

Índice

Planeación de RRHH.....	2
Desarrollo y Análisis de Cargo.....	11
Reclutamiento.....	20
Selección de Personal.....	33
Socialización.....	42
Evaluación de Desempeño.....	47
Capacitación.....	57
Desarrollo Carrera Profesional.....	70
Compensación.....	78
Motivación.....	90
Inteligencia Emocional.....	97
Negociación de Conflictos.....	107
Sindicatos.....	121
Competencia en las Org.....	128
Ética.....	137

Planeación de Recursos Humanos

El administrador, en la labor de gestión, tiene como uno de sus mayores problemas, y a su vez desafíos en el campo de los recursos humanos, el de saber lograr una buena estrategia en recursos humanos con las oportunidades presentes en el medio en que nos desarrollamos, conocer la capacidad que tiene nuestra empresa para saber si se adecua a los planes desarrollados para RH.

A través de este trabajo se intenta mostrar las ventajas que se tiene como administrador a la hora de planificar, si bien es cierto tratamos de buscar el bienestar de la organización, no se debe olvidar que el medio para lograr ese bienestar va a depender, además de otros factores, de cómo manejemos el recurso humano, de modo que se satisfaga tanto el empleador y el empleado, es decir, que ambas partes puedan sentirse motivadas, que puedan perseguir los mismos objetivos.

También se estudia las distintas maneras de realizar una buena planificación, entre las cuales podemos captar a simple vista, que en el rol de tomar decisiones podemos hacer pronósticos basados en nuestras experiencias, en estudios estadísticos, con metodologías usadas en otras organizaciones y otras técnicas.

También, llegar a entender las causas que influyen directamente en la demanda de los recursos humanos, por

que el contratar personal para después despedirlo, o el tener trabajadores de muy elevada edad, o personas con constantes ausencias debido a enfermedades o licencias, factores que debemos considerar a la hora de hacer nuestra planeación, ya que además de preocuparnos por ellos, debemos tener en cuenta que como empresarios, una de nuestras metas en nuestra organización es la reducción de los costos, y estos factores antes mencionados, que serian como nuestros factores de fuerza de trabajo, inciden directamente en ello.

Además se puede considerar algunos factores de tipo externos tales como problemas económicos, sociales, políticos, cambios en la tecnología, nuestra competencia, entre otros.

Y por ultimo estudiaran algunos factores internos como los planes estratégicos, es decir, con el fin de enfrentar el cambio que nuestro entorno realice también debemos preocuparnos del presupuesto estimado para la creación de nuestros planes, sin perder de vista los deseos de la organización, ampliar las ventas y los pronósticos de producción para no producir un exceso de RH o una carencia de él.

Como se puede observar, la Planeación de Recursos Humanos es un tema muy atractivo, pero complejo, ya que no solo puede observar el interior de nuestra organización, si no que hay mucho mas por estudiar y que se espera a lo largo de esta investigación poder entender y poder entregar nuestra visión sobre este tema.

Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planificación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la Planificación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna(empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

Los objetivos básicos de la planificación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

La importancia que tiene la planeación de los recursos humanos es que se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes por lo que una buena planificación dentro de la organización es fundamental para su buen desempeño.

Ventajas.

La planeación de Recursos Humanos produce grandes ventajas en la gestión de la organización entre las que podemos destacar:

Mejorar la utilización del RH: Ayuda a tener a las personas indicadas en el lugar indicado, es decir, personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la empresa.

Permitir la coincidencia de los esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización: La PRH permite que las personas que se recluten cumplan con las condiciones y cubran con el perfil que la organización quiere.

Economizar las contrataciones: Una buena PRH permite, que los constantes cambios o rotaciones de personal se disminuyan ya que estos producen pérdidas para la empresa.

Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios: Esto sirve básicamente para conocer mejor al personal, conocer sus condiciones, aptitudes, habilidades, todo esto para poder saber si puede ser apto para otro cargo u otro lugar dentro de la organización.

Marco temporal de la PRH.

La Planificación de Recursos Humanos se halla estrechamente ligada al proceso de planificación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelve corresponden a los de este último plazo. Suele distinguirse entre el corto plazo, medio plazo y largo plazo. Estos deben estar relacionados y por consiguiente superponerse, es decir, el medio plazo debe estar en función del corto plazo y el largo plazo en función del medio plazo

Características de los marcos temporales para la

Planificación de Recursos Humanos.

Corto Plazo(0–2 años)	Mediano plazo(2–5 años)	Largo Plazo(más de 5 años)
• Análisis de tipo cuantitativo. • Planeación determinada, necesidades y objetivos para cumplir de forma inmediata. • Se considera proceso de selección y reclutamiento de personal.	• Análisis de tipo cualitativo • (Exigencia del puesto y perfil del trabajador). • Creación de planes para la rotación interna del personal.(Cambios de puestos, ascensos, capacitación, etc.) • Reestructuración del modelo organizacional con el fin de crear participación del personal.	• Planes de tipo general. • Preocupación por el entorno(posibles cambios que puedan afectar la producción y por ende las condiciones del profesional). • Reestructuración de modelo anterior de planeación.

Causas de la Demanda de personal.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, generalmente presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

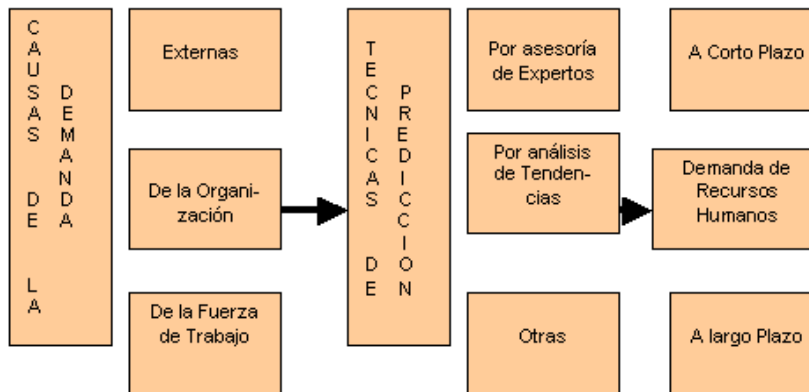
Causas que afectan la demanda futura del personal.

