

## Competencias y habilidades demandadas para puestos gerenciales en el mercado laboral de zona occidental de El Salvador

Carlos Edmundo Sayes

Maestro en Asesoría Educativa

Docente investigador, Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

carlos.sayes@catolica.edu.sv

Fecha de recepción: 18-10-2017 / Fecha de aceptación: 04-01-2018

### Resumen

Se recoge la investigación sobre cómo los empleadores en las empresas de la zona occidental de El Salvador consideran las habilidades y competencias de los candidatos a una plaza en el momento de ser contratados; y como estas –con la adecuada capacitación, experiencia, desarrollo de carrera y paso del tiempo– van mejorando. Todo esto con el fin de que las metas empresariales, proyectadas se concreten, efectivamente, en beneficio de la institución.

Se contactó a 62 patronos, a quienes se les cuestionó sobre la manera de trabajar de los profesionales que ejercían la tarea gerencial, que poseían una carrera universitaria, independientemente de la especialidad de formación. Asimismo, se investigó a todos los que realizaban la labor administrativa; es decir, que tuvieran al mando subordinados dentro de la empresa.

Se comprobó que los empleadores brindan la oportunidad al solicitante del empleo, aunque este no posea todas las habilidades y competencias pertinentes para el buen desarrollo de la tarea dentro del puesto. Algunas veces sopesa más la actitud que demuestran en el momento de la entrevista de trabajo, debido a que en las empresas se invierte en el rubro de capacitación, preparando al nuevo trabajador en los conocimientos, habilidades y destrezas propios de cada institución, y de cada puesto encomendado, con tal de cumplir las tareas y funciones empresariales.

**Palabras clave:** Habilidades, competencias, contratación, capacitación, empleador, colaborador, metas.

### Abstract

The data collected in this research shows how employers in the Western part of El Salvador consider the skills and competencies of the job applicants at the moment of hiring; and how these –with proper training, experience, career development and time– continue improving. All these with the purpose of achieving the company goals effectively for the benefit of the whole institution.

62 employers were contacted. These were interviewed about the way the professionals who exercised the managerial task, and had a university career, independently of the training specialty were working. Likewise, all those who performed the administrative work and had subordinates inside the company were also investigated.

It was found that employers give the opportunity to the applicant, even if he or she does not fulfill all the necessary skills and competences for the well-development of the task within the position applied. Sometimes it weighs more the attitude they demonstrate in the job interview, since the companies invest in trainings to prepare the new employee with the corresponding knowledge, skills and competences that each institution and position assigned requires in order to accomplish the tasks and the corporation functions.

**Key words:** Skills, competences, hiring, training, employer, employee, goals.

## 1. Introducción

La investigación se enfocó en las habilidades y conocimientos demandadas por las empresas de la zona occidental de El Salvador; además, se describen los elementos que más exigen los empresarios a los candidatos de las plazas vacantes, y cómo estos pueden insertarse al mundo laboral para convertirse en un empleado, específicamente, para optar a cargos directivos o gerenciales.

El estudio se dirigió a los administradores de empresa o para quienes realizaban las actividades de jefatura, por lo que se cotejaron las competencias de los candidatos a empleados con las necesidades que exige la empresa. Al mismo tiempo, y de manera indirecta, se confrontó la información obtenida en la investigación con la información de las instituciones de educación superior para verificar si ellas se encuentran preparando, adecuadamente, a sus estudiantes para que estos puedan responder de manera efectiva a las tareas encomendadas por sus futuros patronos.

Típicamente, se tiene la concepción que un candidato es contratado para resolver problemas concernientes al quehacer cotidiano de la empresa; pero a veces, las plazas son ocupadas por personal que necesita de adiestramiento o capacitación, los cuales poco a poco van adquiriendo el conocimiento de las actividades internas de la empresa. Esta formación algunas veces dura hasta tres meses, provocando que muchos empresarios no recuperen la inversión de sala-

rios y capacitaciones de manera inmediata. De ahí la necesidad de una adecuada preparación universitaria para adquirir habilidades técnicas y de sentido común para desarrollar habilidades sociales, ya que ambas se perfeccionan con el paso del tiempo dentro del mundo laboral.

