

# MANDOS INTERMEDIOS

PE/2019/06



INFORME

# ACERCA DE CECAM

## La Confederación Regional de Empresarios de Castilla-La Mancha (CECAM CEOE-CEPYME Castilla-La Mancha)

Es la Organización Empresarial más representativa de Castilla-La Mancha, de carácter intersectorial, sin ánimo de lucro, independiente y de adhesión voluntaria. Fue constituida por las cinco organizaciones empresariales intersectoriales y provinciales de la región (Confederación de Empresarios de Albacete, Confederación Provincial de Empresarios de Ciudad Real, Confederación de Empresarios de Cuenca, Confederación Provincial de Empresarios de Guadalajara y Federación Empresarial Toledana), integrando a través de ellas a más de 300 asociaciones, siendo asociadas las entidades constituyentes y las organizaciones empresariales regionales sectoriales.

La Confederación pretende la coordinación, representación, gestión y defensa de los intereses generales y comunes de las empresas, con especial interés en la prestación de servicios que aporten valor al asociado.

Desde el principio, la patronal regional, integrada en CEOE y CEPYME, ha venido asumiendo responsabilidades que han contribuido a la vertebración autonómica, consiguiendo con ello una cohesión empresarial.

## Funciones

### Representación

-Representa a las asociaciones integradas, en cerca de 100 foros de participación. Conjuga los intereses de todos y cada uno de los asociados.

### Interlocutor empresarial de la región

-Reconocida por las organizaciones empresariales, los empresarios, los autónomos, las Instituciones públicas y privadas, como el principal interlocutor empresarial de Castilla-La Mancha.

-Comprometida con la sociedad.

-Coordina los servicios que se prestan, con los de las organizaciones empresariales provinciales.

### Servicios de Información y asesoramiento

-Jurídico-laboral, Económico, Internacional, Formación, Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales, Comunicación.

-Cursos, seminarios, conferencias, reuniones, jornadas, foros, publicaciones, revista informativa.

La inclusión del papel desempeñado por las organizaciones empresariales de nuestro país, como es CECAM CEOE-CEPYME, dentro de la Constitución Española, da muestra de la relevancia de estas organizaciones, tal y como se recoge en el Artículo 7 del Título Preliminar de la Carta Magna, donde además se destaca su contribución a la defensa y a la promoción de los intereses económicos y sociales.

# AGRADECIMIENTOS

CECAM CEOE-CEPYME C-LM, a través de estas líneas, pretende agradecer la colaboración de todas las personas que han participado, de una manera u otra, en el desarrollo de este estudio.

Agradecer la disposición de personal experto, mandos intermedios que ejercen su profesión en las empresas y pymes de Castilla-La Mancha, por haber facilitado información muy valiosa para la investigación, a través de sus opiniones. Así como la participación de profesionales del mundo empresarial, educativo y de la Formación Profesional para el Empleo, por su implicación desinteresada y disposición para compartir sus experiencias y conocimientos, ya que, ha sido una contribución fundamental para cumplir con los objetivos del estudio.

Finalmente, agradecer la colaboración del Equipo Técnico de CECAM, cuya labor ha sido esencial para el buen devenir del estudio.



# ÍNDICE

Introducción	4
Objetivos	5
Metodología	6
Consideraciones Generales sobre los Mandos Intermedios de las empresas y pymes de C-LM	7
Formación para el puesto de trabajo	11
Necesidades de formación y de recualificación de los Mandos Intermedios	15
Empleabilidad de los Mandos Intermedios de las empresas y pymes de C-LM	21
Propuestas de mejora de la Formación Profesional para el Empleo destinada a los Mandos Intermedios	26
Evolución de la Formación Profesional para el Empleo destinada a los Mandos Intermedios	29
Equipo Técnico	31

---

PE/2019/06

## NECESIDADES FORMATIVAS DE MANDOS INTERMEDIOS DE LAS EMPRESAS Y PYMES EN C-LM

Dentro del organigrama de las empresas, **los mandos intermedios resultan una parte fundamental, ya que, ocupan una posición estratégica en el sistema de trabajo.** Los mandos intermedios son las personas responsables de un área y/o sección de la empresa, siendo las personas encargadas de dirigir al equipo que tienen bajo su mando, por lo que son el punto de contacto entre la dirección de la empresa y las personas trabajadoras.

Así pues, los mandos intermedios **son los encargados de planificar, ejecutar y controlar al equipo de trabajo que tienen a su cargo, suponiendo el órgano de control más básico de la empresa.** Son aquellas personas trabajadoras que tienen responsabilidad directa de dirigir y coordinar equipos de trabajo, así como definir las tareas necesarias para desarrollar la actividad profesional de la empresa de acuerdo con las instrucciones de la dirección. Por tanto, son **los puestos de trabajo definidos en el organigrama de la empresa como: encargados/as, supervisores/as, coordinadores/as, capataces, jefes/as de equipo, de sección o departamento; con grados de responsabilidad diferentes y tareas diversas según el tamaño, la actividad y estructura jerárquica de la empresa que se trate.**

Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el **año 2019 en la región de Castilla-La Mancha había un total de 102.700 personas trabajadoras ocupadas con responsabilidad de mando intermedio.**

Por ello, CECAM CEOE-CEPYME CLM, en el marco de la Resolución de 15/03/2019, de la Dirección General de Trabajo, Formación y Seguridad Laboral en el ámbito de Castilla-La Mancha, para la anualidad 2019, realizó acciones tipo 1. Acciones de prospección y detección de necesidades formativas del sistema productivo; concretamente llevó a cabo el presente estudio, a fin de **identificar y analizar las demandas de formación y recualificación de los mandos intermedios de las empresas y pymes de la Comunidad de Castilla-La Mancha;** así como las competencias más valoradas por éstas para la selección de personal con responsabilidad de mando intermedio, con el objetivo de realizar propuestas sobre la oferta formativa destinada a las personas trabajadoras con este tipo de puesto laboral, que favorezcan el mantenimiento del puesto de trabajo, además de la inserción y promoción laboral de los castellano-manchegos.

CECAM a través del presente **Informe expone los principales resultados del estudio.**



# OBJETIVOS

## Objetivos Generales

- Llevar a cabo la **prospección y detección de necesidades formativas de los Mandos Intermedios existentes en las empresas y pymes en Castilla-La Mancha**, que permita diseñar una oferta formativa de calidad, con el fin de garantizar la correspondencia entre la demanda y la oferta de las cualificaciones profesionales requeridas por el sistema productivo.
- **Proporcionar respuestas efectivas a las necesidades de formación y recualificación de las personas trabajadoras ocupadas con categoría o grupo profesional de Mando Intermedio de la región de Castilla-La Mancha**, anticipándose a los cambios, así como responder a la demanda que se pueda producir de mano de obra cualificada, identificando carencias y necesidades formativas concretas de las personas trabajadoras, contribuyendo al desarrollo profesional y personal de la población ocupada.