1.-Causas externas:

2.- Causas Internas:

3.- Fuerza de trabajo.

Elementos básicos para calcular las causas de la demanda



En esta figura se muestra que los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo.

TÉCNICAS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA DE R.R.H.H.

La previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos, pero su estimación no es ciento por ciento precisa ya que los valores obtenidos son aproximados.

Algunas de las técnicas para Pronosticar son las Siguietes:

Esquema de Planeación de recursos humanos con todas sus variables.

Causas que afectan demanda de personal.

Discusión.

Se han deducido varias ideas que hacen reflexionar acerca de la PRH, las que analizaremos a continuación:

- A simple vista una persona neófita en el tema pensaría que la demanda de RR.HH depende solo y exclusivamente de la organización, pero no es así. De acuerdo a lo estudiado, las distintas organizaciones deben tener muy en cuenta el medio donde se encuentran, ya que si el entorno es muy dinámico o cambia vertiginosamente como puede ocurrir en países con problemas sociales y políticos,

estos cambios pueden afectar seriamente la integración del RR.HH específico que se necesita, es decir, estas variables incontrolables pasarían los límites de predicción para una buena planificación.

- Otro punto de discusión en este tema fue que si la planeación de recursos humanos está muy ligada a lo que es presupuesto; solo las empresas grandes y que tienen el capital suficiente pueden lograr una buena planificación para los recursos humanos?, ¿tendrá una empresa mas pequeña la posibilidad de crear un plan de tal manera que pueda lidiar contra su competencia?
- Si se logra crear una planeación tal que cumpla con los objetivos de la organización, ¿ será esta agradable para el personal que conforma la organización o habrá que crear planes individuales tanto para trabajadores como para empleadores?.

Conclusión.

Podemos concluir que:

La planeación de Recursos Humanos es muy necesaria para cualquier organización, sin embargo no siempre sería necesario aplicarlo porque desde un punto de vista razonable tiene mucho que ver con el tamaño de la organización, es decir, las pequeñas organizaciones no deberían necesariamente planificar los RR.HH ya que a complejidad de su organización les permite tomar estas decisiones sin recurrir a ello.

Uno de los puntos mas interesantes es aquel relacionado con los costos de la aplicación del modelo de planificación. Esto tiene mucho que ver con el punto anterior. Se sabe que a mayor tamaño de la organización mayor es su grado de complejidad, por lo tanto, se deduce que en este tipo de organizaciones la PRH es muy necesaria ya que no se podría lograr de forma tan simple como en una empresa de tamaño pequeño , pero también existe otra razón ya que en un mercado competitivo de hoy en día los costos juegan un papel fundamental y por eso los RRHH no pueden quedar determinados al azar. También hay que tener en cuenta las inversiones involucradas.

Este factor de costo también va muy relacionado con lo que es el tiempo para su aplicación, ya que hay planes para cortos, medianos y largos plazos, por lo que no se puede crear un plan que satisfaga todas las necesidades de la empresa sencillamente por que estas necesidades no son variables constantes, por que el mercado en el cual se trabaja sufre constantes cambios, es por eso que hay que adecuar todos los planes para los distintos periodos de la organización.

El efecto de la globalización, el cual abarca a gran parte de los mercados de hoy, incide directamente en nuestra forma de pensar y, por ende, de planificar, hay que velar cada día por los intereses de la organización, tanto de forma interna como externa.

Se puede concluir que una buena planificación es aquella que logra obtener la mayor cantidad de beneficios para la organización, sin tener la necesidad de contratar un gran número de personal ¿cómo se logra esto?, es en base a las condiciones de los puestos y a las habilidades que posean los trabajadores, además de la motivación necesaria por parte del alto mando hacia su personal.

Descripción y análisis de cargo

Antes de comenzar con este marco teórico se procederá a definir lo que es un cargo por sí mismo antes de ser descrito y analizado.

Cargo: Conjunto de funciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional. Para ubicar un cargo se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales los cuales son:

- Nivel jerárquico.
- El área del departamento en el que se localizará.
- El superior jerárquico y subordinados.

Descripción de cargo: Consiste en enumerar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la misma empresa. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos más relevantes de éste.

Se debe tener en cuenta que en una descripción de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la comparabilidad de los datos.

Análisis de cargo: Es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los cargos de una organización. Determina cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los cargos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Cabe destacar que esta función tiene como meta el análisis de cada cargo y no el de las personas que lo desempeñan.

Por lo general esta función se refiere a cuatro áreas de requisitos las cuales se aplican a cualquier nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, adaptación del cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.)
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria)
- Responsabilidades implícitas (supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos, información confidencial)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos)

La tabla presentada a continuación resume parte de la terminología del análisis de cargos. Anexo n° 1

¿Quién es y qué responsabilidades tiene un analista de puesto?

No se debe olvidar la importancia del analista de puesto ya que el objetivo de éste es reunir los datos los cuales además de ser fidedignos deben ser exactos (con ello se hace referencia a que en determinadas ocasiones existen empleados que tienen la tendencia a exagerar la dificultad de sus puestos), la información debe ser objetiva y verificable.

Cabe señalar que un análisis de puesto es la principal tarea del departamento de recursos humanos. Los analistas son las personas que tienen la responsabilidad de analizar los puestos, ellos necesitan la cooperación de empleados y supervisores de los distintos departamentos ya que son ellos su principal fuente de información.

Métodos de análisis

Existen diferentes métodos de obtener información sobre el cargo, los más comunes son:

- **Observación directa:** Las características más significativas de este método consisten en que una o más personas obtengan la información acerca de los trabajadores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, de lo cual podemos deducir que esta

persona o grupo de ellas tienen una participación interactiva con los trabajadores, como por ejemplo existen empresas hoy en día las cuales graban el trabajo de sus empleados para luego analizarlo, sin embargo este método no se utiliza cuando el trabajo del empleado requiere un esfuerzo mental.

- **Cuestionario:** La descripción y especificación de cargo se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario en el que responda las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizará para obtener datos en el área de los deberes, tareas, propósito del cargo, distribución física, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y material que se utilizará, además de temas de interés especial en materia de salud y seguridad.