Ante esto surge la pregunta: ¿Cuáles son las competencias y habilidades demandadas para puestos gerenciales en el mercado laboral de zona occidental de El Salvador?

De acuerdo a Madrigal (2009), la habilidad se considera como “la capacidad o destreza que posee el ser humano para desenvolverse con efectividad en una faena, las que pueden ser adquiridas por medio del aprendizaje cotidiano, con el fin de alcanzar las metas empresariales”.

En muchas empresas se les pide a los candidatos a puestos de alta gerencia que posean las llamadas “habilidades de dirección” tales como las que se muestran en la figura 1.

Vale la pena rescatar que la formación y capacitación recibida de las instituciones de educación, a veces no concuerda con las solicitadas en las empresas; por lo que se debe insistir en ejecutar muchas acciones por parte de los dueños de los negocios (invertir en educación formal, informal y no formal), para acomodar las competencias de los empleados, y que estos sean altamente productivos en favor de los intereses de la empresa. Por otro lado, existen habilidades innatas que las personas van desarrollando conforme obtienen experiencias de vida, las cuales le sirven a los empleados para ejecu-

<b>Técnicas</b>	<b>Desarrollar tareas específicas</b>
<b>Interpersonales</b>	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
<b>Sociales</b>	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
<b>Académicas</b>	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
<b>De innovación</b>	Inventación, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
<b>Prácticas</b>	Aplicación, empleo e implementación (hábitos).
<b>Físicas</b>	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
<b>De pensamiento</b>	Aprender a pensar y generar conocimiento.
<b>Directivas</b>	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
<b>De liderazgo</b>	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
<b>Empresariales</b>	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

**Figura 1.** Clasificación de las habilidades directivas

**Fuente:** Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades directivas. 2da Ed., p. 3.

tar las tareas de manera más eficiente. Este es un factor que no se enseña en la academia.

## 2. Metodología

Por su enfoque, la investigación fue descriptiva, ya que se estudiaron las diversas habilidades y competencias de los empleados adquiridas en el aula de estudio o innatas; además de verificar si estas están acordes a las exigencias del mercado laboral.

Por la conveniencia y factibilidad en cuanto al ingreso en las empresas, se realizó un estudio intencionado, visitando los establecimientos comerciales, industriales y de servicios ubicados en la zona occidental del país; específicamente, aquellos que hubieran contratado o em-

pleado a graduados universitarios para puestos de trabajo con responsabilidades de dirección. Entre los criterios no se tomó en cuenta el número de empleados que la persona tuviera bajo su mando, pero sí se solicitó que al menos tuvieran un año de antigüedad en sus puestos, para así evidenciar la evolución en sus habilidades y competencias dentro de la empresa.

También se buscó, además, a las personas propietarios o encargados de los negocios que eran conocidos o de confianza de los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas y Licenciatura en Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Católica de El Salvador.

Para recabar datos se usó un cuestionario que buscó indagar con los empresarios o involucrados en la inserción laboral de las diferentes empresas que empleen a profesionales graduados universitarios.

El instrumento abordó los aspectos generales como: nombre de la empresa, giro, número de empleados, nombre del cargo a evaluar, tiempo del evaluado de laborar en la empresa, universidad de formación y la profesión del mismo.

Luego, en la primera parte de la encuesta, se les solicitó a los encargados del llenado del instrumento que puntuaran como: excelente, muy bueno, bueno, regular o malo al contratado en relación a las habilidades y competencias que poseía el mismo, tanto al ser contratado; y como estas se encuentran actualmente. Para ello se abordaron catorce criterios en esta parte, concernientes a:

- Habilidades en la dirección, en tres aspectos: conceptuales, sociales y; si se siguen los procedimientos adecuados para la conducción de los empleados.
- Inteligencia emocional, relativa a: auto dominio y a la empatía.
- Comunicación, específicamente: verbal, escrita, corporal y el manejo de otros idiomas.
- Administración del tiempo en cuanto a: hacer el trabajo en el tiempo destinado y si se hace, además de lo necesario, otras actividades.
- Creatividad, se cuestionó: la innovación y la originalidad en la resolución de problemas.

