar las habilidades que evidencia la gran empresa en su personal de niveles gerenciales.

**TABLA A-7: COMPETENCIAS DE ÉNFASIS EN EL PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Orientación al logro	18	7%
Búsqueda de información	7	3%
Entendimiento interpersonal	13	5%
Orientación al cliente	18	7%
Influencia e impacto	6	2%
Construcción de relaciones	17	7%
Conciencia organizacional	11	4%
Desarrollo de personas	14	6%
Dirección de personas	7	3%
Trabajo en equipo y cooperación	19	8%
Liderazgo	19	8%
Pensamiento analítico	19	8%
Razonamiento conceptual	10	4%
Experiencia técnica / profesional	15	6%
Autocontrol	14	6%
Confianza en sí mismo	16	7%
Comportamiento ante fracasos	9	4%
Flexibilidad	13	5%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Se ha investigado y determinado que dentro de las habilidades que la gran empresa de San Miguel requiere para su personal de nivel gerencial sobresalen con un 8% el trabajo en equipo y cooperación, un 8% liderazgo, un 8% pensamiento analítico, seguido con un 7% las habilidades de orientación al logro, orientación al cliente, construcción de relaciones y confianza en sí mismo; con un 6% se tienen las habilidades de desarrollo de personas, la experiencia técnica y profesional y el autocontrol; con un 5% se encuentran las habilidades de entendimiento al personal y flexibilidad; con un 4% se tienen las habilidades de conciencia organizacional, razonamiento conceptual y comportamiento ante fracasos; con un 3% se tienen las habilidades de búsqueda de información y dirección de personas; finalmente se ubica la habilidad de influencia e impacto con un 2%.

**Interpretación:** Los resultados evidencian que las habilidades de mayor preponderancia que observan las grandes empresas en su personal de nivel gerencial son las de trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento analítico, orientación a logros, orientación a clientes y habilidades de construcción de relaciones interpersonales, dichas habilidades están en las categorías de competencias gerenciales y competencias de influencia, por tanto, se confirma que una persona de nivel gerencial debe de trabajar fuertemente en las habilidades que caen en ambas categorías.

Dentro de las habilidades de perfil intermedio se determinaron que las habilidades de desarrollo de personas, la experiencia técnica y profesional, el autocontrol, la habilidad de entendimiento al personal y el de flexibilidad deben trabajarse también en el personal de niveles gerenciales ya que son de valor agredo para quien lidera equipos dentro de una empresa.

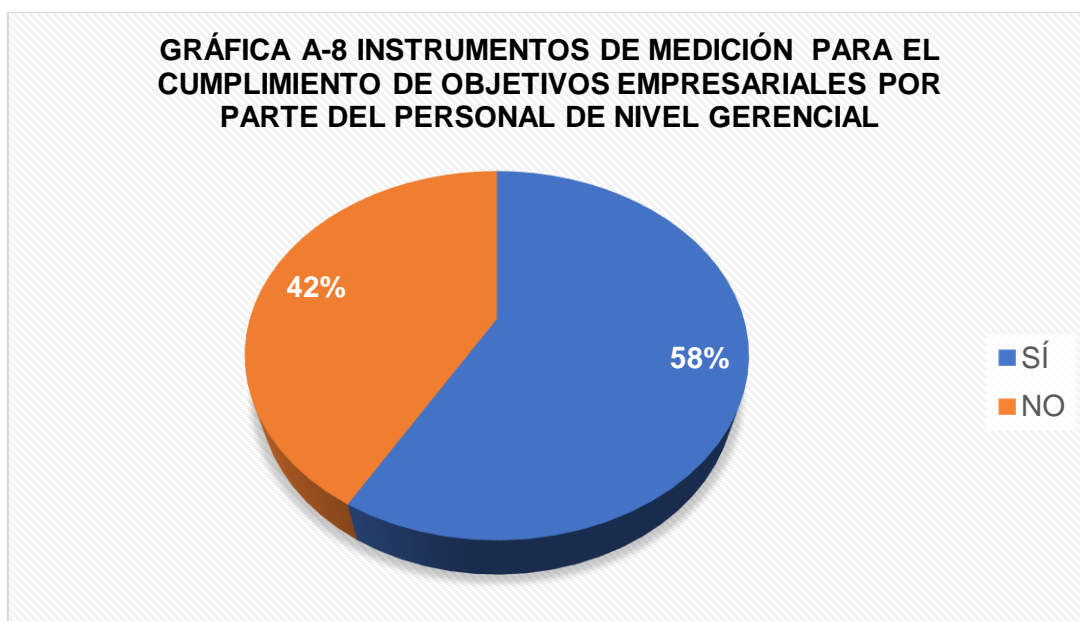
Finalmente se tienen habilidades de menor grado que la gran empresa considera que deben ser parte de la habilidad gerencial pero que su carencia no debería influir drásticamente en la gestión del personal de nivel gerencial, entre estas están: la habilidad de búsqueda de información y la habilidad de influencia e impacto.

**Pregunta N° 8.** ¿Tienen algún instrumento de medición para el cumplimiento de objetivos gerenciales por parte de su personal en ese nivel?

**Objetivo:** Indagar si la gran empresa de San Miguel cuenta con instrumentos de medición para el cumplimiento de objetivos empresariales por parte del personal de nivel gerencial.

**TABLA A-8: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES POR PARTE DEL PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	14	58%
NO	10	42%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Se ha comprobado que un 58% de las empresas encuestadas si tienen un instrumento de medición para el cumplimiento de objetivos empresariales por parte del personal de niveles gerenciales, mientras que un 42% de las empresas confirma no tener una herramienta que le permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales por parte de su personal gerencial.

**Interpretación:** Se ha podido determinar que más de la mitad de la gran empresa de San Miguel mide el logro de resultados por parte de su personal en niveles gerenciales, este dato debió indicar un indicador mayor ya que es vital está midiendo la gestión de las funciones desarrolladas por quienes están liderando dichas empresas. Esto se contrasta por el resultado de 42% que no tienen un instrumento que les indique que tanto se están cumpliendo las metas trazadas.

**Pregunta N° 9.** ¿Considera usted que el género es indispensable para el puesto de gerencia?

**Objetivo:** Conocer si la gran empresa de San Miguel le da importancia al género para ubicar personal en puestos gerenciales.

**TABLA A-9: IMPORTANCIA DE GÉNERO PARA UBICAR PERSONAL EN NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	1	4%
NO	23	96%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos el 96% de las empresas encuestadas afirma que el género es indistinto para puestos de nivel gerencial, mientras que tan solo un 4% si le da importancia al género para estos niveles.

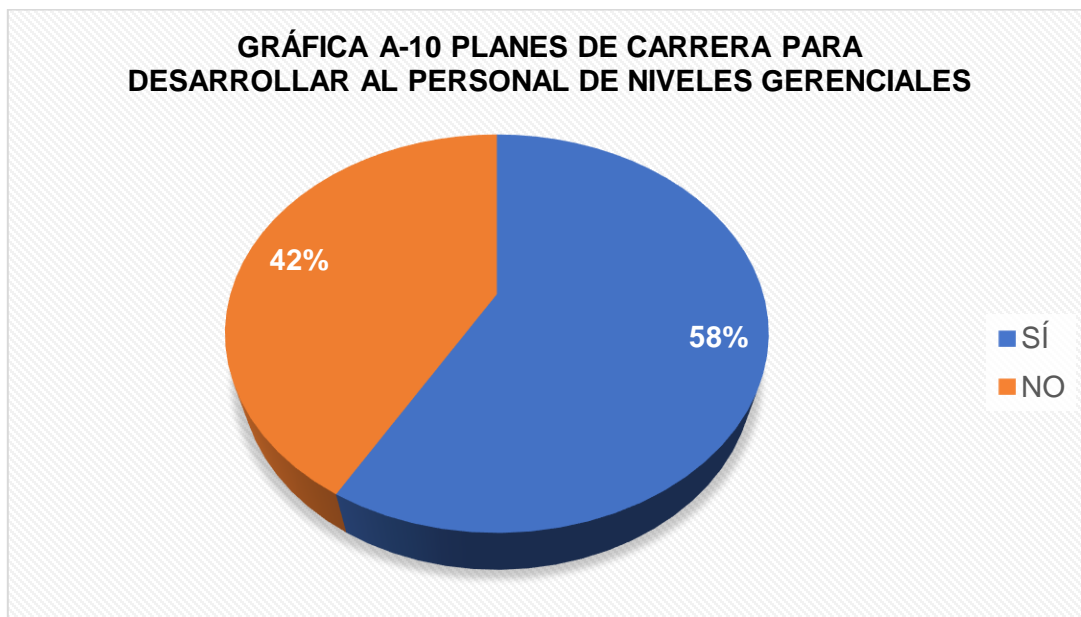
**Interpretación:** Se ha conocido que la igualdad de género para ubicar personal de nivel gerencial se replica en el 94% de las empresas sujeto al estudio y tan solo una de las empresas que representa el 4% dijo que si es importante el género para ubicar al personal en niveles gerenciales.

