

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

**Importancia del perfil directivo en el
crecimiento del sector exportador
salmonicultor chileno**

Área Temática:
Talento humano

Autor (es):

Dra. Gredys Molina Soto, Dra © Leonor Núñez Yáñez

Institución:

Universidad de Santiago de Chile y Universidad de los Lagos.

Domicilio:

Av. Lib. Bernardo O`Higgins N° 3363, Estación central, Santiago de Chile.

Número de teléfono y fax:

Fono 56-2-7180708, Fax 56-2- 7180847

Dirección electrónica:

gredys.molina@usach.cl, gredysm@gmail.com

Dirección para correspondencia:

Grajales 2045 Depto 504 Santiago Centro, Santiago de Chile

Importancia del perfil directivo en el crecimiento del sector exportador salmonicultor chileno

Resumen

El objetivo planteado en esta investigación, la cual se titula "Importancia del perfil directivo en el crecimiento del sector exportador salmonicultor chileno", es conocer algunas de las competencias que caracterizan a los distintos directivos de esta industria y cómo estas han contribuido al crecimiento del sector. Se incluye una importante revisión bibliográfica referencial, lo que permite conocer el tema desde distintos ámbitos. En función de esto se desprende el análisis específico del sector salmonicultor exportador chileno y para ello se realizará una investigación que permita conocer su historia, su evolución y sus volúmenes de exportación. Lo más importante fue determinar las empresas que conformarán la población, a partir de la cual se seleccionará una muestra a través del muestreo aleatorio simple mediante tabla de números aleatorios para el posterior trabajo de campo.

En el análisis de estos resultados se puede determinar una serie de características y/o competencias que poseen los ejecutivos de este sector mencionando entre las más repetitivas las condiciones de liderazgo, visión de futuro y responsabilidad.

Por tanto respecto del objetivo del estudio, se puede determinar que el perfil directivo es una de las variables de importancia en el crecimiento del sector exportador salmonicultor chileno.

Clasificación JEL: Management

Palabras claves: Perfil directivo, Salmonicultura, Crecimiento.

I INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del problema.

Los temas de investigación nacen de diferentes fuentes generadoras de ideas o bien de reflexiones que puedan convertirse en contribuciones de algún área específica de estudio, por tanto, se definió como tema de investigación: determinar la importancia del perfil directivo en la organización, estudiando, como el liderazgo, las capacidades y competencias directivas han contribuido al crecimiento del sector Exportador Salmonicultor Chileno. Este sector en la actualidad es uno de los principales protagonistas de la acuicultura mundial, junto con Noruega, esto produce un significativo flujo de inversiones noruegas hacia nuestro país, lo cual evidencia el alto grado de confianza que Chile representa, producto de sus sólidos fundamentos macroeconómicos, bajo riesgo país, dinámico ambiente empresarial, garantías sólidas para el inversionista extranjero y capital humano de primer nivel. A partir de lo antes mencionado surgen varias preguntas, tales como:

- ¿Cuál es la importancia del Perfil Directivo, para ser considerado una contribución al crecimiento de este sector?
- ¿Qué capacidades y/o competencias caracterizan a los directivos de este sector?
- ¿Cuál es el rol que desempeñan las Competencias Directivas en la gestión organizacional de estos directivos?

Por lo tanto, nos centramos en estudiar las características del Perfil Directivo del sector exportador salmoniculor chileno y conocer la implicancia que este ha tenido en el crecimiento continuo de dicho sector.

1.2. Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

El objetivo principal de la investigación es determinar la importancia del perfil directivo en el crecimiento del sector exportador salmoniculor chileno.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Elaboración de un marco teórico para obtener información relevante que permita definir cuales son los componentes del perfil directivo, como se relacionan y contribuyen al crecimiento del sector.
- Identificar y jerarquizar los componentes que determinan el perfil directivo, para el sector exportador salmoniculor chileno.
- Conocer el funcionamiento de algunas empresas pertenecientes al sector de manera de identificar estos componentes en su gestión organizacional.
- Conocer la relación de los componentes estudiados con el crecimiento continuo del sector exportador salmoniculor chileno.

1.3 Hipótesis de investigación.

H_i: El perfil directivo que poseen los ejecutivos ha contribuido al desarrollo y continuo crecimiento del sector exportador salmonicultor chileno.

II. DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Fundamentos teóricos

A continuación se indica brevemente una síntesis descriptiva de algunos de los textos utilizados en la elaboración teórica y empírica de la presente investigación.

(Porter, M.1982)¹, en su obra “Estrategia Competitiva”, describe las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que empresas ubicadas en el mismo sector económico obtienen niveles diferentes de rentabilidad. Dado que las condiciones externas para las empresas actuantes son objetivas, independientes y no alterables para las mismas, la justificación de los distintos niveles de rentas sólo puede venir explicado por condiciones internas.

Es por ello, que en el último tiempo cobra especial interés respecto al tema Dirección de Empresas, el trabajo de (Navas. J, et al. 1998)² la teoría de los recursos y capacidades la cual centra su atención en el análisis de los recursos que poseen las empresas, así como en sus diferencias, y en la importancia que tiene este hecho para explicar la evolución de los resultados, la que se sustenta en tres ideas básicas: 1) las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, en razón de las diferentes características de los mismos y que éstos no están disponibles para todas las

¹ Porter, M (1982). “Estrategia Competitiva, C.E.C.S.A, México.

² Navas, J. E.; Guerras, L. A. (1998) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Civitas, Madrid, Segunda edición.

empresas en las mismas condiciones, 2) los recursos y capacidades tienen cada día más un papel relevante para definir la estrategia que cada empresa quiere desarrollar, frente a consideraciones derivadas del análisis externo y 3) el beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos que dispone.

Por lo tanto dentro del contexto anterior, surge la gestión por competencias, (T. Parsons, 1949)³, la cual elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, identificándose distintos enfoques de competencias directivas, los cuales se abordaron desde las primeras teorías hasta las más modernas.

Respecto a estas últimas (teorías modernas), la primera se refiere al liderazgo Carismático de House⁴, el cual se basa en la habilidad para influir en los seguidores basada en un don y en unos poderes de atracción sobrenaturales, los seguidores disfrutaban al estar con un líder carismático porque se sienten inspirados en la dirección adecuada e importante.