## Objetivos Específicos

- **Detectar e identificar las necesidades formativas** demandadas por los Mandos Intermedios de las empresas y pymes en C-LM.
- **Identificar las carencias y necesidades formativas** de las personas trabajadoras ocupadas con categoría o grupo profesional de Mando Intermedio, de forma que puedan adquirir las competencias necesarias para evitar los desajustes con los requerimientos de cualificación de su categoría o grupo profesional.
- Llevar a cabo la **observación y prospección del mercado de trabajo que permita detectar los cambios en las demandas de cualificación y competencias de los Mandos Intermedios**.
- Determinar las **carencias y necesidades formativas concretas de los Mandos Intermedios, de forma que puedan adquirir las competencias necesarias**, para evitar los desajustes con los requerimientos de cualificación de su sector y/o empresa.
- Detectar las **competencias transversales y específicas que identifican las personas trabajadoras ocupadas con categoría o grupo profesional de Mando Intermedio**, como necesarias para el desempeño de sus funciones.
- Identificar los **sectores y empresas que demandan ocupaciones/puestos identificados con la categoría laboral de Mando Intermedio en Castilla-La Mancha**.
- Establecer y analizar el **nivel de ajuste, entre las competencias específicas y deseable por las empresas y aquellas que identifican los Mandos Intermedios, como necesarias para el desempeño de sus funciones** en las ocupaciones que desempeñan.
- Conocer e indagar las **tendencias y evolución previsible de las empresas**, plasmando las novedades que exigen actualizar y adaptar las competencias de los Mandos Intermedios, a través de la formación.
- Realizar **propuestas sobre la oferta formativa relacionadas con las personas trabajadoras ocupadas con categoría o grupo profesional de Mando Intermedio**, que favorezca el mantenimiento del puesto de trabajo, así como que aumente las posibilidades de inserción y promoción laboral de los castellano-manchegos.

# METODOLOGÍA

## Fases del Estudio

**Fase de Investigación Documental: 25/07/2019 - 30/09/2019**

**Fase de Investigación de Campo: 01/10/2019 - 31/03/2020**

**Fase Analítica: 01/04/2020 - 30/09/2020**

**Fase Seguimiento y control: 25/07/2019 - 30/09/2020**

### Encuestas

**Total encuestas realizadas:** 255 distribuidas por las cinco provincias de Castilla-La Mancha.

**Colectivo encuestado:** Mandos intermedios, profesionales responsables de un área de la empresa, encargados de la gestión, planificación y ejecución del trabajo por parte del equipo de colaboradores que tienen a su cargo, siendo los puestos de trabajo definidos en el organigrama de la empresa como encargados/as, supervisores/as, capataces, coordinadores/as y/o jefes/as de equipo, sección o departamento.

**Periodo de aplicación:** 04/10/2019 al 28/02/2020.

### Entrevistas en Profundidad

**Entrevistas en Profundidad realizadas:** 8 totales.

**Perfil:** Persona experta en el ámbito de la empresa y de la Formación Profesional para el Empleo y con conocimiento sobre la categoría profesional de Mando Intermedio, pertenecientes al mundo académico.

**Periodo de realización de entrevistas:** 04/11/2019 al 13/11/2019.

### Método Delphi

#### - Primera circulación Panel Delphi:

**Total Participantes:** 7 personas expertas.

**Perfil:** Persona experta en el ámbito de la empresa y de la Formación Profesional para el Empleo y con conocimiento sobre la categoría profesional de Mando Intermedio, pertenecientes al mundo académico.

**Periodo de realización primera circulación:** 14/01/2020 al 31/01/2020.

#### - Segunda circulación Panel Delphi:

**Total Participantes:** 8 personas expertas.

**Perfil:** Persona experta en el ámbito de la empresa y de la Formación Profesional para el Empleo y con conocimiento sobre la categoría profesional de Mando Intermedio, pertenecientes al mundo académico.

**Periodo de realización segunda circulación:** 11/02/2020 al 02/03/2020

Fase de  
Investigación  
de Campo




# CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS MANDOS INTERMEDIOS DE LAS EMPRESAS Y PYMES DE CASTILLA-LA MANCHA