**Pregunta N° 10.** ¿Cuentan con planes de carrera definidos para desarrollar a su personal de nivel gerencial?

**Objetivo:** Determinar si en la gran empresa de San Miguel se tienen definidos planes de carrera para desarrollar al personal de niveles gerenciales.

**TABLA A-10: PLANES DE CARRERA PARA DESARROLLAR AL PERSONAL DE NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	14	58%
NO	10	42%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Los datos de la investigación han arrojado que un 58% de la gran empresa de San Miguel cuenta con planes de carrera que garanticen el desarrollo de su personal en niveles gerenciales, mientras que un 42% de tales empresas no cuentan con ese plan de carrera de desarrollo profesional.

**Interpretación:** Más de la mitad de las empresas encuestadas le da énfasis a la preparación de su personal de nivel gerencial y por ello cuenta con planes de carrera para

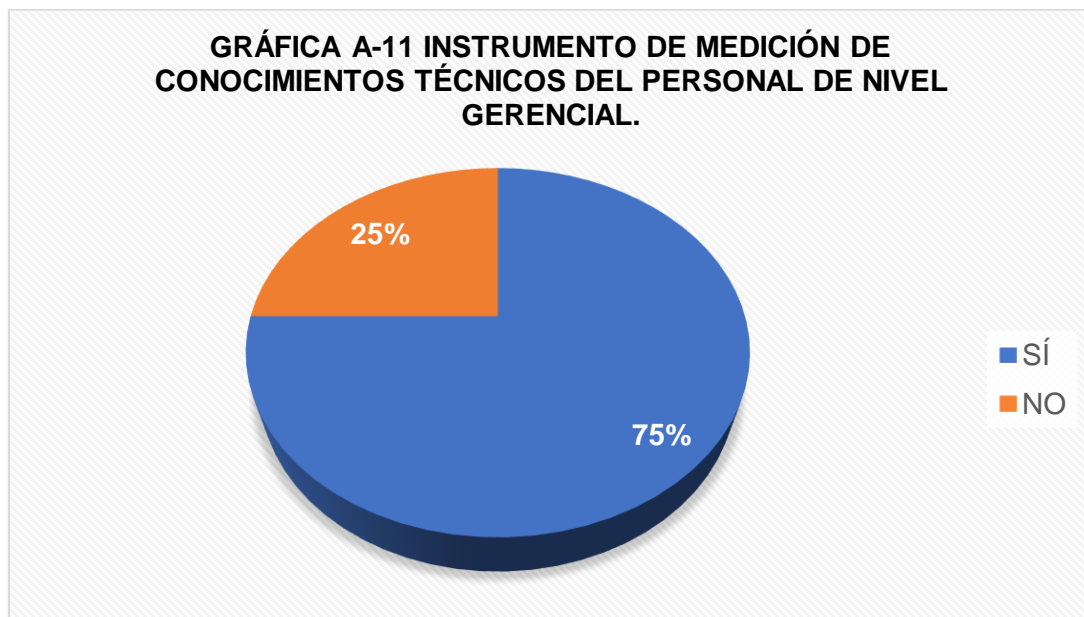
su desarrollo. Sin embargo, el dato sigue siendo a la mejora ya que un poquito menos del 50% de esas empresas aún deben trabajar en el diseño de ese plan que les garantice la preparación del personal que lidera las funciones gerenciales y que por tanto es clave para el logro de los objetivos empresariales.

**Pregunta N° 11.** ¿Tienen definido algún instrumento para medir el nivel de conocimientos técnicos del personal que aspira a un puesto de nivel gerencial?

**Objetivo:** Determinar si en la gran empresa de San Miguel se cuenta con algún instrumento para medir el nivel de conocimientos técnicos del personal de nivel gerencial.

**TABLA A-11: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DEL PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	18	75%
NO	6	25%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Del total de empresas encuestadas un 75% afirma que tiene algún instrumento de medición de los conocimientos técnicos de su personal de nivel gerencial, mientras que un 25% afirma no tener dicho instrumento de medición.

**Interpretación:** Básicamente el objeto de la interrogante ha sido determinar que tanto la empresa mide los conocimientos técnicos de su personal de nivel gerencial, por consiguiente la mayoría afirma si tenerlo y así garantizar que sus encargados de realizar la

gestión clave de la empresa reúna ese caudal de conocimientos que habrán de ayudar al logro de los objetivos trazados en un periodo determinado.

**Pregunta N° 12.** ¿El trabajo en equipo es una habilidad que consideran indispensable para colocar personal a nivel gerencial?

**Objetivo:** Investigar si la habilidad del trabajo en equipo se considera indispensable para colocar personal de nivel gerencial.

**TABLA A-12: EL TRABAJO EN EQUIPO COMO HABILIDAD INDISPENSABLE DEL PERSONAL DE NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	24	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** El 100% de las empresas encuestadas coincidió y afirmó que el trabajo en equipo es una herramienta esencial que deben tener las personas que estén en puestos de nivel gerencial.

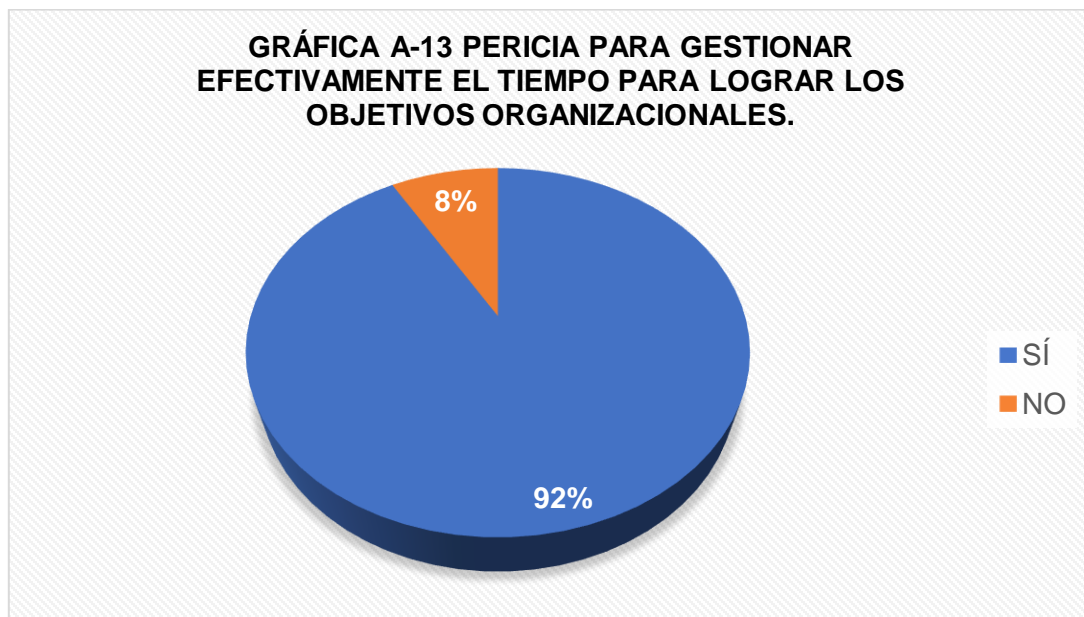
**Interpretación:** Se puede notar que todas las empresas han afirmado con contundencia sobre la habilidad del trabajo en equipo que deben tener las personas que desempeñan cargos en niveles gerenciales y que por ende se debe dar énfasis en esta habilidad para lograr objetivos colectivos que estén alineados con los objetivos empresariales.

**Pregunta N° 13.** ¿Los niveles gerenciales deben tener la suficiente pericia para gestionar efectivamente el tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?

**Objetivo:** Determinar si en los niveles gerenciales se debe tener la suficiente pericia para gestionar efectivamente el tiempo para lograr los objetivos organizacionales.

**TABLA A-13: PERICIA PARA GESTIONAR EFECTIVAMENTE EL TIEMPO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	22	92%
NO	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** Según los resultados se determinó que un 92% de las empresas encuestadas afirma que las personas de nivel gerencial deben tener la pericia para gestionar efectivamente el tiempo para el logro de los objetivos organizacionales. Mientras que tan solo un 8% de las empresas no concuerda con la habilidad de tener la pericia de gestión del tiempo.

