

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial



**Universidad
de Valparaíso
CHILE**

**“PERFIL DEL INGENIERO COMERCIAL PARA OCUPAR CARGOS
GERENCIALES EN EMPRESAS DE LAS REGIONES METROPOLITANA Y
QUINTA”**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: Sr. ERNESTO FERNÁNDEZ O.

ALUMNAS: PAULINA ALEJANDRA CISTERNA ALARCÓN

ROMINA ISABEL GUERRERO BASÁEZ

VIÑA DEL MAR CHILE 2012

DEDICATORIA

...A nuestras madres por su incondicional apoyo, comprensión y esfuerzo, logrando con esto una culminación de un ciclo importante en nuestras vidas, para ustedes con mucho amor”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a dios por la oportunidad de vivir y de lograr las metas que me he propuesto en la vida y por los obstáculos, que me han enseñado a ser cada día una mejor persona.

A mis padres, Isabel y Juan, a quienes les debo todo lo que soy, que me acompañaron en este proceso de manera incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos y que sin ello sería imposible haber culminado con este proceso, de manera especial mamá te agradezco por ser una excelente madre, por confiar siempre en mí y porque existe una muy linda relación entre nosotras.

A mi hermana Alejandra que sin ella esto no lo podría haber logrado, ya que siempre me apoyó, orientó y ayudó incondicionalmente en cada momento cuando la necesité. A mi hermano Juan quien con sus experiencias me motivaba a lograr todo lo que tenía en mente y a seguir adelante pese a que las cosas no resultaran como lo esperaba. Agradecer a mis sobrinos Daniela, Ignacio, Joaquín y Diego por alegrarme la vida en cada momento.

A tí Claudio mi amor, que hemos vivido todo este proceso juntos y que desde el principio hasta el día de hoy sigues dándome ánimo, comprensión y amor para culminar con este ciclo tan importante en mi vida.

Y para finalizar agradezco a mi mejor amiga y compañera Paulina, por ser incondicional y por vivir tantos momentos buenos y malos juntas, me llena el corazón haber encontrado una excelente amiga y por realizar esta tesis juntas.

A todos ellos decirle que los amo con todo mi corazón y muchas gracias.

Con cariño...Romina

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, dar gracias a Jehová en el nombre del señor Jesús, por guiarme y cuidarme en cada momento de mi vida por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Además quiero agradecer a mi madre Adela Alarcón a quien amo con todo mi corazón y que dio su vida entera para darme siempre lo mejor, sacrificando su propio bienestar, entregándome siempre su incondicional amor, cariño y comprensión, apoyándome en cada momento de mi vida, siempre teniendo una palabra de aliento y de superación, de corazón se lo agradezco, ya que sin ella este sueño de ser profesional, jamás se habría cumplido.

A mi abuelita, que en paz descansa, quien me cuidó con tanto esmero, amor y cariño.

Agradecer también a mi mejor amiga Romina quien ha estado conmigo en los buenos y malos momentos, con quien logré hacer una muy linda amistad y ha estado en toda esta etapa tan importante junto a mí y a pesar que la universidad se acaba, nuestra amistad continuará por siempre.

Agradecer Jorge Moraga por darme su apoyo a pesar de todo.

Con cariño...Paulina

Para finalizar queremos dar un agradecimiento especial a nuestro profesor guía el Sr. Ernesto Fernández por su excelente y entera disposición.

De sus alumnas tesistas Romina – Paulina.

INDICE

Contenido	Página
Presentación	
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice	iv
Índice de gráficos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1.1 MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	4
1.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	5
1.2.1 Tarea	6
1.2.2 Atribución	6
1.2.3 Función	6
1.2.4 Cargo	6
1.2.5 Descripción del cargo	7
➤ Ejemplo de descripción de cargo de un Gerente General	8
1.3 ANÁLISIS DEL CARGO	9
1.4 PERFIL OCUPACIONAL	10
1.5 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.	13
1.5.1 Tipos de competencias	14
1.5.2 Estándares de competencia y sus posibles aplicaciones	15
1.6 COMPETENCIAS LABORALES PARA CHILE	16

1.7 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	17
1.7.1 Ventajas de implementar un modelo de Gestión por Competencias	18
1.7.2 Etapas Modelo de Gestión por Competencias	19
1.8 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS	21
➤ Ejemplo de una competencia y sus grados	22
1.8.1 Etapas de diseño del perfil de competencias	24
1.9 PERFIL DE EGRESO	25
1.10 PERFIL DE EGRESO Y PERFIL PROFESIONAL	26
1.11 COMPONENTES DE UN PERFIL DE EGRESO	27
1.12 DECLARACIÓN GENERAL DEL PERFIL DE EGRESO	27
1.13 LA GERENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN	28
1.14 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	29
1.14.1 Delimitar Población	30
1.14.2 Seleccionar Muestra	30
1.15 RECOLECCIÓN DE DATOS	31
CAPÍTULO II	
2.1 ETAPA EXPLORATORIA	33
2.2 ETAPA DESCRIPTIVA	33
2.3 POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	34
2.3.1 Selección de la Población	34
2.3.2 Determinación de la Muestra	34
2.4 METODOLOGÍA APLICADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	37
2.5 VÍAS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	38

CAPITULO III	
3.1 PONDERACIÓN DE VÍAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	40
CAPÍTULO IV	
4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS	59
4.2 VÍAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	60
4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	61
4.4 PROPUESTA DE PERFIL	66
4.4.1 Propuesta del perfil y descripción de cargos	67
4.4.1.1 Propuesta del Perfil del Ingeniero Comercial	67
4.4.1.2 Descripción del cargo	68
CONCLUSIÓN	69
ANEXOS	71
<u>CARTA DE PRESENTACIÓN</u>	71
<u>ENCUESTA: ESTUDIO PERCEPCIÓN 2012</u>	72
➤ ENTREVISTA A HEADHUNTER	77
➤ CONCLUSIÓN ENTREVISTAS A HEADHUNTER	79
GLOSARIO	80
BIBLIOGRAFÍA	84

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
Gráfico 1: Sectores económicos en Chile	36
Gráfico 2: Vías de recolección de datos	39
Gráfico 3: Encuestados	40
Gráfico 4: Rango de edad	41
Gráfico 5: Distribución cargos por gerencia	42
Gráfico 6: Cargo gerencial por género	44
Gráfico 7: Estudios profesionales	44
Gráfico 8: Estudio profesionales por género	45
Gráfico 9: Permanencia en el cargo actual	46
Gráfico 10: Permanencia en el cargo actual por género	46
Gráfico 11: Tramo en años de experiencia	47
Gráfico 12: Experiencia laboral requerida para el cargo	48
Gráfico 13: Experiencia laboral requerida entre 2 a 5 años	48
Gráfico 14: Experiencia laboral requerida para el cargo	49
Gráfico 15: Experiencia laboral requerida entre 6 a 9 años	49
Gráfico 16: Experiencia laboral requerida para el cargo	50
Gráfico 17: Experiencia laboral requerida desde 10 años o superior	50
Gráfico 18: Experiencia laboral requerida para el cargo	51
Gráfico 19: Requerimiento de edad determinada	51
Gráfico 20: Requerimiento de edad de respuestas afirmativas	52
Gráfico 21: Distribución por rango de edad	52
Gráfico 22: Rango de edad por género	53
Gráfico 23: Preferencia de género al ocupar el cargo laboral	53
Gráfico 24: Aptitudes para el cargo	55
Gráfico 25: Aptitudes para el cargo por género	55
Gráfico 26: Principales competencias desarrolladas en el cargo	57
Gráfico 27: Competencias desarrolladas en el cargo por género	57

RESUMEN

En el presente estudio se da a conocer la propuesta del perfil que debe poseer el Ingeniero Comercial para optar a cargos gerenciales, los que se segmentaron en Gerencia General, de Marketing o Comercial, de Recursos Humanos y de Administración-Finanzas.

Se utilizó como población a gerentes de empresas pertenecientes a las regiones Metropolitana y Quinta, de los diferentes sectores económicos de Chile. Como metodología de recolección de datos, se aplicó una encuesta, se procedió a su respectivo análisis y a la discusión de los resultados, además de efectuar un análisis segmentado por género. Se obtuvo información relevante y objetiva que permitió confeccionar la propuesta del perfil que debe poseer el Ingeniero Comercial en Chile, para desempeñarse en cargos gerenciales.

ABSTRACT

In the present study disclosed the proposal of the business Administrator profile must have to qualify for management positions, which were segmented into General Management, Marketing or Business, Human Resources and Administration and Finance.

The used population was managers of companies in the Metropolitan and Fifth, of different economic sectors in Chile. The data collection methodology was applied to a study; then we proceeded to their analysis and discussion of results, addition to a analysis segmented by gender. Information was obtained allowing make a relevant and objective profile, and design the proposal that must have a Commercial Engineer in Chile, to serve in management positions.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende dar a conocer la propuesta del perfil que debe tener el Ingeniero Comercial para optar a cargos gerenciales en la organización.

Para la recolección de información se elaborará un cuestionario con preguntas que permitan obtener información relativa a requisitos para optar a cargos gerenciales tanto en aspectos de habilidades duras como blandas.

Para determinar la población y la muestra a la cual será aplicado el cuestionario se utilizará como base la metodología descrita en el texto “Metodología de la Investigación” de los autores Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y la Dra. Pilar Baptista Lucio.

La encuesta será aplicada a gerentes que ocupen cargos en empresas ubicadas en las regiones Metropolitana y Quinta, de los diferentes sectores económicos de Chile. Las Gerencias se segmentarán en Gerencia General, de Marketing o Comercial, de Recursos Humanos y de Administración-Finanzas.

Las vías de recolección de datos serán mediante encuestas telefónicas, correo electrónico, entregados en recepción y en secretarías gerenciales y el último medio utilizado serán las entrevistas personales con los gerentes que accedieron a responder la encuesta.

Se efectuará el análisis y la discusión de los resultados para cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario elaborado, los que además serán analizados por género, para lograr conocer las tendencias actuales respecto de esta área.

La globalización ha modificado los requerimientos de las organizaciones respecto de sus miembros en especial de quienes las dirigen, entendiéndose por esto los cargos gerenciales.

Para dar respuesta a estos requerimientos, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Por ende debemos tener en cuenta que las competencias laborales en las empresas juegan un rol importante a la hora de querer llevar a cabo exitosamente una actividad en el ámbito laboral.

De lo anterior se puede definir el problema de la siguiente manera: La necesidad de las organizaciones de que sus miembros cumplan con los requisitos y capacidades que éstas demandan y la preparación profesional que presentan actualmente los diferentes Ingenieros Comerciales que pretenden optar a los distintos cargos que las empresas solicitan, la que los diferentes profesionales del área no están en pleno conocimiento que son demandadas.

Por lo que la finalidad del presente estudio consistirá en proponer un perfil de cargos para el Ingeniero Comercial que desee optar al cargo gerencia en empresas de diferentes sectores económicos de Chile, pretendiendo orientar tanto a las entidades que forman a este tipo de profesionales como a los diferentes Ingenieros Comerciales que se deseen informar acerca de los requisitos que demanda el mercado laboral para cargos gerenciales.

Esta tesis constará de cuatro capítulos que a continuación detallamos:

En el capítulo I se darán a conocer las bases para la elaboración de nuestra investigación con el fin de lograr interiorizar al lector acerca de los temas que se analizarán dentro de la tesis.

En el capítulo II se mostrarán las etapas que se ocupará para realizar la investigación. Se establecerá mediante una fórmula, la cantidad de encuestados a los cuales se realizará la encuesta. Además se mencionarán las vías de recolección de datos utilizadas para la obtención de la mayor cantidad de respuestas con el fin de obtener información fidedigna y real del perfil del Ingeniero Comercial.

En el capítulo III se analizarán las respuestas y datos obtenidos de la encuesta durante el proceso de investigación. Éstos se analizarán mediante gráficos elaborados, en la mayoría de los casos por distinción de géneros, rango de edad, años de experiencia laboral, aptitudes y habilidades requeridas por el cargo.

Y para finalizar realizaremos un cuarto capítulo en el cual se discutirán los resultados obtenidos en la investigación.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1 MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Dentro de una organización, el recurso humano juega un importante rol. Sin embargo, los constantes cambios en el entorno provocan que se centre la atención en otras áreas de las empresas, descuidando la atención en los recursos humanos y sobre todo en las competencias laborales que posee cada trabajador.

El tomar conciencia de estas realidades y de las nuevas habilidades que se requerirán, implica modernizar y reformar los sistemas de capacitación y formación con el fin de poseer competencias laborales que permitan al Ingeniero Comercial destacarse y diferenciarse del resto con el fin de lograr ocupar cargos de alta responsabilidad.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de Recursos Humanos de la organización se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de cargos.

Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, entre otras cosas, las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

1.2.1 Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

1.2.2 Atribución

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

1.2.3 Función

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

1.2.4 Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

1.2.5 Descripción del cargo

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. (Chiavenato, 2007)

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).

Fecha de elaboración			Fecha de Revisión		
DESCRIPCION DE CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:					
Código:					
Departamento:			Dirección:		
Descripción general del cargo:					
Descripción detallada:					

Figura 1: Ejemplo de una hoja de descripción del Cargo.

➤ **Ejemplo de descripción de cargo de un Gerente General**

A. Identificación:

Nombre del Cargo: Gerente General.

Número de personas que ocupan el cargo: 1.

Cargo del Jefe Directo: Directorio.

B. Resumen del Cargo:

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

C. Actividades Regulares:

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Fuente: Elaboración propia

Coordinar con la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.

Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

Fuente: Elaboración propia

1.3 ANÁLISIS DEL CARGO

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

1.4 PERFIL OCUPACIONAL

Un perfil ocupacional o también llamado CARGO que está basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de actividades y funciones que compone un oficio o cargo. Es un conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. Dicho perfil sirve para confeccionar el aviso de reclutamiento.