- Toma de decisiones orientada a: la certidumbre basada en hechos y a si asume riesgos el evaluado.
- Trabajo en equipo, referente a la comunicación efectiva y a si genera el ambiente organizacional adecuado en la empresa.
- Manejo de conflictos, si solventa los problemas empresariales.
- Estilo de liderazgo de los tipos: autocrático, democrático y liberal.
- Negociador, con su estilo convincente.
- Motivador, en lo relativo a satisfacción persona o intrínseco; o al basado en incentivos, es decir, extrínseco.
- Estratega, especialmente con la visión empresarial.
- Pensamiento crítico, basado en las inteligencias múltiples.
- Uso de tecnologías (paquetes y/o redes sociales, en las tareas y funciones asignadas.

En la segunda parte del instrumento, se solicitó a los encargados de la contratación de personal, que enumeraran los siete conocimientos o competencias más solicitados a los candidatos, siendo: producción, mercadeo, finanzas, personal, tecnología, gerencial o que señalará otras opciones. Asimismo, se le pidió que marcaran las siete habilidades más exigidas en las empresas, pudiendo ser algunas de ellas: Dirección, inteligencia emocional, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflicto u otras que, a su criterio, fueran importantes.

Finalmente, se le preguntó sobre la cuantía que la empresa invierte al año en capacitación, para dotar al personal de las habilidades, destrezas y conocimientos empresariales.

Valga hacer la aclaración que se visitaron más de cien establecimientos, pero no en todos se permitió la entrada; otros aceptaron colaborar con el estudio, pero nunca entregaron la información. También, se tuvo la dificultad que, en algunos casos, los instrumentos no fueron llenados correctamente con todos los datos que se solicitaron, por lo que se anularon. La muestra final fue de 62 encuestas las cuales sirvieron de parámetro para la investigación.

### 3. Resultados

#### Profesión de las personas en puestos gerenciales

En un 42% de los puestos gerenciales se contrata a personas con título de Licenciados en Administración de Empresas (Tabla 1), ya que esta es la carrera que faculta a los profesionales para la efectiva concreción de las metas empresariales; en donde se les provee de los conocimientos y destrezas propios de la acertada toma de deci-

siones. Se fomenta el arte de dar una orden, el trabajo en equipo, ... en fin, se prepara al profesional para resolver los diversos problemas empresariales, mediante la adecuada aplicación del proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, ejecución y control.

La segunda profesión que más contratos recibe es Licenciatura en Mercadeo, denotándose que también está acorde con los cargos gerenciales. Esta carrera, tiene un fuerte componente administrativo en la currícula, el cual orienta a los educandos en la apropiada concreción de las tareas y metas empresariales; específicamente, en las asignaturas de Teoría Gerencial, Economía, Contabilidad, Presupuestos, Introducción al marketing, Investigación de mercado, Comportamiento del consumidor, Planes de marketing; por citar algunas.

En el resto de carreras que aparecen reportadas en la investigación, se denota que algunos profesionales se atreven a ejercer el puesto gerencial, desviándose de los objetivos que se persiguen en ellas como, por ejemplo: las Ingenierías, Contaduría, Ciencias Jurídicas, entre otras.

**Tabla 1.** Profesión de las personas en puestos gerenciales

Profesión de los evaluados	Porcentaje
Licenciatura en Administración de Empresas	42%
Licenciatura en Mercadeo	16%
Ingenieros (Civil, Industrial)	13%
Licenciatura en Contaduría pública	10%
Licenciatura en Ciencias Jurídicas	6%
Profesor	5%
Arquitecto	3%
Licenciatura en Psicología	2%
Licenciatura en Comunicaciones	2%
Odontóloga	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### **Cargos ocupados por los encuestados**

Una de las condiciones para completar la encuesta fue que, quienes tuvieran un cargo de gerencia, tuvieran personal a su cargo; por ende, en segundo plano aparecen los cargos de colaborador técnico y el asistente administrativo, dando como resultado que los nombres de los puestos se orienten dentro de las empresas, para denotar el grado de mando que tienen las jefaturas sobre los colaboradores. Por tanto, los profesionales universitarios son considerados por las empresas como parte de la oferta institucional. (Ver tabla 2).