**Interpretación:** La mayoría de las empresas sujetas al estudio manifestaron sobre la habilidad que deben tener los encargados de la gestión en niveles gerenciales sobre la

administración efectiva del tiempo para el logro de los objetivos empresariales y por tanto se debe poner énfasis en esta habilidad para lograr la eficiencia que se requiere para hacer una gestión productiva dentro de la empresa.

**Pregunta N° 14.** Si la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué instrumento de medición de la efectividad del tiempo se tiene en su empresa?

**Objetivo:** Determinar si se tiene un instrumento de medición de la efectividad del tiempo dentro de la gran empresa de San Miguel.

**Análisis:** Muchas de las empresas hacen sus mediciones de forma empírica, es decir sin tener un instrumento como tal que les permita incluso tener indicadores de efectividad. Aunque la gran mayoría si mencionó instrumentos que les permiten tener las evaluaciones de la efectividad del tiempo de su personal gerencial, entre estas herramientas están:

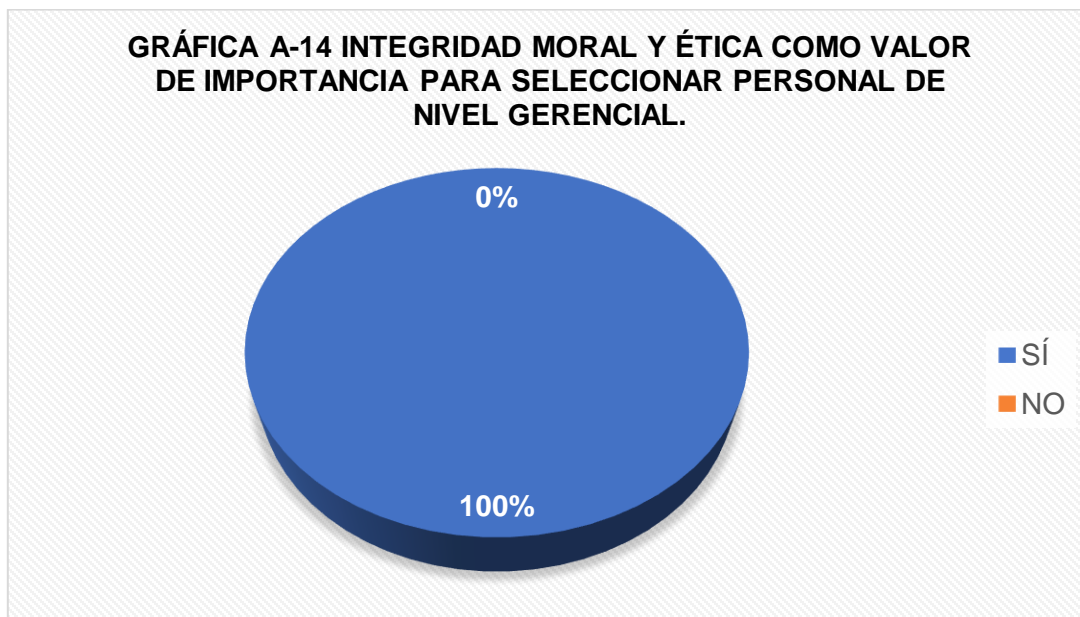
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Memorias de labores
- ✓ Método de investigación de cargo
- ✓ Medición de escala gráfica
- ✓ Método de investigación de campo
- ✓ Programas de trabajo

**Pregunta N° 15.** ¿La integridad moral y ética juega un papel de importancia al momento de seleccionar personal de niveles gerenciales?

**Objetivo:** Definir si la integridad moral y ética es un valor de importancia que deben cumplir el personal de niveles gerenciales.

**TABLA A-14: INTEGRIDAD MORAL Y ÉTICA COMO VALOR DE IMPORTANCIA PARA SELECCIONAR PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	24	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** De acuerdo con el resultado obtenido el 100% de las empresas encuestadas comparte la opinión sobre la importancia del valor de integridad moral y ética como elemento de actuación del personal de nivel gerencial.

**Interpretación:** La integridad moral y ética es un valor de gran importancia para la gestión por parte del personal de nivel gerencial en la gran Empresa de San Miguel, es visto como un pilar fundamental para la obtención transparente de los resultados que la empresa se proyecta tener en el ejercicio de sus funciones.

**Pregunta N° 16.** Indique cual es la característica esencial que debería reunir toda persona que aspira a un puesto de nivel gerencial:

**Objetivo:** Determinar que característica considera la gran empresa de San Miguel en cuanto a la función que será ejercida por un profesional de nivel gerencial.

**Análisis:** Se tienen una serie de características indicadas por parte de las grandes empresas encuestadas y algunas coinciden en las habilidades que se mencionan a continuación:

- ✓ Liderazgo y habilidad gerencial de critica
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Habilidad de negociación
- ✓ Liderazgo con valores
- ✓ Eficiencia, eficacia, integridad y principios éticos
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Con buena actitud al trabajo
- ✓ Liderazgo de equipos
- ✓ Claridad de objetivos
- ✓ Habilidad para desarrollar nuevos lideres
- ✓ Estratégico para la toma de decisiones
- ✓ Profesionalismo y logro de objetivos colectivos
- ✓ Capacidad de delegar tareas
- ✓ Gestión eficiente del tiempo
- ✓ Capacidad de empoderamiento al personal

**Pregunta N° 17.** ¿La experiencia profesional se toma en cuenta para contratar personal de niveles gerenciales?

**Objetivo:** Confirmar si la gran empresa de San Miguel toma en cuenta la experiencia para contratar personal de niveles gerenciales.

**TABLA A-15: EXPERIENCIA PERSONAL COMO REQUISITO PARA CONTRATAR PERSONAL DE NIVELES GERENCIALES.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	23	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador.*

**Análisis:** El resultado obtenido indica que 96% de las empresas encuestadas toma en cuenta la experiencia para contratar personal de niveles gerenciales, mientras que un 4% no le da importancia a este requisito.

**Interpretación:** La mayoría de las empresas comparte la postura de que la experiencia si es un factor de importancia para contratar y ubicar personal en niveles gerenciales y estima que por tratarse de un área donde se llevan a cabo las decisiones estratégicas se debe contar con la suficiente pericia y conocimiento del campo de actuación y así obtener los

objetivos que se tracen. En tanto tan solo un 4% de estas empresas manifiesta que la experiencia se hace en la práctica y que de entrada no es un requisito indispensable para el personal de nivel gerencial.

## **4.1.2 RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LAS UNIVERSIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.**

### **4.1.2.1 ANÁLISIS ENTREVISTA REALIZADA A UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FMO.**

La Universidad de El Salvador institución de educación más grande y antigua de la Republica de EL Salvador y la única Universidad pública del país. Su sede central, ciudad Universitaria la podemos encontrar en San Salvador y además cuenta con sedes regionales en las ciudades de Santa Ana, San Miguel, y San Vicente.

Universidad con gran cantidad de estudiantes por sus flexibles pagos, su expansión a nivel nacional y ofertas académicas está conformada por 12 facultades ubicadas en la ciudad universitaria unidas a tres facultades multidisciplinarias en el interior del país y que en conjunto imparten 169 carreras de educación superior.

La Universidad no cuenta con una institución o departamento directamente que monitoree el mercado laboral, donde cada facultad es la que se encarga de dar a conocer las exigencias que tiene la población y en base a estudios se puede proponer al abrir una nueva carrera, en la investigación se menciona un ejemplo, en la zona oriental se puede percibir el creciendo a nivel industrial, pero la universidad no posee un pensum adecuado al mercado laboral, hay carreras afines pero no las necesarias en el caso la Ingeniería Industrial no se termina en la facultad multidisciplinaria oriental solo se cursan 3 años y los otros 3 el estudiante tiene que emigrar a San Salvador para poder finalizar la carrera, cuando en realidad se debería de contar con los recursos para que pueda ser finalizada aquí en la zona oriental.

Se carece de un departamento de monitoreo laboral por lo cual no se tiene esa experiencia en conocer como los estudiantes se desenvuelven en las diferentes instituciones de la cual están laborando, tampoco se conoce cuántos estudiantes se emplean al año de terminar sus estudios, por el momento no se ha creado un estudio para determinar la situación de nuestros graduados, se esperaría que la Asamblea General Universitaria tome a bien en conocer el desempeño de los estudiantes para poderles ayudar a entablar relaciones con empresas y ser ubicados en el ámbito laboral.