Los perfiles ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

La construcción del perfil para un cargo debe ser cuidadosa, y considerar los aspectos relevantes y pertinentes al cargo. Actualmente, por influencia de la gestión moderna y en parte por imitación, hay algunas empresas que piden requisitos irrelevantes e incluso contraproducentes para todos los cargos. Tal es el caso, por ejemplo, de incluir el liderazgo en todos los perfiles de una empresa, lo cual es en realidad un error, porque cargos de menor jerarquía pueden no necesitar de esta cualidad. (Pepa, 2000)

Perfil del puesto: Se espera que la persona a contratar cuente con las siguientes cualidades:

A. Requerimientos de Capacidad y Habilidades Mentales:

Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

B. Requerimientos Físicos:

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

C. Condiciones Ambientales:

El trabajo se realiza en terreno u oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

Fuente: “Selección por competencia, importancia del perfil a definir y técnicas. Capital Humano”; Pepa año 2000.

D. Riesgos Físicos:

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc.

E. Habilidad Manual:

Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:

Idioma: Inglés.

Estudios Superiores: Universitarios y/o Técnicos.

Títulos: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.

Estudios Complementarios: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Experiencia: Que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

F. Responsabilidad por Decisiones:

El Directorio de la Sociedad Anónima es el encargado de supervisar y controlar al Gerente General en lo referido a las funciones que se le asignaron para dicho cargo. Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios, etc.

Fuente: “Selección por competencia, importancia del perfil a definir y técnicas. Capital Humano”; Pepa año 2000.

G. Responsabilidad por Supervisión:

Los funcionarios que supervisa el Gerente General son El Gerente de Operaciones, Gerente comercial y Gerente de Administración y Finanzas.

H. Responsabilidad por Contactos Personales:

Con funcionarios de alto nivel de la empresa, con clientes, bancos, financieras, A.F.P., etc.

I. Responsabilidad por Exactitud:

Errores en el manejo de la empresa pueden afectar la estabilidad de la empresa.

Fuente: “Selección por competencia, importancia del perfil a definir y técnicas. Capital Humano”; Pepa año 2000.

1.5 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- a) Sabe movilizar recursos personales (saber, saber ser, saber hacer) y del entorno para responder a situaciones complejas.
- b) Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

El enfoque de competencias laborales ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados y de los sistemas de intermediación laboral.

La evaluación de las competencias laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “competente” o “Aún no competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. (Competencias Laborales, pdf, 2009)

1.5.1 Tipos de competencias

- a) **Competencias básicas:** son las que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.
- b) **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, entre otras.
- c) **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (entrenamiento en el trabajo, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.). (Competencias Laborales, pdf, 2009)

1.5.2 Estándares de competencia y sus posibles aplicaciones

Un Estándar de Competencia Laboral explicita, describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo.

Un estándar contiene los siguientes elementos:

- a) Actividades claves, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- b) Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- c) Conductas asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- d) Conocimientos mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
- e) Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

Los Estándares de Competencia Laboral son un referente para:

- a) Diseñar programas de capacitación y formación profesional.
- b) Implementar sistemas de gestión de recursos humanos y
- c) Evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.
- d) En Chile, como en otros países, el documento “Estándar de Competencia”

es denominado “Unidad de Competencia Laboral” o “UCL”. (Competencias Laborales, pdf, 2009)

1.6 COMPETENCIAS LABORALES PARA CHILE

En agosto del año 2008 entró en vigencia la Ley 20.267 que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo.

Del mismo modo, crea la Comisión del Sistema como organismo con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Su misión es aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias.

Al mismo tiempo, promover el enfoque de competencias en la educación formal de nivel medio y superior, en programas de innovación y fomento productivo, en la

gestión de personas a nivel de empresas, en programas sociales y sistemas de intermediación laboral, en un esquema de formación permanente.

El aumento de las competencias laborales de las personas es el desafío esencial de ChileValora. Para ello se requiere disponer de un sistema capaz de identificar y actualizar de manera permanente, las demandas de capital humano de los diferentes sectores productivos y transformarlos en estándares válidos y reconocidos.

Los Organismos Sectoriales de Competencia Laboral (OSCL), serán la instancia donde se generen, adquieran y actualicen competencias laborales, en torno a un sector productivo específico, las que deberán ser propuestas a ChileValora para su acreditación. (www.chilevalora.cl)

1.7 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

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

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos. (Mertens, 1998)

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales – especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: La tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano. En la lista de las más nombradas están, el capital intelectual, el capital humano y los talentos humanos.

1.7.1 Ventajas de implementar un modelo de Gestión por Competencias

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. (Mertens, 1998).

1.7.2 Etapas Modelo de Gestión por Competencias:

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

a) Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias, focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente y participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

b) Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento, las que consisten en verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno. (Mertens, 1998)

c) Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

d) Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Por otra parte los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

1.8 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Para comenzar es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. (Alles)

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes aspectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Ejemplo de una competencia y sus grados	
<p>INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</p>	
A	<p>Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.</p>
B	<p>Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>
C	<p>Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.</p>
D	<p>Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.</p>
<p>NOTA: en este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.</p>	

Fuente: “Perfil de competencias”; Martha Alles

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente; se denominarán A, B, C y D, siendo el nivel o grado al superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto.

Las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología.

Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar.

<p>Cliente (interno o externo).....</p> <p>Puesto:.....</p> <p>Perfil o puesto a cubrir:.....</p> <p>Objetivo básico de la posición (misión o síntesis de puesto)</p> <p>.....</p> <p>Descripción del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia / Sectores a cargo / Principales funciones <p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia / Educación / Otros conocimientos: PC, idiomas. <p>Otros requisitos: edad sexo, domicilio / personalidad / competencias conductuales dominantes.</p> <p>Remuneración</p> <p>Fecha de incorporación:.....</p>
--

Figura 2: Ejemplo de una hoja de requisitos para optar a un cargo.

1.8.1 Etapa de Diseño del Perfil de Competencia

Diseño de salida propuesto (Pepa, 2000), que toma como referencia el Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) de HayGroup, y se presenta estructurada en 3 partes:

- a) Datos Generales: Incluye la denominación del puesto, ubicación en la organización y misión del puesto.
- b) Perfil Hard (Aptitudes) que se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo y abarca: funciones, formación académica, nivel de experiencia, requisitos físicos, requisitos de responsabilidad y condiciones de trabajo.
- c) Perfil Soft (Actitudes) centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo, vinculado a su estructura y cultura.

1.9 PERFIL DE EGRESO

El Perfil de Egreso se concibe como una declaración formal que hace la institución frente a la sociedad y frente a sí misma, en la cual compromete la formación de una identidad profesional dada, señalando con claridad los compromisos formativos que contrae y que constituyen el carácter de identidad de la profesión en el marco de la institución, a la vez que especifica los principales ámbitos de realización de la profesión y sus competencias clave asociadas.

El Perfil de Egreso es una estructura descriptiva que representa la promesa y el compromiso institucional hacia la sociedad y los estudiantes, en términos de habilitar a éstos en los principales dominios de la profesión. Como contenido del contrato social entre la universidad y el estudiante y la sociedad, representa aquello que la universidad respaldará y certificará en el acto de graduación.

El Perfil de Egreso describe los dominios de competencias en tanto ámbitos de realización que caracterizan al egresado de una profesión, y que expresan un nivel de habilitación básica respecto de las competencias a partir de los desempeños evidenciados durante el proceso formativo del estudiante. En el Perfil de Egreso, se describe el desempeño esperado de un egresado, certificado por la institución en términos de las habilitaciones logradas en el proceso formativo representando el compromiso social de la institución en el logro de las competencias, adquiridas en el curso de un itinerario formativo o plan de formación (Hawes, 2010)

El Perfil de Egreso es entonces la descripción de los rasgos y competencias propios de un profesional que se desempeña en el ámbito de la sociedad, en campos que le son propios (o atribuidamente propios) y enfrentando los problemas, movilizándolo diversos saberes y recursos de redes y contextos, capaz de dar razón y fundamentación de sus decisiones, y haciéndose responsable de sus consecuencias (Hawes & Troncoso, 2007). Esta noción es completamente consistente con la noción de competencia.

1.10 PERFIL DE EGRESO Y PERFIL PROFESIONAL

Un Perfil de Egreso (PE) se distingue de un Perfil Profesional, en cuanto éste se entiende como la descripción que caracteriza y permite identificar a un profesional que está en la práctica de la profesión.

El Perfil Profesional es lo que la profesión dice de sí misma (por ejemplo, las declaraciones de los colegios profesionales, asociaciones, gremios, etc. cuando hablan de sí mismos).

Por cierto, la distinción entre PE y Perfil Profesional, señala dos momentos en la constitución del profesional: uno, el momento del inicio, de la inserción en la vida profesional, descrito como Perfil de Egreso pues es lo que la institución formadora asegura y certifica; el segundo, el momento en que un practicante se identifica con la profesión y es reconocido como tal.

1.11 COMPONENTES DE UN PERFIL DE EGRESO

Un Perfil de Egreso se compone básicamente de tres elementos, relacionados e interdependientes (Vid. Hawes & Troncoso, 2006):

- ✓ Una declaración general que resume los propósitos y el compromiso formativos enmarcados en el sello institucional.
- ✓ Una especificación de los ámbitos de realización propios de la profesión con su descripción.
- ✓ Una declaración de las competencias asociadas a cada uno de los ámbitos descritos.

1.12 DECLARACIÓN GENERAL DEL PERFIL DE EGRESO

La declaración del Perfil de Egreso es la expresión oficial por la cual la institución comunica a la sociedad la propuesta formativa genérica, a la vez que los propósitos que la sustentan. Como tal, el Perfil de Egreso constituye un compromiso, una promesa ante la sociedad y, por consiguiente, una transferencia de poder a la misma, que ahora está en condiciones de demandar su cumplimiento (Echeverría, 1994, 2000).

El carácter de compromiso formal que tiene el Perfil de Egreso exige entonces que la declaración contenga enunciados que puedan ser respaldados, certificados y garantizados por la universidad.

Esto pone el tema de aquellos compromisos formativos que son sujeto de decisiones individuales a nivel de conciencia. Efectivamente, la universidad debe garantizar que uno de sus profesionales es efectivamente competente en una serie de actuaciones de orden técnico pero no puede garantizar que su comportamiento sea, por ejemplo, respetuoso del medio ambiente o conforme a la ley.

Hay aspectos de la formación que la universidad no puede garantizar a futuro, sino que solamente puede certificar que existe una propuesta formativa, que se dan las oportunidades para que los sujetos al menos experimenten y reflexionen sobre las cuestiones del ámbito de la moral.

1.13 LA GERENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos, el éxito de éstas depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la empresa.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa y la capacidad para determinar los objetivos apropiados.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Es por esto que gerenciar y liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que logren el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

Dentro de las funciones generales de un gerente están, la planificación, la organización, la dirección y el control.

1.14 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Aquí el interés se centra en quienes, es decir, en los sujetos u objetos de estudio. Esto desde luego, depende del planteamiento inicial de la investigación. Así, si el objetivo es por ejemplo, describir el uso que hacen los niños de la televisión, lo más factible es que tendremos que interrogar a una muestra de niños. Desde luego, también sería posible entrevistar a las madres.

Para seleccionar una muestra, lo primero entonces es definir nuestra unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, entre otros) el “quienes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación.

1.14.1 Delimitar Población

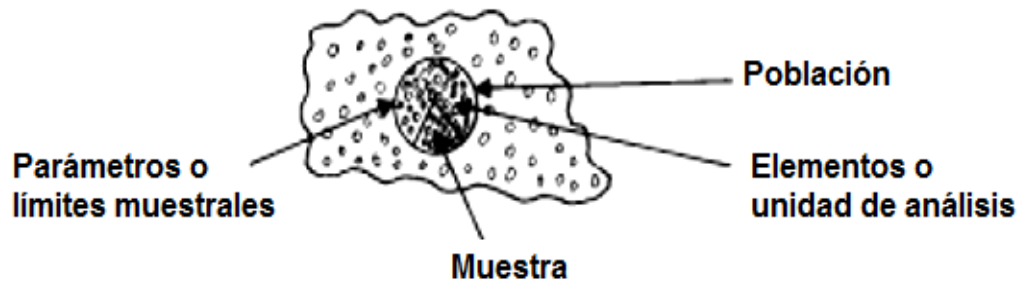
Una vez que se ha definido cual será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (SELÍTZ, 1974). La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (SUDMAN, 1976) para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.



Límites de población: Todos los niños del área metropolitana, que cursen 4°,5° y 6° de primaria, en escuelas privadas y públicas del turno matutino

1.14.2 Seleccionar Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende desde luego, que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.



1.15 RECOLECCIÓN DE DATOS

Definición de cuestionario: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una más variable a medir, tal vez es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, en este las preguntas pueden ser abiertas y cerradas. Cuando un cuestionario o escala es aplicado(a) de forma masiva suele denominarse “encuesta”, este se puede aplicar de diversas maneras:

- a) Autoadministrado: En este caso el cuestionario se les proporciona directamente a los que responden, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.
- b) Entrevista personal: En esta situación, un entrevistador aplica el cuestionario a los que responden (entrevistados). El entrevistador va haciendo las preguntas y anotando las respuestas.
- c) Entrevista Telefónica: Esta situación es similar a la anterior, solamente que la entrevista no es “cara a cara” sino a través del teléfono.

d) Autoadministrado y enviado por correo postal, electrónico o servicio de mensajería: En este caso también los que responden contestan directamente el cuestionario, ellos marcan o anotan las respuestas, no hay intermediario.

Las preguntas “cerradas” contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a estas. Las preguntas cerradas pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuestas.

Las preguntas “abiertas”, no delimitan de ante mano las alternativas de respuesta. Por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado. En teoría es infinito. (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997)

CAPÍTULO II

Desarrollo de la Metodología de Investigación

2.1 ETAPA EXPLORATORIA

El Objetivo principal de esta etapa es formular hipótesis respecto de las brechas y/o oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión respecto de la ocupación de un cargo gerencial para un profesional Ingeniero Comercial. Esta etapa se diseñó particularmente para obtener una aproximación de las variables que son importantes a la hora de contratar a un Ingeniero Comercial y para conocer los requisitos que las empresas esperan de éstos.

Con el fin de obtener información fidedigna, realizamos encuestas a altos directivos de un grupo de empresas emplazadas en las regiones Metropolitana y Quinta, para conocer los requisitos necesarios para lograr ocupar cargos gerenciales en las distintas organizaciones.