La teoría transaccional⁵ es la que los líderes recurren a la motivación del intercambio racional de los trabajadores. Estos intercambian trabajo por salarios, este tipo de liderazgo ayuda a constatar que los líderes que transforman las organizaciones son únicos e individualmente diferentes. Esto bajo la hipótesis de que las cualidades individuales constituyen un elemento clave para la transformación de la organización.

Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.
- Los líderes aplican medidas correctivas, sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimientos establecidos.

³ Parsons, T (1949). (Essays in Sociological "Theory Pure and Applied" [en línea]. Gloncoe. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recurso/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

⁴ "Liderazgo Carismático". (en Línea). Disponible en: http://www.12manage.com/methods_weber_charismatic_leadership_es.html

⁵ Claver, J.E., Gascó, J., Llopis, T., (1996). El Liderazgo. En "Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo", (pp.323-345) (2ª. ed.). Civitas Ediciones.

El modelo transformacional⁶ se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo. El líder transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro.

Esta clase de líder motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentales, en vez de objetivos egoístas a corto plazo y para conseguir auto-actualización en vez de seguridad.

Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas mas elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

Por ultimo, el modelo de autoliderazgo⁷, teoría moderna que se basa en un conjunto sistemático de estrategias conductuales y cognitivas para que los trabajadores se dirijan a sí mismos a niveles más altos de rendimientos y de eficacia. Esta filosofía estimula a los empleados individuales a desarrollar sus propias prioridades de trabajo que sean congruentes con los objetivos de la organización.

Las tendencias cambiantes de la sociedad demandan nuevas estrategias de liderazgo. Dos cosas han de ocurrir para la existencia de un liderazgo eficaz en el futuro. Ante todo, los líderes han de estar comprometidos en conductas que estimulen activamente a los trabajadores a asumir el control de su destino laboral. Ello implica, por una parte, participación en el poder y exige, por otra parte, la presencia de un líder confiable y seguro, así como de trabajadores dispuestos y capaces. En segundo lugar, los trabajadores han de desarrollar las estrategias pertinentes de autocontrol, como la autogestión y el autoliderazgo.

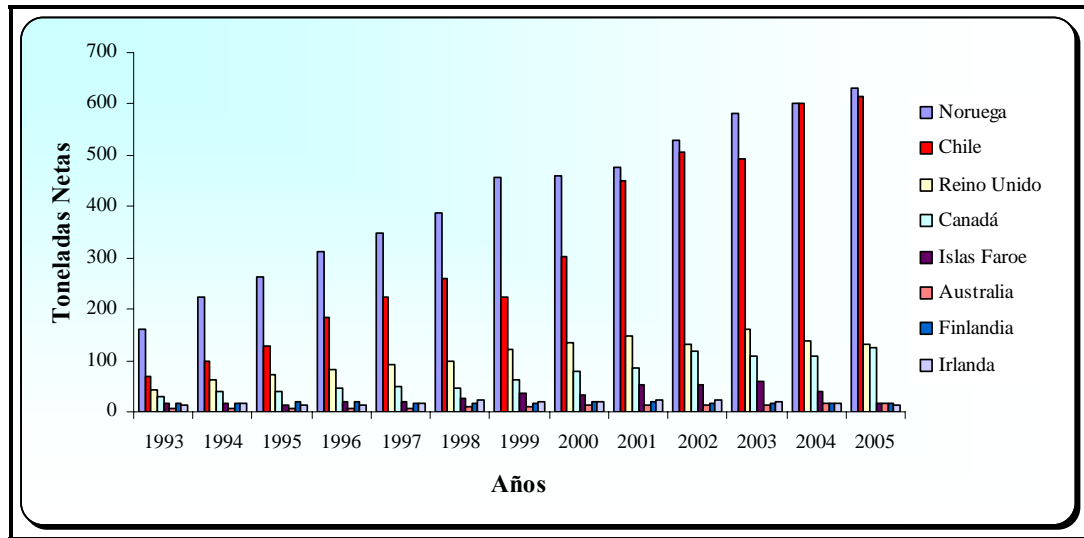
⁶ Claver ,.E., Gascó,,J.,Llopis,,T., (1996). El Liderazgo. En “Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo”, (pp.323-345) (2ª. ed.). Civitas Ediciones.

⁷ Ivancevich. J., Lorenzi. P., Skinner. S. y Crosby. P. (1997), Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España. (1ª. ed.) pp 486-489

2.2. Aspectos del sector

Dada que la investigación se centra en el sector exportador salmonicultor chileno, se puede señalar que esta actividad es considerada una industria joven, que en sus años de historia, ha logrado un crecimiento muy dinámico, ocupando el segundo lugar como país reproductor de salmón y trucha cultivada, con una participación del 38% de la producción mundial para el año 2005, ubicándose actualmente detrás de Noruega, quién ocupa el primer lugar con un 39,1% de la producción mundial en el mismo año (Ver grafico n° 1).

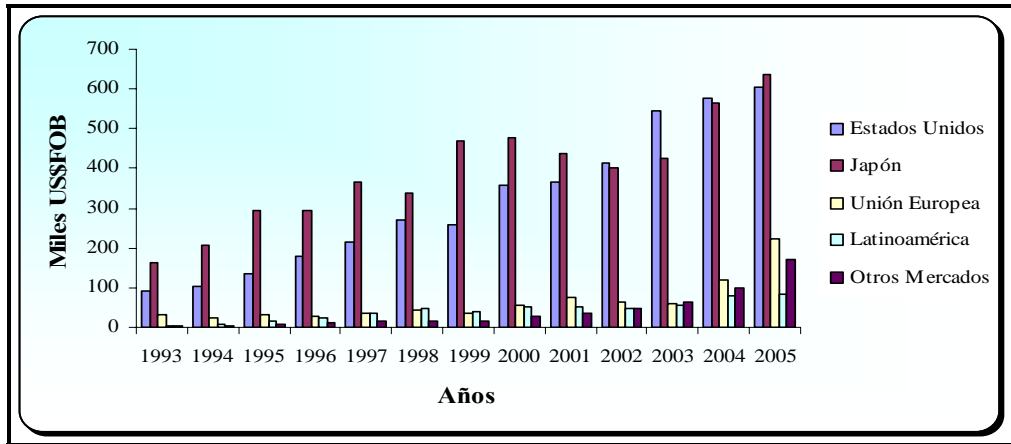
Grafico n° 1: Producción mundial de salmones cultivados.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos otorgados por SalmonChile. A.G.