El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas concretas e información útil.

- **Entrevista:** Consiste en la interacción entre el analista de cargo y el empleado, esta interacción permite la eliminación de dudas y desconfianza principalmente frente a empleados conflictivos.

– Existen tres tipos de entrevistas:

- ♦ Entrevistas individuales, o sea, con cada empleado.
 - ♦ Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo.
 - ♦ Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del cargo.
- **Métodos mixtos:** Es la combinación de dos o más métodos de análisis, la elección de estas combinaciones se hará según las necesidades de cada empresa como por ejemplo: tiempo, objetivo de la descripción, especificación del cargo y personal disponible para esta tarea.

Etapas en el análisis de cargo

- **Etapas de planeación:** Como su nombre lo dice en esta etapa sucede la planificación del análisis de cargos, pero esta planificación a su vez sucede apoyada de distintos pasos los cuales se nombran a continuación:
- En una primera etapa se determina que cargos van a describirse.
- Se elabora el organigrama para ver así en que posición va cada uno de los puestos.
- Se elabora el cronograma de trabajo el cual es utilizado para iniciar el programa de análisis, este puede ser en escalas superior a inferior o viceversa. Asimismo en forma vertical u horizontal.
- Se realiza la elección de uno o más métodos de análisis y así el o los métodos escogidos serán con respecto a las necesidades del cargo. (Se escogen por lo general varios métodos de análisis dicha elección recaerá en métodos de análisis que vierta las mayores ventajas o menores desventajas.)
- Se realiza una selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis (Existen dos criterios, el criterio de variedad, este criterio indica características específicas del puesto en análisis las cuales van a variar de acuerdo al nivel jerárquico en que dicho puesto se encuentre y el criterio de generalidad que como su nombre lo indica este criterio debe ser general, o sea debe estar presente en la totalidad de los cargos o al menos en el 75% de ellos para así elegir a los personajes idóneos para el puesto.)
- **Determinación del límite de los cargos o amplitud de variación,** esta amplitud de variación comprende a la distancia comprendida entre el límite inferior(mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos.
- **Etapas de preparación:** En esta etapa se dispone de los elementos y personas que se requieren.
- Se escogen los analistas de cargo que conformarán el equipo de trabajo.
- Se prepara el material de trabajo.

- Se dispone del ambiente.
- Se realiza una recolección de datos.
- Etapa de ejecución: Fase en la que se toman los datos relativos a los cargos que se analizarán para luego redactar un análisis.
- Se realiza una recolección de datos a través de los ya mencionados métodos de análisis.
- Selección de datos obtenidos.
- Se redacta en forma provisoria el análisis, elaborado por el analista de cargos.
- Se presenta este informe a la persona correspondiente, para rectificarlo o ratificarlo.
- Se vuelve a redactar el análisis pero en forma definitiva.
- Se realiza la presentación oficial del informe final.

Análisis general de una descripción de cargo

- **Título del puesto:** Este considera una importancia psicológica al empleado, además debe de indicar los deberes del trabajo e indicar en que nivel dentro de la empresa este se va a desempeñar, además se debe obviar los títulos de puesto idénticos con calificadores y por último títulos en los cuales se restrinja un cargo a un determinado sexo.
- **Identificación del puesto:** Por lo general aborda temas como la ubicación del departamento fecha en la cual se revisó por ultima vez su descripción, en algunas ocasiones contiene un número de nómina o código, número de empleados que llevan ese trabajo y número de empleados del departamento en el cual se encuentra el puesto.
- **Deberes del puesto:** Estos aparecen en orden de importancia, a veces se puede medir el peso o valor de un deber con el porcentaje de tiempo que se dedica, se debe indicar las herramientas y equipo de apoyo que utilizará el empleado y por último se debe realzar las responsabilidades, deberes y metas que se busca lograr.
- **Especificación del puesto:** Esta sección hace referencia a los hábitos, conocimientos y capacidades personales que debe poseer la persona para cumplir los deberes y responsabilidades que se encuentran en ésta sección. Se puede decir además que existen dos áreas: Habilidad que se requiere para el trabajo y exigencias físicas que va realizar el empleado. (anexo 2)

Importancia y deficiencias de las descripciones de cargo en el área de administración de personal

Se puede decir que los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos y ellos constituyen esencialmente las bases y pilares para recursos humanos ya que ayuda en el área de reclutamiento de personal, determina específicamente el perfil del aspirante a un cargo, apoya con el material necesario en el área de capacitación de personal, facilita la determinación de salarios (ya que ellos van acorde según el nivel del cargo), debe de motivar al personal, debe prestar apoyo a los jefes o supervisores (o sea ser una especie de guía) y por último entregar información con respecto a temas como la seguridad, higiene industrial, etc.

De acuerdo con el modelo en estudio el cargo debe diseñarse bajo cuatro aspectos: Variedad (reside en el conjunto de acciones del trabajo o en el uso de los equipos y procedimientos que el cargo exige al ocupante. Los cargos que tienen mayor variedad exigen un mayor desafío, ya que los empleados deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar en forma exitosa su trabajo), Autonomía (se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para coordinar o programar su trabajo, escoger el equipo que utilizará y decidir cómo lo va a utilizar.), Identificación con la tarea (se refiere a la posibilidad de que el empleado haga un trabajo en forma global para poder identificar con claridad los resultados de su esfuerzo.), Retroalimentación (se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual le indica cómo está realizando su tarea asignada.)

En el área de recursos humanos se consideran de vital importancia las descripciones de cargo pero a pesar de ello existen varios problemas empezando por los informes mal escritos lo cual conlleva a un

error en las indicaciones hacia el empleado, estos informes no se actualizan constantemente, las tareas o deberes de los empleados no están determinados específicamente y por último pueden limitar el alcance de las actividades de este.

Diseño del puesto

Surge después del análisis del puesto se ocupa de estructurar los puestos para así mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción de sus empleados en el trabajo, además debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para la persona a la cual se le establece el puesto.