2.2 ETAPA DESCRIPTIVA

El objetivo de esta etapa es elaborar el perfil y descripción de cargo, que actualmente demandan las empresas de las regiones Metropolitana y Quinta, para un Ingeniero Comercial con cargo gerencial, utilizando como insumo la valiosa información obtenida a través del tratamiento de datos de la aplicación de las encuestas.

2.3 POBLACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

2.3.1 Selección de la Población

La población de interés es el conjunto total de casos acerca de los cuales el investigador le gustaría hacer sus generalidades. En este caso, se definirá como todos los directivos de altos cargos de distintas áreas de negocios.

El procedimiento de muestreo es “probabilístico” por la conveniencia que este muestra, ya que los encuestados se auto-seleccionaron, debido a que necesitamos características específicas en lo que respecta a sus cargos gerenciales para la posterior elaboración del perfil del profesional.

En este caso, se utilizó el directorio de empresas chilenas (SOFOFA, ASIVA) de la región Metropolitana y Quinta, en las que se indicaba sus respectivas direcciones de correo electrónico junto con sus números telefónicos.

Al trabajar con el directorio nacional de empresas chilenas, concentrándonos en las regiones antes mencionadas, el error de marco muestral es muy pequeño, debido a que este se asimila en gran manera a la población de interés.

2.3.2 Determinación de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó una encuesta piloto a 100 personas de la población de interés ya que ésta es infinita y no se tiene estimación exacta de la cantidad de empresas que se encuentran en las regiones Metropolitanas y Quinta de Valparaíso, de las encuestas realizadas, 96 de los encuestados respondieron de forma completa. (Bernal, 2010)

Formula población infinita

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza (97% es decir $z=2,17$)

p: Probabilidad de ocurrencia.

q: $1-p$, Probabilidad de no ocurrencia.

e: Margen de Error deseado, que en este caso es del 3%

Por lo tanto, de acuerdo a los datos obtenidos la fórmula queda de la siguiente forma:

$$n = \frac{(2,17)^2 * 0,96 * 0,04}{(0,03)^2}$$

n= 200 Encuestas

Es preciso señalar, que con un nivel de confianza del 97% y un error de estimación del 3%, es necesario realizar un total de 200 encuestas.

Finalmente y como producto del método aplicado, el tamaño muestral para la correspondiente aplicación de la encuesta, equivale a 200 directivos pertenecientes a la población de interés.

Nota: se envió un total de 400 encuestas, ya que para esta muestra se necesitan profesionales “ingenieros comerciales” y al tener 200 encuestas podría ocurrir que fuesen gerentes pero de profesión distinta a la muestra que se necesita. Por lo que se decidió optar por el envío del doble de encuestas requeridas para el desarrollo de la investigación, de ellas sólo 192 corresponden a ingenieros comerciales, de los cuales 180 ocupan cargos gerenciales.

En el gráfico N°1, se indican los diferentes sectores económicos que componen la muestra seleccionada a la cual será aplicada la herramienta de recolección de datos.

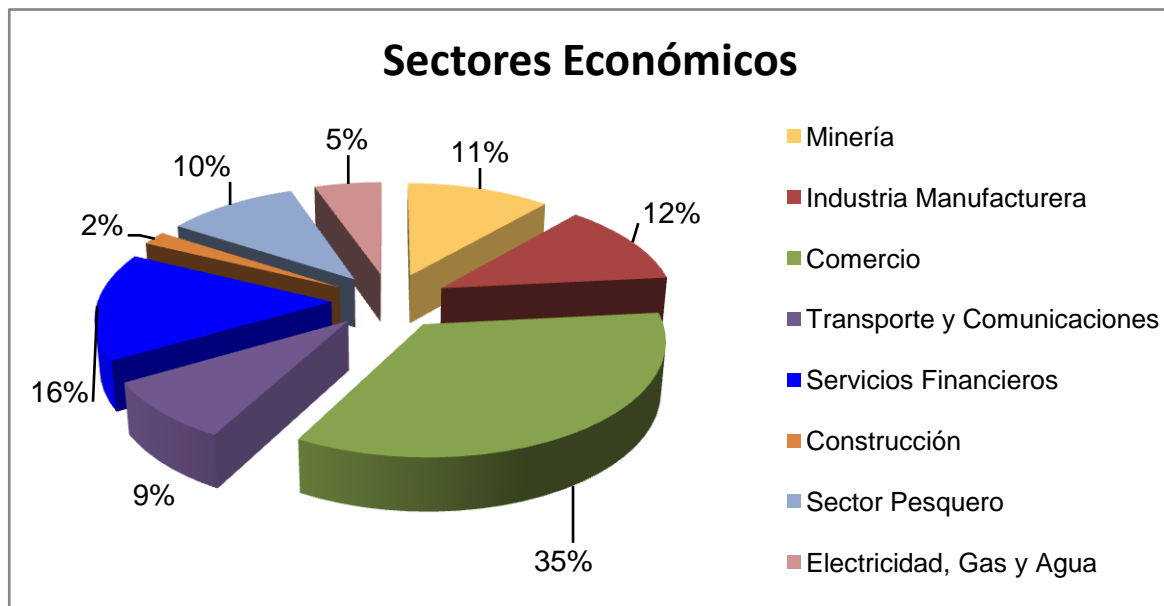


Gráfico 1: Sectores Económicos en Chile

2.4 METODOLOGÍA APLICADA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología utilizada para la recolección de los datos consiste en un cuestionario que se elaboró en el mes de Abril de 2012, teniendo un plazo de dos meses para que éstas fueran respondidas, el cuestionario consta de 10 preguntas abiertas y cerradas que va desde preguntarles desde el cargo que ocupa actualmente, género, edad, empresa o rubro a la cual pertenece, departamentos que tiene a cargo, antigüedad en el cargo, años de experiencia, también se consultó si el cargo preferentemente lo ocupan hombre o mujeres, además si existe una edad determinada para ejercer el cargo, aptitudes y competencias son las más importantes para el desempeño del cargo y cuáles eran las dos más relevantes en el desarrollo de las tareas destinadas, además se creó un correo electrónico “estudiopercepcion2012@gmail.com” en el cual se recibieron las respuestas.

Luego de confeccionar el cuestionario, se realizó el envío de una encuesta piloto a 100 personas de la cual se obtuvo 96 respuestas, con éstas se logró ingresar los datos a la fórmula y con esto determinar la cantidad necesaria del número de la muestra que para el caso en estudio corresponde a 200 encuestas, con el fin de que la presente investigación genere resultados confiables. Todas las preguntas fueron elaboradas con la finalidad de poder confeccionar el perfil y descripción de cargos del ingeniero comercial.

Los datos obtenidos fueron recopilados y vaciados en el mes de Junio de 2012 obteniendo los gráficos que se presentan en el capítulo III.

2.5 VÍAS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La vía de recolección de datos fueron las siguientes:

1. Electrónica, enviada directamente a los correos electrónicos institucionales de los altos ejecutivos de las Empresas.
2. Encuesta aplicada vía telefónica.
3. Cuestionarios remitidos y retirados en forma personal, en Recepción o en la Secretaría Gerencial de las Empresas en análisis.
4. Solicitud de Entrevistas Personal para contestar la encuesta elaborada.



CAPITULO III

Resultados de la investigación- análisis de datos

3.1 PONDERACIÓN DE VÍAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de respuestas se optó por utilizar diversas vías para la aplicación de la encuesta.

A continuación se muestran los porcentajes de respuestas que obtuvimos por vía telefónica, personal, electrónica, entregada en recepción y secretarías gerenciales, mostrándose los resultados de mayor a menor respuesta recibidas según la vía seleccionada.

Vías de recolección de datos	Porcentaje
Entrevista telefónica	40% (72 pers.)
Entrevista personal	25% (45 pers.)
Correo electrónico	20% (36 pers.)
Recepción y secretarías de gerencias	15% (27 pers.)

Fuente: Elaboración propia

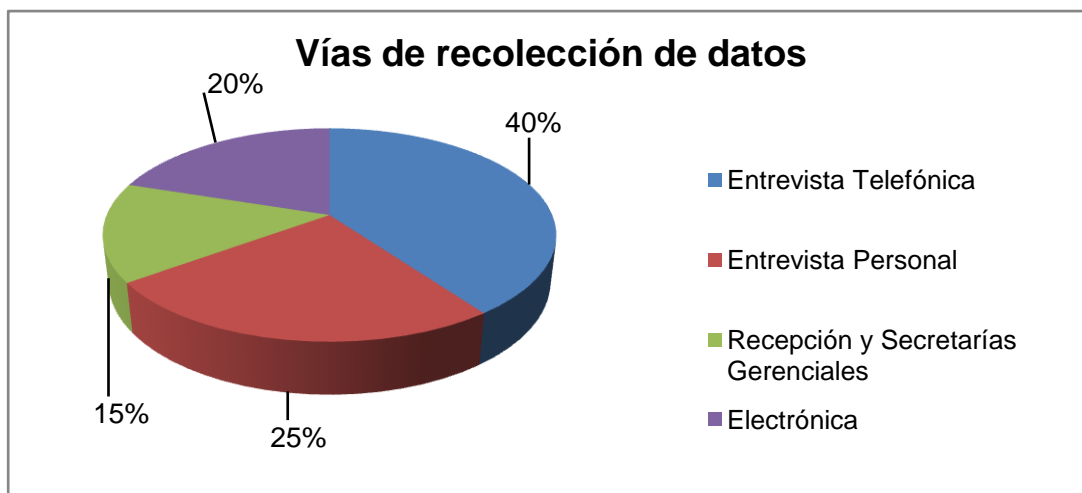


Gráfico 2: Vías de recolección de datos

3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

En el presente capítulo se entregará información de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta aplicada a diversos Gerentes de empresas de las regiones Metropolitana y Quinta.

Se mostraran los resultados obtenidos haciendo distinción por género, con la finalidad de obtener información respecto de si existe diferencia de las aptitudes que debe tener un profesional para ocupar cargos de alta gerencia.

De las 200 encuestas enviadas por las diferentes vías antes mencionadas, se recibieron un total de 192 respuestas de Profesión Ingenieros Comerciales, de los cuales 180 encuestados ocupan cargos Gerenciales en las empresas escogidas.

En el gráfico N° 3 se muestra la distribución de las encuestas según género

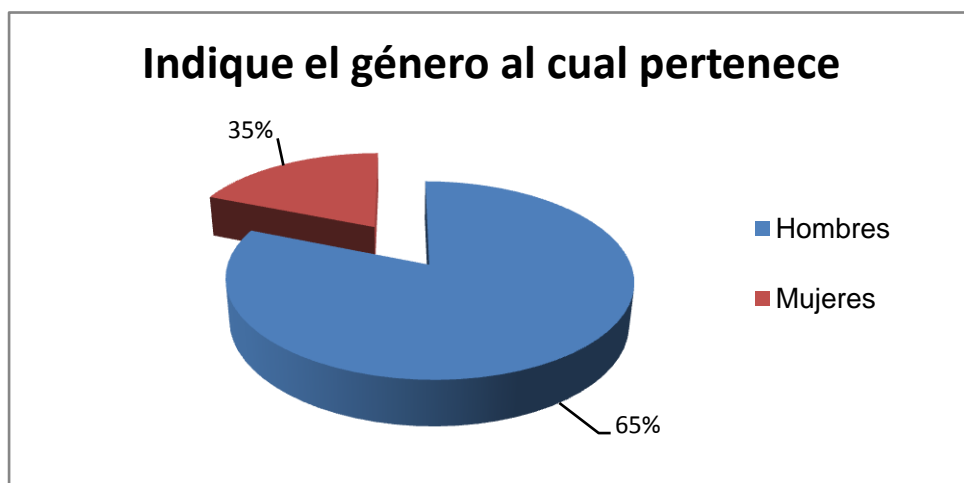


Gráfico 3: Encuestados

Del Gráfico N°4 se desprende que la mayor concentración en cuanto a la edad se encuentra el tramo entre 41 a 45 años equivalente a un 23% de los encuestados, continuando con el tramo entre 36 a 40 años equivalente al 20% y como el tercer grupo más relevante encontramos a los que tienen entre 46 a 50 años de edad, se puede apreciar al tramo entre 31 a 35 años con un 18%, seguido de los que tienen entre 51 a 55 años equivalente a un 10%, además del grupo que es menor a 30 años con un 6% y para finalizar está el tramo de los que tienen una edad superior a los 55 años equivalente al 13% de los encuestados.

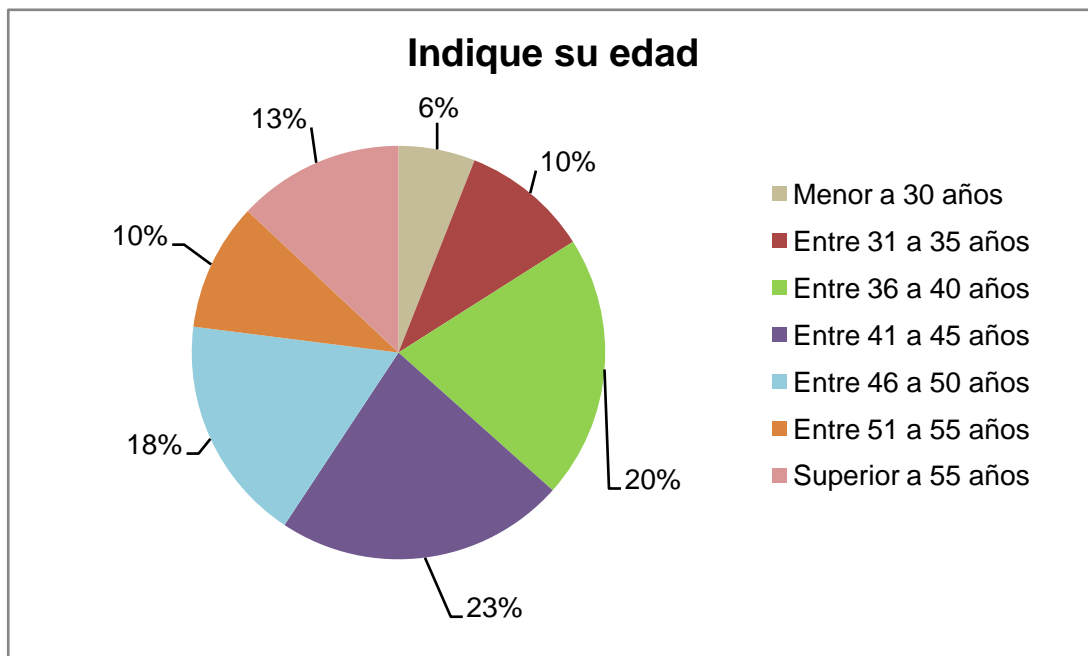


Gráfico 4: Rango de edad

De los datos obtenidos de la *pregunta N° 1 “Cargo que ocupa en la empresa”*, podemos destacar que el 11,46% desempeña actualmente el cargo de Gerente General, el 27,6% es Gerente Comercial o de Marketing, el 23,44% es Gerente de Recursos Humanos, el 31,25% es Gerente de Administración y Finanzas y el 6,25% ocupa diversos cargos gerenciales diferentes a los mencionados precedentemente, los cuales especificamos con “otros”.