Razón que le ha permitido alcanzar lugares muy importantes en mercados como Estados Unidos y Japón (Ver grafico n° 2).

Gráfico n° 2: Exportaciones de salmónidos (US\$ FOB).

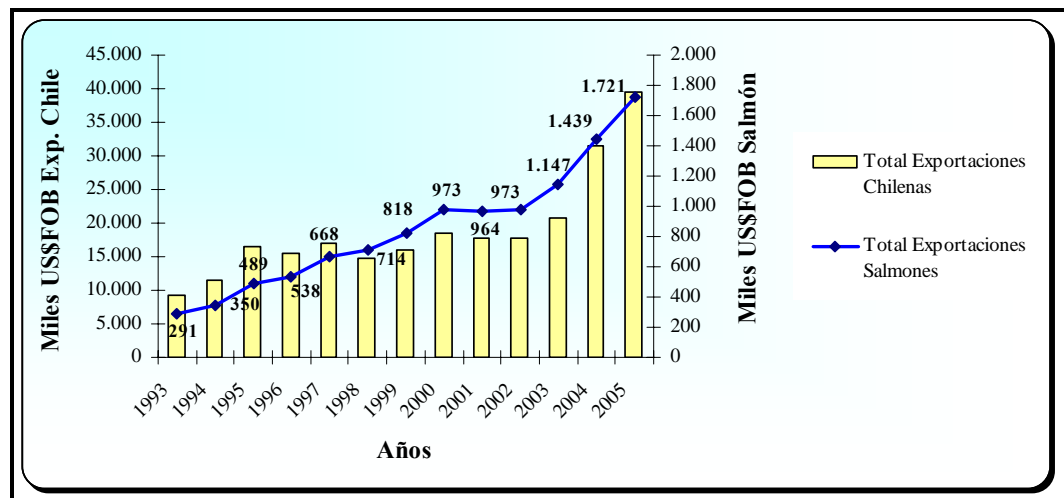


Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos otorgados por SalmonChile. A.G.

Desde el punto de vista de ingresos este sector ha ocupado uno de los lugares mas privilegiados dentro de la actividad económica (Ver gráfico n° 3). La salmonicultura es hoy en Chile un interesante negocio, que genera una gran actividad, tanto desde el punto de vista del empleo, la tecnología y la inversión.

Desde sus comienzos, en la década del 80, ha tenido importante desarrollo y logros alcanzados en distintos ámbitos: calidad de sus productos, cifras de producción y reconocimiento internacional, volúmenes de producción, exportación y especies desarrolladas.

Gráfico n° 3: Exportaciones chilenas totales

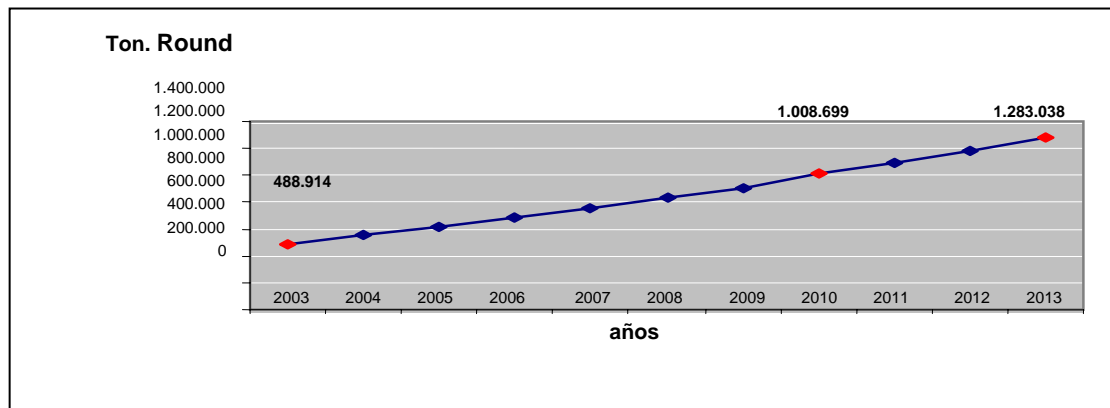


Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos otorgados por SalmonChile. A.G.

Basado en el comportamiento que ha presentado la producción de salmones en cultiverio, se estima que para el 2010 alcanzará un volumen en toneladas de un 106,3% superior y en el año 2013 un 162,4% mayor con respecto al año base - 2003.

Dicho incremento estará motivado, entre otros factores, por el aumento en el consumo de esta especie sumado al potencial de crecimiento que tienen los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea. En este escenario Chile y Noruega son señalados como los países que podrían sostener el aumento de la demanda, ya que cuentan con las condiciones climáticas, tecnológicas y alimenticias aptas para alcanzar los niveles requeridos (Ver grafico n° 4).

Grafico n° 4: Proyección de la producción de salmón y trucha al año 2013 (Toneladas round).



Fuente: Extraído de Salmonchile A.G.

2.2.1 Estudios empíricos y/o opiniones expertos

2.2.1.1 Estudios empíricos

Lo anterior, no sólo responde a condiciones naturales en el cultivo del salmón, sino también a una gestión que ha permitido sacar mayor provecho a los recursos.

De acuerdo a lo anterior, estudios recientes indican la importancia del pequeño porcentaje de hombres y mujeres cuya actuación determina el éxito de las organizaciones, el

primer estudio al cual se hace referencia, corresponde al realizado por el Sr. Bacovich⁸, el que plantea en su obra cuales deben ser las características de los líderes del futuro. Según el autor, en el futuro (o sea, hoy en día), la diferencia competitiva más importante reside en la administración de las energías humanas, en la actitud de servicio al cliente, la velocidad de aprendizaje, la actualización del capital intelectual, la forma de compartir el conocimiento, la habilidad para el uso de la información, la comunicación y la tecnología, la calidad y tipo de distribución del producto y el uso del poder de la mente, del tiempo y de las ideas.