Por ser una Universidad Autónoma no se posee un acercamiento directo con empresarios de la zona oriental porque cada facultad tiene diferentes pensamientos y diferentes ejes de

trabajo para preparar al alumno y que salga exitoso en el mercado laboral, pero los empresarios nunca acuden a la universidad de El Salvador en busca del talento humano ya que recurren a investigaciones, pero no directamente un acercamiento de poder brindar cierta cantidad de empleos o dar un mercado o un segmento específico para la universidad, se menciona que se está trabajando para poder desarrollar nuevos proyectos donde se vean involucrados los empresarios de la zona oriental, e instituciones públicas que de esta manera puedan calificar a los estudiantes con dicha normativa, la universidad El Salvador por lo general sólo tiene convenios con instituciones públicas, de las cuales un 25 por ciento de la población que posee una vez terminados los estudios son llamados a dichas instituciones pero no el 100%, es por eso que la universidad busca más adelante un acercamiento con los empresarios de la zona oriental donde puedan brindar información de las plazas disponibles y los requisitos que debe tener un vacante para poder aplicar, de esta manera poder insertar a los estudiantes ya egresados y graduados a la formación profesional.

Por lo tanto, en la zona de Oriente la Universidad no cuenta con un control de empresas que soliciten personal para el desarrollo de recurso humano, lo cual no son intermediarios entre los profesionales y empresas.

El modelo educativo que ofrece la Universidad está dividido por facultades, es decir cada facultad ofrece el tipo de modelo basado en la necesidad del alumno en competencias por lo general, pero no se puede hablar de que se tiene un modelo exacto ya que en el área de sociología es el modelo tradicional, en el área de economía es el modelo basado en competencia, pero todos se acogen a modelos educativos de gestión, el cual cada quinquenio es presentado por la nuevas autoridades y tiene los lineamientos específicos para poder trabajar, ya sean que estos se mantengan o sean modificados.

Los planes de estudios son coherentes ya que la ley de educación superior contiene disposiciones respecto a la definición de grados académicos (técnicos, profesorados, licenciaturas, ingenierías, maestrías y doctorados), asimismo establece el sistema de unidades valorativas, las equivalencias y los requisitos de ingreso a la educación Superior como los de egreso, entre otros. De forma que esta ley se constituye como el principal instrumento de regulación en la educación superior y clasifica las instituciones de educación superior en institutos tecnológicos, institutos especializados de nivel superior y

universidades sobre las misiones o visiones que poseen como facultad, pero los planes y los objetivos que se definen son:

- a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos.
- b) Promover la investigación en todas sus formas.
- c) Prestar un servicio social a la comunidad.
- d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

Por lo cual se puede decir que la misión, visión, fines y funciones de la Universidad responden a las necesidades que las empresas en la zona oriental exijan, aunque la Universidad no tenga definido los perfiles que estas exigen o alguna alianza con ellas para poder colocar a sus profesionales.

Se considera con plena Certeza que la Universidad está enfocada en satisfacer las necesidades que tiene la sociedad con cada una de las carreras que ofrecen ya sean estas de manera presencial o virtual, incluyendo también las maestrías, todas adecuadas al desarrollo y a las necesidades que por el momento tiene la zona oriental, son conscientes que no hacen todo pero que prestan servicios y que ese servicio se está mejorando cada día más y con cada plan del quinquenio se estará desarrollando una visión y misión para poder fortalecerla en el siglo 21.

A pesar de que en la Facultad Multidisciplinaria Oriental no poseen los recursos necesarios, pero se forman profesionales altamente competentes donde muchos profesionales son contratados con puestos pequeños, pero van escalando hasta ser grandes gerentes no solo de empresas nacionales, sino que también internaciones.

No se conoce a profundidad cada perfil de las carreras ya que cada facultad es autónoma y la Universidad está conformada con doce facultades en su conjunto administran 169 carreras de Pregrado con un aproximado de dos mil doscientos docentes en sus diferentes centros para atender un aproximado de 55 mil estudiantes en las 3 sedes.

La oferta académica, no obstante, se ha vuelto insuficiente en función de los cambios en el contexto económico, científico-tecnológico y cultural.

Se menciona de que la universidad funciona con estructuras académicas rígidas, dominadas por una visión mono disciplinar, con currículos rígidos y exclusivamente profesionalizantes, ausencia de troncos comunes, sistemas de bloques de asignaturas por semestre y desvinculados de las funciones de investigación y proyección social de la universidad, algunos de los Planes de Estudio de las carreras que imparten las Facultades han sido actualizados, sin embargo, todavía hay casos de planes de estudios con más de veinte años de haber sido formulados, los cuales solo han sido objeto de algunas reformas parciales. Además, algunos de ellos han sido reelaborados, pero no incorporan las técnicas más recientes que abogan por un currículo inclusivo, flexible, abierto y con base en competencias, métodos de enseñanza, y aprendizaje centrados en el desarrollo de la persona.

Para la formación de los estudiantes la Universidad cuenta con una de las mejores bibliotecas a nivel centro americano con diferentes libros digitales recursos electrónicos, posee un acceso a base de datos en las diferentes bibliotecas internacionales, entre otras así como también como la Revista institucional el repositorio institucional o en la de internet, se le ofrece a los estudiantes para un mejor desarrollo de sus habilidades y no solo eso, los talleres de formación permite al estudiante generar más habilidades en métodos de enseñanzas.

#### **4.1.2.2 ANÁLISIS ENTREVISTA REALIZADA EN UNIVERSIDAD Dr. ANDRES BELLO.**

La Universidad Dr. Andrés Bello es un centro de estudios superior que inicia su proceso de enseñanza el 1 de febrero de 1991 en la ciudad de San Salvador, pero debido al compromiso imperante de acercar su portafolio de estudios a más personas, expande sus sedes hacia San Miguel, Sonsonate y Chalatenango, contando así con 4 campus alrededor de todo El Salvador.

Actualmente la directora general de la universidad afirma que están comprometidos con brindar los profesionales con altos estándares de calidad y para ello se preparan tanto en aspectos de infraestructura como en la preparación de todo el personal involucrado en la educación de todos sus estudiantes. Por ello, se cuenta con una unidad que monitorea de cerca el mercado laboral y extrae los insumos necesarios para garantizar que su estudiantado egrese con los conocimientos necesarios para materializarlos en la práctica. Lo anterior es confirmado por el hecho de que estudiantes que realizan su servicio social

en empresas de la zona oriental, debido a su excelente desempeño se tienen datos que han sido contratados para formar parte de la fuerza laboral de dichas empresas.

Para garantizar una eficiente inserción de los egresados en el mercado laboral y estar a la vanguardia con los conocimientos ofrecidos, se realizan cada cinco años las actualizaciones de los pensum en donde la universidad convoca a reuniones a diferentes grupos de interés, siendo estos los empresarios, los estudiantes egresados, los profesores y las autoridades responsables de administrar la universidad. En dichas reuniones se extraen los insumos para refrescar la oferta académica y a través de ello se suprimen las asignaturas que no generan valor en los estudiantes y son sustituidas por nuevas materias que amplían las posibilidades de ver el mundo actual con una nueva óptica y así adaptarse al modelo educativo que se ofrece el cual es basado en el estudiante, es decir que el proceso enseñanza aprendizaje se deriva de la necesidad de este y la metodología se acopla a esta necesidad, la cual incluye diferentes enfoques como el constructivista, el enfoque basado en competencias y con enseñanza interdisciplinaria que combina elementos técnicos y científicos. En resumen, un aprendizaje centrado en el estudiante impacta no solo en la forma como se organiza el proceso, sino también en las funciones y forma de relacionarse con las personas implicadas en el mismo, esto es, profesores y alumnos.

#### **4.1.2.3 ANÁLISIS ENTREVISTA REALIZADA EN UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS.**

Universidad Gerardo Barrios fundada el 5 de diciembre de 1,981 en el centro histórico de San Miguel, El Salvador, institución de educación superior, comprometida con su visión y misión, cuenta con un portafolio de 24 carreras de pregrado entre ellas, Licenciaturas, Ingenierías, Profesorados y Técnicos, a la vez posee ocho maestrías presenciales, la universidad está organizada con un personal de monitoreo, quienes se encargan en verificar que los pensum de cada carrera estén de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, siendo estos actualizados cada cinco años, cuando termina el plan de la carrera se hace una revisión del entorno laboral hacia donde se dirige o mueve el mundo, de acuerdo a esto se actualizan los planes de estudios.

Dentro de la organización de la universidad está la unidad del instituto del graduado el cual fue construido en el año 2018 y tiene como papel fundamental ser un canal entre la academia y empresa, realizando alianzas con las diferentes empresas, estar revisando el tipo de profesional que se necesita por área de cada una de las seis facultades que la

universidad posee, y de esta manera tener una especie de repositorio para conocer qué es lo que las empresas necesitan si los pensum están de acuerdo a lo que en la actualidad se vive en las empresas, mencionando que la maya curricular de las carreras están construidas de acuerdo a las exigencias del ministerio de educación MINEDUCYT.