Base para el diseño del puesto:

ANEXO 1

–Sistema de análisis del puesto

ANEXO 2

Ejemplo de una descripción y análisis de cargo por horas:

Reclutamiento

Al igual que en la mayoría de los componentes de la Administración, el Reclutamiento es un procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica. La palabra reclutamiento está asociada además al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa supraestructura organizacional. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una "necesidad" de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización. En esto debemos estar claro, el reclutado no es, como bien resulta en muchos casos en la administración pública, un asalariado que viene a formar parte de una engrosada nómina de burócratas, sino más bien, es un trabajador más que viene a proporcionarle todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer como tal.

Veremos que existen tres tipos de reclutamiento: el interno, el externo y el mixto. Hablamos del reclutamiento interno cuando la organización no acude a órganos externos para el reclutamiento. Dicho lo contrario, el externo ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas. Vale la pena decir, "reclutar" no significa la selección directa del trabajador como tal."se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno". Seleccionar no es más que lograr captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección.

Reclutamiento de Personal

Puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos **potencialmente calificados** (de lo contrario sería un derroche de tiempo y de dinero), de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo.

Fuentes de Reclutamiento

Con esto ARH puede

Para identificar mejor las Fuentes se realiza investigación Externa e Interna:

Investigación

Dos alternativas de segmentación

Proceso de Reclutamiento

El Proceso de Reclutamiento comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna y termina cuando se reciben los antecedentes de los futuros candidatos a llenar la vacante de la organización.

Presentación de Antecedentes

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea comparable reviste gran interés, ya que sólo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande (aproximadamente de 100 empleados en adelante) suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

CURRICULUM VITAE

Datos Personales:

Antecedentes Académicos:

Antecedentes Laborales:

Referencias:

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

Autenticidad:

Medios de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de pueden establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de

reclutamiento: el interno y el externo.

La empresa intenta

llenar la vacante

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones con los otros subsistemas, a saber:

- resultados obtenidos por el candidato interno en la pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno;
- análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- planes de carreras o planeamiento de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- condiciones de ascenso del candidato interno (está "a punto" de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Más económico para la empresa, pues evita gastos de prensa de honorarios de empresas de reclutamiento, etc. • Es más rápido, ya que evita las frecuentes demora del reclutamiento externo. • Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que la empresa conoce al candidato. • Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, ya que estimula a su personal en la actitud de autoperfeccionamiento. • Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, cuando pasa a ocupar cargos más elevados y complejos. • Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.	• Exige que los empleadores nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. • Puede generar conflicto de intereses, en los empleados que no demuestran condiciones para ser ascendidos. • Cuando se administra de manera incorrecta, esto ocurre, ya que el empleado, al ascender reiterativamente, llega un punto en que él se muestra incompetente, se estanca y la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior; • Pierden la creatividad y las actitudes de innovación, ya que éstos conviven sólo con los problemas y con las situaciones de la organización.

Técnicas de Reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una propuesta de

empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.** Lo que es favorable para la organización ya que el funcionario, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión. Es una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.** Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos.
- **Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela,** orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- **Conferencia y charlas en universidades y escuelas,** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado,** en términos de cooperación mutua.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
- **Avisos en diarios y revistas**

Tipo de Medio

Ventajas

Desventajas

Cuando utilizarlo

Periódicos

Revistas

Radio y televisión

Plazos breves

Flexibilidad en el tamaño del anuncio

Circulación concentrada en áreas geográficas específicas

Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso e quienes buscan empleo activamente

Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas

Flexibilidad en el tamaño del anuncio

Gran calidad de impresión

Medio editorial prestigiado

Larga vida; los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer.

Difícil de ignorar.

Puede llegar a los prospectos que no estén buscando empleo activamente mas que en los periódicos y revistas

Puede limitarse a áreas geográficas específicas

Creativamente flexible, puede dramatizar los antecedentes de empleo con mas eficiencia que los anuncios impresos

Fácil de ignorar por parte de los prospectos

Considerable confusión competitiva

Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran numero de lectores no deseados

Baja calidad de impresión

Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a un área específica.

Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio

Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados

Falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio

La creación y producción de comerciales puede ser costosa y tardada

Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por una circulación desperdiciada

Cuando se desea limitar el reclutamiento en un área específica

Cuando existan suficientes prospectos en un área específica

Cuando el empleo es especializado

Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes

Cuando se participa en programas de reclutamiento continuos

En situaciones competitivas, cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso

Cuando hay múltiples vacantes y no existen suficientes prospectos en ciertas áreas geográficas

Cuando se requiere un gran impacto y de manera rápida

- **Agencias de reclutamiento.** Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con el tiempo y rendimiento.
- **Agencias de suministro de personal temporal.** Prácticamente en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Personal de medio tiempo. Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio servicios totales del empleado.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Esto ocasiona la importación de nuevas ideas y enfoques diferentes acerca de problemas internos de la organización. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, ya que este proceso consiste en recibir personal que tenga aptitudes igual o mayor que la existente en la empresa. • Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Produce utilidad a partir de la inversión efectuada por los demás.	• Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, esto debido al tiempo empleado en la elección e implementación de las técnicas a utilizar para esto, etc. • Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, agencias de reclutamiento, etc. • En un comienzo no es muy seguro, ya que los candidatos externos son desconocidos. • Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras que se oponen a su desarrollo laboral. • Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de

Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno	Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo	Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultáneamente
La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.	La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo	La empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Criterios de Reclutamiento

En todo reclutamiento de personal debemos regirnos por un conjunto de criterios que, fundamentalmente en la filosofía y política de la empresa, nos ayudan a lograr el bienestar de ésta en particular.

Aspectos a considerar en la elección de las técnicas de reclutamiento

Evaluación de los Medios de Reclutamiento: Costo y Duración

- Medio utilizado
- Retribución del personal que recluta
- Tipo de puesto a cubrir
- Tiempo empleado en el proceso

Alta

R

A Agencias de Empleo

P

I Anuncios

D Contacto con entidades

E

Z Recomendación de empleados

Presentación espontánea

Baja

Bajo COSTO Alto

Selección de Personal

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Si no se logra este objetivo la empresa podría perder dinero y tiempo, la idea es lograr el objetivo sin necesidad de repetirlo.

En todo tipo de selección se nombrarán etapas de un proceso, no debemos olvidar que estos son métodos estandarizados a todo tipo de empresa, compañía u organización en general, por lo tanto es preciso entender que no siempre será igual este proceso de selección. Igualmente el análisis del puesto de trabajo debe hacerse basándose en la cultura y tipo de estrategia de la organización, de manera que los aspirantes sean evaluados bajo esta óptica.