Además, en el estudio “Perfil del Ejecutivo o Administrador de Empresas Salmoneras de la Provincia de Llanquihue”⁹, tema que permitió determinar las características de los administradores o ejecutivos de las empresas salmoneras, bajo el supuesto que “no existe un jefe ideal para todas las circunstancias y experiencias organizacionales”¹⁰, determinaron que las características asociadas a los ejecutivos o administradores de empresas, desde un punto de vista bibliográfico, eran las siguientes: motivación, condiciones de liderazgo, creatividad, iniciativa, alto grado de responsabilidad, eficiente, seguridad en si mismo, formación y trabajo en equipo, dispuestos a aprender, perspectiva a largo plazo, dinamismo, formación y experiencia y por ultimo, empatía. A partir del trabajo de campo del presente estudio, las fortalezas del perfil del administrador y/o ejecutivo real, se resumen en:

- Posee alta motivación, renovando sus metas en forma constante preocupándose de conocer y satisfacer las necesidades de quienes colaboran con su trabajo y así sumar esfuerzos para mejorar resultados.
- Personas con fuerte características de liderazgo, están preparados para liderar influyendo para quienes persigan voluntariamente los objetivos definidos.
- Tiene una fuerte iniciativa, concretando sus ideas y desarrollándolas.

⁸ Bacovich Klaric, Juan C. (1994). “*Líder exitoso, 7 claves estratégicas*”. Santiago de Chile. Ed.Universitaria S.A.

⁹ Bahamonde, J (2003). “*Perfil Del Ejecutivo o administrador de empresas salmoneras de la provincia de Llanquihue*”. Trabajo de Tesis, Ingeniería Comercial, Universidad de Los Lagos, Chile.

¹⁰ Zúñiga, Rolando (1978). “*Jefatura y Liderazgo organizacional*”.

- Alto sentido de responsabilidad, cuando se compromete con algo cumple su cometido aunque no le convenga y hacerlo.
- Notoria actitud de seguridad en si mismo, no le asusta lo desconocido y enfrenta desafíos confiado de que va a lograr su objetivo.
- Conoce la importancia del trabajo en equipo, por lo que se preocupa de escoger al personal idóneo, pues sabe que estos no se forman solos.
- Poseen conocimientos teóricos y prácticos, los que se ha ido adquiriendo paso a paso, sin embargo reconoce que siempre es bueno mantener una capacitación constante para tener una buena gestión.

2.2.1.2 Opiniones a expertos

Algunas opiniones con respecto a las claves de la exitosa realidad acuícola chilena, hacen hincapié que en Chile una cualidad es la calidad de sus aguas, que permite el desarrollo de la acuicultura y de la salmonicultura, además existen favorables condiciones climáticas y mano de obra con mucha experiencia en actividades del mar. Otra variable relevante consiste que el país tiene un marco legal y una estructura que favorece el desarrollo de esta actividad. Las autoridades han facilitado tanto la inversión nacional como la extranjera, con ausencia absoluta de normas discrecionales y discriminatorias en este aspecto, en esto los empresarios han jugado un rol importante desde el origen de esta actividad, aportando sus capacidades y eficiencia, ha logrado un gran crecimiento.

Otra visión mas profunda de las claves de éxito en este sector es mencionada por el Presidente Ejecutivo de Fjord Seafood Chile S.A, el Sr. Thomas Kehler (2001): “Mi contribución creo que ha sido el acierto en la contratación de personas para puestos claves dentro de la organización, hemos optado por un estilo de administración bastante descentralizado, otorgando a las personas responsabilidades de alto nivel y un sistema de incentivos basado en los resultados de su gestión productiva, lo que nos ha dado resultado. En

cuanto al manejo del riesgo, hemos seguido una política sana y conservadora en lo que a endeudamiento se refiere.

Dentro de este enfoque orientado al perfil directivo, la empresa Multiexport S.A destaca como factores de su éxito¹¹, una clara visión de futuro del negocio, la temprana inversión en el valor agregado, la permanente innovación y la importancia otorgada al recurso humano. “Somos un equipo que ha participado, trabajado y logrado grandes cosas y nuestra empresa se ha convertido en un buen e importante representante de la industria salmonicultura chilena. En el plano comercial, hemos aportado el salir afuera a vender nuestros productos de una forma distinta.

Existen otras contribuciones que se van haciendo con el tiempo, como nuestra manera de desarrollar el recurso humano; es importante creer en ellos, capacitarlo, trabajarlo, incentivarlo y esa manera de ver la empresa también es una contribución”. (Gutiérrez, J; 2002).

Andrea Jonson, Gerente General de Marine Harvest, concuerda con las opiniones anteriores diciendo: “Las principales virtudes son la visión y confianza que se tuvo al inicio en la capacidad de hacer bien las cosas y hacer de esta una industria de gran tamaño, así como también la capacidad de trabajo demostrada por todos los involucrados en la producción de salmones en nuestro país”.¹²

Otra competencia que se puede destacar es que los empresarios chilenos poseen gran capacidad para tomar decisiones orientadas hacia los resultados y para una empresa internacional eventualmente puede ser difícil lograr esa eficiencia en la gestión de decisiones.

III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este punto se aborda la descripción y definición de los elementos metodológicos que se utilizarán en esta investigación. En primer lugar se tratarán aspectos generales relacionados con la fuente de información y en segundo lugar se determinará el tamaño muestral y finalmente se desarrollará un análisis de los resultados obtenidos.

¹¹ Revista Aqua Noticias (2002, Diciembre) año 14, 74, pp. 39-41

¹² Revista Aqua Noticias (2003, marzo) año 15, 76

Como el estudio se enfoca en el sector salmonicultor chileno, específicamente en el rubro exportador, se encuestó a empresarios y/o ejecutivos que contribuyen al logro de los objetivos planteados para esta investigación.

Es por ello, que se utilizan diferentes fuentes de información, tales como revisión de datos primarios y secundarios. Respecto a la información de orden primaria se aplicó el método estadístico descriptivo, el que consiste en detallar las características de una población, en este caso del “Sector Exportador Salmonicultor Chileno”, el cual fue bietapico, donde inicialmente se estratifico de acuerdo a características homogéneas de las empresas y finalmente se seleccionó un tamaño muestral con el método aleatorio simple.

Para así llegar a determinar cuales son los componentes del perfil directivo que contribuyen al crecimiento de dicho sector.

El universo de este estudio, comprende 31 empresas asociadas a Intesal y 63 empresas no asociadas, también existen distintas clasificaciones donde estas se agrupan por ciclos productivos, niveles de exportación y porcentaje de participación en los grupos.

En el método muestral de estratificación se consideraron las empresas asociadas como G1 y empresas no asociadas como G2, donde se consideraron las siguientes características; sólo aquellas que se encuentren exportando en los últimos tres años, que poseen un ciclo completo productivo y que su volumen de exportación se encuentre sobre el 1% de participación en sus respectivos grupos. A partir de estas características nuestra población esta conformada por un total de 28 empresas.