### **Formación universitaria y tipo de empresa**

En el primer lugar aparecen los graduados de la Universidad de El Salvador con un 32%, seguido por los profesionales egresados de la Universidad Católica de El Salvador con el 23%; dejando en tercer lugar a los profesionales de la Universidad Modular Abierta (16%). Es evidente que los empleadores toman en consideración el lugar de estudios donde se formó el profesional, y no solo las habilidades y conocimientos del mismo para otorgar la plaza gerencial. Quedan relegados con porcentajes menores los egresados de la Universidad Francisco Gavidia (8%), Universidad Panamericana (6%), Universidad Tecnológica (5%), ITCA FEPADE (3%), y Universidad de las Américas, Universidad de Miami, Universidad José Matías Delgado y Universidad Autónoma de Santa Ana con el 2% cada una.

Se puede establecer que la gran parte de empresas (42%) en donde son absorbidos los profesionales, están clasificadas como de servicios; seguida muy de cerca por las empresas comerciales (37%), las que brindan trabajo a los solicitantes para los cargos gerenciales; mientras que la industria (13%) y las entidades públicas (8%) lo hacen menos. Pocos encargados de la selección del personal quisieron colaborar con la investigación, mientras que los cargos administrativos corresponden al sector público.

### **Habilidades y competencias del profesional**

A continuación, se expone un resumen de las principales habilidades y competencias que los empleadores prefieren en el momento de contratar al candidato a una plaza gerencial. Para ello, se presentan los criterios que los encuestados marcaron como excelente para identificar al profesional que desempeña el cargo. Se les solicitó que calificaran cómo están ellos en la actualidad y qué habilidades han evolucionado producto de la adquisición de experiencia laboral o por medio de la adecuada capacitación recibida para el ejercicio de sus funciones cotidianas dentro de la empresa.

El primer lugar lo ocupan las habilidades tecnológicas (58%), ya que hoy en día, no se concibe a un profesional de la administración que no tenga muy arraigada esta habilidad, debido a que, en el mundo empresarial, los negocios cada vez más se dan por medios virtuales, usando el comercio electrónico y la comunicación empresarial por medio de las redes sociales.

**Tabla 2.** Cargos ocupados

<b>Cargos evaluados</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	42%
Colaborador técnico	10%
Asistente Administrativo	10%
Supervisor	8%
Asistente contable	6%
Subdirector	5%
Ingeniero	5%
Ejecutivo de ventas	5%
Asesor financiero	3%
Técnico comercial	2%
Control de Inventarios	2%
Coordinador	2%
Cajero	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Esta realidad demanda que, para mantenerse en el mercado competitivo, se tiene que estar en línea, es decir, ser un negocio conectado a internet; de lo contrario tiende desaparecer.

Asimismo, la tecnología ayuda grandemente para realizar la operatividad cotidiana dentro de la empresa, por ejemplo, para presentar los reportes, estadísticas, registros, archivos, documentación, llevar la contabilidad, costeos, presupuestos, análisis financieros, simuladores y otros aspectos, propios del quehacer empresarial; lo que exige que los empleados deben estar actualizándose en el manejo del office, usándolo con todas sus bondades para sacarle el máximo provecho.

En segundo lugar, se encuentra la administración del tiempo (53%) que debe poseer el gerente para ser asertivo en cada fase del

proceso administrativo, empleando efectivamente cada minuto de su trabajo; logrando que los planes se cumplan, según las normas de calidad, es decir, el gerente debe tener la consideración de las demás personas relacionadas con la empresa, como: proveedores, empleados, clientes, comunidad, instituciones privadas y gubernamentales.

En tercer lugar, se requiere de los administradores tengan la habilidad directiva (50%), es decir, que pueda conducir a su equipo de trabajo hacia la concreción de las metas a todo nivel y en cualquier área de la empresa: producción, mercadeo, finanzas, personal e informáticas. Esta, al igual que el pensamiento estratégico (50%), se enfoca a que el profesional sea visionario; capaz de adaptarse a los cambios. Por lo tanto, debe ser pensar en términos del com-

petidor, ofreciendo las soluciones al público consumidor antes que cambien de empresa por un mal servicio, mala calidad o productos defectuosos. Se debe trabajar por una fidelidad en los clientes, y con ello, lograr la rentabilidad.