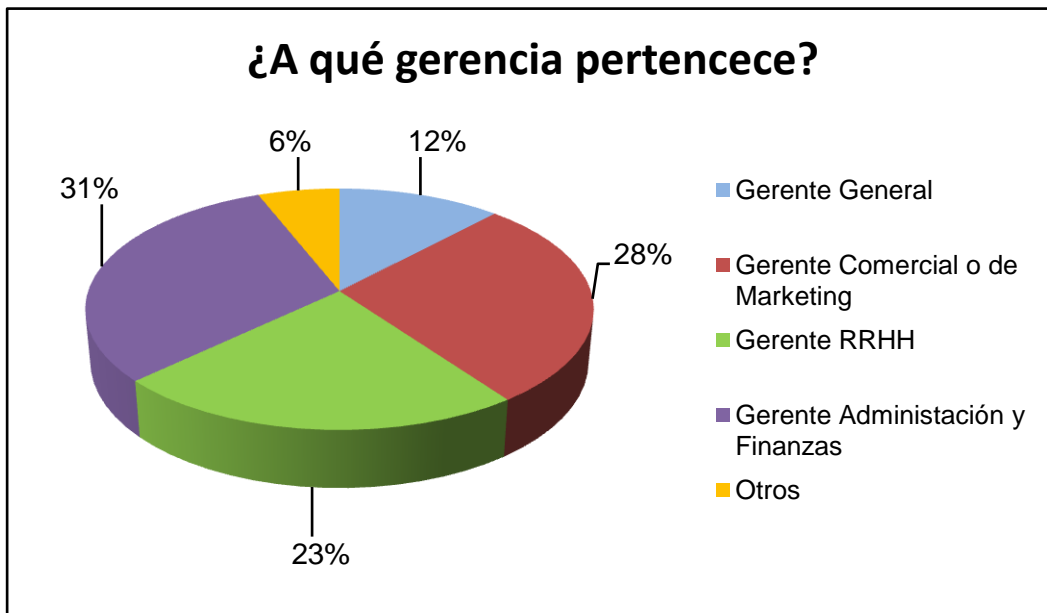


Gráfico 5: Distribución de cargos por gerencia

De la pregunta anterior se desprenden los cargos gerenciales por distinción de género, del total de gerente general un 96% corresponde a cargos ocupados por hombres mientras que un 4% son ocupados por mujeres, en el caso de la gerencia de marketing un 60% lo ocupan hombres y un 40% mujeres, mientras que los gerentes de recursos humanos en el caso de hombres es de un 55% y un 45% ocupados por mujeres y para finalizar pero no menos relevante, los cargos ocupados en gerencia de administración y finanzas un 65% es ocupado por hombres y un 35% es ocupado por mujeres. Cabe señalar que existe una similitud porcentual entre géneros, en la gerencia e recursos humanos, la que posee mayor igualdad al momento de ocupar cargos gerenciales en la organización.

Tipo de gerencia / Género	Hombres	Mujeres
Gerencia General	96% (22 pers.)	4% (1 pers.)
Gerencia de Marketing	60% (32 pers.)	40% (21 pers.)
Gerencia RRHH	55% (24 pers.)	45% (20 pers.)
Gerencia de Administración y Finanzas	65% (39 pers.)	35% (21 pers.)

Fuente: Elaboración propia

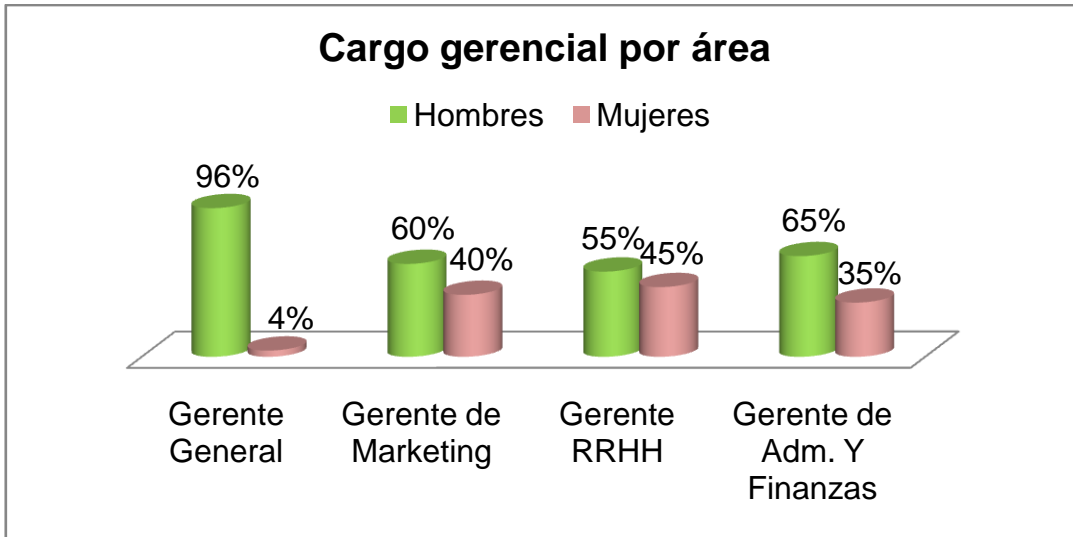


Gráfico 6: Cargo Gerencial por género

De la pregunta n° 3 “*Cuáles son las características académicas para desempeñar este cargo*”, un 44% posee un título, MBA, Phd e idioma(s), un 29% posee Título, MBA y Phd, un 16% dice tener Título, MBA además de idioma(s) y un 11% posee título además de un MBA.

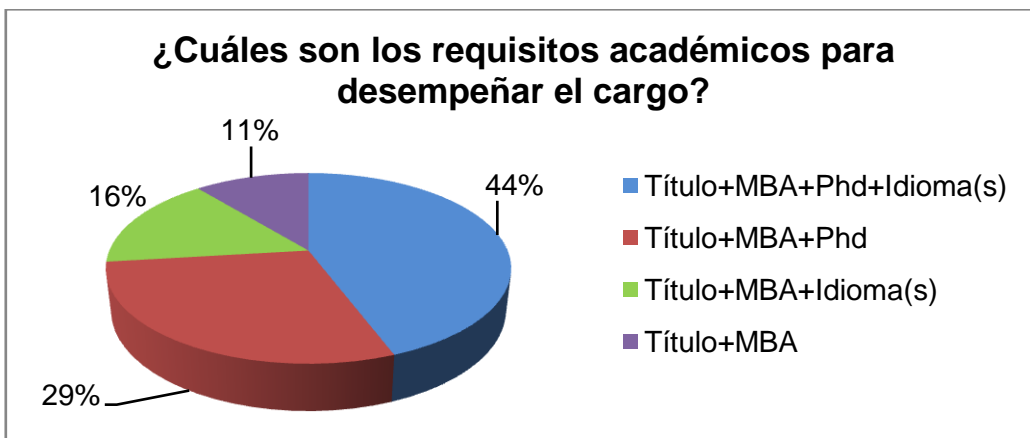


Gráfico 7: Estudios Profesionales

En cuanto a la distribución por género, podemos extraer que los profesionales que poseen título, MBA, Phd e Idioma(s) en el caso de los hombres son un 56% y mujeres un 44%. Profesionales con Título, MBA y Phd en hombres es un 62% y en el caso de las mujeres es un 38%. El que posee Título, MBA e Idioma(s) en el caso de los hombres es un 83% y en la mujer un 17%. Por último un profesional que posee Título y MBA en el caso del hombre es un 79% y en las mujeres es de un 21%.

Posee	Hombre	Mujer
1. Título+MBA+Phd+Idioma(s)	56% (45 pers.)	44% (35 pers.)
2. Título+MBA+Phd	62% (32 pers.)	38% (20 pers.)
3. Título+MBA+Idioma(s)	83% (24 pers.)	17% (5 pers.)
4. Título+MBA	79% (16 pers.)	21% (3 pers.)

Fuente: Elaboración propia

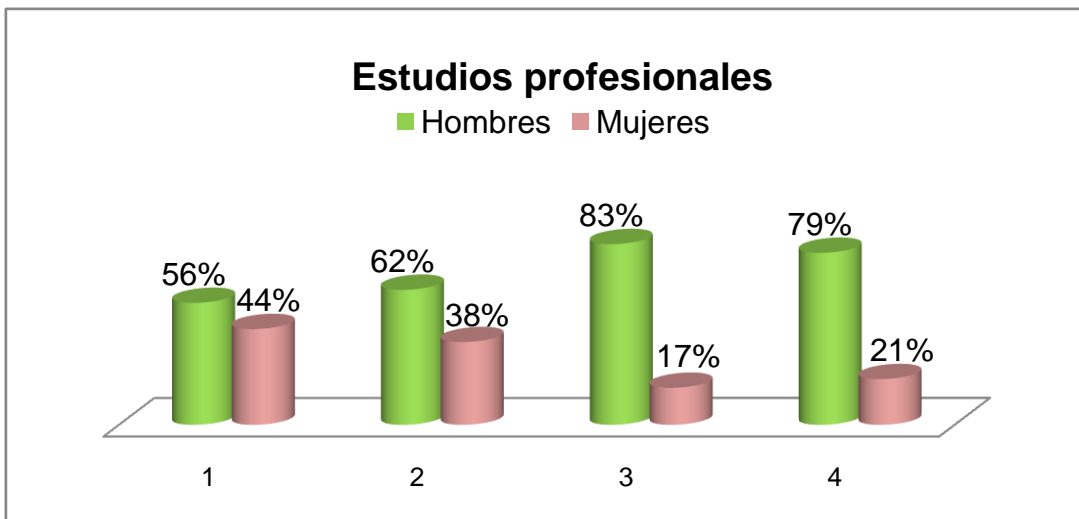


Gráfico 8: Estudios Profesionales por género

Con respecto a la pregunta N° 4 “*Permanencia en el cargo*”, se obtuvo que un 28% de los encuestados se encuentran en el tramo de 3 a 5 años de permanencia, en el tramo de 6 a 9 años de permanencia obtuvo un 24%, mientras que con un 18% se encuentran los tramos de menos de 2 años y superior a 12 años y por último con un 12% se encuentra el tramo de 10 a 12 años.

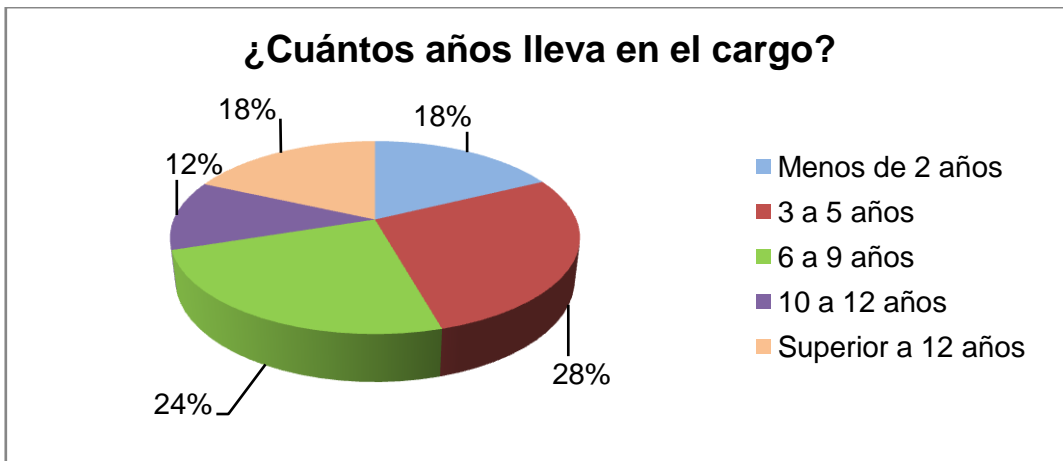


Gráfico 9: Permanencia en el cargo actual

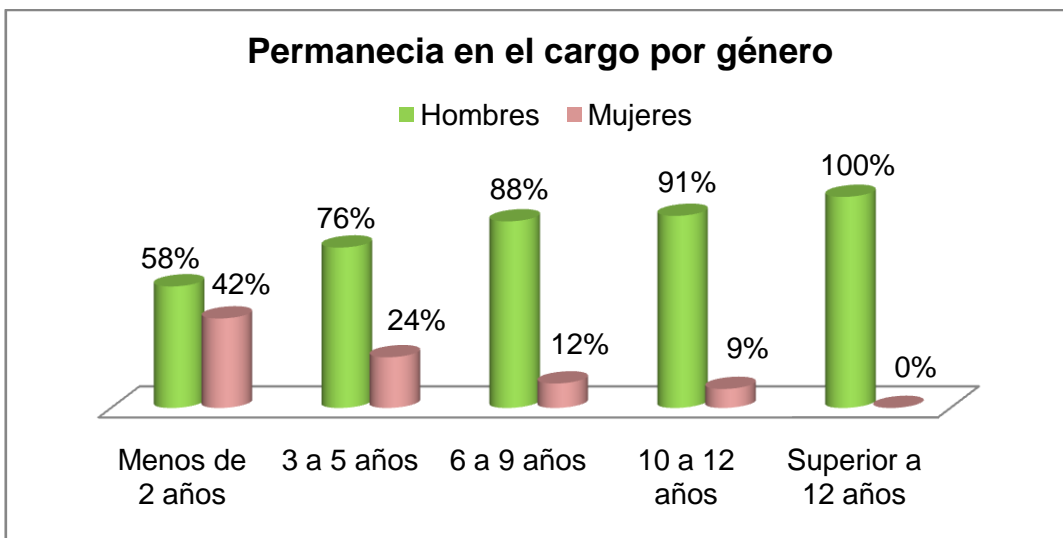


Gráfico 10: Permanencia en el cargo actual por género

En cuanto a los resultados de la pregunta N° 5 “Años de experiencia que solicitaron a usted para optar a su cargo actual”, un 80% de los hombres y un 20% de mujeres dice que se necesita entre 2 a 5 años, el 61,5% de los hombres y un 38,5% de las mujeres poseen experiencia entre 6 a 9 años y el 65% de los hombres y un 35% de las mujeres dice poseer una experiencia igual o superior a 10 años.