Para determinar el “**n**” muestral se utiliza el “Método para Tamaño de la Proporción para Población Finita”, el cual se detalla a continuación:

Datos:

Z = 1,645; equivalente para un nivel de confianza del 90%.

e = 0,1 (10%).

P = 0,5 (probabilidad desconocida).

N = 28 empresas.

• **Calculo tamaño de la muestra**

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n' = \frac{Z^2 \cdot 1-\alpha/2 \cdot P \cdot (1-P)}{e^2}$$

$$n' = \frac{1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2} = 67,650625$$

$$n = \frac{67,650625}{1 + \frac{67,650625}{28}} = 19$$

Finalmente a través del muestreo aleatorio simple mediante tabla de números aleatorios se seleccionaron las 19 empresas a las cuales se les aplicó el instrumento de medición, es decir, una encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario y como medio de comunicación la entrevista personal a experto, la cual se oriento a ejecutivos profesionales o administradores de mandos medios relacionados directamente con la muestra de empresas seleccionada, lo cual nos permitió:

- La oportunidad de retroalimentación: en donde se pudieron aclarar dudas que presentó el entrevistado.
- La indagación minuciosa de respuestas complejas: en donde el entrevistador pudo requerir al encuestado que amplíe sus respuestas que no hayan quedado claras.
- Se logró una mayor probabilidad de éxito en la aplicación del cuestionario.
- Participación elevada: la presencia de un entrevistador incremento el porcentaje de personas que completo la entrevista.
- La entrevista personal no tiene el riesgo de preguntas sin respuestas.

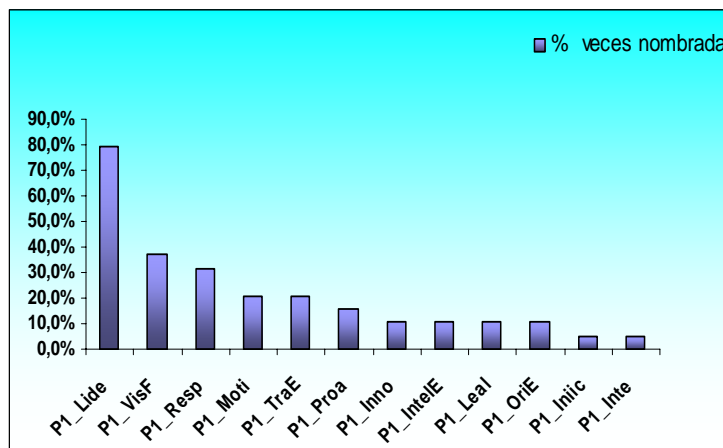
Uno de los más importantes proveedores de información secundaria para este estudio fue el Instituto Tecnológico del Salmón (Intesal), además de aquellas fuentes básicas como: información estadística, revistas y publicaciones, material existente en Internet y fuentes comerciales.

IV. INVESTIGACION EMPIRICA

Presentado los aspectos generales del sector y la metodología, se expone a continuación la evidencia empírica de la investigación descriptiva en el sector objeto de estudio.

Las características que a juicio de cada uno de los entrevistados debe poseer todo profesional directivo tiene una inclinación bastante clara hacia la variable liderazgo, siendo nombrada por el 78,9% de estos y le siguen las variables visión de futuro 36,8% y responsabilidad 31,6%. Por otro lado las variables que fueron nombradas con menor frecuencia fueron iniciativa e integridad, ambas con un 5,3% de nombramiento.

Grafico n° 5: Características del profesional directivo



Fuente: Elaboración propia.

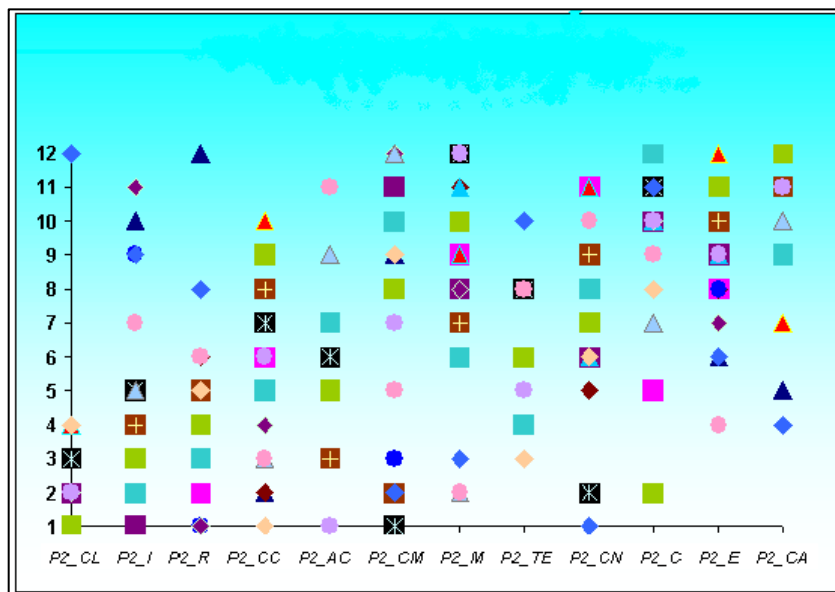
De acuerdo a las diversas variables que se encontraron en el marco referencial de este estudio, fueron ordenadas de acuerdo al grado de importancia otorgado por los ejecutivos, en primer lugar, las variables que se encuentran dentro de los tres primeros lugares como las condiciones de liderazgo fueron mencionada 16 veces, sin embargo, se debe destacar que en 9 oportunidades fue ubicada en el primer lugar, seguido a esto, iniciativa fue mencionada por 10 empresas en los tres primeros lugares, sin embargo, sólo dos la mencionaron en el primer lugar. Finalmente 7 empresas mencionaron responsabilidad dentro de los tres primeros lugares, lo que concuerda claramente con las medias obtenidas por estas variables, ya que son las más cercanas a “1” lo que indica “más importante”.

Las características que fueron consideradas como “menos importantes” son capacidad de aprender ya que 13 de 19 empresas la ubicaron en los últimos tres lugares de importancia, seguida a esta se encuentra creatividad, la cual fue ubicada 11 veces en los últimos tres lugares, finalmente empatía se ubicó 8 veces en el últimos tres lugares.