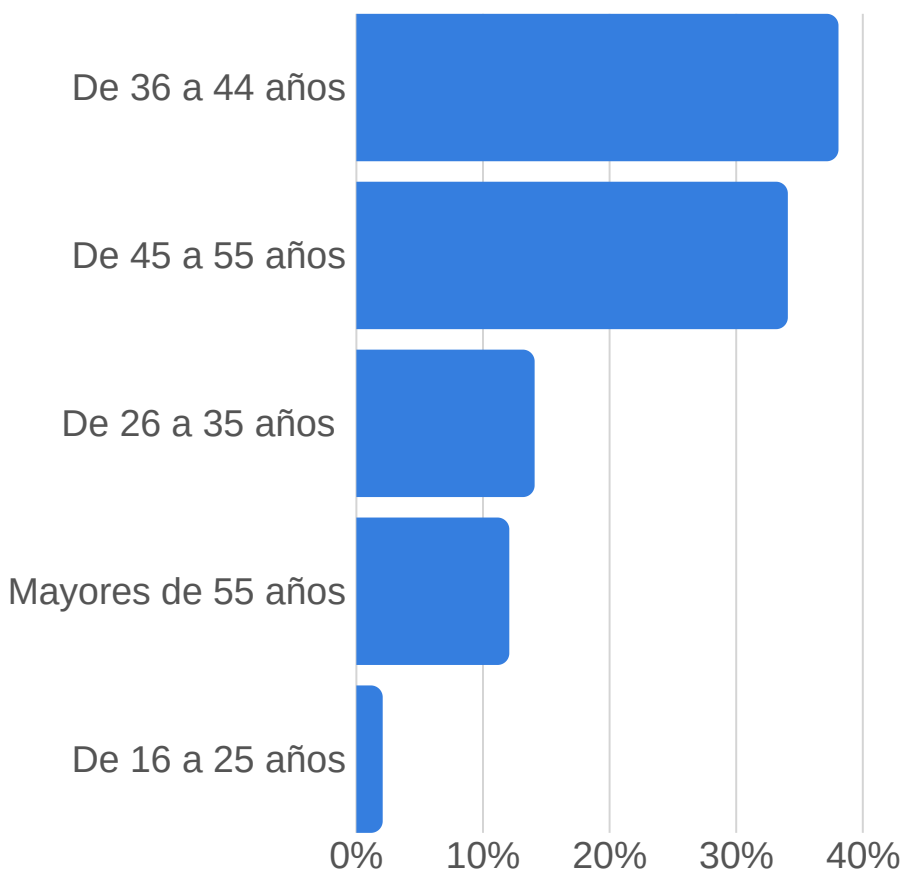
# PERFIL POBLACIÓN ENCUESTADA

**58%**  
*Hombres*

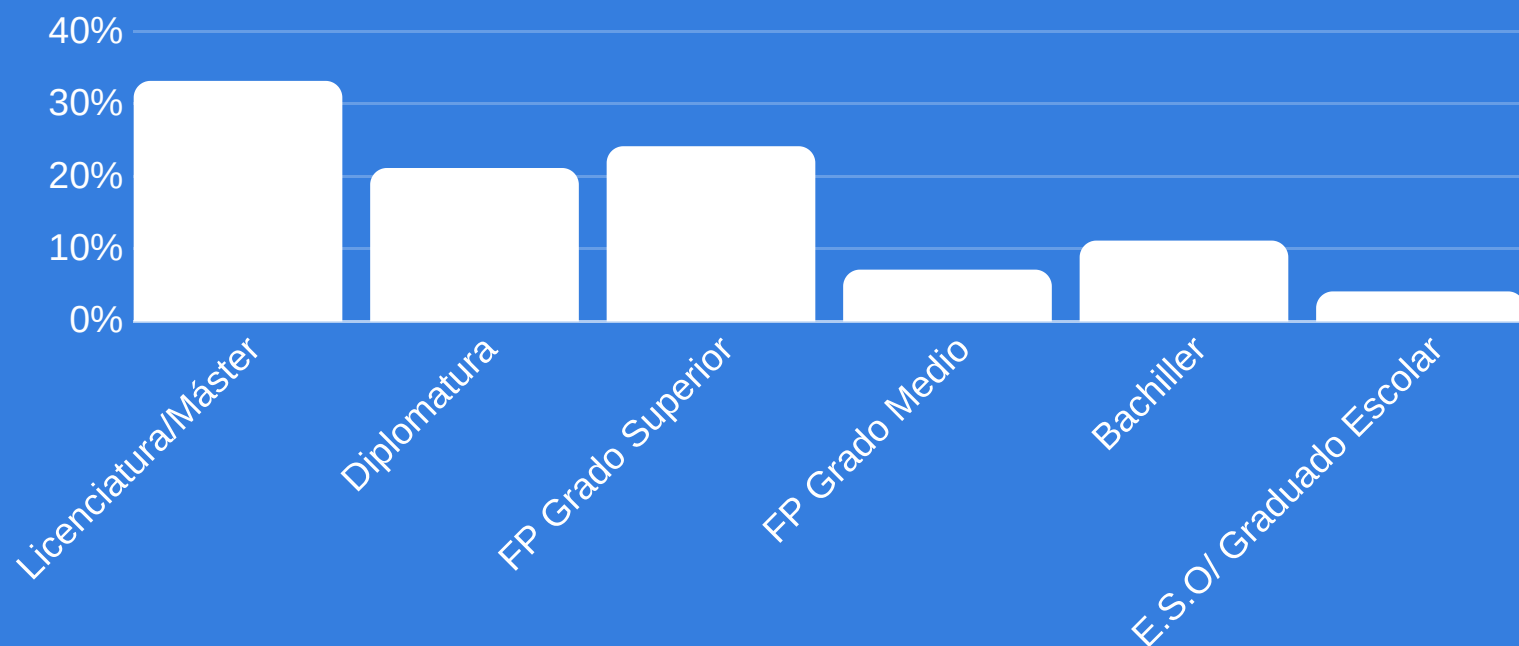



---

**42%**  
*Mujeres*

**VARÓN, DE 36 A 44 AÑOS, CON ESTUDIOS SUPERIORES**



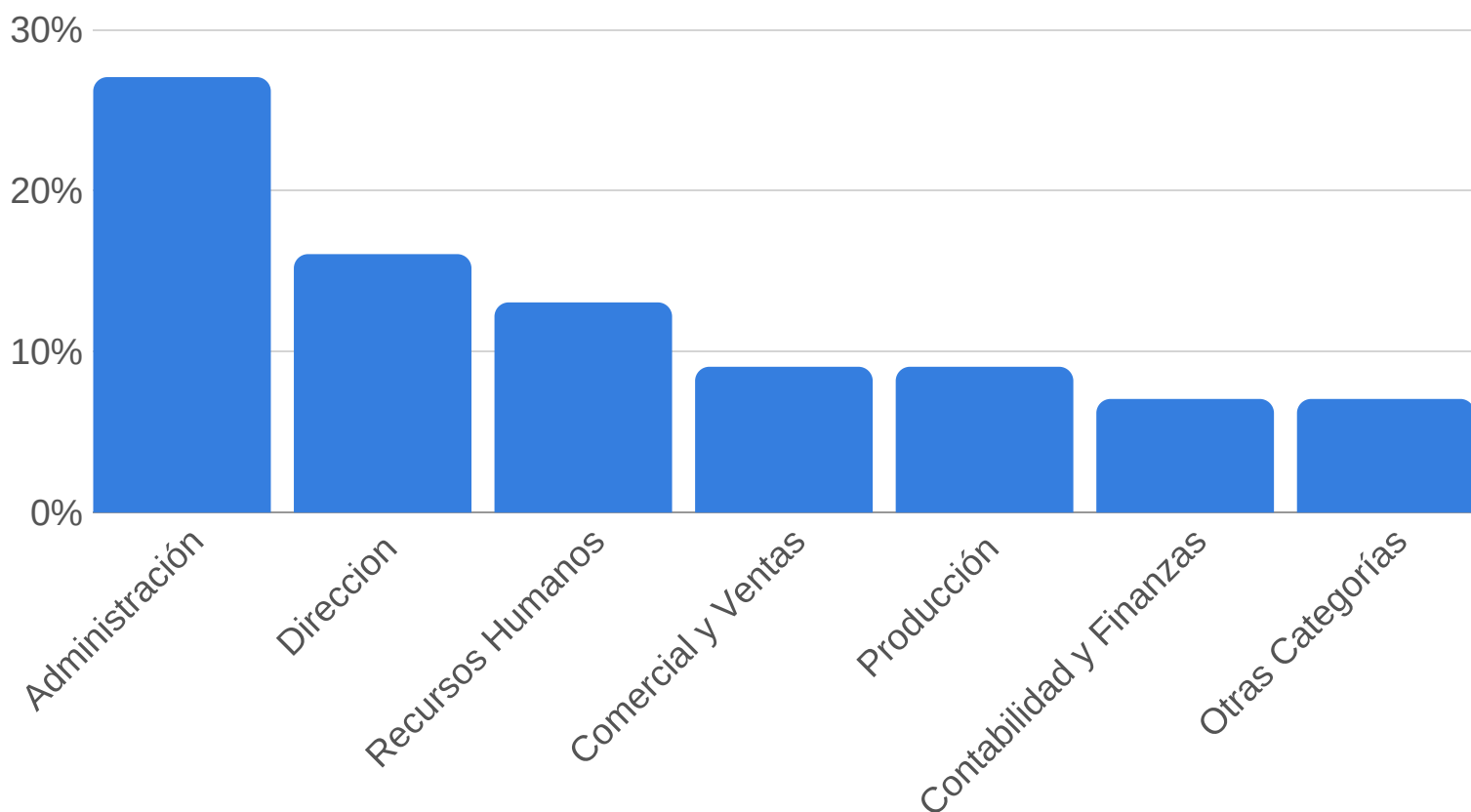
# PERFIL PROFESIONAL



**55%** JEFE/A DE EQUIPO, SECCIÓN O DEPARTAMENTO

**20%** ENCARGADO/A

## JEFE/A DE EQUIPO, SECCIÓN O DEPARTAMENTO, DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



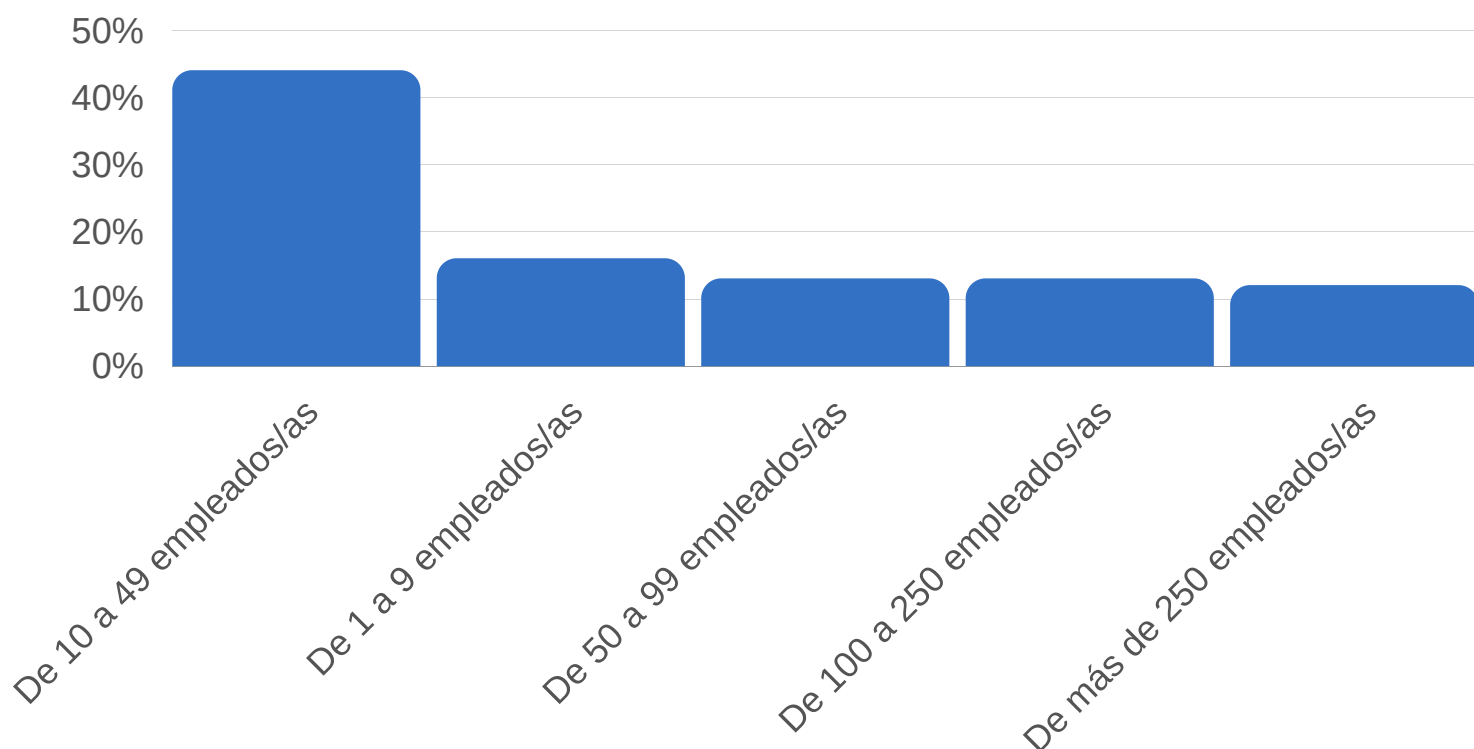
# PERFIL PROFESIONAL

**65% Sector Terciario o de Servicios**

**34% Sector Secundario o Industrial**

**PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR TERCIARIO; CUYA ACTIVIDAD PRINCIPAL ES LA INDUSTRIA MANUFACTURERA Y COMERCIO**

**SEGÚN EL CNAE-2009, EL 27% PERTENECEN AL SECTOR DE ACTIVIDAD GRUPO C. INDUSTRIA MANUFACTURERA, SEGUIDAS CON EL 19% DE AQUELLAS EMPRESAS CUYO SECTOR DE ACTIVIDAD SE ENCUADRA DENTRO GRUPO G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIONES DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS**





# FORMACIÓN PARA EL PUESTO DE TRABAJO



# FORMACIÓN REALIZADA

## FORMACIÓN PARA EL PUESTO DE TRABAJO

**71%** realizó formación en los dos últimos años, para su puesto de trabajo

**67%** afirma que la formación cursada, fue específica o especializada para su puesto de trabajo y/o sector

## ACCIONES FORMATIVAS

**8%** realizó formación en Habilidades en Ofimática y TIC, **8%** Calidad, **7%** Marketing, **7%** Prevención de Riesgos Laborales, **6%** Administración, y **6%** Gestión de Recursos Humanos

## MOTIVACIÓN POR FORMACIÓN

**45%** afirma realizar formación tanto por iniciativa propia como de la empresa

## TIPO DE FORMACIÓN

**39%** realizó formación bonificada (formación programada por las empresas), **30%** formación subvencionada y el **23%** formación privada

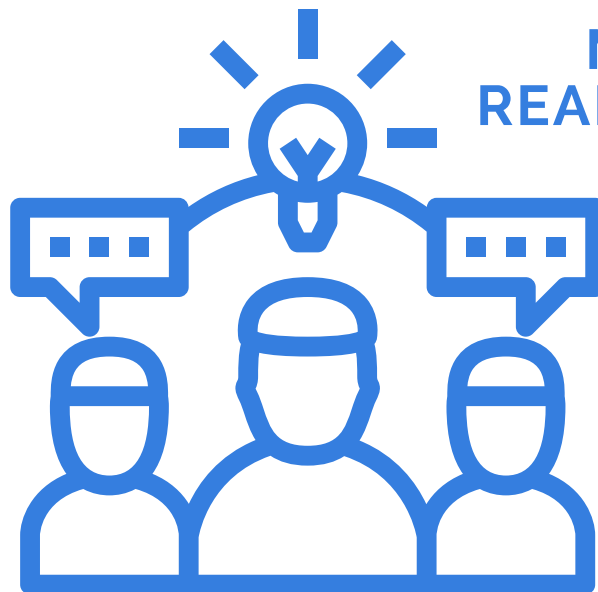