Experiencia Laboral	Hombre	Mujer
2 a 5 años	80% (20 pers.)	20% (5 pers.)
6 a 9 años	61,5% (55 pers.)	38,5% (35 pers.)
10 años o superior	65% (42 pers.)	35% (23 pers.)

Fuente: Elaboración propia

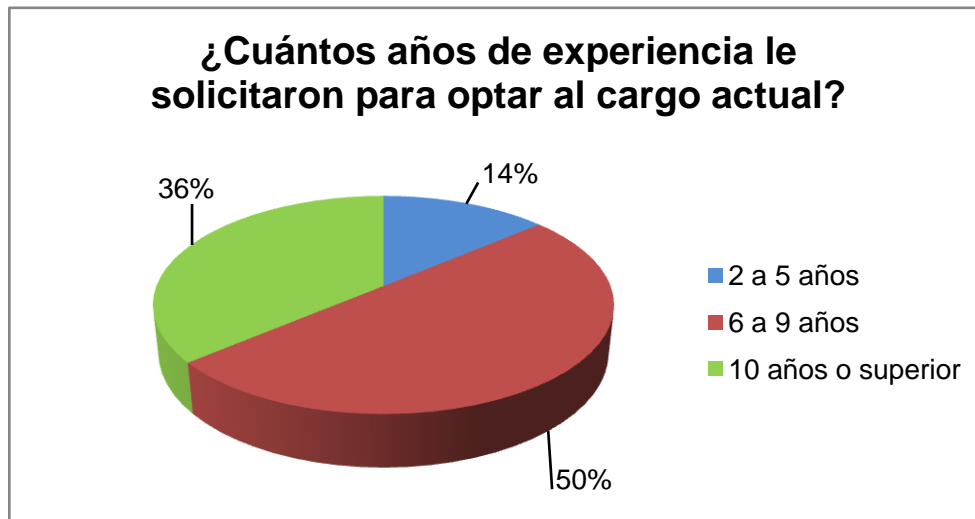


Gráfico 11: Tramo en años de experiencia laboral

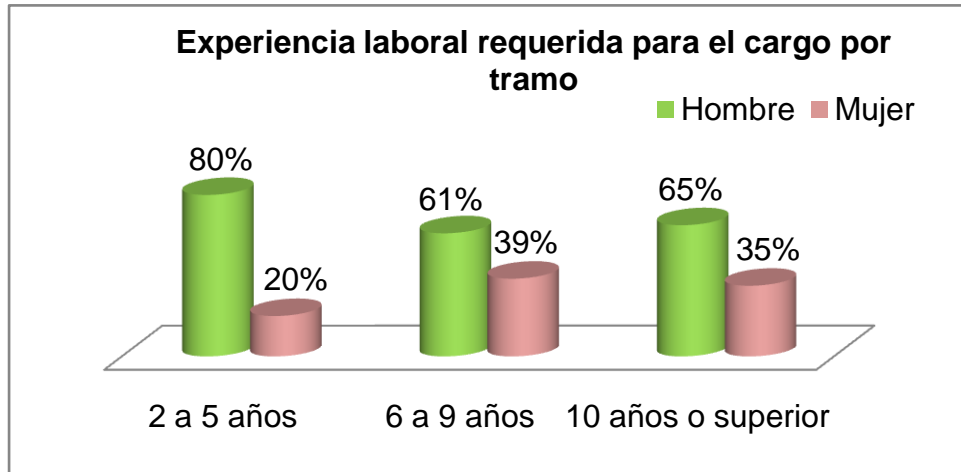


Gráfico 12: Experiencia Laboral requerida para el cargo

Análisis de datos por tramos de experiencia laboral, según género y gerencia:

- Tramo entre 2 a 5 años de requerimiento experiencia laboral

Gerencia/Género	Hombres	Mujeres
Gerencia General	0	0
Gerencia Marketing	86% (6pers.)	14%(1 pers.)
Gerencia RRHH	73% (8 pers.)	27% (3 pers.)
Gerencia Administración y Finanzas	86% (6 pers.)	14% (1 pers.)

Fuente: Elaboración propia

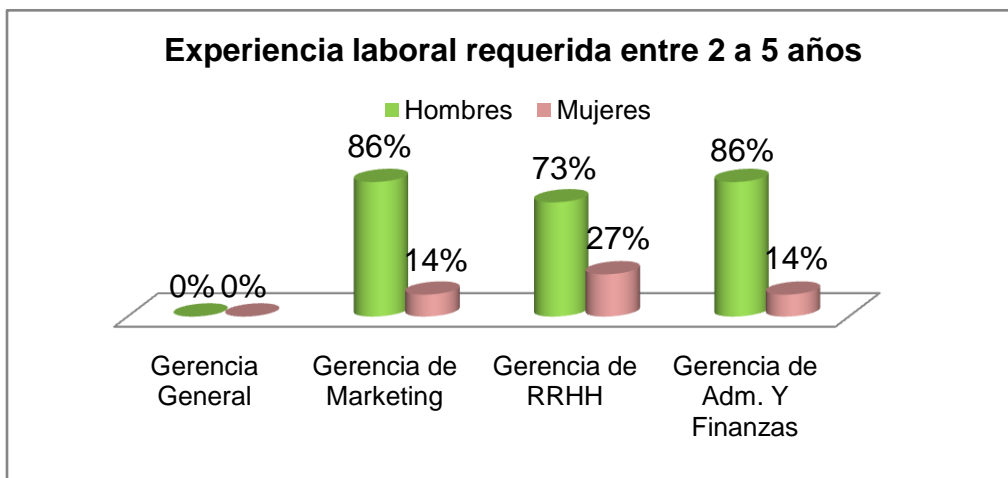


Gráfico 13: Experiencia Laboral requerida entre 2 a 5 años

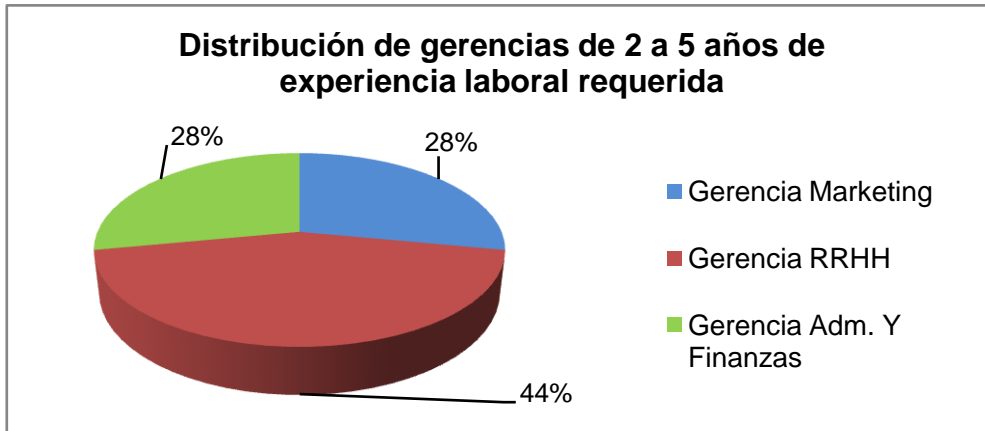


Gráfico 14: Experiencia Laboral requerida para el cargo

➤ Tramo entre 6 a 9 años de requerimiento experiencia laboral

Gerencia/Género	Hombres	Mujeres
Gerencia General	93% (13 pers.)	7% (1 pers.)
Gerencia Marketing	57% (17pers.)	43%(13 pers.)
Gerencia RRHH	55% (12 pers.)	45% (10 pers.)
Gerencia Administración y Finanzas	54% (13 pers.)	46% (11 pers.)

Fuente: Elaboración propia

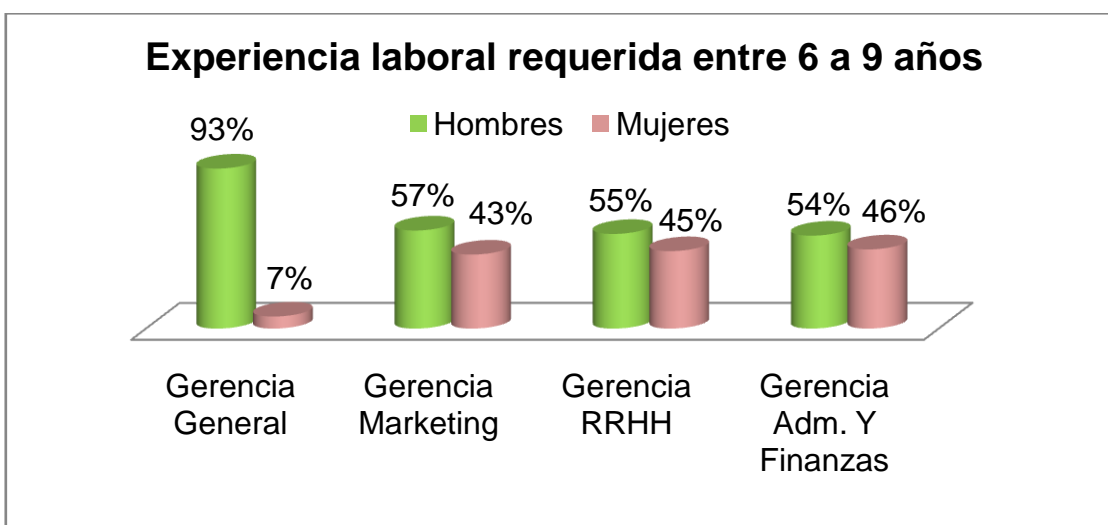


Gráfico 15: Experiencia Laboral requerida entre 6 a 9 años

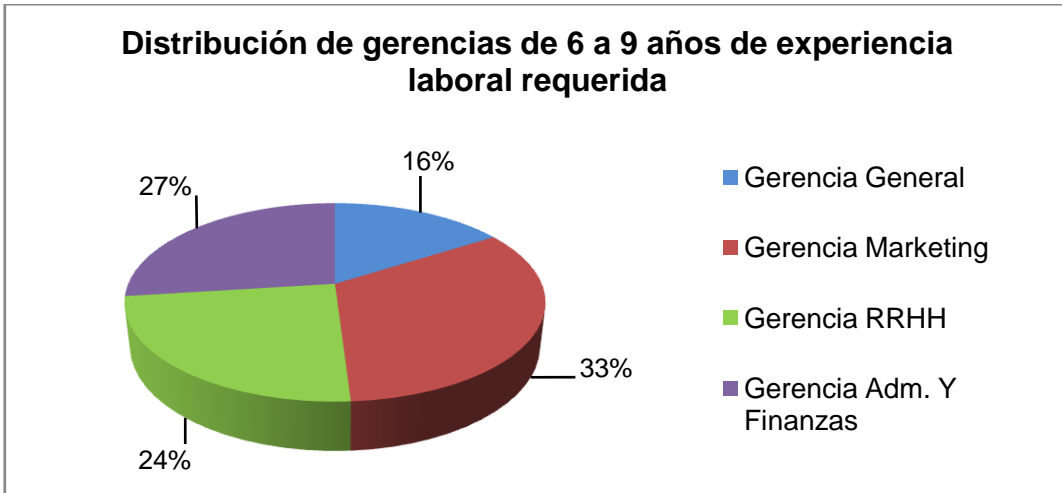


Gráfico 16: Experiencia Laboral requerida para el cargo

➤ Tramo de 10 años o superior de requerimiento experiencia laboral

Gerencia/Género	Hombres	Mujeres
Gerencia General	100% (9 pers.)	0%
Gerencia Marketing	56% (9 pers.)	44% (7 pers.)
Gerencia RRHH	36% (4 pers.)	64% (7 pers.)
Gerencia Administración y Finanzas	69% (20 pers.)	31% (9 pers.)