Por otra parte, al tomar a los directivos como bloque¹³ y ver en que están más de acuerdo, se puede indicar que la variable condiciones de liderazgo poseía la mejor calificación tanto en el primer lugar como en los tres primeros, se pudo corroborar que existe el mayor acuerdo dado que las opiniones se concentran en los cuatro primeros lugares y sólo un directivo la ubico en el último lugar de importancia.

¹³ Ver grafico n° 6.

Grafico n° 6: Características del perfil directivo ordenadas de acuerdo a su grado de importancia.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a lo antes mencionado, cabe señalar que tanto iniciativa como responsabilidad se sitúan siempre dentro de los seis primeros lugares.

El resto de las variables tiende a un mismo grado de dispersión, sin embargo, no se puede analizar mediante coeficientes de variación, ya que de acuerdo al tipo de variables utilizadas se prefiere el método gráfico.

También se puede visualizar cuales son las variables que en ninguno de los casos los directivos están dispuestos a considerar como “de mayor importancia” como es el caso de: P2_M motivación, P2_TE trabajo en equipo, P2_C creatividad, P2_E empatía y P2_CA capacidad de aprender.

A diferencia de lo anterior, la descripción que realiza cada ejecutivo de su empresa, se puede señalar que los directivos califican a sus ejecutivos como muy responsables debido a que esta variable obtiene un promedio de 6,2 puntos, le sigue condiciones de liderazgo con un promedio de 5,7 puntos, finalmente confianza en si mismo y creatividad obtienen un promedio de 5,6.

Ahora bien, al identificar las variables que fueron evaluadas con una calificación menor se encuentra la empatía (4,7) y el trabajo en equipo (4,9), realizándose de igual manera un análisis para determinar el grado de semejanza que poseen las calificaciones que otorgan los directivos de las empresas salmoneras.

Además, el método del bloque señala que directivos de empresas salmoneras se definen ser extremadamente responsables, exceptuando el trabajo en equipo, las capacidades comunicacionales y las capacidades de aprendizaje.

También, muestran un acuerdo de extremada a ligeramente responsables, es decir, su puntuación se encuentra siempre en el rango de 5 a 7, sólo en responsabilidad y la capacidad de liderazgo, lo cual concuerda con lo anteriormente expuesto, acerca de sus percepciones de variables importantes.

De igual manera están de acuerdo con un grado de indiferencia (tanto responsable como irresponsable) hasta el de muy responsable (6), en las variables trabajo en equipo y capacidades de aprendizaje.

La mayor dispersión de las opiniones se produce con la variable iniciativa, ya que esta es la única que recibe una calificación de muy irresponsable (2), tal como refleja el rango mínimo de puntuación y las variables que recibieron a lo menos una calificación bajo la indiferencia, son las capacidades comunicacionales, confianza en sí mismos, empatía y creatividad.

Finalmente se analiza el grado en que los directivos están de acuerdo o en desacuerdo frente a un conjunto de consideraciones, que nos permiten conocer el sector salmonicultor chileno.

Además se puede mencionar que los directivos de las empresas entrevistadas comparten la opinión de que es fundamental para el crecimiento del sector poseer una visión de largo plazo para así ser sustentables al poseer la menor desviación estándar, es decir, la mayoría de los entrevistados opinan lo mismo y consideran que las características personales contribuyen al buen desempeño de sus cargos.

Dentro de las opiniones más heterogéneas, se puede mencionar que la toma de decisiones no es comunicada a toda la organización, y además claramente existe un estilo de liderazgo definido para el cumplimiento de objetivos de las empresas entrevistadas.

V. CONCLUSIONES

Atendiendo a los objetivos planteados en el presente trabajo, se presentan las siguientes conclusiones.

De acuerdo a los datos primarios obtenidos se puede señalar que claramente existe en el sector una mezcla de enfoques de competencias directivas sustentándose en los hallazgos obtenidos, tanto en opinión de expertos como en las encuestas, es decir que cada una de las empresas posee un perfil definido de ejecutivos para cada uno los cargos en las distintas áreas, lo cual indica que tienen definidas las tareas, funciones y responsabilidades para toda la estructura, sin embargo, también se aprecia un enfoque constructivista el cual se refleja particularmente por la constante sensación de cambios de acuerdo a las necesidades del mercado externo, lo que implica que una vez que surge una problemática, una nueva tecnología o un cambio en las condiciones del entorno se deben definir las competencias requeridas para el personal, así se evidencia una clara tendencia al desarrollo de nuevas competencias como fuentes de alcanzar una mayor competitividad, lo cual es extremadamente importante para el desarrollo de este sector.

En el sector salmonicultor chileno se evidencia claramente la existencia de competencias directivas genéricas estratégicas, tales como la visión del negocio, lo que les permite tener una perspectiva de cómo esta funcionando el mercado externo y por ende anticiparse ante cualquier variación o cambio de éste.

Otra competencia que podemos destacar, es del tipo intratégica, denominada coaching, concepto moderno que involucra la capacidad de desarrollar las habilidades y capacidades de sus ejecutivos.

También existen competencias de eficacia personal, las cuales no se identifican dentro de las más relevantes, donde podemos mencionar, por ejemplo, iniciativa, ya que este sector es influenciado principalmente por los grandes mercados a los que abastece.

Por lo tanto, más que tener iniciativa, éstos se adaptan y utilizan practica denominada Benchmarking, lo que significa que van revisando y adaptando tecnología e innovaciones del mercado externo, por lo tanto, la creatividad que utilizan, está principalmente orientada a la innovación de sus productos y procesos, lo que genera que se destaquen otras variables desde el punto de vista organizacional.

Finalmente, la variable que se distingue fuertemente, es aquella que se puede clasificar dentro de las competencias gerenciales de logro y acción y es la capacidad de desempeñar un liderazgo claramente establecido dentro de los grupos de trabajo de este sector.

Como se mencionó anteriormente, la competencia directiva que representa una mayor significancia dentro del perfil directivo de este sector, son las condiciones de liderazgo, permitiendo decir que esta industria posee un liderazgo basado directamente por la visión del entorno, por lo tanto, se relaciona directamente con el modelo de liderazgo de contingencia, el cual involucra una interacción entre el estilo que poseen y lo favorable de las distintas situaciones.

Por otra parte aquí se combina la relación líder-empleado, una estructura y definición clara de las tareas y además una posición de poder otorgada por la jerarquía, lo que contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa.