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los problemas más fundamentales en la administración de personal, debemos tener clara la teoría para poder decidir sobre ciertos criterios y perfiles de selección, para después con la experiencia y capacitación, se puedan tomar decisiones correctas y equilibradas.

Aunque existan modelos estándares, la organización debe desarrollar e implementar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización, para así poder contar con el personal que realmente necesite a esto le llamaremos Selección de Personal.

Selección de Personal

¿Qué es seleccionar?, ¿Para qué sirve la selección de Personal?,

¿En que ayuda?...

La Selección de Personal, a simple vista se entiende como la manera de elegir o escoger a una persona que se necesita para un servicio, en donde ésta posee la mayor cantidad de aptitudes y cualidades para desempeñarlo

En Administración de Personal, la Selección consiste en el proceso de filtro en el que se aplican: pruebas, test psicológicos, entrevistas, entre otras, a candidatos, en donde a partir de un modelo se determina cuáles de entre éstos, cumplen con lo deseado para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador, como de la empresa que lo contrata.

el hombre adecuado en el lugar adecuado.

Una organización necesita una selección de personal, debido a que no todas las personas son iguales, para optar a un puesto o cargo, ya que depende de las características individuales que marcan la diferencia, y es por esto que una organización escoge a la persona que cumpla con los requisitos que ya antes se han propuestos. La selección ayuda a la organización en facilitar la elección de candidatos, resolviendo dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia de éste, considerando las condiciones del puesto y del entorno.

La Importancia de seleccionar un personal eficiente.

Es importante la selección de personal, porque la organización busca la incorporación de aquellas personas cuya adaptación sea la más breve posible, y cuyo pronóstico de adecuación y óptimo desarrollo al futuro trabajo sean decisiones basadas en datos y valorizaciones objetivas.

Es también importante una selección eficiente, debido a los costos que involucra el seleccionar. Se toman en consideración los costos de búsqueda, el tiempo de entrevista y pruebas (test), la verificación de referencias, los gastos de viaje y traslados. En resumen, tiempo y dinero. Es por esto que la selección debe ser válida y fiable, partiendo de un análisis de exigencias del puesto y la formación del correspondiente perfil de exigencias, el no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos ya mencionados para cubrir el puesto. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Para poder evaluar el control de costo de operación en los resultados de selección debemos considerar algunos indicadores genéricos:

- Acoplamiento de la persona al cargo y por ende satisfacción con el empleo;
- Rapidez del empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones;
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos;
- Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal (turnover);
- Mayor rendimiento y productividad por el aumento y la capacidad del personal;
- Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral; y
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

Formas o Técnicas de Selección

La selección de personal consiste fundamentalmente en etapas de comparación y decisión, en la que se escoge a los candidatos que compiten por el cargo.

La comparación se realiza entre las variables: las exigencias del cargo y el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo, y la segunda mediante técnicas de selección (pruebas, test, entrevista, etc). Las técnicas usadas difieren por distintas razones, tales como la las organizaciones, el tipo de cargo, diferentes áreas, etc. A continuación nombraremos distintas formas o técnicas usadas para la selección:

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios.

1. Preparación. Todas las entrevistas de selección deben ser preparadas, y estas deben ser suficientes

para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista
- el método para alcanzar el objetivo de la entrevista y
- la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado

Esta además decir que el entrevistador debe estar informado de las características que se necesitan para ocupar el cargo. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente: Existen dos tipos de ambiente:

Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Establecer un ambiente no es un paso aislado en la entrevista, ya que al iniciar una conversación, la entrevista puede experimentar trastornos: un sala de espera inadecuada, un antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, etc.

Para evitar esto, una buena entrevista implica considerar varios aspectos:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable y sin muchos ruidos.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. En la sala de espera deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobretodo, relacionados con la firma.
- Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. Lo que se desea y lo que pueda obtenerse de una entrevista son materia que debe decidirse antes de su iniciación.
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista. Una lectura rápida del análisis del cargo, de las cartas de referencias o de la solicitud de empleo del candidato será de gran utilidad en el transcurso de la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista. Es la entrevista propiamente dicha, es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean. En este proceso el entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar sus respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder nuevas preguntas y así sucesivamente

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- **Contenido de la entrevista.(aspecto).** Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo: formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, etc.
- **Comportamiento del candidato.(aspecto formal).** Es la manera como reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, ambiciones y motivaciones, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos – material y formal – que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

4. Terminación de la entrevista. Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
- **Evaluación del candidato.** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazo o aceptado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en la entrevista ayudan a proyectar una imagen de él.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección.

Pruebas o test

Las Pruebas o test son una muestra de conductas en las personas, algunas de éstas son más representativas que otras, debido a que se hace difícil demostrar si al aplicar una prueba, ésta evalúa lo que se quiere medir, es decir, demostrar que la prueba es válida.

La validez es importante, porque verifica la precisión con que una prueba mide lo que se propone medir, o cumple con la función para la que fue diseñada. En otras palabras, depende el cargo o puesto de trabajo que se desea ocupar, el tipo de prueba que se aplicará, y a partir de esta premisa, se validan las pruebas como un medio de predicción de cómo el aspirante va a reaccionar, o puede reaccionar en el puesto a futuro.

En las pruebas de selección existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de una prueba: validez del criterio y validez del contenido.

Otra característica importante de una prueba, es la confiabilidad, y se refiere a la consistencia que puede tener una prueba, es decir, se trata de demostrar que la calificación obtenida por un aspirante en una prueba es totalmente fiel a la verdadera calificación que podría tener el aspirante.

Una persona obtiene 90 puntos en una prueba de inteligencia el lunes, y cuando se somete a la misma prueba el martes obtiene 130 puntos

¿Podemos tener fe en la prueba?

Tipos de Pruebas o Test.

Una vez definidos los candidatos, se inician las distintas pruebas. Es conveniente clasificar una prueba de acuerdo con las capacidades cognitivas (mentales), habilidades físicas y motoras, personalidad e intereses o rendimiento que mida.