Fuente: Elaboración propia

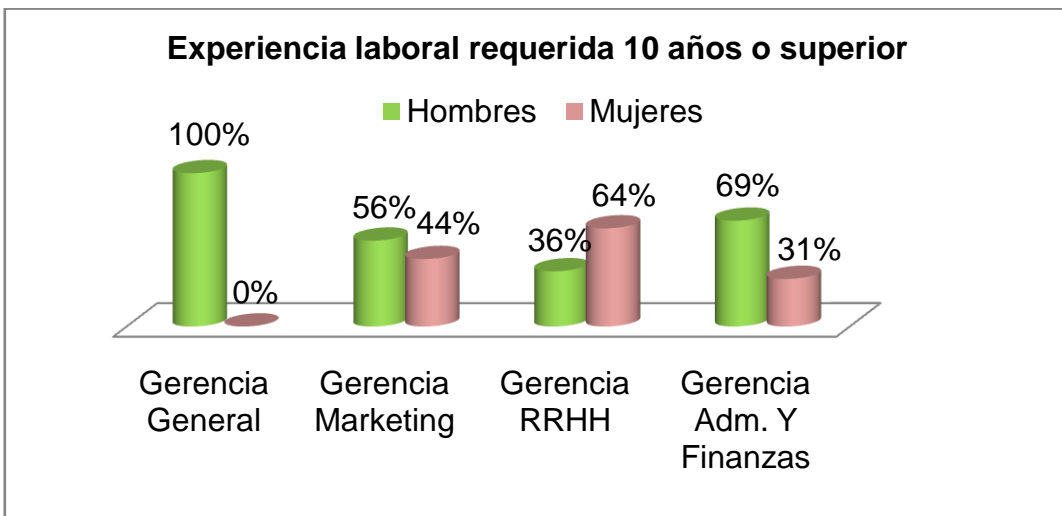


Gráfico 17: Experiencia Laboral requerida desde 10 años o superior

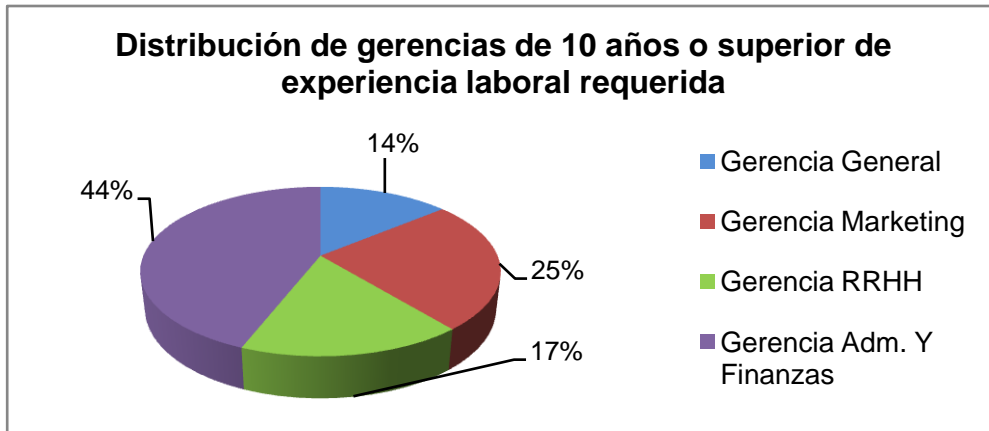


Gráfico 18: Experiencia Laboral requerida para el cargo

De la pregunta n°6 “Para ejercer este cargo, se requiere una edad determinada” un 65% de los hombres y un 35% de mujeres manifestaron que no requieren edad determinada para ejercer el cargo, por otra parte el 65% de los hombres y un 35% de las mujeres declararon que sí se requiere una edad determinada para ocupar dicho cargo.

		Hombre	Mujer
SI	18% (32 pers.)	74% (21 pers.)	36% (12 pers.)
NO	82% (147 pers.)	65% (96 pers.)	35% (51 pers.)

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 19: Requerimiento de edad determinada

De los encuestados que dijeron requerir una edad determinada para el cargo, se desprende el siguiente gráfico:



Gráfico 20: Requerimiento de edad determinada de respuestas afirmativas

Con las respuestas obtenidas por género, se grafica a continuación los resultados de los encuestados que manifestaron “que sí se requiere una edad determinada para ocupar el cargo”.

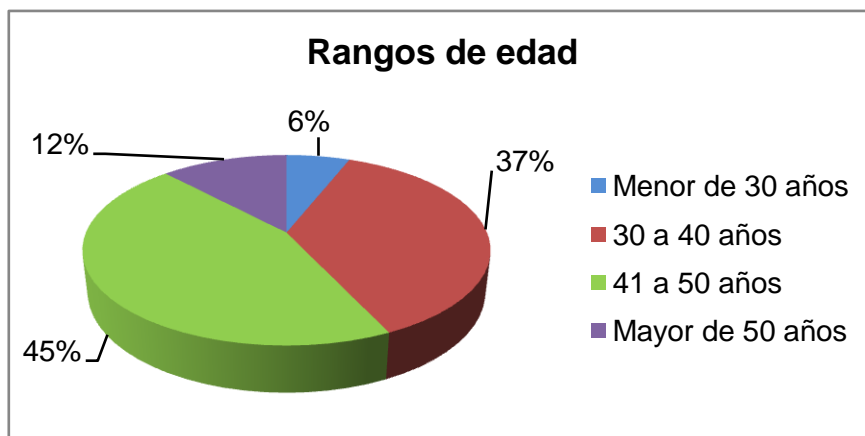


Gráfico 21: Distribución por rango de edad

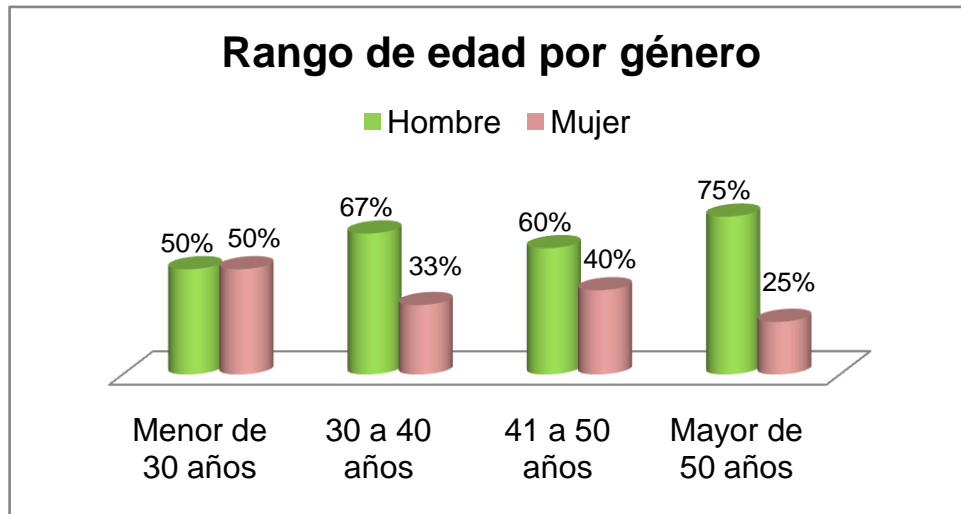


Gráfico 22: Rango de edad por género

En cuanto a la pregunta n°7 “*El ejercicio de este cargo, preferentemente lo asume el género*” desde la percepción de los hombres un 70% lo asume el género masculino y un 30% lo asume el género femenino. Por otra parte las respuestas de las mujeres arrojan que un 66% lo asumen el género masculino y un 34% el femenino.

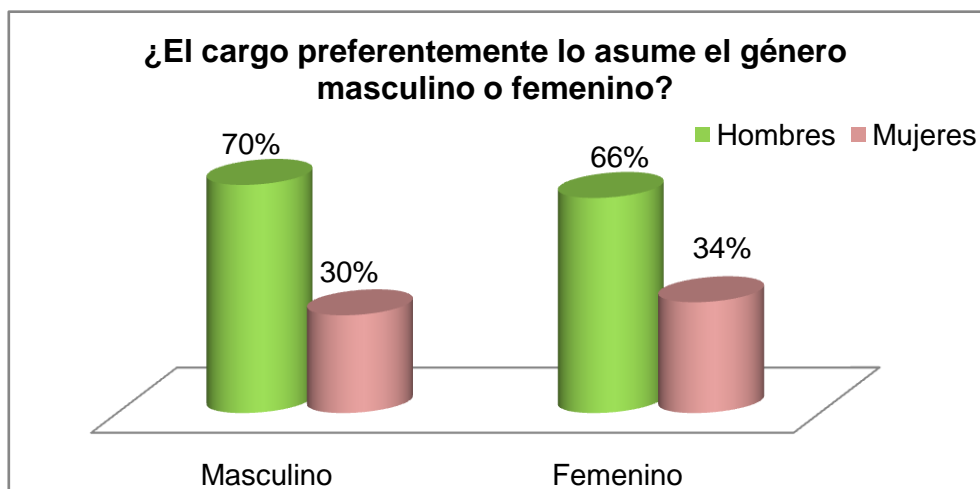


Gráfico 23: Preferencia de género al ocupar el cargo

De la pregunta n° 8 que dice “*Aptitudes que debe poseer para este cargo (Seleccione más de una opción)*”

En la encuesta se determinó que hombres y mujeres poseen distintas perspectivas a la hora evaluar las aptitudes, por una parte las mujeres destacaron la Administración del Capital Humano, Liderazgo y Comunicación Organizacional y la toma de decisiones en momentos de crisis. En el caso de los hombres prima para ellos el Liderazgo y Comunicación Organizacional, Capacidad de Trabajo en Equipo y Anticiparse a Situaciones. El factor común que existe en ambos géneros para ejercer el cargo, es el Liderazgo y Comunicación Organizacional, ya que esta aptitud influye en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas, el cual es el eje central para obtener una eficacia óptima, con el fin de crear visiones de futuro e inspirar a los miembros de la organización.

➤ **Identificación de variables:**

1	Iniciativa	2	Administración del Capital Humano
3	Capacidad de juicio	4	Liderazgo y Comunicación Organizacional
5	Capacidad Directiva	6	Capacidad de Trabajo en equipo
7	Toma de Decisiones en momentos de crisis	8	Anticiparse a situaciones
9	Innovación, Creatividad y Visión	10	Otro

Fuente: Elaboración propia

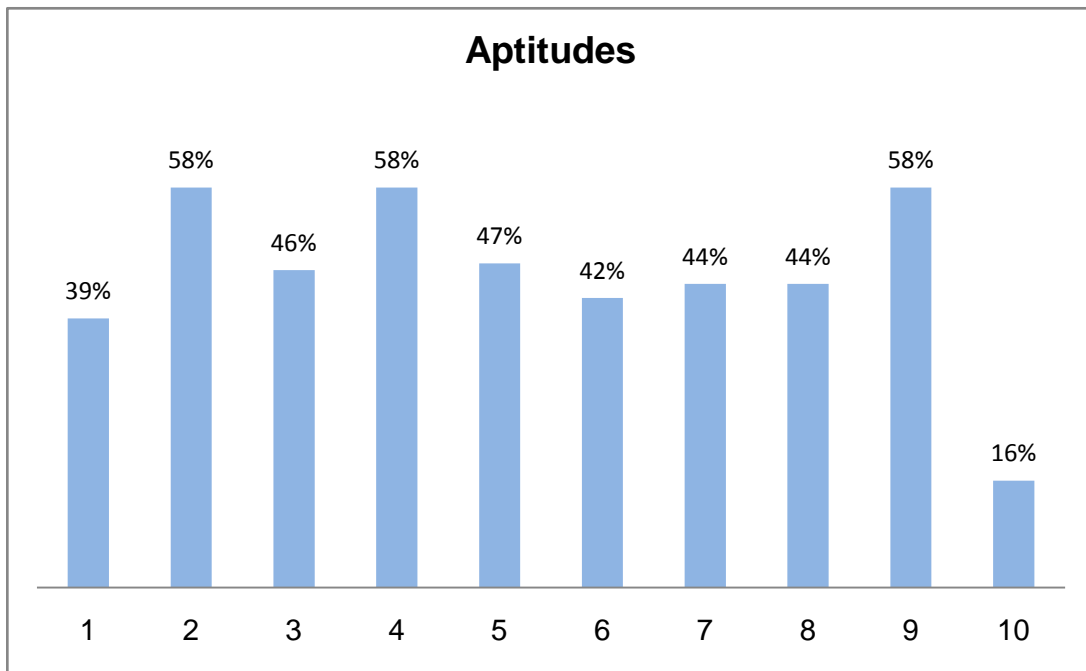


Gráfico 24: Aptitudes para el cargo

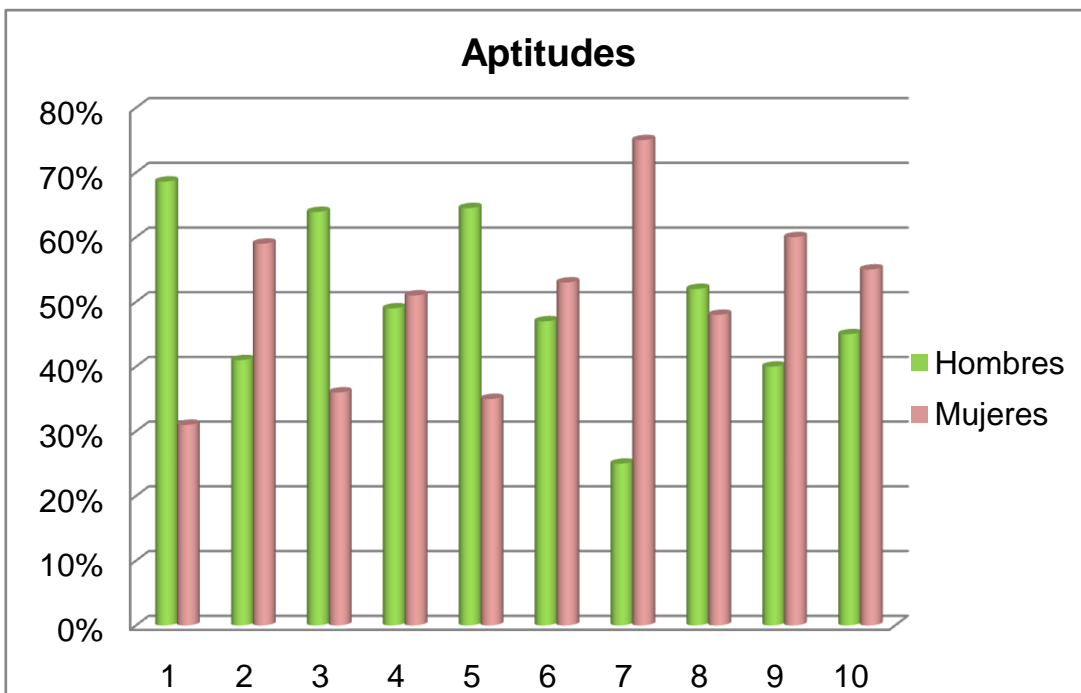


Gráfico 25: Aptitudes para el cargo por género

De la pregunta n° 9 “Principales competencias desarrolladas en el cargo (Puede Seleccionar más de una opción) en el caso de las mujeres se presentó una preferencia por Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, Liderazgo y Aceptar su propia responsabilidad para producir resultados, mientras que los hombres mostraron preferencias por Habilidades de dirección, Liderazgo y Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías. Siendo nuevamente el liderazgo lo que resalta dentro de las competencias en ambos géneros.