Finalmente se considera que el tipo de conducta que identifica a los líderes de este sector, es netamente directiva, debido a que fijan expectativas claras en este sentido, basados en rendimiento y resultados a conseguir, además otra conducta es aquella orientada al logro, lo que se traduce en fijar objetivos de alto nivel, que permitan mantenerse dentro de los mercados más relevantes del sector salmonicultor.

Si bien es cierto el objetivo de esta investigación es poder determinar la importancia del perfil directivo en el sector exportador salmonicultor chileno y para ello se planteó la

hipótesis de que éstos han contribuido al desarrollo y continuo crecimiento de esta industria. De acuerdo a todo lo expuesto la hipótesis es aceptada.

Sin embargo, no se pudo comprobar cuantitativamente la representatividad de esto, por lo cual se sugiere para futuras investigaciones determinar una matriz insumo-producto que permita medir en término de función, la representatividad de estas variables en los resultados económicos de la industria salmonera.

Finalmente esta industria ha evolucionado a una velocidad que ha excedido las más optimistas expectativas, si bien es cierto, este crecimiento, esta fuertemente influenciado por variables exógenas del país, claramente esto no basta, es por ello la importancia de conocer las competencias directivas que poseen los ejecutivos de esta industria.

Los cambios inesperados que ha experimentado recientemente la industria salmonera presentan desafíos no solamente para responder proactivamente con medidas y acciones de planificación en la producción, sino también en el área de la gestión.

Las organizaciones de hoy tienen que estar preparadas para enfrentar las transformaciones sucesivas e inesperadas y contar con mecanismos estratégicos que puedan responder a éstas. Bajo este contexto es fundamental que los directivos potencien sus competencias y las sumen con las de sus colaboradores para lograr la retroalimentación y obtener exitosos resultados.

El perfil directivo que poseen los ejecutivos ha contribuido al desarrollo y continuo crecimiento del sector exportador salmoniculor chileno, debido a que son profesionales que poseen principalmente un estilo de liderazgo definido, lo que les permite tomar decisiones asertivas con visión a largo plazo, lo cual les ayuda a enfrentar los distintos inconvenientes del mercado.

Si bien es cierto, la incidencia del perfil directivo en el crecimiento del sector salmoniculor chileno ha sido un factor importante, ya que el desempeño de los ejecutivos para enfrentar una industria como ésta, que cada vez presenta mayores competencias se requiere saber reconocer los desafíos no como amenazas sino como oportunidades y encontrar

alternativas para hacer del sector una gran industria, por esto que los directivos del sector salmonicultor han sabido fortalecer sus competencias para entender, guiar, e influenciar positivamente el mercado, sus clientes y proveedores.

Las competencias directivas que distinguen a los ejecutivos de este sector, son claras condiciones de liderazgo, visión de negocio, lo cual les permite tener iniciativa en sus acciones y la responsabilidad con que manejan sus decisiones, ordenadas de acuerdo al grado de importancia que representan para estos.

Sin embargo, existen ciertas variables que son relevantes para cualquier ejecutivo exitoso, pero no así en el sector salmonicultor chileno. Estas variables dicen relación con la empatía de estos ejecutivos, debido a la rapidez con la que se desarrolla el mercado más aún con la constante necesidad de cambio que existe.

La gestión organizacional de estas empresas requiere en primer lugar de una clara definición de un manual de competencias, el cual generalmente se encuentra diseñado de acuerdo a las necesidades de las distintas áreas y niveles jerárquicos, por otra parte existe gran preocupación por aumentar los conocimientos técnicos y teóricos, dando énfasis a capacitaciones periódicas mediante cursos y seminarios, lo que permite saber enfrentar los problemas y asumir riesgos en las toma de decisiones. Existe además una clara delimitación de las funciones de cada ejecutivo, sin embargo, existen ciertos límites con respecto a la participación que posee cada integrante de la organización en la comunicación de las decisiones implementadas, mas aun cuando el estudio arroja ciertos niveles limitados de trabajo en equipo.

La constante necesidad de anticiparse a los cambios y oportunidades de negocios requiere fundamentalmente un excelente manejo de búsqueda de información.

BIBLIOGRAFÍA

➤ Sitios Web

- Administración de Recursos Humanos Arias Galicia Fernando Editorial Trillas México 1994. (en línea) Disponible en:
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.
- “Análisis del desarrollo de la salmonicultura chilena” autor Rodrigo Salgado, pp. 14. Disponible en:
http://www.puc.cl/agronomia/2_alumnos/ProyectosTitulos/pdf/EconomiaAgraria/RodrigoSalgado.pdf
- Atkinson, J.W.(ed) (1958), *Motives in Fantasy Action and Society*, Van Nostrand Company Inc., Princeton.(en línea). Disponible en:
<http://www.revistapolis.cl/15/eli.htm>
- Becker, B., Huselid,H., &Ulrich,D(2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston : Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York. [en línea]. Disponible:
<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo5.htm>
- Centro de Empresas y Negocios “Santiago Innova” – Municipalidad de Santiago Chile (www.innova.cl)
<http://www.mypeperu.gob.pe/contenidos/bonoemprende/Definici%F3n%20de%20competencias%20emprendedoras.doc>
- Coaching. (en línea). Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/coachingjennifer.htm>
- Definición de Liderazgo. /en línea). Disponible en: <http://www.nuevo-paradigma.com/Definicion%20de%20Liderazgo.pdf>
- Delgado, Domingo J. “Modelos de gestión por competencias”. CORGA c.a. 2000. [en línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>

- El capital humano y la gestión por competencias (en línea) Universidad de Antofagasta Facultad de Educación. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>
- “Formación y desarrollo de un cluster globalizado: El caso de la industria del salmón en Chile”, pp. 28. CEPAL (2004). Disponible en:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14892/LCL2061.pdf>
- Fitch Ratings Know Your Risk - Corporates America Latina (abril 2006). Reporte Especial – Chile: “Salmonicultura: Pilar de Crecimiento del Sector Pesca y Acuicultura”, [en línea]. Disponible en: www.fitchratings.cl
- Harvard Deusto Business Review. (Abril /mayo1999). “Evaluación y desarrollo de las Competencias directivas” (en línea), (Consulta: 06 de Abril de 2006). Disponible en:
<http://sispubli.cl/docs/competencias.htm>
- <http://www.aqua.cl/noticias/index.php?doc=15911>.
- Lic. Carmen Limascca Araca, (2005). Los Perfiles de Cargo en la Gestión por Competencias [en línea] Comunidad Educativa Mundial. Disponible en:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkylAFEVlkSgmbMxt.php>
- “Liderazgo Carismatico”. (en Línea). Disponible en:
http://www.12manage.com/methods_weber_charismatic_leadership_es.html
- Montero, C. (2004). Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile, [en línea]. Chile: CEPAL de las Naciones Unidas. (pp. 28-30, 32 y 34). Disponible en:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/14892/LCL2061.pdf>
- Newfield Consulting. Las Nuevas Competencias Directivas [en línea]. Disponible en:
http://www.newfieldconsulting.com.es/publicaciones/Nuevas_competencias.pdf
- Performance/Quality. David McClelland (1960). Universidad de Harvard [en línea] Disponible en:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkylAFEVlkSgmbMxt.php>
- Quezada, Humberto. Competencias laborales: La puesta en valor del Capital Humano [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>