Se tiene claro que son las empresas los que dan los lineamientos para como formar a los estudiantes, de acuerdo a las exigencias que se necesitan, la universidad es parte y posee alianzas con la empresa líder Fundes Sam San Miguel, se otorga beneficios a los empleados de algunas universidades para que formen parte de ellas y de igual manera los estudiantes puedan ser contratados en alguna de las grandes empresas, se tiene como plan futuro el poder trabajar con una plataforma donde permita al egresado o graduado poder ingresar su Currículo Vitae al igual que las empresas podrán ingresar los puestos vacantes, en cuanto a cumplimiento de requisitos.

La Universidad funge como intermediaria entre empresas externas, por medio de la unidad del instituto graduado, verificando cuál de los perfiles del egresado o graduado es más destacado para enfrentarse a los procesos de entrevista y luego posteriormente a los procesos que conlleva a la contratación por parte de la empresa, ya que la universidad recibe notificaciones de empresas donde se menciona que necesitan contratación en alguna área, y por medio de la base de datos se hace una revisión del perfil, este es enviado a la empresa.

Modelo educativo UGB construido internamente basado en competencia, dentro de los planes de estudios la misión y visión están enfocados en el desarrollo económico y social de El Salvador, enfocados a satisfacer las necesidades de los estudiantes, comunidades y empresas a través de la docencia, investigación y proyección social, por lo tanto, la construcción de los pensum está orientados a la visión y misión.

Uno de los emprendimientos fuertes es de formar personas comprometidas y capaces de enfrentarse a su entorno laboral, que sean creadores hasta de sus propias empresas, existen muchos casos de éxitos dentro de la universidad, de estudiantes que están generando sus propios negocios, trabajan en grandes empresas y dando trabajo a otros.

Las carreras responden a las necesidades del desarrollo del entorno social económico y político del país, formando personas que sean capaces que manejen en cada área sus conocimientos, recibiendo enseñanzas de profesionales altamente capacitados en cada

materia, los recursos tecnológicos que el estudiante utiliza para su aprendizaje, ya sea de manera virtual o profesional, llevando de la mano la práctica.

La Universidad posee en gran parte grandes herramientas para poder formar a sus profesionales, siete laboratorios equipados con computadoras de última generación para cada carrera, tutorías de refuerzos para aquellos estudiantes que tienen problemas con el aprendizaje, una biblioteca virtual, utilización de la plataforma CANVA, herramienta que se utiliza para que puedan recibir la clase de manera virtual y compartir información con sus docentes, talleres de arte y cultura que son gratis para los estudiantes, talleres para padres de familia, esto es una parte en lo que contribuye la universidad para formar a sus profesionales en la parte integral.

Se conoce a profundidad cada carrera y para ello cada facultad dirigida por decanatura, coordinadores poseen un fuerte compromiso con la facultad que lideran, y dentro de cada decanatura existen profesionales de muchas áreas, que entienden los perfiles de cada cátedra, donde cada profesional participa dándole seguimiento de todo lo que está dentro, estos profesionales son participes en la toma de decisiones si se requiere algún cambio para la mejora continua de las carreras.

Los planes de estudios son respaldados, con herramientas metodológicas para enseñar, cuenta con la unidad de innovación desarrollo curricular es la encargada de darle seguimiento a todos los insumos de la malla curricular, por medio del área de Coordinación y Evaluación del Desempeño, cada profesional es evaluado y capacitado en las enseñanzas de nuevas metodologías para poder enseñar y estar siendo actualizados en los nuevos temas que estén surgiendo en el mundo laboral ya que se reconoce que a quienes reciben las enseñanzas es la nueva generación reconocidos con el término millennials.

#### **4.1.2.4 ANÁLISIS ENTREVISTA REALIZADA EN UNIVERSIDAD MODULAR ABIERTA**

Universidad Modular Abierta nace en el año 1,981 y es expandida en toda la región del país, la Universidad inició sus labores en las ciudades de San Salvador, Sonsonate, Santa Ana y San Miguel. Tomaron a bien por establecer un último Centro Universitario en la Ciudad de Usulután. es una institución que permite a sus estudiantes establecer sus objetivos y metas en cuanto a su formación académica, la universidad cuenta con la dirección de proyectos que se encuentra situada en San Salvador y es la que se encarga de la parte de mercadeo, la universidad actualiza sus pensum cada cinco años de acuerdo

a la constante investigación y a la vez exige a sus docentes que además de la teoría esta pueda ir de la mano con la práctica ya que es lo que va permitir al profesional poder desarrollar sus habilidades competentes dentro del mercado laboral ejerciendo su profesión, el departamento de monitoreo le permite a la institución poder tener listos los perfiles de aquellos profesionales que cumplen con los requisitos o exigencias que las empresas externas buscan para poder ser insertados en el campo, la universidad toma a bien el investigar, que es lo que las empresas exigen para de esta manera poder enseñar y formar a sus profesionales, adaptándose a la actualidad.

Desde la Universidad central se maneja un programa llamado COP por sus siglas se define "Centro de Orientación Profesional", el COP sirve para poder tener alianzas con las empresas, donde estas envían los perfiles o tipo de profesional que necesitan, el perfil del estudiante es insertado desde antes que egrese, permitiendo con esta base de información hacer mucho más rápida la búsqueda de los datos, como universidad están comprometidos en formar a sus profesionales desde la educación, como ir vestidos a una entrevista y hacerles pruebas en línea, orientarles a lo que se van a enfrentar cuando estén en el ámbito laboral.

El modelo educativo que utiliza la universidad para formar a los profesionales está basado por competencia, el constructivista aprender haciendo, por lo cual está amarrado con la misión y visión que como universidad poseen y es el de formar profesionales integrales que respondan a las necesidades de las empresas, la universidad cuenta con carreras que están afines con las exigencias del mercado laboral, que responden con las necesidades socioeconómicas del país y zona oriental, cabe mencionar que majen recursos para poder formar a sus profesionales, incluyendo la librería virtual EFCO, laboratorios para sus prácticas.

Herramientas de evaluación son muy importantes ya que esto permite conocer a la universidad con estudios de casos reales.

**4.1.2.5 DIAGNÓSTICO COMPARATIVO SOBRE EL ANÁLISIS DE LAS UNIVERSIDADES DE SAN MIGUEL (QUE FACILITARÓN LA INFORMACIÓN)**

INSTITUCIÓN	TIPO DE MODELO EDUCATIVO	DEMANDA OCUPACIONAL	PERFIL PROFESIONAL DE CADA CARRERA	HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL	ALIANZA CON EMPRESAS PARA COLOCAR A SUS PROFESIONALES
<p><b>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FMO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo educativo dividido por facultades.</li> <li>• Modelo por competencias.</li> <li>• Modelo tradicional.</li> <li>• Modelo basado en las necesidades del estudiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen un dato específico de cuanto profesional está ejerciendo su profesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizados cada cinco años</li> <li>• No se conoce a profundidad el perfil de cada carrera</li> <li>• La actualización lo ejecuta cada facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca virtual</li> <li>• Revista Institucional               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca</li> </ul> </li> <li>• Talleres de arte y cultura para la formación integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen alianzas con empresas para colocar a sus profesionales.</li> <li>• Las empresas lo hacen por medio de investigaciones, pero no un acercamiento directo.</li> </ul>