➤ **Identificación de variables:**

1	Habilidades de dirección.	2	Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros
3	Tomar decisiones sensatas y oportunas.	4	Trabajo en equipo.
5	Desarrollo de personas	6	Liderazgo.
7	Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades	8	Aceptar su propia responsabilidad para producir resultados
9	Habilidades de comunicación.	10	Competencias cognitivas.
11	Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.	12	Conocimientos y comprensión, habilidades de negociación.
13	Desarrollo de estrategia	14	Logros de resultados: Organizar y dirigir proyectos, manejar riesgos.

Fuente: Elaboración propia

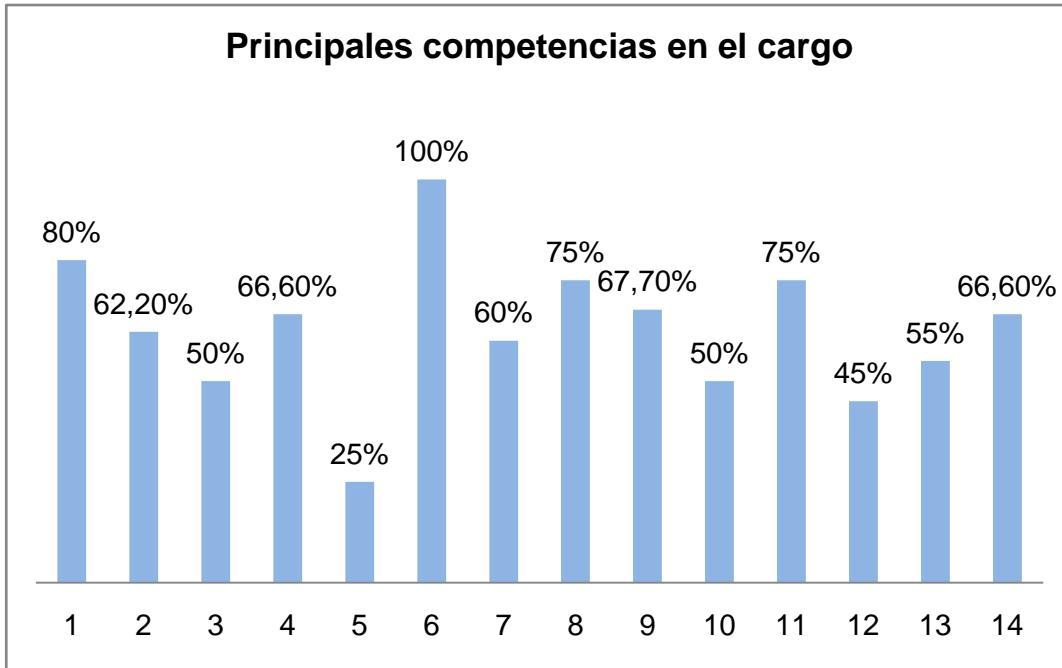


Gráfico 26: Principales Competencias desarrolladas en el cargo

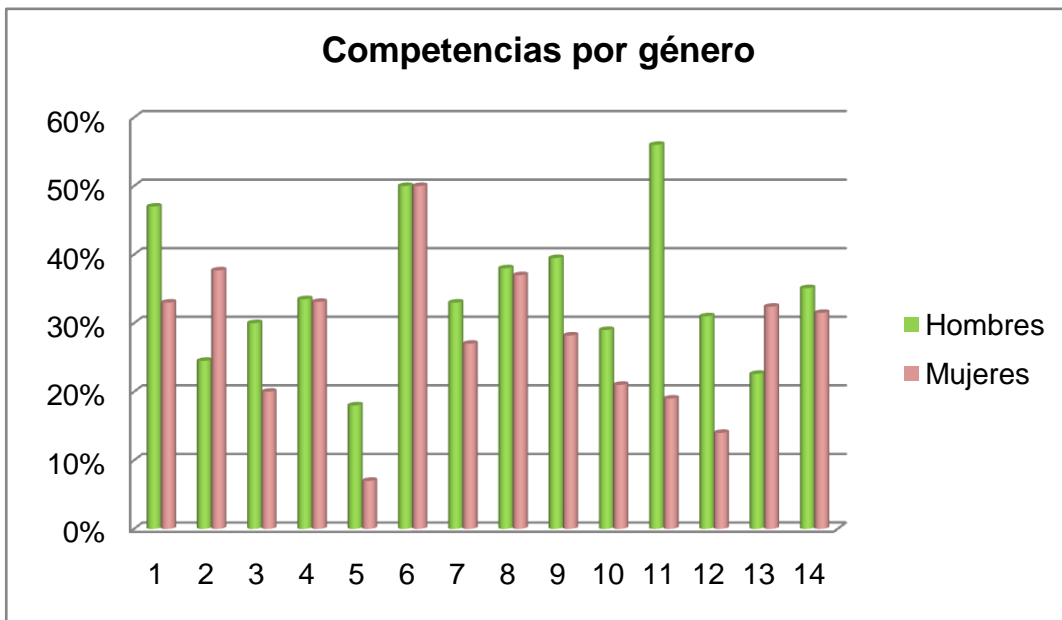


Gráfico 27: Competencias desarrolladas en el cargo por género

De la pregunta N° 10 “De las competencias anteriores ¿Cuáles son las 2 más relevantes? (Señale el número de las opciones).

Efectuado el análisis de los datos, se puede señalar que las competencias que obtuvieron los mayores puntajes en orden descendente, segmentadas por género son las siguientes:

- Mujeres:

Las competencias laborales que obtuvieron mayor puntaje corresponden a;

2. Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros.
6. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad y distribución de responsabilidades.

- Hombres:

Las competencias laborales que obtuvieron mayor puntaje corresponden a;

11. Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
6. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad y distribución de responsabilidades.

CAPÍTULO IV

Discusión de Resultados

4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos para un estudio del tipo efectuado en el presente trabajo se puede realizar por diferentes medios, analizados los más confiables son las entrevistas personales, ya que al estar con el entrevistado “cara a cara” se puede tener certeza que las respuestas son confiables y realmente fueron respondidas por los gerentes que escogimos además de que se pudo obtener mayor cantidad de información que con las otras vías de recolección. Este tipo de entrevistas nos demandó mucho más tiempo que las otras, debido al vaciado y segmentación de la información.

Por otro lado tenemos las encuestas telefónicas que nos ahorran mucho tiempo y se puede abarcar un gran número de personas en menos tiempo que la entrevista personal, sus costos suelen ser bajos y es de fácil administración.

Se pudo apreciar que las encuestas vía correo electrónico no son muy efectivas en cuanto al número de respuestas obtenidas, ya que como es sabido, llegan muchos correos con estafas, virus entre otras cosas que le causan un cierto recelo al encuestado al momento de abrirlas.

4.2 VÍAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tal como se indicó en el Capítulo III, las vías utilizadas para la recolección de datos corresponden a electrónica, específicamente por e-mail, entrevista personal, de forma telefónica y directamente a través de la entrega de los cuestionarios en recepción y en las secretarías generales de cada empresa, todo esto con el fin de lograr el máximo de respuestas.

El orden de prelación de la aplicación de las encuestas corresponde a:

Electrónica

Telefónica

Entregado a recepción y secretarías de gerencias

Entrevista personal

Del total de las vías utilizadas para la aplicación de las encuestas, la que permitió una mayor obtención de resultados, es decir, la que resultó ser más viable, corresponde a la telefónica, la que continúa es la entrevista personal, luego la vía electrónica y finalmente la entrega de cuestionarios en recepción y secretarías de gerencias.

4.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Gracias a este análisis se tiene la información objetiva, fidedigna y actualizada con una base sólida y con la plena seguridad de que nos referiremos a la real apreciación que posee el mercado laboral en cuanto a la ocupación de los cargos gerenciales en las regiones Metropolitanas y Quinta.

Analizando la información obtenida de la pregunta relacionada con el cargo gerencial que ocupa el ingeniero comercial, se puede señalar que en todos los cargos gerenciales predomina la presencia masculina sobre la femenina siendo esta relación en promedio un 71% para los hombres y un 29% para las mujeres.

Los cargos gerenciales se concentran en cuatro tipos de gerencia, las cuales se segmentan en: gerencia general, gerencia de comercial o de marketing, gerencia de recursos humanos y gerencia de administración y finanzas.

En los cargos de gerente general se encuentra la mayor diferencia respecto del género, a saber, en este cargo el 96% corresponde a hombres mientras que un 4% son mujeres. Las gerencias de marketing y recursos humanos presentan una tendencia similar en cuanto al género; 60% y 55% para los hombres y 40% y 45% para las mujeres, respectivamente. En relación a la gerencia de administración y finanzas, obtuvo un 65% para el género masculino y un 35% para el femenino.

De las respuestas obtenidas en cuanto a las aptitudes desarrolladas en el cargo, destaca el Liderazgo, el cual prima por sobre todas las otras aptitudes que pueda poseer el Ingeniero Comercial para optar a cargos gerenciales en las empresas investigadas, además se debe tener en consideración que los profesionales deben contar con iniciativa, comunicación organizacional y trabajo en equipo que son pilares fundamentales para la realización de éstos.

En cuanto a la participación por género de cargos de alta responsabilidad como son los gerenciales, se obtuvo que el 35% de los encuestados son mujeres y el 65% corresponde a hombres, lo que demuestra que el género masculino dobla en número a la presencia femenina en cargos de este tipo.

Aunque los niveles de participación femenina en los cargos gerenciales siguen siendo bajos, hay una tendencia clara al alza.

Según un estudio del CEEM, en el año 2007, los cargos gerenciales ocupados por ellas era de un 20%, mientras que en el año 2011 este porcentaje subió a 25%. En Chile, sólo el 2% de quienes ocupan los cargos de gerentes generales en las empresas son mujeres, según un estudio de la Consultora Mercer del año pasado.

Del total de encuestados, existe un 82% dice no requerir una edad determinada para ejercer el cargo, mientras que un 18% dice requerir edad para éste. De esta última respuesta se agrupó por 4 tramos de edad, distinguiendo por género, esto arrojó que existen 2 tramos que predominan sobre los otros, los cuales son 30 a 40 años con un 37% y el tramo de 41 a 50 años con un 45%, lo que refleja profesionales generalmente jóvenes que poseen una vasta experiencia para la ejecución del cargo.

Al efectuar el análisis de los datos obtenidos y el cruce de información relacionando la permanencia en el cargo gerencial con el sector económico en que se desempeña éste, se puede indicar que los tres sectores económicos que presentan tendencias claras y representativas respecto de la permanencia en el cargo, predominando el comercio, la industria manufacturera y los servicios financieros.

En el sector económico de la industria manufacturera, el análisis de los datos permite inferir que éste presenta una mayor permanencia laboral, respecto de los sectores económicos relacionados con el comercio y los servicios financieros, correspondiendo en promedio a una permanencia en el cargo de 6 a 9 años. Producto del análisis e la información se estima que este sector económico presenta un mayor promedio debido a que el profesional requiere “conocer el negocio” y para lograr esto se necesita contar con una mayor experiencia en el sector industrial que desempeñe.

En el caso del sector económico del comercio, se aprecia que se encuentran los profesionales que poseen en promedio 3 a 5 años de antigüedad en el cargo. Representando un valor superior al del sector económico de servicios financieros. Se estima que este comportamiento se debe a que las diferentes organizaciones que componen el sector presentan bases operativas similares, lo que permite que los gerentes presenten movilidad laboral, siendo posible trasladar su experiencia de una empresa a otra. A modo de ejemplo, se puede citar el retail.

Por último se tiene al sector económico de los servicios financieros, en éste existe una mayor movilidad laboral, y no se pide aprecia una permanencia en el cargo de tantos años, respecto de los otros dos sectores señalados precedentemente, se estima que al igual que en el caso del sector económico del comercio, este efecto está influenciado por la forma de operar de las empresas, el cual se ve estandarizando aún más, debido a la existencia de la legislación Nacional, la cual norma su funcionamiento, un ejemplo de éstos son los bancos que se deben regir por la “ley general de bancos” .

En este sector el promedio de permanencia en el cargo es de 2 años. En los otros sectores económicos no se encontraron tendencias relativas a la permanencia en cargos gerenciales.

Según los expertos, en las áreas comerciales las empresas están buscando gente joven-de 41 años en promedio- que entienda rápidamente lo que está pasando en el mercado y puedan desarrollar ideas innovadoras.

Algo muy distinto a los equipos directivos de operaciones, donde la experiencia es clave; por esta razón, sus miembros bordean los 56 años.

Por otro lado, las áreas de finanzas y recursos humanos son más neutrales. Los equipos están integrados por personas que van desde los 30 hasta los 59 años, siendo la edad promedio 46 años.

Al analizar los datos obtenidos de la pregunta que informa acerca de los años de experiencia solicitados para ocupar el cargo, se visualiza una tendencia clara entre los tramos de 2 a 5 años versus 6 a 9 y 10 o superior. Dado que en el primero se observa que el género masculino presenta una mayor concentración laboral versus el femenino, toda vez que, del 100% de los gerentes de este tramo un 80% corresponde a hombres y un 20% a mujeres, sin embargo, para los dos tramos restantes, la tendencia entre los años de experiencia que solicitaron para el cargo presentó una tendencia más cercana, siendo en promedio un 64% para los hombres y de un 36% para las mujeres, infiriendo que en estos tramos tanto hombres como mujeres presentan similitud respecto del cumplimiento de los requisitos para el cargo.

Dentro de las principales características de las mujeres líderes que ocupan cargos gerenciales, encontramos personas auto-exigentes, organizadas, cooperadoras y con habilidades interpersonales especiales que son fundamentales para el logro de los objetivos.

Como conclusión final, el presente estudio permitirá visualizar objetivamente la tendencia del mercado laboral para ocupar cargos gerenciales y los requisitos mínimos exigibles que se deben cumplir, si se pretende optar a ellos. Además permite conocer la inserción del género femenino al mundo laboral, en aquellas áreas donde éstas han logrado incorporarse.

4.4 PROPUESTA DE PERFIL

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá primordialmente de las funciones que se desarrollen en el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo, de un perfil de competencias, a desarrollar debe ser flexible y adaptable, además de ser conciso, fiable y válido, con la finalidad de cumplir con las metas de la organización.