- Salgado, R. (2005). Análisis del desarrollo de la salmonicultura chilena. Trabajo de grado, Ingeniería Forestal, Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. (pp. 14-16) [En línea]. Disponible en:
http://www.puc.cl/agronomia/2_alumnos/ProyectosTitulos/pdf/EconomiaAgraria/RodrigSalgado.pdf
- “Salmonicultura: Pilar de Crecimiento del Sector Pesca y Acuicultura”, [en línea]. Disponible en: www.fitchratings.cl
- Teoría de Liderazgo. (en línea). Disponible
<http://www.enfermeriaperu.net/gesenfer/liderazgo/lidercap2.htm>
- **Revistas y otros**
 - Claver ,.E., Gascó,J.,Llopis,.T., (1996). “Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo”, (2ª. ed.). Civitas Ediciones. Pp 323, 326,331, 333-337, 339, 323-345
 - Cuesta, Armando. Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana, Cuba. 2002.
 - Cuesta, A. Gestión por Competencias. Ed. Academia. Cuba, 2001.
 - Chiavenato. I, (1993).Introducción a la Teoría General de la Administración.(5ta. Ed). McGraw Hill.pp.151.
 - Ivancevich. J., Lorenzi. P., Skinner. S. y Crosby. P. (1997), Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España. Pp 481, 486, 489.
 - Kaplan, R. y Norton, D.(2000).”El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scoread Ediciones Gestión 2000.
 - Koontz, H. y Weihrich, H. (1998).Administración una Perspectiva Global. (pp.532-552), capitulo 15, “Liderazgo”. (11ª.ed.) McGraw Hill.
 - Kreitner,.R. y Kinicki,A. “Comportamiento de las Organizaciones”, (3ª.ed.) McGraw-Hill/Irwin.
 - Levy-Levoyer, C. (1997). “Gestión de las Competencias”.Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
 - McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14

- Mintzberg, H.(1992). El poder en la organización.Barcelona:Ariel Economía
- Muñoz, C. y Quilhot, D. 2001. Análisis Estratégico a la Industria Salmonera Chilena
- Pérez López, J. A. (1998): Liderazgo y ética en la dirección de empresas, Ed. Deusto, Bilbao. Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, 2000
- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y Gestión del Conocimiento. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*.
- Sánchez, J. (2002). Psicología de los grupos. Madrid: Mc Graw Hill. Interamericana.
- Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Stephen P.Robbins (1996) “Comportamiento organizacional, teoría y practica”. 7ª ed. Cap. 11 “Liderazgo” Pag.424-425 Editorial Prentice-Hale Hispanoamericana S.A.
- Zúñiga, Rolando (1978). “*Jefatura y Liderazgo organizacional*”
- Bahamonde, J (2003). “Perfil Del Ejecutivo o administrador de empresas salmoneras de la provincia de Llanquihue”. Trabajo de Tesis, Ingeniería Comercial, Universidad de Los Lagos, Chile.
- Jaime Esteban Villarroel Arias (Junio 2003). Análisis de la competitividad de la industria del Salmón en Chile, Proyecto de título presentado en la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, para obtener el titulo de ingeniero agrónomo. Santiago – Chile.
- Montero, C. 2004. Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile. Chile: Santiago.
- Muñoz, C. y Quilhot, D. 2001. Análisis Estratégico a la Industria Salmonera Chilena.Trabajo no publicado, Departamento Gobierno y Empresa, Universidad de los Lagos. Chile.
- Presentación titulada “*Perfil de la Industria del Salmón*”, perteneciente a SalmonChile A.G.

- Rodrigo Salgado (Julio 2005). Análisis del Desarrollo de la Salmonicultura Chilena, Proyecto de título presentado en la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, para obtener el título de ingeniero agrónomo. Santiago – Chile.
- Trabajo de Muñoz, C. y Quilhot, D. (2001); titulado “Análisis Estratégica la Industria Salmonera de Chile”.
- Vargas, Fernando. Evolución del enfoque de competencias en la formación del personal. Seminario Internacional: Formación Profesional Y Gestión Productiva: Estrategias para el Cambio en Salud. Santiago de Chile, Octubre 15 del 2002.
- Albarrán, D. (2001, Agosto). Las Claves de la Exitosa realidad de Chile. Aquanoticias año 13, 63, pp. 39-41.
- Aquanoticias Internacionales.(1996, junio). Análisis del sector: Los desafíos de la Salmonicultura. Aqua Chile, 30, pp. 11-13.
- Boletín Informativo de la Universidad Abierta Interamericana para el claustro de Graduados Año II N°13 Octubre 2003.
- Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998): “Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas” Revista Harvard Deusto.N°89, Pág. 10.
- Depto. De Estudios Entrepreneur Consultores (1989-2006). “Empleabilidad en los nuevos tiempos”
- Jaramillo, V.(1997, enero- febrero). Hacer bien las cosas, un trabajo en equipo. Aquanoticias año 8, 34, pp. 70.
- Presentación titulada “*Perfil de la Industria del Salmón*”, perteneciente a SalmonChile A.G.
- Revista Aqua Noticias (Mayo – Junio 2002). Artículo “Nadando en Aguas Turbulentas” pp. 3, la Acuicultura del 2001.
- Revista Aqua Noticias (Mayo 2006). Artículo “Salmonicultura Chilena en el 2005: Nadando con la Corriente”
- Taub, S. (2002, Mayo-Junio). “La acuicultura del 2001: Nadando en Aguas Turbulentas”. AQUA. pp. 6-23.
- Vigorena, Fernando.(Diciembre 2002). Fundación de Emprendedores, diario La Segunda.