Una posible forma de clasificar todas las pruebas que se utilizan en los procesos de selección, es en tres grupos: psicotécnicas o psicométricas, específicas y grupales.

Pruebas Psicotécnicas:

Estas son las conocidas como Test, debido a que son herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción.

Los Test se clasifican en:

- Test de inteligencia:

Son los que miden el llamado factor G o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona. Entre estos están:

Test de Raven.

Test de Dominó.

Test WAIS.

- Test de Aptitudes:

Son los que evalúan capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas, se pueden tomar de forma individual o grupal. Dentro de esta categoría se encuentran las pruebas de rendimiento, que evalúan la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad de entender conceptos a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Por ejemplo: Batería de conductores (BC)

- **Test de Personalidad:**

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Estos test no tienen un control en el tiempo para su realización, y su contestación es de forma individual, en base a preguntas o situaciones especiales de carácter personales (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Habitualmente se evalúa: estabilidad emocional, extroversión – introversión, seguridad en si mismo, sociabilidad, entre otros aspectos de la personalidad. Entre las usadas más comúnmente se encuentran:

Test de Rorschach

Test de Zulliger

Test de Relaciones Objetales (TRO)

Test de Colores (Lüscher)

Test de Bender

Inventario Tipológico de Myers – Briggs (MBTI)

Inventario de personalidad de los vendedores (IPV)

Pruebas Específicas.

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez.

Estas pruebas específicas deben llevarse a cabo por profesionales y especialistas en el cargo que se desea emplear, se estandarizan igualmente para todos los candidatos, y deben de realizarse en un ambiente lo más real posible. (Si se evalúa a un telefonista, la prueba se hará con un teléfono real).

Dentro de estas se encuentran las pruebas de mecanografía, computación, entre otras.

Dinámicas de Grupo.

Es una técnica psicológica de selección, que sitúa a los candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos específicos en los mismos. Estos rasgos, a parte de considerarse si son buenos o malos, es más importante evaluarlos de acuerdo a los rasgos que se requieren para el puesto.

Esta prueba es muy utilizada, debido a que evalúa si las personas son capaces de trabajar en equipo o en un ambiente social, o con público.

El examen médico:

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Otras Técnicas de selección.

- Investigación de antecedentes y verificación de referencias (Currículo).
- El polígrafo y la prueba de honestidad.
- Grafología (Un psicólogo es capaz de medir necesidades, deseos y estructura psicológica, con la muestra de un manuscrito y firma del aspirante).
- Examen Médico. (Mide rendimiento físico, busca limitaciones médicas, detecta enfermedades transmisibles que pudieran ser desconocidas por el aspirante, abuso de drogas).

EL PROCESO DE SELECCIÓN

En la mayor parte de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. Los pasos del proceso de selección y secuencia variará, no solo con la organización sino con el tipo de puesto que hay que ocupar. Es por esto que antes del proceso de selección tenemos el Reclutamiento, encargado de recopilar la primera parte de la información del candidato. Con esto se continúa el proceso de Selección.

Pasos del Proceso de Selección

Solicitud de Empleo

Entrevista inicial en departamento de RRHH

Pruebas de Empleo

Investigación de antecedentes

Selección preliminar en el departamento de RRHH

Entrevista de supervisión

Examen Médico

Decisión de Contratación

Nota: Los pasos pueden variar. Se puede rechazar a un solicitante después de cualquier paso del proceso.

TERMINO DE SELECCIÓN.

Decisión final:

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.

Una buena selección de personal es fundamental para la organización. Para que esta sea viable, es necesario ocupar ciertos filtros de selección, los que ayudaran a escoger al candidato que cumpla con las necesidades, expectativas, etc. que busca una empresa u organización.

Tradicionalmente, las organizaciones tomaban en cuenta los aspectos académicos, recomendaciones, etc., pero hoy se da énfasis a nuevos paradigmas, se cuestionan los métodos tradicionales, buscando un mejor, simple y económico método para selección eficiente.

Hoy en día se están logrando grandes cambios y avances en la educación, por lo tanto, el sistema para encontrar nuevos talentos factibles a una organización se hace cada vez más importante. Entre más eficaces sean las técnicas de selección, mejor será evaluada la conducta y personalidad del candidato; con los muestreos de trabajo se conocerá acerca de los conocimientos específicos que requiera el aspirante, de acuerdo al perfil del puesto de trabajo.

Basándose en la teoría expuesta en este trabajo, se concluye que **no importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo**, porque es esto lo que buscan las empresas y organizaciones de este nuevo milenio, o deberían buscar, con sus entrevistas y pruebas. Son los conocimientos, lo fundamental que se requiere para ocupar un puesto de trabajo. Los títulos no son una garantía de sabiduría, ni experiencia, solo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje, y no una profundización del conocimiento.

el saber, en el siglo XXI, ha de ser medido por la amplitud, alcance e impacto que este pueda y deba causar en las organizaciones.

El talento que necesitan las organizaciones se medirá por creatividad, basándose en la premisa: el profesional es lo que el profesional hace, no lo que dice saber, solamente por su practica, se medirá su talento, es decir **el valor no está en saber, sino lo que se hace con lo que se sabe.**

No se debe exigir que un candidato sea eficaz y eficiente, sino debe demostrar ser un ente efectivo. Nos damos cuenta que se intenta buscar un sentido distinto al tradicional, poseer el conocimiento y ponerlo en práctica.

La búsqueda del talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez.

Lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor.

Y con este nuevo impacto positivo que el personal posea, imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad.

Socialización

Para dar a conocer y entender la Socialización de los Recursos Humanos, en el presente informe, se ha partido del supuesto de que se ha realizado un buen reclutamiento y selección de los nuevos integrantes de la organización cumpliendo con los requerimientos y necesidades de la organización.

La Socialización de los Recursos Humanos, es un proceso que se preocupa esencialmente de establecer un conjunto de mecanismos precisos para asegurar que el total de los empleados se sientan comprometidos y cómodos, de tal forma que contribuyan eficazmente para lograr las metas propuestas por la organización a la cual pertenecen.