Dependerá además del sector industrial en que se encuentre la organización, ya que para cada sector se necesitarán requerimientos diferentes por el cargo que se quiera ocupar.

También dependerá del grado de madurez organizacional que posea la empresa, ya que cada perfil se adaptará a las condiciones que se encuentre ésta, por ejemplo, si una empresa está recién comenzando necesitará elaborar un perfil adecuado para el ingreso al mercado, quizás va a necesitar a profesionales jóvenes, que tengan ideas frescas, con innovación entre otros aspectos.

4.4.1 Propuesta del perfil y descripción de cargos

4.4.1.1 Propuesta del Perfil del Ingeniero Comercial

Profesional con una visión globalizada del mundo, altamente capacitado para desarrollar negocios, posee un elevado potencial y características de estrategia y líder con las competencias necesarias para formar y liderar equipos de trabajo con creatividad, habilidades de dirección y actitud emprendedora, posee una alta dirección financiera, marketing y recursos humanos con la que asume una actitud positiva y proactiva frente al saber que se verá reflejada en una constante preocupación para implementar y monitorear adecuadamente los desafíos de un mundo altamente complejo, competitivo, globalizado y en permanente evolución.

El ingeniero comercial posee una visión sistémica en la forma de hacer negocios y la toma de decisiones en posiciones directivas y de apoyo en todo ámbito donde sea necesario, teniendo un gran manejo de conflictos y empatía e identificando los elementos claves para su puesta en marcha.

4.4.1.2 Descripción del cargo

DESCRIPCION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente de Recursos Humanos
Departamento: Recursos Humanos	
Descripción general del cargo: Administrar, capacitar, reclutar y evaluación laboral.	
Descripción detallada: Alinear profesionales con la estrategia de la organización, dirigir el desarrollo del talento humano, dirigir la administración y la gestión de RRHH y sus respectivas prácticas, gestionar las relaciones laborales.	

Descripción de cargos elaborada con la información que se obtuvo de las encuestas.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Las siguientes conclusiones tienen por objeto destacar los aspectos de mayor relevancia que presenta el estudio anteriormente descrito.

Considerando factores como la naturaleza de la información requerida, el tiempo, redes, contactos, costos, entre otros, se concluyó que la recolección de datos para el presente estudio se debe efectuar mediante la aplicación de una encuesta que no demande al encuestado mucho tiempo en responderla. Con respecto a la vía de recolección de datos que más respuestas nos arrojó fue la encuesta telefónica.

Para lograr ocupar un cargo gerencial, es imprescindible poseer un título universitario esto sumado al manejo de idioma en especial el inglés, también se debe contar con un postgrado y con una experiencia laboral entre los 6 a 9 años, se logra distinguir que la edad para ocupar dichos cargos fluctúa entre dos tramos, desde los 36 a los 40 años y desde los 41 a 45 años, en cuanto a quien tiene más posibilidades de optar al cargo, el hombre obtiene más posibilidades de poder lograr tomar cargos de alta responsabilidad.

Se estima que para las exigencias del cargo (Título, MBA, Phd e idioma), las mujeres no logran contar con los requisitos en un período temprano de su vida a diferencia de los varones. Objetivamente el presente estudio no arroja información que de cuenta de la razón empírica de la diferencia. No obstante, dada la información recogida de otras fuentes, se puede señalar que las mujeres a diferencia de los hombres ven influenciado su desarrollo laboral por el aspecto familiar, específicamente por el tema de la maternidad, lo que las lleva a postergar

su preparación profesional y obtener en una edad más avanzada que los hombres con postgrado y otras preparaciones que los lleven a complementar su área laboral.

Pese a que muchas empresas demandan la presencia femenina en sus equipos y reconocen el aporte que las mujeres hacen al desarrollo de la compañía, la realidad es que, a la hora de los cargos directivos y gerenciales, son los hombres los que prevalecen.

Ellos por años han mantenido un rol preponderante en las áreas de cargos gerenciales, esto no es muy distinto en nuestro estudio, ya que se observan las mismas tendencias al escoger hombres para ocupar cargos de alta responsabilidad.

Se pudo apreciar que el Liderazgo prima como habilidad blanda dentro de las otras, siendo considerado como principal y trascendental el requerimiento de ésta para lograr ocupar cargos gerenciales en las regiones Metropolitana y Quinta.

Y para finalizar, cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

ANEXOS

Carta de presentación

Viña del mar, Abril 2012

Estimados(as)

Sr. (a) _____ Gerente _____ Empresa _____

Presente.

Tesistas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Valparaíso, tiene el agrado de invitarle a colaborar con una investigación dirigida a directivos de altos cargos del ámbito empresarial, con el objetivo de conocer su opinión acerca de los factores determinantes en la contratación de Ingenieros Comerciales.

Por esta razón, le solicitamos destinar sólo 5 minutos de su tiempo en responder la siguiente encuesta adjuntada en este mail. La información recopilada será utilizada de forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

Agradeciendo su cooperación, saluda atentamente a usted.

Paulina Cisterna, Romina Guerrero.

Estudiantes de Ingeniería Comercial

Encuesta: Estudio Percepción 2012**Encuesta Para Ocupar Cargos Gerenciales**

1. Identificación

Nombre del Cargo	<input type="text"/>
Departamento al que pertenece	<input type="text"/>
Objetivo del Cargo	<input type="text"/>
Profesión	<input type="text"/>
Edad	<input type="text"/>
Género	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Empresa o Sector Industrial al cual pertenece	<input type="text"/>

2. Indique las unidades dependientes de su cargo:

3. Cuáles son los requisitos académicos para desempeñar este cargo:

- Título Universitario MBA Manejo de idiomas
- Phd, Doctorado
- Otro (por favor, especifique)

4. Permanencia en el cargo

- Menor a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 9 años
- De 10 a 12 años
- Superior a 12 años

5. Años de experiencia que solicitaron a usted para optar a su cargo actual:

- Entre 2 a 5 años
- Entre 6 a 9 años
- 10 años o superior
- Otro (por favor, especifique)

6. Para ejercer este cargo, se requiere una edad determinada:

- Si
- No
- Especifique edad

7. El ejercicio de este cargo, preferentemente lo asume el género:

- Masculino
- Femenino

8. Aptitudes que debe poseer para este cargo (Seleccione más de una opción):

- Iniciativa*
- Administración del Capital humano*
- Capacidad de Juicio*
- Liderazgo y comunicación organizacional*
- Capacidad Directiva*
- Capacidad de trabajar en equipo*
- Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis*
- Capacidad de anticiparse a las situaciones*
- Innovación, creatividad y visión para detectar oportunidades de negocios*
- Otro (favor, especifique)

9. Principales competencias desarrolladas en el cargo (Puede Seleccionar más de una opción):

- 1. Habilidades de dirección, Toma de decisiones, Gestión del talento humano, Planeación Estratégica.
- 2. Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- 3. Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas

-
- 4. Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo y construir relaciones fuertes con los miembros de éste.

 - 5. Desarrollo de personas: Evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar el trabajo en equipo efectivo.

 - 6. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad y distribución de responsabilidades.

 - 7. Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.

 - 8. Aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

 - 9. Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal y ampliación de paradigmas.

 - 10. Competencias cognitivas: se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información.

 - 11. Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.

12. Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucren el trabajo del asociado, habilidades de negociación, conocimiento y manejo de servicios.

13. Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, situación actual del mercado y la forma de competir en él.

14. Logros de resultados: Organizar y dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y tecnología.

10. De las competencias anteriores ¿Cuáles son las 2 más relevantes? (Señale el número de las opciones)

- **Entrevista a HeadHunter**

Para obtener una mayor información de la contratación de cargos gerenciales, se consultó a 8 headhunter, de los cuales se mostrarán a continuación alguna de las opiniones vertidas en las entrevistas.

➤ **Carolina Millar**

Mi experiencia como headhunter se centra principalmente en perfiles profesionales orientados a las nuevas tecnologías, informática, marketing, finanzas e idiomas. Por ejemplo, ingenieros comerciales, industriales e informáticos, diseñadores, periodistas, analistas programadores. También me ha tocado traer gente de otros países a trabajar a Chile, donde lo principal es que hablen inglés.

También he tenido oportunidad de buscar cargos más senior, donde las habilidades blandas juegan un rol bien importante. Por un lado, es importante que manejen las habilidades más técnicas que ejecutará la gente bajo ellos (algún software, business intelligence, excel, macros, finanzas, etc), pero por otro lado, se busca mucha experiencia manejando equipos y liderando proyectos.

➤ **BVM Consultores**

Dentro de cada rubro seleccionan normalmente cargos de gerencia, jefatura, analistas, profesionales, técnicos y administrativos dentro de las regiones y con convenios con otras consultoras extranjeras.

Nos basamos en selección de personal y perfiles de cargo por lo que orientan respecto a los tipos de personalidades que mejor funcionan en los cargos requeridos por los clientes, además su base de datos de CV es muy intensa por lo que el cliente no incurre en costos de publicación. Los candidatos son rigurosamente evaluados en función del perfil necesario, además entregan una garantía del resultado del candidato en su puesto. En cuanto a los cargos de alta responsabilidad se puede apreciar que el liderazgo juega un rol importante a la hora de buscar cargos de este tipo, también se nos solicita buscar profesionales con una alta habilidad en el manejo de conflictos y de resolución de problemas

➤ **ForeHunters**

El talento es un recurso que los humanos sólo aportamos si queremos. Las contribuciones más exquisitas de las personas a las organizaciones no se compran ni se venden, sino que se proporciona libre y generosamente. Encontramos gerentes para las áreas de administración y finanzas, proyectos, tecnologías de información de manera rigurosa trayendo incluso candidatos de otros países con competencias y habilidades que se permiten adaptar al campo laboral.

- **Conclusión entrevistas a HeadHunter**

Para concluir, se puede apreciar que en la mayoría de los entrevistados coinciden en que, dependiendo de la empresa, es el tipo de profesional que se necesita para ocupar los cargos, hay empresas que no se fijan tanto en las habilidades blandas que el profesional posea, sino en las habilidades técnicas que las universidades les imparten, "las habilidades duras son para dar respuestas a problemas técnicos, pero las crisis no se solucionan con problemas técnicos sino con soluciones adaptativas", en muchos casos lo que va cobrando cada vez más importancia es que las personas en altos cargos tengan habilidades blandas, debido a la alta rotación laboral que existe, "el liderazgo es una de las habilidades blandas más en boga y que mayor connotación ha tomado, debido a la falta de éste, y sobre todo, porque aún se confunde con el concepto de autoridad". Y para finalizar se puede decir que los Managers y gerentes deben ser capaces de mantener a la gente motivada y enfocada en el tipo de trabajo que les toca desempeñar, pudiendo así liderar el día de mañana equipos de toda índole con la finalidad de que la organización cumpla sus metas y objetivos establecidos.

Glosario

1. **Recurso humano:** trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa, organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.
2. **Reclutamiento:** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008).
3. **Sistema de intermediación laboral:** servicio de apoyo a empresas y personal técnico en búsqueda de empleo, que permite un enlace de acuerdo a los requerimientos establecidos, disminuyendo el desempleo y favoreciendo el desarrollo humano.
4. **Management:** “Management es la fuerza que conduce, guía y dirige una organización en el logro de un objetivo predeterminado”. J.N. Schulze
5. **Ventaja competitiva:** Según Michael Porter: *“la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”*.
6. **Planes estratégicos:** documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

-
7. **Entorno organizativo:** Conjunto de condiciones externas que puede afectar potencialmente una organización.
 8. **Muestreo probabilístico:** procedimiento por el cual se da a cada persona o elemento del universo una posibilidad igual de ser seleccionado en la muestra.
 9. **Nivel de confianza:** es la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro. Hablamos de nivel de confianza y no de probabilidad ya que una vez extraída la muestra, el intervalo de confianza contendrá al verdadero valor del parámetro o no.
 10. **Tamaño muestral:** es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.
 11. **Inteligencia emocional:** Capacidad para detectar y mejorar soluciones e información emocionales.
 12. **Liderazgo:** Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.
 13. **Visión:** Estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas.
 14. **Innovación:** Nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.
 15. **Gerentes:** Individuos que logran las metas a través de otras personas.
 16. **Controlar:** Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó y corregir cualquier desviación significativa.

-
17. **Organizar:** Determinar las tareas a realizar, quien las realizará, cómo han de agruparse, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.
 18. **Aptitud:** Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.
 19. **Aptitudes técnicas:** Habilidad para aplicar el conocimiento o experiencia especializados. (Robbins, 2009)
 20. **Aptitudes humanas:** Facilidad para trabajar, entender y motivar a otras personas, tanto en lo individual como en grupo (Robbins, 2009).
 21. **Diseño del puesto de trabajo:** El proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado trabajo. (Mejía, 2008)
 22. **Descripción del puesto de trabajo:** Un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. (Mejía, 2008)
 23. **Selección:** El proceso por el que se toma decisión de “contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación.
 24. **Competencias:** Características asociadas con un rendimiento eficaz.

25. **Capital intelectual:** es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, la relación con los clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de Investigación más Desarrollo(I+D), de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

26. **Capital humano:** conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

27. **Talentos humanos:** Se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimiento), querer (compromiso) y poder (autoridad).

28. **Chilevalora:** Es la institución creada por la ley n° 20.267 para implementar y administrara el Sistema Nacional de Competencias Laborales.

Bibliografía

Alles, M. *Perfil de competencias* .

aulaglobal. *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. pdf.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson, Tercera Edición.

Chiavenato, I. M. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*.

Competencias Laborales .

(2009). *Competencias Laborales* .

(2009). *Competencias Laborales*, pdf.

Mejía, L. G. (2008). *Gestión de recursos humanos* . Madrid : Pearson .

Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia laboral en la empresa y a formación personal*. Madrid: Leonard Mertens .

Pepa, R. (2000). *Selección por competencia, Importancia del Perfil a definir y técnicas*. *Capital Humano*. España.

(2006). *Proceso de contratación de personal por competencias laborales, aplicado a la compañía Minera Cerro Bayo*.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson .

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.

www.chilevalora.cl. (s.f.).

http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100319/pags/20100319170426.html.

www.gestiopolis.cl. (s.f.).

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>.

www.gestiopolis.com. (s.f.).

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>.