## ENTIDAD FORMATIVA

**29%** indica que la formación fue impartida por empresas privadas, y el **25%** por Organizaciones empresariales



# FORMACIÓN REALIZADA

31% para  
obtener una  
mejor  
cualificación y  
perfeccionar  
conocimientos



MOTIVOS PARA  
REALIZAR FORMACIÓN

30% para  
mejorar sus  
habilidades de  
gestión,  
planificación y  
ejecución del  
trabajo

# FORMACIÓN DEMANDADA

## TIPO DE FORMACIÓN

**44% programas de capacitación práctica (talleres, simulaciones)**

**36% seminarios cortos**

## MODALIDAD DE FORMACIÓN

**51% formación presencial**

**34% mixta (presencial y teleformación)**

## DURACIÓN/ HORARIO DE FORMACIÓN

**33% de 20 y 50 horas**

**32% de 10 y 20 horas**

**55% de tarde**

"Pues a día de hoy, tienen que existir las tres opciones, yo creo que hay una parte de la formación que tiene que ser presencial, creo que es positivo que los mandos intermedios acudan a clase con un formador presente, que palpén. Hay otra parte, que es la formación online que yo creo que para determinados contenidos, que sean a distancia es factible esa formación, y entonces ahí lo ideal es esa formación mixta, con una parte presencial y otra que puedas ir desarrollando en función de tu disponibilidad y tus tiempos, esa formación. En esto estoy convencido de que no debemos desechar ninguna de las opciones. Tienes que adaptar esa modalidad de formación, primero a lo que se va a impartir y segundo a los tiempos y necesidades de los mandos intermedios. Pero al final no nos olvidemos que o nos centramos realmente en quien recibe la formación profesional o nos estamos equivocando."