En quinto lugar, se determinó que los encargados de la conducción del personal tienen la habilidad de la toma de decisiones (48%), buscando la mejor alternativa, basado en la experiencia, experimentación o por la investigación; cualidad imprescindible en los cargos de jefatura. En sexto lugar, se requiere que los gerentes tengan una buena comunicación (40%), tanto oral, escrita, corporal; y que el profesional domine una segunda lengua, debido a que estos deben saber transmitir los mensajes hacia los distintos agentes dentro de la empresa. Tal es el caso en que se difunde las políticas de trabajo, las tareas y funciones que se encomiendan a los colaboradores, el cambio de planes, etc., respecto a cualquier acción que se gesta dentro de la empresa, buscando cumplir las metas proyectadas. Pero en la actualidad se detecta un despunte de otras habilidades como: la habili-

dad de ser negociador, motivador, tomar decisiones asertivas, trabajo en equipo y manejo de conflictos. En la tabla 3 se denota un aumento significativo con categoría de excelencia.

Como caso curioso, el estilo de liderazgo democrático se coloca en el último lugar (29%), prefiriendo la dirección con base a procedimientos, con tal de lograr las metas propuestas por la autoridad empresarial. En cuanto a que la motivación con base a satisfacción personal, que anteriormente ocupó la posición de menor cuantía en la clasificación de excelente, obtuvo un 47% dentro de este criterio. Las empresas le apuestan a mejorar las habilidades, ya que en todas las áreas se presenta un adelanto desde su contratación hasta la actualidad, o la superación de los empleados por medio de la adecuada capacitación y de la experiencia adquirida.

### Habilidades de dirección

Cuando los empleados fueron contratados por la empresa solo se contaba con un 3% de nuevos profesionales con excelentes habilidades conceptuales. No obstante, en la actualidad,

**Tabla 3.** Habilidades y competencias demandadas en las empresas de la zona occidental

Habilidad y competencias marcadas como excelentes	Antes	Actualidad
Pensamiento crítico, basado en inteligencias múltiples	15%	39%
Estilo de liderazgo democrático	15%	29%
Empatía	14%	44%
Creatividad en la resolución de problemas	13%	39%
Trabajo en equipo. Genera buen ambiente organizacional	13%	43%
Negociador convincente	13%	48%
Manejo de conflictos	11%	43%
Motivador con base a satisfacción personal	11%	47%



esta cantidad se ha aumentado a 37%. También se denota un importante crecimiento en las habilidades sociales: al inicio hubo un 15% de personas contratadas y calificadas con un excelente en este aspecto; pero en la actualidad, esa cifra se ha incrementado al 47%.

Al consultar si el empleado sigue los procedimientos para la acertada conducción del grupo, al inicio solo el 19% de los profesionales fueron calificados como excelentes; conforme avanzó el tiempo, el 50% de los gerentes lograron esa habilidad de dirección. Asimismo, al inicio había un 3% de las personas que no seguían procedimientos y un 11% cuyo desempeño era regular; pero de acuerdo a la información recabada, actualmente el 50% de ellos cambiaron su clasificación. Esto hace pensar que estas personas están en la línea del desarrollo y adquisición de nuevas habilidades.

### **Habilidades de comunicación e inteligencia emocional**

Inicialmente el 15% de las personas estaban clasificadas como excelentes, pero luego esa cifra incrementó a 40%. En tanto, la comunicación escrita pasó de un 15% a un 39% de personas calificadas como excelentes; mientras que el porcentaje de personas con habilidades de comunicación corporal pasó de 16% a 32%.

Respecto a la inteligencia emocional, inicialmente había un 37% de las personas con un autodomínio catalogado como bueno, pero en la actualidad solo hay un 5% de ellos que no han mejorado en este criterio. A diferencia de la ca-

tegoría excelente, en dónde anteriormente solo se clasificó al 13% de las personas, ahora existe un 34%. El otro aspecto de la inteligencia emocional consultado fue la empatía: de 40% de las personas que al inicio fueron contratadas y estaban en la categoría de bueno, actualmente, solo al 11% de los empleados se les cataloga en este criterio; y la cifra de la categoría muy bueno ha incrementado de 35% a 45%. Esto denota que la mayoría de los empleados ha mejorado su rendimiento en cuanto a ponerse en el lugar de los subordinados, ya que, del 15% de los jefes catalogados inicialmente como excelentes en cuanto a empatía, ahora la cifra se ha incrementado a 44%.