<b>UNIVERSIDAD MODULAR ABIERTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo basado en competencias.</li> <li>• Modelo constructivista el aprender haciendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un dato específico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización cada cinco años de acuerdo con la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Librería EFCO.</li> <li>• Laboratorios para las prácticas.</li> <li>• Biblioteca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se maneja un programa llamado Centro de Orientación Profesional, donde se comparte información de los perfiles.</li> <li>• Dirección de proyectos se encarga en la parte de mercadeo gestionar con otras empresas.</li> <li>• Se maneja una base de datos, para hacer fácil la búsqueda de los perfiles</li> </ul>

					cuando una empresa necesita un candidato.
--	--	--	--	--	---

<p><b>UNIVERSIDAD ANDRES BELLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo educativo basado en los estudiantes.</li> <li>• Con un enfoque basado en competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conoce que algunos son contratados en clínicas u hospitales porque han dejado un buen legado durante la realización de sus prácticas.</li> <li>• No existe un porcentaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de pensum cada cinco años.</li> <li>• Unidad que monitorea de cerca el mercado laboral para hacer las respectivas actualizaciones de acuerdo con la investigación.</li> <li>• Personal docente, egresados y autoridades responsables de administrar la universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca virtual.</li> <li>• Laboratorios especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con hospitales, clínicas que permiten que hagan sus prácticas.</li> </ul>
<p><b>UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo basado en casos</li> <li>• Modelo por competencias.</li> <li>• Modelo virtual.</li> <li>• Modelo presencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se conoce a profundidad de cuantos profesionales están laborando.</li> <li>• Nace instituto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizado cada cinco años.</li> <li>• Cada facultad por medio de personal capacitado, quienes investigan el entorno y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca virtual.</li> <li>• Laboratorios especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con la empresa líder FUNDESAM.</li> <li>• La universidad funge como intermediaria entre empresas externas y el Instituto del graduado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un enfoque basado en competencias.</li> </ul>	<p>del graduado como objeto de ser un canal entre la academia y empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un porcentaje.</li> </ul>	<p>de acuerdo con la investigación se realiza la actualización de los pensum.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maya curricular construida de acuerdo con las exigencias del MINEDUCYT.</li> <li>• Unidad que monitorea de cerca el mercado laboral para hacer las respectivas actualizaciones de acuerdo con la investigación.</li> <li>• Personal docente, egresados y autoridades responsables.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pretende a futuro trabajar con una plataforma para el ingreso de currículo y que las empresas expongan sus puestos vacantes.</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

*Fuente: Tabla diseñada y elaborada por el equipo investigador.*

## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La mayoría de la gran empresa de San Miguel se rige por un perfil establecido para contratar personal a nivel gerencial y por ello el aspirante debe reunir una serie de requisitos que le garanticen insertarse efectivamente en el mercado laboral y lograr con ello acoplarse a la exigencia que existen en la operatividad de estas grandes empresas.
- Para el perfil académico que debe reunir quien aspira a un puesto de nivel gerencial, la gran empresa del municipio de San Miguel se centra en el grado de licenciatura, seguido de ingeniería y en tercer lugar se exige que cuente con maestría. Independientemente de su perfil académico, también se exige que cuente con experiencia laboral comprobada y en cuanto a la edad de quienes estén en puestos de nivel gerencial, más de la mitad de las empresas considera importante este factor debido a la madurez que debe reflejar quienes lideren equipos y proyectos empresariales.
- Tanto la medición de la inteligencia emocional del personal de niveles gerenciales, así como los planes de capacitación son considerados consistentemente por la gran empresa investigada, ya que con ello garantizan una gestión efectiva y eficiente de los planes de acción que ayuden a la obtención de excelentes resultados de gestión medidos por los cuadros de mando integral o por los instrumentos de evaluación de desempeño.
- La habilidad de negociación es una competencia vital que debe ir dentro de un perfil de nivel gerencial en la gran empresa de San Miguel, ya que constantemente se entra en contacto con el equipo de personas que tiene a su cargo, con clientes de la empresa, con proveedores, con directores generales, con miembros de la junta directiva, etc. Por tanto, debe tener la pericia para cerrar acuerdos que son de importancia trascendental para los intereses empresariales.
- Las competencias gerenciales, las competencias de logro y acción, y las competencias cognoscitivas son a las que la gran empresa les da mayor relevancia para el desempeño del personal en niveles gerenciales y es entendible puesto que se requiere el logro de

metas que solo pueden materializarse con la ejecución de una serie de tareas que implica el trato al personal, el liderazgo de las personas de nivel gerencial y el conocimiento necesario para saber que decisiones tomar en momentos trascendentales

- La medición de objetivos empresariales es monitoreada por una buena parte de todas las grandes empresas de San Miguel por lo que se tienen herramientas para la obtención de los indicadores inherentes a la gestión de este personal de nivel gerencial.
- Los planes de carrera y capacitaciones se ubican como las acciones que la gran empresa de San Miguel lleva a cabo para desarrollar el potencial del personal de niveles gerenciales, ello como un objetivo mutuo que beneficia tanto a la empresa como a las personas que ocupan estos cargos de relevancia que exige un alto perfil para el desarrollo de las funciones gerenciales.
- El trabajo en equipo es de una habilidad que se exige en personal de nivel gerencial en la gran empresa de San Miguel, ya que se realizan una serie de funciones que deben ser coordinadas por un líder y así lograr objetivos colectivos que ubicaran a la empresa en la senda del crecimiento. En este proceso de la realización de estas funciones se debe tener la suficiente pericia para poder gestionar efectivamente el tiempo que se emplee por parte del personal que está a cargo del líder de nivel gerencial.
- La gran empresa del municipio de San Miguel ubica a personal de nivel gerencial con altos niveles de integridad moral y ética como valor de enorme preponderancia y así lograr la transparencia en la realización de sus gestiones.
- La experiencia profesional es tomada en cuenta por la mayor parte de grandes empresas de San Miguel, máxime si se trata de rubros de negocios agroindustriales donde se debe tener conocimiento técnico de las funciones que se realizan. Por consiguiente quien aspire a un cargo de nivel gerencial debe evidenciar o comprobar su experiencia para poder insertarse exitosamente en los puestos de niveles gerenciales.
- La investigación también se dedicó a conocer las distintas actividades profesionales académicas que tienen las Universidades en la toma de decisiones para el mejoramiento de los pensum Académico y si están actualizados conforme a lo que demandan las empresas en la zona oriental.

- Se concluye que cada una de las universidades que se investigaron trabajan de acuerdo a reglamentos y lineamientos dirigidos por el MINEDUCYT, los modelos educativos que utilizan la mayoría de instituciones para poder llenar los requerimientos y necesidades que existen en la parte externa que son las empresas, el conocer como las universidades están en constante actualización de sus pensum académicos, realizando investigaciones con empresas cercanas, para tener un énfasis que es lo que buscan de un perfil para contratación, cuáles son las necesidades en el día a día que presentan las empresas en la zona oriental y de esta manera ven la necesidad de incluir nuevas materias o quitar alguna que no esté acorde a la actualidad, para el proceso de actualización también se ven incluidos en la parte interna docentes capacitados en la rama comprometidos en querer lograr cambios en la sociedad enseñando a sus estudiantes desde el contenido hasta la práctica.
- No todas las universidades poseen una estrecha alianza con las empresas en la zona oriental, para poder hacer la conexión y posicionar a sus profesionales en el campo laboral o por lo menos obtener información si existen plazas disponibles, de esta manera hacer del conocimiento a sus estudiantes, muchas veces es el mercado quien observa a las universidades porque es ahí donde se está formando el futuro del país, las personas que estarán al mando de una empresa o institución, pero para ello la universidad debe estar innovándose con nuevas ideas, nuevas tecnologías, herramientas metodológicas, capacitación a sus docentes en las diferentes áreas, esto con el objetivo de incrementar el conocimiento de sus profesionales para que al final sean capaces de desenvolverse en el área especializada y poder cubrir las necesidades que las empresas en la zona oriental necesitan.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Las empresas que no cuentan con un perfil establecido para contratar personal de niveles gerenciales deberían trabajar en su diseño e implementación puesto que al tenerlo se garantiza que la gestión eficiente y eficaz por parte de quienes lideren las operaciones se acople perfectamente a la obtención de obtenidos empresariales.
- Las empresas que no invierten en capacitaciones para su personal de nivel gerencial deberían considerar en sus presupuestos una partida para este rubro, ya que en la medida que se tenga el personal actualizado con sus conocimientos así se generara proyectos de valor agregado y de innovación que contribuirán al mejoramiento de todos los procesos internos de la cadena de valor.
- Los instrumentos de medición de la inteligencia emocional, dan parámetros a la empresa sobre si su personal de nivel gerencial está preparado para el compromiso que implica estar al mando de un equipo de trabajo y de toda las funciones inherentes a la gestión, por tanto se sugiere a las empresas que no están dándole seguimiento a este indicador, que opten por un proyecto que les de esos datos sobre esta área psicológica de los que ocupan puestos de nivel gerencial, con ello se tendrán los insumos para buscar los mecanismos de mejora.
- Se sugiere a las grandes empresas que no miden su gestión a través del cumplimiento de objetivos que implanten un sistema que les permita encontrar oportunidades de mejora para su personal que opera en niveles gerenciales.
- Para el caso de los centros de formación académica, es decir las Universidades ubicadas en San Miguel, se sugiere que siempre se esté innovando la manera que forman profesionalmente a sus estudiantes y que se actualicen a los tiempos modernos tanto en sus aspectos estructurales como en la calidad de enseñanza que brindan sus catedráticos y se logre tener una sinergia entre teoría y práctica que genere un valor agregado en los profesionales que habrán de egresar de dichas universidades.
- Una vez terminada la tesis se logra comprender que es importante en las universidades tener un area establecida que trabaje a profundidad con investigaciones, para poder

hacer las respectivas actualizaciones de sus pensum académicos y estar de acuerdo a las necesidades que la sociedad exige.