Transcripción literal. Experto del Sistema Educativo

## PREFERENCIA DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PRÁCTICA (TALLERES, SIMULACIONES), EN MODALIDAD PRESENCIAL, CURSOS CORTOS DE 20 A 50 HORAS Y EN HORARIO DE TARDE

"En la inmensa mayoría de los casos, y casi para todos los contenidos, siempre presencial o casi siempre presencial, ¿por qué? Por lo que te he comentado antes, porque en las distintas encuestas que pasamos en programas, en todo tipo de programas, pero en concreto en los programas en los que asisten los mandos intermedios y los gerentes cuando preguntamos sobre qué es lo que más valoraría del curso, en la inmensa mayoría de las ocasiones, ¿sabes cuál es la respuesta? los contactos, las relaciones, el networking, el aprender tanto del compañero, del alumno, como del docente, que eso en la online se pierde. Y también el contacto del propio alumno con el profesor, que normalmente el profesor aporta una experiencia muy grande en cuanto a contenidos, posiblemente, en muchos casos, aporta también mucha experiencia en gestión, pues la posibilidad para un alumno de tener, digamos, si me lo permites, a un docente ilustre dentro del aula, y poder tocarlo, preguntarle en el café de pausa de decirle "oye mira, este es mi problema, ¿tú cómo lo atajarías?", eso te lo da la presencial pero no te lo da la online. Entonces, casi en la inmensa mayoría de las ocasiones, presencial."

Transcripción literal. Experto Formación Profesional para el Empleo



# NECESIDADES DE FORMACIÓN Y RECUALIFICACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS



# NECESIDADES DE FORMACIÓN

## FORMACIÓN TÉCNICA



PREVENCIÓN DE RIESGOS  
LABORALES



CONTABILIDAD Y FINANZAS



ADMINISTRACIÓN



RECURSOS HUMANOS

## FORMACIÓN TRANSVERSAL PARA LA GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO



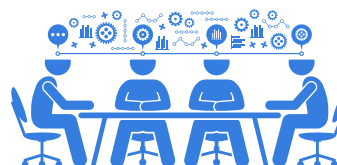
PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
DE LOS PROCESOS DE  
TRABAJO



GESTIÓN DE EQUIPOS



LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN  
(INTELIGENCIA EMOCIONAL)



TÉCNICAS PARA FOMENTAR EL  
TRABAJO EN EQUIPO (TEAM  
BUILDING/GAMIFICACIÓN)

EL PERSONAL EXPERTO SEÑALA QUE LA COMUNICACIÓN Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SON COMPETENCIAS INTRÍNSECAS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN DE EQUIPOS, POR TANTO, TAMBIÉN DEBEN SER ADQUIRIDAS A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN

# NECESIDADES DE FORMACIÓN

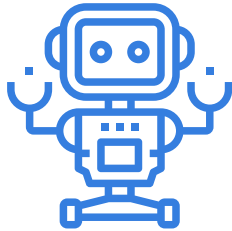
## OTRO TIPO DE FORMACIÓN TRANSVERSAL



HABILIDADES EN OFIMÁTICA  
Y TIC



CONOCIMIENTO/COMUNICACIÓN  
EN UNA SEGUNDA LENGUA  
(IDIOMAS, INGLÉS, FRANCÉS...)



DIGITALIZACIÓN DE LA  
INDUSTRIA 4.0 (BIG DATA,  
MACHINE LEARNING,  
ROBOTIZACIÓN,  
AUTOMATIZACIÓN)



MARKETING DIGITAL  
(REDES SOCIALES)



# NECESIDADES DE FORMACIÓN POR PROVINCIA

## ALBACETE

### TÉCNICA

COMERCIALIZACIÓN  
Y VENTAS

CALIDAD Y I+D+I

ADMINISTRACIÓN

PREVENCIÓN DE  
RIESGOS LABORALES

### GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO

PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
DE LOS PROCESOS DE  
TRABAJO

GESTIÓN DE EQUIPOS

TÉCNICAS PARA FOMENTAR  
EL TRABAJO EN EQUIPO  
(TEAM-BUILDING  
/GAMIFICACIÓN)

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN  
(INTELIGENCIA EMOCIONAL)

INDICADORES CLAVE DE  
RENDIMIENTO /  
PRODUCTIVIDAD (KEY  
PERFORMANCE INDICATORS)

### TRANSVERSAL

CONOCIMIENTO /  
COMUNICACIÓN EN UNA  
SEGUNDA LENGUA  
(IDIOMAS, INGLÉS,  
FRANCÉS...)

HABILIDADES EN  
OFIMÁTICA Y TIC

DIGITALIZACIÓN DE LA  
INDUSTRIA 4.0 (BIG DATA,  
MACHINE LEARNING,  
ROBOTIZACIÓN,  
AUTOMATIZACIÓN)

## CIUDAD REAL

### TÉCNICA

COMERCIALIZACIÓN  
Y VENTAS

PRODUCCIÓN

CONTABILIDAD Y  
FINANZAS

CALIDAD Y I+D+I

### GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN  
(INTELIGENCIA EMOCIONAL)

PLANIFICACIÓN Y CONTROL  
DE LOS PROCESOS DE  
TRABAJO

GESTIÓN DE EQUIPOS

INDICADORES CLAVE DE  
RENDIMIENTO /  
PRODUCTIVIDAD (KEY  
PERFORMANCE INDICATORS)

TÉCNICAS PARA FOMENTAR  
EL TRABAJO EN EQUIPO  
(TEAM BUILDING  
/GAMIFICACIÓN)

### TRANSVERSAL

HABILIDADES EN  
OFIMÁTICA Y TIC

DIGITALIZACIÓN DE LA  
INDUSTRIA 4.0 (BIG DATA,  
MACHINE LEARNING,  
ROBOTIZACIÓN,  
AUTOMATIZACIÓN)

CONOCIMIENTO /  
COMUNICACIÓN EN  
UNA SEGUNDA  
LENGUA (IDIOMAS,  
INGLÉS, FRANCÉS...)