La inducción es uno de los procesos para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización, es decir, es un ajuste dirigido a los nuevos integrantes de la organización, el cargo y el grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la organización, de manera que su incorporación no sea traumática.

La socialización implica un aprendizaje externo y un autoaprendizaje, éste último es responsabilidad de los integrantes de la organización.

¿Qué es la Socialización?

Para introducirse en este tema, se comenzará por investigar la definición de Socialización que expone la Real Academia de la Lengua Española, que dice:

Promover las condiciones que favorezcan el desarrollo de la vocación social o sociabilidad del Hombre.

En esencia ésta definición es la que se utiliza para ser derivadas a distintos ámbitos y contextos, como es el caso de este trabajo, en cual se estudia la socialización desde una perspectiva empresarial.

En este caso, la Socialización organizacional, es un proceso que tiene como objetivo entregar a los miembros de la organización información general, los beneficios de pertenecer a ésta y lo que la organización espera de ellos. Esto se logra mediante los procesos de inducción, orientación y mantención, que se presentan más adelante.

La Socialización es un proceso importante para las organizaciones, ya que ayuda a disminuir los problemas de rotación y las renuncias en los primeros días de trabajo por una mala adaptación a la organización, que se traduce en pérdida de dinero y tiempo empleado en la selección de personal; y los miembros de la organización al estar bien informados se sienten más motivados y aumentan la productividad, la lealtad y el grado de compromiso.

Inducción

Es el proceso de integración a los nuevos empleados, a través del cual se comienza la Socialización de los miembros de las organizaciones.

Para comprender la importancia del proceso de inducción se presenta el estudio que realizó la Texas Instruments Company, donde se descubrió lo siguiente sobre los nuevos empleados:

- Los primeros días en el trabajo son de ansiedad e inquietud.
- La ansiedad interfiere con el proceso de capacitación.
- Los nuevos trabajadores se muestran renuentes a analizar los problemas con sus supervisores.

Según este mismo estudio existen tres razones que justifican el nerviosismo que se presenta los primeros días de integración a la Organización. Estas razones son:

- Todas las situaciones nuevas representan un cambio, y cuanto más diferentes sean las nuevas cosas, más cambios e incertidumbres tienen que enfrentar los nuevos integrantes de las organizaciones.
- Los nuevos integrantes de las organizaciones con frecuencia tienen expectativas muy poco realistas sobre sus nuevos puestos de trabajos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que había negociado.
- La primera sorpresa que surge con frecuencia cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, son cuando las expectativas poco realistas referentes al reto que implica el trabajo se contraponen con un puesto que no exige mucho.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar este tipo de problemas. El propósito de este proceso es esencialmente integrar a los nuevos empleados a la Organización, dándoles la información básica que necesitan sobre la misma.

Orientación

Una vez realizada la inducción, se continúa con el proceso de orientación, el cual se preocupa de dar a conocer a los nuevos integrantes de la organización, sus derechos, deberes o labores y la importancia de ellos para la organización que los acoge.

Este proceso tiene como propósito minimizar los problemas que posiblemente puedan suceder a la hora de asumir su nuevo puesto de trabajo y en su futuro desempeño en la organización.

Mantención

Es el proceso que se encarga de mantener continuamente informado al todos los integrantes de la organización sobre los temas abordados por la inducción y la orientación, los cuales pueden cambiar o pueden ser confusos para algunos integrantes de la organización.

Los cambios pueden ser producidos por alguna modificación en la estructura de la organización o un cambio producido en el medio ambiente organizacional, como por ejemplo, cambios en la legislación laboral entre otras.

Para detectar los puntos que podrían ser confusos es necesario realizar un seguimiento constante a los integrantes de la organización, mediante entrevistas personales entre el empleado y su supervisor; o realizar cuestionarios que verifiquen el grado de integración de estos en la organización.

En la socialización es importante que los integrantes de la organización se sientan plenamente identificados con ella, y por ello mantenerlos informados acerca de la situación de ella es un paso esencial, es la realización de una mantención, la cual se puede llevar a cabo de diferentes maneras, como por ejemplo, realizando reuniones periódicas para informarles la situación de la organización, para lograr una mejor integración del personal con la organización.

Es importante también que la organización de a conocer a sus integrantes los logros obtenidos y hacerlos partícipe de ellos, mostrándoles lo importante que son para la organización.

Información general que se entrega en este tipo de procesos:

Discusión

Las Organizaciones desde un punto de vista tradicional, cuando se refieren al personal de una organización se les observa sólo como un recurso de la misma. Bajo estas condiciones, las personas para las organizaciones sólo son un mero número, el cual puede ser reducido en cualquier momento con el fin de abaratar los costos.

Desde esta perspectiva, no existe una preocupación real de la organización por las personas que trabajan para ella, siendo innecesario pensar en invertir en ellas. Pero a medida que ha pasado el tiempo las organizaciones han ido cambiando sus prioridades y es así como las organizaciones se dan cuenta de la importancia de las personas y en la necesidad de invertir en ellas de variadas formas, ya sea capacitándolas y entregándoles beneficios entre otras cosas.

El tema de este informe es analizar una de las inversiones que las organizaciones realizan en sus miembros, ya que la realización de los procesos de socialización aumentan la capacidad de adaptación de los nuevos miembros, la cual aumenta la productividad de ellos en un mejor tiempo. Cuando no se realizan estos tipos de procesos, la adaptabilidad de los miembros es más variable e impredecible para la organización. Por ello, si el miembro no se adapta a la organización, quiere rotar de su cargo o directamente renunciar, la organización pierde el dinero invertido en la contratación.

La manera de lograr la identificación con la organización, *es lograr que sus nuevos empleados se involucren y se comprometan con la organización.* La Socialización de los Recursos Humanos es un proceso que cada organización planea, respecto a sus necesidades, por ello es que no existe una norma general para realizar este proceso, se pueden notar que en diferentes textos, al mismo proceso le dan diferentes nombres, o los interpretan de otra forma, pero en general tratan de expresar lo mismo.

Principalmente lo que los programas de Socialización empresarial buscan es que sus nuevos integrantes conozcan la organización en la cual trabajaran, los objetivos de la empresa, su misión, sus principales ejecutivos, entre otras cosas relevantes y esencialmente busca que los nuevos integrantes de la organización conozcan la importancia de su rol para la organización y darles a conocer lo que la organización requiere de

ellos.