- Se recomienda a las universidades que no tienen mucha comunicación con empresas a que puedan establecer una estrecha relación, con el objetivo de ser intermediarias con sus estudiantes, ya sea creando proyectos e investigaciones para que los profesionales se vean involucrados junto a las empresas.
- Se sugiere la creación de una base de datos o programa, donde sea ingresada la información de sus profesionales egresados y graduados, específicamente para las empresas que buscan profesionales que cumplan con las necesidades y exigencias de puestos a nivel gerencial y de otras índoles.
- Para que la sociedad pueda ser dirigida por profesionales capaces de enfrentarse a la realidad y no tener miedo a lo que se enfrenten cuando estén ejerciendo un puesto de gerencia, se debe primeramente tener en las universidades docentes constantemente capacitados con las enseñanzas, realizar prácticas con sus estudiantes, poseer herramientas necesarias de acuerdo a los pensum académicos de cada carrera ya sea laboratorios especializados, bibliotecas surtidas, herramientas virtuales, renovadas fuentes de información.
- Se recomienda un esquema de un perfil profesional para niveles gerenciales que incluya los elementos recopilados en la investigación.

<b>EMPRESA</b>	PERFIL PROFESIONAL DE NIVEL GERENCIAL	CODIGO:
		VERSION: 01
		PAGINA 1 DE 3

## 1. OBJETIVO

Definir las competencias necesarias, en términos de educación, formación, experiencia y habilidades, para ocupar puestos de nivel gerencial de forma que se tenga la noción para saber que responsabilidades se llevaran y así ser eficaz y eficiente en la realización de las funciones a cargo.

## 2. ALCANCE

Aplica para los cargos de nivel gerencial y cuya misión es garantizar la eficiente y eficaz ejecución de las actividades relacionadas a la gerencia estratégica de la empresa lo que implicará que se realice y se ejecute un plan de acción que habrá de traducirse posteriormente en indicadores que se resumirán en un Cuadro de Mando Integral y así hacer las acciones correctivas y preventivas, necesarias para lograr los objetivos y asegurar el cumplimiento de las metas contractuales.

## 3. RESPONSABLE

Personal de nivel gerencial que tenga a cargo la gestión de personas y de proyectos de suma relevancia para la empresa.

## 4. CONTENIDO

### 4.1 PERFIL DE REFERENCIA

**EDUCACIÓN:** Graduado de licenciatura, ingeniería y de preferencia que posea maestría en el área económica.

**EXPERIENCIA:** Experiencia mínima de 1 año coordinando personal y gestionando proyectos empresariales.

### **HABILIDADES:**

Destrezas dadas por la experiencia en anteriores cargos:

- Elaboración de informes

- Seguimiento y control
- Adecuadas relaciones interpersonales
- Negociación

#### **4.2 PERFIL DE COMPETENCIAS:**

##### **4.2.1 COMPETENCIAS DE VALOR**

Cualidades humanas a las que se adhiere la organización y se ejercen a través de conductas:

- Compromiso
- Ética
- Inteligencia emocional
- Calidad de trabajo
- Conciencia organizacional
- Responsabilidad social individual

##### **4.2.2 COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

Características relacionadas directamente con el puesto de trabajo:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo y cooperación
- Pensamiento analítico
- Orientación al cliente
- Orientación a logros
- Confianza en sí mismo
- Experiencia técnica y profesional
- Desarrollo de personas
- Autocontrol

- Flexibilidad
- Entendimiento interpersonal
- Razonamiento conceptual

### **4.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

#### **4.3.1 PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

- Objetivos e indicadores
- Recursos
- Actividades conexas o necesarias
- Herramientas de control necesarias
- Verificación de actividades

#### **4.3.2 CONTROL DE ACTIVIDADES**

- Verificación de cumplimiento de metas y objetivos
- Vigilancia de uso adecuado de presupuestos y recursos
- Medición de indicadores
- Informes de gestión
- Determinación de acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora y verificación de su implantación

#### **4.3.2 ENTREGA DE RESULTADOS**

- Medición global de indicadores
- Análisis de los resultados obtenidos por la gestión.

## GLOSARIO.

**ADMINISTRAR:** realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

**AMPLITUD DE LA GESTIÓN:** capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.

**ANÁLISIS DE PUESTO:** estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

**ANÁLISIS:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.

**ASESORAR:** recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.

**ASIGNACIÓN:** acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.

**AUTORIZAR:** dar autoridad, poder o facultad a una persona para permitir, aprobar, justificar o sancionar determinados actos.

**CAPACITAR:** preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

**CARACTERÍSTICAS PROFESIOGRÁFICAS DEL OCUPANTE:** actitudes, aptitudes y habilidades que deben poseer los trabajadores para desempeñar eficientemente los puestos.

**CARGO:** conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

**CARRERA ADMINISTRATIVA:** sistema que permite el ascenso desde los cargos de menor nivel hasta los de más alta jerarquía, mediante el cumplimiento de los objetivos y el reconocimiento de méritos.

**CLASIFICACIÓN DE PUESTOS:** técnica que se aplica al análisis de la naturaleza de los puestos para agruparlos en cargos, clases y estratos ocupacionales, y que entre otros objetivos persigue una correcta ubicación de los funcionarios administrativos dentro de la organización administrativa, para una acertada distribución del trabajo y una equitativa remuneración.

**CLASIFICACIÓN DE CARGOS:** es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

**COLABORAR:** ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.

**CONOCIMIENTO:** acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

**CONTROL:** acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.

**CONTROLAR:** mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad, que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar tanto el cumplimiento de la normativa que las rige como el de las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**DEPARTAMENTO:** área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

**DESCENTRALIZACIÓN:** Es la transferencia de funciones, recursos y autoridad para la toma de decisiones desde los niveles centrales a los entes autónomos.

**DESTREZA:** pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora.

**DIRECCIÓN:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

**DIRIGIR:** acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

**DOMINIO:** conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que posee una persona sobre una materia, disciplina o actividad, que le permite aumentar su eficiencia en el trabajo.

**EFFECTIVIDAD:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

**EFICACIA:** indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

**EFICIENCIA:** indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

**EJECUCIÓN:** función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos.

**EJECUTAR:** puesta en marcha de los planes y programas de trabajo.

**ESPECIALIZACIÓN:** modo de formación destinado a trabajadores calificados que requieren conocimientos completos y profundos de una técnica específica o de un campo de actividad determinado.

**ESTRATEGIA:** proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual.

**EVALUAR:** comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas.

**EXPERIENCIA:** conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Este concepto alude a la experiencia necesaria adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva.

**HABILIDAD:** talento y aptitud que se requiere para realizar con precisión una o varias actividades.

**INVESTIGAR:** estudio a fondo de una determinada materia, por medio de la realización de indagaciones para descubrir algo que se desconoce.

**JEFATURA:** parte de la estructura lógica de la organización que integra bajo una autoridad formal ciertos elementos, sujetos y responsabilidad.

**LIDERAZGO:** influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

**MANUALES ADMINISTRATIVOS:** son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

**MOTIVACIÓN:** impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

**NEGOCIACIÓN:** proceso interactivo mediante el cual dos o más actores, en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

**ORGANIZAR:** estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.

**ORIENTAR:** informar o aconsejar a alguien sobre la forma más acertada de resolver algún asunto o lograr un objetivo determinado.

**PARTICIPACIÓN:** intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

**PLANIFICACIÓN:** proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**POLÍTICAS:** conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su esencia es la discreción, dentro de ciertos límites, en la toma de decisiones.

**PROBLEMA:** situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados normales en un momento histórico determinado y en un lugar dado.

**PROCEDIMIENTO:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

**PROCESO:** conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción.

**PRODUCTO:** resultado parcial o total, de bienes y servicios, tangibles o intangibles, a que conduce una actividad realizada.

**PROYECTO:** conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades por realizar, con determinados recursos, en un tiempo y espacio dados.

**PUESTO:** conjunto de deberes y responsabilidades permanentes que requieren la atención de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo.

**RECURSOS:** medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

**REPRESENTAR:** sustituir a una persona o a una entidad en una actividad, y mantener los criterios o directrices de esta.

**RESPONSABILIDAD:** condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por sus consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.