# NECESIDADES DE FORMACIÓN POR PROVINCIA

## CUENCA

### TÉCNICA

### GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### TRANSVERSAL

CALIDAD Y I+D+I  
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS  
RECURSOS HUMANOS  
LOGÍSTICA  
ADMINISTRACIÓN

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO / PRODUCTIVIDAD (KEY PERFORMANCE INDICATORS)  
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE TRABAJO  
HABILIDADES DE INSTRUCCIÓN Y/O FORMACIÓN  
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN (INTELIGENCIA EMOCIONAL)  
TÉCNICAS PARA FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO (TEAM BUILDING /GAMIFICACIÓN)

HABILIDADES EN OFIMÁTICA Y TIC  
APLICACIONES Y SOLUCIONES EN NUBE (CLOUD COMPUTING)  
DIGITALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA 4.0 (BIG DATA, MACHINE LEARNING, ROBOTIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN)

## GUADALAJARA

### TÉCNICA

### GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO

### TRANSVERSAL

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES  
ADMINISTRACIÓN  
CONTABILIDAD Y FINANZAS  
RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE TRABAJO  
GESTIÓN DE EQUIPOS  
COMUNICACIÓN EMPRESARIAL  
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN (INTELIGENCIA EMOCIONAL)

HABILIDADES EN OFIMÁTICA Y TIC  
CONOCIMIENTO / COMUNICACIÓN EN UNA SEGUNDA LENGUA (IDIOMAS, INGLÉS, FRANCÉS...)  
MARKETING DIGITAL (REDES SOCIALES)

# NECESIDADES DE FORMACIÓN POR PROVINCIA

## TOLEDO

### TÉCNICA

RECURSOS HUMANOS

CONTABILIDAD Y FINANZAS

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

ADMINISTRACIÓN

### GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN (INTELIGENCIA EMOCIONAL)

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

GESTIÓN DE EQUIPOS

### TRANSVERSAL

HABILIDADES EN OFIMÁTICA Y TIC

CONOCIMIENTO / COMUNICACIÓN EN UNA SEGUNDA LENGUA (IDIOMAS, INGLÉS, FRANCÉS...)

MARKETING DIGITAL (REDES SOCIALES)

Se constata la necesidad de adaptar el mapa de acciones formativas destinadas a los Mandos Intermedios de la región, con la intención de dar respuestas a las necesidades de cualificación y recualificación.





# EMPLEABILIDAD DE LOS MANDOS INTERMEDIOS EN LAS EMPRESAS Y PYMES DE C-LM



# EMPLEABILIDAD

## NIVEL DE AJUSTE ENTRE LAS COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN QUE POSEEN LOS MANDOS INTERMEDIOS PARA SU PUESTO DE TRABAJO Y LAS DEMANDADAS POR LAS EMPRESAS DE C-LM

### COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO

- 12% TRABAJO EN EQUIPO
- 12% PROACTIVIDAD / INICIATIVA / TOMA DE DECISIONES
- 11% COMUNICACIÓN
- 10% GESTIÓN DE RECURSOS
- 9% GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 9% GESTIÓN DEL TIEMPO
- 8% GESTIÓN DE CONFLICTOS
- 6% VISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO
- 6% NEGOCIACIÓN
- 5% DELEGACIÓN
- 5% INNOVACIÓN / CREATIVIDAD
- 4% NETWORKING / TRABAJO EN RED
- 3% GESTIÓN DEL ESTRÉS

### COMPETENCIAS DEMANDADAS POR LAS EMPRESAS

- 10% TRABAJO EN EQUIPO
- 9% PROACTIVIDAD / INICIATIVA / TOMA DE DECISIONES
- 9% COMUNICACIÓN
- 9% GESTIÓN DE RECURSOS
- 9% GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
- 9% GESTIÓN DEL TIEMPO
- 8% VISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO
- 7% GESTIÓN DE CONFLICTOS
- 7% INNOVACIÓN / CREATIVIDAD
- 7% NEGOCIACIÓN
- 6% NETWORKING / TRABAJO EN RED
- 5% GESTIÓN DEL ESTRÉS
- 4% DELEGACIÓN

Se observa una pequeña diferencia porcentual entre las competencias que demandan las empresas y las competencias que poseen los Mandos Intermedios, tales como; 2% Visión estratégica de negocio, 2% Networking/Trabajo en red, 2% Innovación/Creatividad y 2% Gestión del estrés. Siendo necesario, por tanto, cualificar a los profesionales en dichas competencias de dirección.

# EMPLEABILIDAD

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE DIRECCIÓN Y EMPLEABILIDAD

Disponer de competencias transversales de dirección es igual de importante que disponer de competencias técnicas para los Mandos Intermedios.



La Administración, en colaboración con los centros de formación y las empresas, deben promover formación en competencias directivas, para mejorar la empleabilidad de estas personas trabajadoras.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

Los perfiles profesionales que ejercen como Mandos Intermedios, deben disponer de **competencias técnicas propias de la actividad laboral que desarrollan**. Así como, competencias transvesales de dirección, tales como:

#### COMUNICACIÓN

PROACTIVIDAD, INICIATIVA Y/O TOMA DE DECISIONES

TRABAJO EN EQUIPO

GESTIÓN DEL TIEMPO

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

GESTIÓN DE RECURSOS

Asimismo, se destacan otras competencias transversales:

CONOCIMIENTO GLOBAL DE LA EMPRESA

POLIVALENCIA

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

CONOCIMIENTOS EN DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0 (BIG DATA, MACHINE LEARNING, ROBOTIZACIÓN, AUTOMATIZACIÓN)

**LOS MANDOS INTERMEDIOS DEBEN SER FLEXIBLES, Y DISPONER DE HABILIDADES QUE AYUDEN A FOMENTAR LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES A SU CARGO Y ASÍ, PROMOVER LA MEJORA ECONÓMICA DE LA EMPRESA**



# EMPLEABILIDAD

## FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD

### **LAS EMPRESAS VALORAN POSITIVAMENTE A AQUELLOS MANDOS INTERMEDIOS QUE DISPONEN DE TÍTULOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL, POR SER UNA FORMACIÓN MÁS CERCANA A LA REALIDAD EMPRESARIAL**

"Sí, claro, por supuesto, la mejora continua, aunque suene muy típico, pues es muy importante. Y es lo que te comentaba antes, como la Formación Profesional ahora está muy bien vista, cuando antes era un poco encasillar a la gente de "ah! No vas a la universidad, pues te vas a la FP", no sé, en aquel entonces yo lo recuerdo un poco así, que parecía que quienes no íbamos a la universidad, no eras nadie, pero yo creo que ahora no tiene nada que ver. De hecho conozco a gente en grados de aeronáutica y todo eso que están muy especializados aquí en Albacete, y salen profesionales como la copa de un pino"

Transcripción literal. Experto Empresa 5

### **ES NECESARIO REFORZAR LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN, A FIN DE GARANTIZAR EL CORRECTO DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE LOS MANDOS INTERMEDIOS**

"Aquí hay veces que te has tenido que encontrar con la duda de ¿necesito un ingeniero para estar de jefe de turno? Pues yo creo que si la Formación Profesional sigue alimentándose como está, van a salir muy preparados, no vas necesitar categorías superiores para ocupar esos puestos. Entonces, creo que en ese caso, se necesita reforzar todo el tema de RRHH, creo que cualquier campo que pienses, al final lo necesita. Un mando intermedio se va a dedicar a gestionar, aparte de saber el trabajo que tiene que hacer y muchas veces la problemática de mal ambiente, de gestionar turnos o no sé, yo es que pienso a nivel industrial pero en una oficina gestionar a las personas, al final es más difícil que un ordenador."