### **Administración del tiempo y creatividad**

Al examinar cómo se presentaban las habilidades de la administración del tiempo, se cuestionó si el gerente hacía el trabajo en el tiempo destinado, detectándose que al inicio el 16% de las personas fueron calificadas como regular; es decir que, el tiempo era un obstáculo, pero en la actualidad, no existen personas catalogadas dentro de esa categoría. Asimismo, del 15% de los gerentes calificados como excelentes, en la actualidad el 50% ostenta esa calificación. En cuanto a cumplir con sus obligaciones y colaborar en otras tareas diferentes a las asignadas, de 21% de las personas clasificadas como excelentes, la cifra incrementó a 53% de las personas que realizan este tipo de actividades.

La innovación es una habilidad muy importante dentro de la productividad de la empresa, por

lo que la mejora de un 8% a 47% dentro de la categoría de excelente para este criterio es alentador. Si se comparan los porcentajes iniciales de los empleados catalogados como buenos (37%) y los clasificados como excelentes (13%) en el aspecto de originalidad en la resolución de problemas empresariales, la cifra de excelentes ha aumentado a 46% y la de buenos ha disminuido a 11%.

### **Toma de decisiones, trabajo en equipo y manejo de conflictos**

Uno de los pilares fuertes de la dirección en las empresas consiste en la acertada toma de decisiones. Del cien por ciento inicial de profesionales, solo el 3% fue calificado como excelente, pero actualmente, el porcentaje dentro de esa categoría se ha incrementado al 29%. En tanto, frente a la categoría de asumir riesgos, del 14% inicial que fue catalogado como excelente, la cifra subió a 47%, lo que significa que poco a poco se va adquiriendo esa habilidad gerencial.

En cuanto al trabajo en equipo, al inicio, solo el 35% fue catalogado como bueno en el aspecto de comunicación efectiva del trabajo en equipo; el 40% como muy buenos y el 11% como excelentes. Actualmente, se evidencia un cambio ya que solo 11% fueron clasificados como buenos, 47% como muy buenos y 42% como excelentes.

Se cuestionó sobre el ambiente organizacional del trabajo en equipo, siendo que, al inicio, el 2% era catalogado como malos empleados y un 21% como regular. Estas cifras se mejoraron,

notablemente, ya que en la actualidad no se encontró ningún porcentaje de personal dentro de esas clasificaciones. Otro aspecto importante es la solución de problemas empresariales como clave para el desempeño, de ahí que, del personal inicial, solo el 11% era descrito como excelente; a diferencia de hoy en día donde el 44% de ellos es descrito de esta forma.

### **Estilos de liderazgo**

Al destacar la excelencia del estilo de liderazgo, inicialmente un 6% era clasificado como excelentes, a diferencia de la actualidad en donde un 19% ostenta esa cualidad. En el estilo democrático, los porcentajes cambiaron de un 10% a un 29% entre los gerentes considerados excelentes; y de 5% a 19% entre los liberales. Como se puede inferir, no existe un único estilo en la empresa santaneca, sino que cada uno de los gerentes actúa según la circunstancia y a lo que favorece a la institución.

#### **a. Negociador**

No todos los gerentes tienen la cualidad de ser buenos negociadores; en este caso, se evaluó lo convincente que resulta el profesional, observándose que de un 13% clasificados como excelentes, hoy en día la cifra asciende a 48%. Algo curioso es que, desde el inicio de la empresa hasta la actualidad, el 2% del personal es descrito como malo, siendo esta una debilidad que aún no se ha logrado superar.

#### **b. Motivador**

Otro aspecto muy importante en el ejercicio de la profesión de gerente es que este debe ser un

motivador. Como siempre se denota una gran mejora en este apartado, ya que del 11% de los empleados considerados como excelentes al inicio, la cifra subió a 47%, especialmente en la satisfacción de personal. En tanto que en la motivación basada en incentivos del 8% se aumentó al 35%.

### **c. Estratega**

No todas las personas poseen la cualidad de ser visionarios, y esta característica ayuda a la empresa cuando se busca un resultado favorable que sea perdurable, no solo para cumplir tareas en el corto plazo. Al preguntar si los gerentes eran visionarios, se obtuvo que al inicio solo el 19% sí era excelente en este aspecto, pero en la actualidad, la cifra incrementó al 50%.