**SERVICIO:** equivalente no material de un bien. Es intangible, porque no se puede ver, tocar, sentir ni oler. Está directamente relacionado con la atención de la necesidad del usuario.

**SUPERVISIÓN:** acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.

**UNIDAD DE MANDO:** hacer que cada subordinado dependa directamente solo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más depende una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

**USUARIO:** persona que recibe y utiliza los productos o servicios generados en un proceso.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Mexico: Ediciones Granica Mexico .
- ✓ Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Graw-Hill.
- ✓ Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido.
- ✓ Deloitte University. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Reino Unido: Deloitte University.
- ✓ Harry, E. (1967). *Historia de la economía del mundo occidental*. Mexico: UTEHA.
- ✓ Castillo de Chávez, A, & Fuentes de Rubio, R, & Gonzalez, C. (2016). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el talento humano de la empresa Pastelería Lorena ubicada en el municipio de San Miguel (tesis de postgrado). Universidad Gerardo Barrios, San Miguel.
- ✓ Meléndez, C, & Zelaya, L. (2016). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Recursos Humanos Excelentes de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de San Miguel (tesis de postgrado). Universidad Gerardo Barrios, San Miguel.
- ✓ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. (2018). *Censo de Empresas 2018*. San Miguel.
- ✓ Galvis, F. (10 de 08 de 2015). Obtenido de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-históricos-del-recurso-humano/>
- ✓ Fuentes, A. (30 de 03 de 2015). *EOI*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- ✓ Ramirez, A., Rojas, L., & Villegas , C. (2013). CARACTERIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CONTRATACIÓN EN EL CENTRO COMERCIAL FUNDADORES EN LA CIUDAD DE MANIZALES. Manizales, Manizales, Colombia.
- ✓ Ritch, O. (s.f.). *Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml#HISTOR>
- ✓ River, B. (27 de 07 de 2017). *Sistema Recursos Humanos*. Obtenido de <http://sistemarecursoshumanos.com/las-nuevas-tendencias-recursos-humanos-administracion/>

## ANEXOS.

### ANEXO 1.

#### CUESTIONARIO PARA GRAN EMPRESA DE SAN MIGUEL.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

#### CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA GRAN EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL

EMPRESA:

---

**OBJETIVO:** Obtener información que proporcione los elementos necesarios para determinar el perfil profesional de contratación a nivel gerencial por parte de la gran empresa de San Miguel.

**Indicaciones:** conteste con una X o un Check las siguientes preguntas

1. ¿Cuentan en su empresa con un perfil establecido para contratar personal a nivel gerencial?

Sí  No

2. ¿Qué grado académico se requiere para contratar personal a nivel gerencial en su empresa?

Licenciatura  Ingeniería  Maestría  Otra

3. ¿La edad es un factor importante para ubicar a su personal en niveles gerenciales?

Sí  No

4. ¿Tienen definidos planes de capacitación para personal de nivel gerencial?

Sí

No

5. ¿En su empresa hacen mediciones de la inteligencia emocional de sus gerentes?

Sí

No

6. ¿Qué opina de la habilidad de negociación que debería tener el personal de nivel gerencial en su organización?

---

---

---

---

7. ¿A qué tipo de competencias se le da énfasis en su empresa para ubicar a personal en niveles gerenciales?

**Competencias de Logro y Acción**

Orientación al logro

Búsqueda de información

**Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

**Competencias de Influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

**Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

**Competencias cognoscitivas**

Pensamiento Analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional

**Competencias de eficacia personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

8. ¿Tienen algún instrumento de medición para el cumplimiento de objetivos gerenciales por parte de su personal en ese nivel?

Sí  No

9. ¿Considera usted que el género es indispensable para el puesto de gerencia

Sí  No

10. ¿Cuentan con planes de carrera definidos para desarrollar a su personal de nivel gerencial?

Sí  No

11. ¿Tienen definido algún instrumento para medir el nivel de conocimientos técnicos del personal que aspira a un puesto de nivel gerencial?

Sí  No

12. ¿El trabajo en equipo es una habilidad que consideran indispensable para colocar personal a nivel gerencial?

Sí

No

Por qué

---

---

---

---

13. ¿los niveles gerenciales deben tener la suficiente pericia para gestionar efectivamente el tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?

Sí  No

14. Si la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué instrumento de medición de la efectividad del tiempo se tiene en su empresa?

---

---

---

15. ¿La integridad moral y ética juega un papel de importancia al momento de seleccionar personal de niveles gerenciales?

Sí  No

16. Indique cual es la característica esencial que debería reunir toda persona que aspira a un puesto de nivel gerencial:

---

---

---

17. ¿La experiencia profesional se toma en cuenta para contratar personal de niveles gerenciales?

Sí  No

**Gracias por su apoyo y por proporcionarnos la información**

## ANEXO 2.

### GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS UNIVERSIDADES UBICADAS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS  
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS

#### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE UNIVERSIDADES

**Objetivo:** Conocer el nivel de las distintas actividades profesionales académicas que tiene la Universidad en la toma de decisiones para el mejoramiento del PENSUM Académico y si esta actualizado a lo que requiere las grandes empresas de la zona oriental.

1. ¿Cuenta la universidad con una unidad o departamento que monitoree el mercado de trabajo y así adecuar los pensum de acuerdo con las exigencias de dicho mercado?
2. ¿De tener el departamento de monitoreo del mercado laboral, han teneido experiencias en donde es el mercado quien observa a la universidad para llevar postulantes e insertarlos en el campo laboral?
3. ¿Realiza la universidad acercamiento con empresarios de la zona oriental para indagar el tipo de profesional que debe prepararse y se inserten exitosamente en el mercado laboral?
4. ¿Funge la universidad como intermediaria entre las empresas y estudiantes que podrían ser candidatos para aplicar a las plazas de trabajo ofrecidas?
5. ¿Qué tipo de modelo educativo ofrece la universidad: el tradicional o el basado en competencias?
6. Los planes de estudio son coherentes con la misión, visión, fines y funciones de la universidad y responden a las necesidades del desarrollo de las empresas.
7. ¿Cree usted que las carreras responden a las necesidades del desarrollo del entorno socio-profesional, económico y político del país?
8. ¿Considera que la Universidad cuenta con los recursos suficientes para formar profesionales altamente competentes y que cumplan los estándares que demanda la gran empresa de la zona oriental?

9. ¿Conocen a profundidad los perfiles de todas las carreras y si estos están actualizados de acuerdo con la demanda laboral?
10. ¿Cuenta la Universidad con herramientas metodológicas y de evaluación que permitan respaldar los diferentes planes de estudios de las carreras ofrecidas?
11. ¿Se les garantiza a los estudiantes el acceso a suficientes y renovadas fuentes de información que permitan desarrollar las competencias suficientes para insertarse con éxito en el mercado laboral?

### ANEXO 3. CARTA DE PRESENTACIÓN PARA SOLICITAR PERMISO EN LAS EMPRESAS Y UNIVERSIDADES



San Miguel, 15 de mayo 2019

Sr. (a).  
Presente

Reciba un cordial saludo, y nuestras felicitaciones, respeto y admiración por la labor emprendedora que ejerce.

Con el mayor gusto les comparto que los profesionales **OSCAR RENÉ GOMEZ HERNÁNDEZ** (código MDEE366116), **JUAN CARLOS HENRÍQUEZ MONTEAGUDO**, (MDEE462917), **JESSICA IVONNE GALDÁMEZ MEDINA** (MDEE473617), son egresados de nuestro programa de la **MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS** y se encuentran desarrollando su proceso de Tesis.

Han decidido trabajar en la investigación denominada: **“PERFIL PROFESIONAL DE CONTRATACIÓN A NIVEL GERENCIAL POR PARTE DE LA GRAN EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”**.

A esos efectos solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de permitir que el equipo de profesionales pueda realizar entrevistas a las personas que correspondan en el marco de dicha investigación según le explicarán personalmente.

La información proporcionada será estrictamente con fines académicos y se manejará con la debida confidencialidad.

En espera de una respuesta favorable a la presente le agradeceremos de antemano por contribuir en este esfuerzo que también dará aportes a las empresas de la zona oriental.

Atentamente.

**Miguel Antonio Flores Castro.**  
**Decano**

## ANEXO 4. IMÁGENES DE LAS UNIVERSIDADES ENTREVISTADAS

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.



### UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS SEDE CENTRAL SAN MIGUEL.



**UNIVERSIDAD MODULAR ABIERTA.**



**UNIVERSIDAD DR. ANDRÉS BELLO SAN MIGUEL.**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE UNIVO.**



**ANEXO 5. IMÁGENES DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES CON EL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN.**