Transcripción literal. Experto Empresa 5

### **LA FORMACIÓN ORIENTADA A LA ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS ES MUY VALORADA POR LOS MANDOS INTERMEDIOS, PUESTO QUE, AYUDA A TENER UNA VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA**

"De todas formas, eso no quita para que, nosotros aquí hemos constatado mucha demanda, en programas formativos más generalistas, aquellos, bueno ahí el rey es el MBA, donde se genera una visión de 360 grados al gerente o al mando intermedio para la dirección de la empresa, este tipo de formación es muy demandada más incluso que la propia formación técnica del mando. Es decir, cómo puedo tener una visión global de todas las áreas de la empresa, aunque yo me centre, por ejemplo, en producción o me centre en RRHH, pero quiero tener una visión global. Que la puede tener el gerente, por supuesto, pero el mando intermedio también quiere tenerla."

Transcripción literal. Experto Formación Profesional para el Empleo

### **LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO CONTRIBUYE A LA MEJORA DE LA EMPLAABILIDAD DE LOS TRABAJADORES, Y CONCRETAMENTE DE LOS MANDOS INTERMEDIOS, DESTACANDO QUE ES UN TIPO DE PUESTO DE TRABAJO QUE REQUIERE DE FORMACIÓN CONTINUA Y ACTUALIZADA**

"Yo estoy convencido de que sí, como se dice vulgarmente, si no existiera, habría que inventarla, ¿no? ... yo creo que la formación bien empleada, bien dirigida y bien ejecutada, yo creo que mejora muchísimo no sólo la empleabilidad y ese posible crecimiento, sino también de la empresa, cuando los trabajadores se forman mejora la productividad y el clima laboral, se necesita, entonces yo creo que es muy importante. Y debemos seguir trabajando en mejorarla, adecuarla y a partir de aquí, todos, las organizaciones empresariales y sindicales trabajar en la medida de la demanda."

Transcripción literal. Experto Sistema Educativo

# EMPLEABILIDAD

**LA NECESIDAD DE PUESTOS DE MANDO INTERMEDIO EN EL ORGANIGRAMA DE LAS EMPRESAS, VIENE DETERMINADO POR EL AUMENTO DEL VOLUMEN DE TRABAJO DERIVADO DE POSIBLES MEJORAS ECONÓMICAS; DELEGÁNDOSE A LOS MANDOS INTERMEDIOS, FUNCIONES DIRECTIVAS DE UN ÁREA O SECCIÓN DE LA EMPRESA, CON LA INTENCIÓN DE PROMOVER LA DIVERSIFICACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**LOS SECTORES Y/O ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE C-LM DONDE POSIBLEMENTE EXISTE UNA MAYOR NECESIDAD DE CUBRIR PUESTOS DE RESPONSABILIDAD, SON:**



**AGROALIMENTARIO**



**TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**



**INDUSTRIA MANUFACTURERA**

"Hablando de Castilla-La Mancha, y creo que hablando incluso a nivel nacional, pero bueno me voy a centrar por lo menos en mi provincia, Albacete, y C-LM, porque ahora mismo es el sector que está haciendo de locomotora de esta región, es el sector que está haciendo de tractor del resto de los sectores y solamente por eso, posiblemente es el sector que está demandando este tipo de perfiles, estoy hablando del Sector Agroalimentario. Estamos hablando de un sector con un arraigo muy fuerte con la tierra, con el terreno, con el agro, y que normalmente no ha tenido ningún tipo de profesionalización en la gestión, normalmente ha sido el dueño, el empresario, el propietario, el explotador de la finca, el que hacía de jefe, responsable de administración, responsable de recursos humanos... Ahora es cuando se están profesionalizando este tipo de empresas, por ejemplo las cooperativas, y es ahora cuando demandan este tipo de ocupación, por supuesto que perfiles también más técnicos, o más digamos más de operarios, pero también de mandos intermedios. Tienen una necesidad brutal ahora mismo, empresas, algunas de ellas incluso ahora mismo internacionalizadas, exportando fuera y con una gestión, pues del siglo pasado. Entonces, de las primeras cosas que se animan en estas empresas y también nosotros, desde mi organización, desde nuestras organizaciones, los animamos a que se rodeen de un buen equipo gestor, de mandos intermedios. Ya te digo, simplemente por el ser el sector que más está tirando de la economía yo te diría que es precisamente el sector agroalimentario, pues el que más está tirando de fichar mandos intermedios."

## Transcripción literal. Experto Formación Profesional para el Empleo

"Pues yo creo que así un poco a nivel general, lo que yo conozco, pues creo que todo el tema logístico, es muy importante el tema de mandos intermedios en el sector logístico, el industrial, también todo el tema de turismo y hostelería, es un sector importante y al final necesita de ese perfil de mandos intermedios y luego también una parte más general, la parte comercial, creo que hay sectores de tipo comerciales que ahí hay campo, hay demanda."

## Transcripción literal. Experto Sistema Educativo

"Yo estoy a nivel industrial, y he pensado que ese sería un ejemplo, también en los puestos de administración, todas las grandes empresas de informática me he imaginado que lo requerirán, y luego también pensando, en la estructura que lleve una empresa grande de construcción, pues también lo requerirá... Una vez que el organigrama empieza a hacerse cada vez más grande, es cuando empiezas a repartir."

## Transcripción literal. Experto Empresa 5




**COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS**



**CONSTRUCCIÓN**



**TURISMO Y HOSTELERÍA**

A man with a full beard and mustache, wearing a black t-shirt and a brown apron, stands with his arms crossed in a cafe or bar setting. The background shows a brick wall and other people working. A blue text box is overlaid on the left side of the image.

**PROPUESTAS  
DE MEJORA EN LA  
FORMACIÓN PROFESIONAL  
PARA EL EMPLEO  
DESTINADA A LOS MANDOS  
INTERMEDIOS**



# PROPUESTAS DE MEJORA

- **Incorporar contenidos en Gestión de Equipos de forma transversal, en los Certificados de Profesionalidad y Títulos de Formación Profesional**, con la intención de capacitar en competencias y así, fomentar la inserción y desarrollo profesional de las personas trabajadoras en puestos de responsabilidad como Mando Intermedio.
- **Actualizar los contenidos de la oferta formativa disponible**, a fin de dar respuesta a las necesidades reales de los Mandos Intermedios y de las empresas.
- **Los centros de formación y entidades colaboradoras, deben programar acciones formativas tanto en competencias técnicas como transversales, dirigidas especialmente a las personas trabajadoras con responsabilidad de Mando Intermedio**, que respondan a las necesidades y demandas reales de su puesto de trabajo.




- La oferta formativa programada debe responder a las tendencias que se están produciendo en las empresas, **derivado especialmente de la digitalización en los procesos de trabajo a través de la Industria 4.0 y las innovaciones para la gestión de los Recursos Humanos**.
- **La Administración y los Agentes Sociales deben promover la comunicación e interrelación entre centros de formación y empresas**, a fin de ajustar la oferta formativa a las necesidades reales de los Mandos Intermedios.
- **Ampliar la oferta formativa gratuita y/o subvencionada** especializada dirigida a los perfiles profesionales de Mandos Intermedios.