### **d. Pensamiento crítico**

Para saber dirigir a las personas dentro de las empresas es muy valioso poseer una inteligencia múltiple. De ahí la evidencia del cambio en cuanto a que, inicialmente solo el 15% de los gerentes era excelente en este aspecto; pero ese porcentaje ha ido en aumento hasta llegar al 39%.

### **Uso de tecnología y competencias**

En cuanto a la tecnología de la información, base de los negocios de hoy en día, se denota una mejoría: del 32% de los empleados catalogados como buenos, actualmente solo existe un 8%. Caso similar, del 37% de las personas clasificadas como muy buenos, ese porcentaje bajó a 33%; mientras que del 21% tipificado inicial-

mente como excelente, ahora el 58% se encuentra en esa categoría dentro de la empresa.

El consultar a los encuestados sobre cual conocimiento o competencia era el más exigido por los empleadores, el aspecto gerencial fue el factor básico que sobresalió. Según el 35% de ellos, esta característica es necesaria entre los encargados de las empresas; quedando en segundo plano la competencia personal (21%), seguido de la capacidad de producción (11%) y el uso de la tecnología (11%); las finanzas (10%) y el mercadeo (6%), entre otras no especificadas (5%), que complementan el accionar para el ejercicio del puesto gerencial.

### **Habilidades e inversión en capacitación anual en la empresa**

La habilidad de dirección es la que ocupa el primer lugar para poder ostentar el cargo gerencial (29%); seguido de la comunicación (23%), del trabajo en equipo (15%), la inteligencia emocional (11%), la toma de decisiones (8%) y el manejo de conflictos (8%), entre otras (6%).

Respecto al otro aspecto, se encontró que solo el 34% de las empresas investigadas invierten más de \$5,000.00 en el año para la capacitación de su personal, a fin de buscar la mejora continua de las habilidades y competencias. Se aprecia que el 42% de las empresas investigadas pagan, en el lapso de un año, entre \$1,000.00 y \$2,000.00; a diferencia del 24% de ellas que no invierte en este rubro.

#### 4. Discusión

Las carreras con más aceptación en el sector empresarial para los cargos gerenciales son Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Mercadeo. Este dato es muy acorde a la realidad económica, ya que los profesionales de estas áreas son preparados para la acertada toma de decisiones en la búsqueda de la excelencia empresarial, mediante la ejecución del proceso administrativo.

Por lo anterior, vale la pena seguir fomentando esas habilidades en las universidades, actualizándolas o adecuándolas a la realidad que se vive en la sociedad salvadoreña, debido a que las empresas –independientemente la modalidad (micro, pequeña, mediana, grande, comercial, industrial, de servicios, individual, colectiva, privada o pública)– siempre las requerirán. Con este hallazgo se evidencia que la Universidad Católica de El Salvador, se continúa posicionando en el mercado laboral como buena opción para otorgar cargos gerenciales.

Aunque los nombres con los cuales las empresas los denominan difieran (gerentes, asistente administrativo, colaborador técnico, subdirector, supervisor, entre otros), los puestos gerenciales siempre se necesitarán para la conducción efectiva de los equipos de trabajo dentro de las empresas; especialmente, en la búsqueda de las proyecciones dentro de las diversas áreas de la empresa, ya sea la producción, el mercadeo, las finanzas, el personal y la informática.

De acuerdo a los empresarios de la zona occidental del país, la universidad privada que

está liderando en la demanda y aceptación es la Universidad Católica de El Salvador. Es a los egresados de esta institución a quienes se les otorga la confianza para administrar las plazas de los cargos gerenciales. Este insumo debe aprovecharse y resaltarse dentro de la promoción institucional que se realiza en las instituciones de educación media, con los padres de familia, empresarios, entidades gubernamentales, autoridades civiles, municipales, militares y población en general.