- **La modalidad de formación** debe adaptarse a la disponibilidad real de los Mandos Intermedios.
- **La duración de la formación** debe adaptarse a la disponibilidad real de los Mandos Intermedios.

# PROPUESTAS DE MEJORA

- **Aumentar la duración destinada a la formación práctica**, a fin de mejorar la capacitación de los Mandos Intermedios para el desarrollo de sus funciones.
- **Promover una oferta formativa de cursos de corta duración y eminentemente práctica**, que permitan el reciclaje y especialización de los Mandos Intermedios.
- Mejorar la metodología de impartición, **priorizando un enfoque más práctico, utilizando, por ejemplo; métodos de caso, que faciliten el aprendizaje a través de la simulación de situaciones reales de la práctica profesional en las empresas, para analizarlos, plantear acciones y evaluar posibles soluciones, de forma fácil y sencilla.**
- **La formación debe ser impartida por profesionales que estén capacitados y actualizados** en las tendencias y novedades que se están produciendo en las empresas.



A woman with blonde hair, wearing a dark blue business suit and a white shirt, is engaged in a conversation with a man in a warehouse. The man has curly dark hair and is wearing a bright yellow high-visibility safety vest over a dark t-shirt and grey jeans. He is holding a black handheld device, possibly a scanner or a tablet. The background shows industrial shelving units with blue and orange beams, filled with cardboard boxes. The scene is brightly lit, suggesting an indoor warehouse environment. A blue rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing white text.

# EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO DESTINADA A LOS MANDOS INTERMEDIOS

# EVOLUCIÓN DE LA FPE

**LOS CENTROS Y ENTIDADES QUE IMPARTEN FORMACIÓN ADAPTARÁN LA OFERTA FORMATIVA A LAS NECESIDADES DE LOS MANDOS INTERMEDIOS, MEDIANTE LA PROGRAMACIÓN DE FORMACIÓN EN HERRAMIENTAS Y/O ESTRATEGIAS DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN, APLICABLES AL PUESTO DE TRABAJO. PRIORIZANDO ACCIONES FORMATIVAS EN TRÁMITES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TRABAJO**

"Adaptar los contenidos a las aplicaciones que utilizan las administraciones públicas, yo en mi sector, o lo que es administración hay un déficit brutal, queremos que la gente tenga formación en programas de nóminas, contabilidad, facturación o en las aplicaciones que utilizan no sé, el Servicio Público de Empleo, Hacienda, Seguridad Social, etc., pero nadie en ningún sitio lo imparte. O accedes desde la parte de abajo que tengas la suerte de que en alguna empresa te enseñen, pero claro al final te estás limitando a eso. Que si tienes que hacer este trámite, pues es así o así, lo que es elemental no hay problema pero luego cualquier trámite, modelo o algo de Seguridad Social, Hacienda o lo que sea, pues parece que requiere sus trámites."

Transcripción literal. Experto empresa 4

**AUMENTARÁ LA OFERTA FORMATIVA EN CURSOS GRATUITOS DE ESPECIALIZACIÓN PARA MANDOS INTERMEDIOS, EMINENTEMENTE PRÁCTICOS Y QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

"En cualquier ámbito, sobre todo el mío, como pueden ser el laboral, los recursos humanos, la selección, etc., al final todo es muy, lo que te digo, muy de academia, muy de instituto, no sé, pues se olvidan la parte real de saber dar respuesta a todo eso, entonces no lo veo acorde a la realidad. Se debería revisar eso y ofrecer cursos más especializados de aplicación real en el trabajo."

Transcripción literal. Experto empresa 5

**SE REVISARÁ ANUALMENTE LA PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS, A FIN DE AJUSTAR LA OFERTA FORMATIVA A LAS DEMANDAS DE LOS MANDOS INTERMEDIO**

"Lamentablemente la formación que se está impartiendo con los Certificados de Profesionalidad está absolutamente desactualizada, pero total y radicalmente desactualizada, estamos trabajando con Certificados de Profesionalidad, en el mejor de los casos, del año 2013, mira, del año 2013 a este año 2019, estos 7 años, el mundo ha cambiado muchísimo, una barbaridad, de hecho en el año 2011 no teníamos WhatsApp y ahora sí lo tenemos y ahora quitale a alguien el WhatsApp. Es decir, todo esto ha cambiado tanto que no podemos estar con Certificados totalmente antiguos, te he dicho que los más modernos son del 13 o del 15 pero a veces son Certificados de Profesionalidad del año 2004, ¿pero qué año me estás contando? Eso es el pleistoceno. Entonces yo creo que la primera medida sería revisar el sistema de las cualificaciones profesionales, revisar el tema de los certificados de profesionalidad, actualizarlos actualizar contenidos, meterles metodología totalmente novedosa y reducir la carga horario de esos certificados."

Transcripción literal. Experto Formación Profesional para el Empleo

**EL CATÁLOGO NACIONAL DE CUALIFICACIONES SE ACTUALIZARÁ DE FORMA FLEXIBLE Y RÁPIDA, A FIN DE ADAPTAR LOS CONTENIDOS EN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y TRANSVERSALES DIRIGIDOS A LOS MANDOS INTERMEDIOS, A LAS NECESIDADES REALES DEL MERCADO LABORAL**

# EQUIPO TÉCNICO

M.<sup>a</sup> CARMEN SÁNCHEZ GARCÍA, DIRECTORA TÉCNICA PROYECTO. CECAM  
CEOE-CEPYME C-LM

---

LUCÍA POZO ALONSO, TÉCNICA EXPERTA. CECAM CEOE-CEPYME C-LM  
ELENA MONTES CALZADA, TÉCNICA EXPERTA. CECAM CEOE-CEPYME C-LM

---

JOSÉ JAVIER FERNÁNDEZ PINEL, TÉCNICO CONSULTOR FINANCIERO/ANÁLISIS  
DE DATOS. CECAM CEOE-CEPYME C-LM

---

MARÍA DE LOS LLANO MARTÍNEZ VILLODRE, TÉCNICA PROVINCIAL. FEDA -  
ALBACETE

MARÍA ELENA RUBIO GUERRERO, TÉCNICA PROVINCIAL. FECIR - CIUDAD REAL

JAVIER GARCÍA MERCHANT, TÉCNICO PROVINCIAL. CEOE-CEPYME-CUENCA

MARTA SANZ MARTÍNEZ, TÉCNICA PROVINCIAL. CEOE-CEPYME-GUADALAJARA

MARÍA TERESA ROMÁN SÁNCHEZ-RUBIO, TÉCNICA PROVINCIAL. CEOE-CEPYME  
FEDETO - TOLEDO

---

NURIA ESTHER NÚÑEZ CABRERA, CONSULTORA EXPERTA, PERSONAL INDEPENDIENTE

# MANDOS INTERMEDIOS

PE/2019/06



[www.cecama.es/fpempleoclm/](http://www.cecama.es/fpempleoclm/)

INFORME