A fin de brindar un mejor servicio educativo, se sugiere incrementar en la malla curricular de las carreras empresariales, las habilidades y competencias más solicitadas por los empleadores, tales como:

- a. **Fomentar el buen uso de la tecnología en los negocios.** Que no solo aparezca la asignatura Informática, Diseño digital u Ofimática, sino que en cada una de las asignaturas que se sirve dentro de las carreras universitarias se deba emplear un software adecuado al desarrollo y contenido programático, como por ejemplo simuladores empresariales. Estos permitirán a los futuros profesionales de las áreas administrativas aplicar los conocimientos gerenciales, empleando las adecuadas herramientas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- b. **Incluir dentro de los programas de las carreras el tema la administración del tiempo, ya sea como unidad de estudio o como materia.** Esto fomenta en el educando la efectiva concreción de las metas con el mínimo de tiempo, eliminando los

distractores que se presentan en las tareas encomendadas por la alta dirección.

- c. Promover en las carreras administrativas el estilo de dirección con la cultura del talento humano.** Este tipo de colaborador posee valores, sentimientos, actitudes, aptitudes diferentes; razona de manera crítica y observa al empleado como alguien y no como recurso u objeto dentro de la cadena productiva de la empresa.
- d. Hacer que cada uno de los docentes universitarios de las asignaturas de la especialidad administrativa ejecuten actividades que coadyuven al desarrollo de pensamiento basado en las estrategias.** Se debe inculcar cómo ejecutar un proyecto una planeación estratégica de una sección de la empresa, de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofertados, de posicionamiento de marca, de obtención de recursos financieros, capacitación sostenida y sistemática de personal, o de actualización de hardware y software; por citar algunos ejemplos.
- e. Ampliar las unidades valorativas de la asignatura gestión de personal o agregar más asignaturas relacionadas con el adecuado manejo del talento humano.** Este tipo de medidas darían mayor fortaleza a los gerentes, ya que es una de las competencias más exigidas por los empresarios.

- f. Incluir en las asignaturas de la especialidad gerencial más tareas, actividades o proyectos.** Esto permitiría al futuro profesional practicar el liderazgo en la conducción de equipos de trabajo, a efecto de lograr la seguridad personal en la adecuada dirección de los colaboradores, ya que esta es una de las habilidades más requeridas por los empresarios. El alumno no solo aprende oyendo, sino también aplicando o practicando los conocimientos y desarrollando las competencias exigidas por el sector empresarial.

Otro elemento que debe fortalecerse es la habilidad de la comunicación, tanto oral como escrita; no solo en el idioma español. Es idóneo que un futuro profesional empresarial maneje efectivamente un segundo idioma. Se puede, además, promover en el sector empresarial un asocio o alianza con la Universidad, para la sistematización de la capacitación del personal, en las áreas y temas específicos propios de cada empresa; es decir, proponer un plan idóneo al que hacer de cada institución, según las características y problemas de ellas.

Aprovechar la existencia de los Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CD-MYPE), que funcionan en muchas universidades, para que los estudiantes de las carreras empresariales y otras relacionadas puedan prestar sus servicios ad honorem, buscando el

efecto ganar, entre los empresarios, estudiantes y la universidad. Esto puede realizarse mediante capacitaciones, conferencias, asesorías, consultorías; y/o servir de enlace para que el estudiante pueda adquirir nuevas habilidades y destrezas que le servirán en la vida profesional.

Finamente, se pueden hacer convenios con los diversos sectores empresariales, para que el estudiante tenga una mayor oportunidad de inser-

tarse en las empresas, por medio de pasantías o prácticas empresariales según la especialidad. Todo ello para evitar el tedio de asistir a la universidad para recibir clases teóricas, logrando así disminuir la brecha de las habilidades y competencias demandadas por los empresarios, en relación a los contenidos programáticos impartidos en las universidades.

## 5. Referencias

- Bateman, T. S.; Snell, S. A.; Sánchez S., G. A.; Nava L., L. C.; Paterna P., M.; Amieva L., M. y Mares C., J. (Ed). (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I.; Guzmán B., M. P. y Rodríguez T., J. L. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Colombia: Mc Graw Hill
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México, México: Prentice Hall.
- Jones, G, y otros (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H (2012). *Administración “Una Perspectiva Global y Empresarial”*. México: Mc Graw Hill.
- Madrigal T., B. (2009). *Habilidades Directivas*, México: Mc Graw Hill.
- Terry, G. (2003). *Principios de Administración*. México: CECSA.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración. Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Editorial Pearson. Prentice Hall.