Conclusión

La socialización es el proceso por el que el empleado comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se realizan en la organización.

La inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, es un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos

En general, puede decirse que la orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos miembros.

Por lo comprendido, se puede decir que la relación diaria con los compañeros durante el trabajo, parecer el factor más importante para ayudar a los recién llegados a sentirse eficientes. Los procesos de Socialización son útiles para fomentar la lealtad y la identificación con la organización.

La socialización es una herramienta que nos ayuda a solucionar los problemas que se les presentan a los nuevos integrantes comúnmente en los primeros días de trabajo y durante su carrera, los que son causante de renuncias y falta de motivación.

Aunque inicialmente podría parecer una pérdida de tiempo realizar un programa de Socialización, las ventajas que se obtienen de este son mayores en consideración al tiempo empleado en el programa, ya que en ocasiones dentro de la organización existen personas que tienen mala disposición o percepción de la organización, produciendo una desmotivación o aislamiento de los nuevos integrantes de la organización.

Al aplicar un programa de Socialización se reducen los problemas de ansiedad de los nuevos integrantes de la organización, por consiguiente aumenta la adaptabilidad de los individuos, disminuyendo los problemas de rotación de personal, el ausentismo laboral y las renuncias por inadaptación que son comunes en los primeros días de trabajo, con lo cual se produce una pérdida de tiempo para la organización y el dinero invertido en el proceso en el que se selecciono.

Evaluación de Desempeño

Siempre que se habla de evaluación se produce un impacto sobre las persona, ya sea positivo o negativo, más aun si se piensa en esto durante la vida laboral, por la mayor responsabilidad que sobrelleva. Esto es debido a que siempre se han pensado las evaluaciones como algo solamente para calificar nuestro rendimiento de manera buena o mala, y esto es debido a que casi siempre se ocupa la evaluación de desempeño de esta manera.

En este trabajo se tratará de mostrar la evaluación de desempeño como una herramienta que siendo bien usada puede ayudar a medir el potencial de desarrollo de las personas, para mejorar sus defectos y potenciar sus virtudes.

Los objetivos y los distintos métodos de evaluación serán analizados, además las capacidades que deben tener la o las personas encargadas de la evaluación, para evitar las distorsiones que puedan alterar el resultado y no mostrarnos la verdadera realidad, generando un error en la toma de decisiones que puede alterara el futuro de nuestra organización.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen varias razones para realizar evaluaciones formales de desempeño a través de un conjunto de métodos y sistemas, el cual ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Los objetivos de este proceso son muy distintos y no solamente se reducen al simple juicio del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario ir a un nivel más estudiado.

- Conocer los sistemas de Evaluación del desempeño y los factores que intervienen
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación
- Obtener una oportunidad para que el supervisor y sus colaboradores se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo, con el fin de permitir una retroalimentación a través de las evaluaciones para elaborar un plan de trabajo que rectifiquen cualquier deficiencia que pudiera afectar en su desempeño.
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Por lo tanto la Evaluación de Desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar éste objetivo básico la organización debe intentar alcanzar tanto los objetivos fundamentales, como ciertos objetivos intermedios.

Responsables de la Realización del Proceso

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. Así por ejemplo el proceso puede ser desarrollado por; supervisores, empleados, comisiones especiales, etc. Cabe señalar que no siempre la administración del desempeño es función exclusiva de la dependencia de recursos humanos.

A continuación se explican con mayor detalles los posibles realizadores del proceso:

Supervisor Directo: quien evalúa al personal es el propio jefe, que mejor que nadie tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades.

Sin embargo los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

El Empleado: Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, sin embargo esta es poco común porque solo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo esta compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de un equilibrio emocional y de capacidad de autoevaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de tipo personal.

La comisión: En algunas organizaciones la evaluación de desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Por lo general la comisión consta de miembros permanentes y transitorios.

El Ambiente: Una forma de preparar el ambiente ante una evaluación es indicando la forma de evaluación y los puntos a evaluar para lograr una familiarización con el tema y con la evaluación en sí. Es importante indicar ¿CÓMO?, ¿CUÁNDO?, ¿DÓNDE? Y ¿QUÉ? se va a evaluar.

CAPACIDADES COGNITIVAS DEL ADMINISTRADOR

En esta parte del trabajo analizaremos las capacidades que debe tener la persona encargada de la evaluación

de desempeño, para que esta sea lo mas transparente posible, sin generar distorsiones que puedan afectar la imparcialidad que se necesita para realizarla.

Los errores más comunes en la evaluación de desempeño que generan distorsiones son:

1-Claridad de criterios de evaluación: Son importantes por que se debe tener en cuenta lo que se quiere evaluar y las herramientas necesarias que se deben ocupar para lograrlo. Por lo tanto, se deben evitar las escalas demasiado amplias para no realizar una interpretación errónea.

2-Efecto Halo y/o Aureola: Esto sucede cuando la persona encargada de la evaluación, califica anticipadamente al empleado de una forma negativa (aureola) o positiva (halo), este tipo de distorsión afecta a los empleados que son amistosos o poco amistosos con sus jefes.

3-Los prejuicios personales: En estos errores a diferencias de los anteriores, la distorsión ocurre debido a estereotipos, que hacen que el evaluador tenga una opinión formada según sus apreciaciones personales, generando la distorsión.

4-El efecto de los acontecimientos recientes: Otra tendencia común en las evaluaciones es la influencia que ejerce en el evaluador las acciones recientes del empleado, que pueden ser positivas o negativas, esto afecta mayormente cuando los periodos de evaluación son muy largos (anuales).

5-Interferencia a razones subconscientes: Motivado por razones que son inconscientes como ganar popularidad o agradar, pueden adoptar actitudes constantemente en favor de los evaluados o demasiado estrictas en las evaluaciones.

6-La tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones extremas, para así ocultar las deficiencias, con el fin de obtener un promedio aceptable.

METODOS PARA REDUCIR DISTORSIONES

Existen métodos para que el evaluador no cometa estos errores y así evitar las distorsiones que pueden ocurrir debido a las limitaciones que tiene como ser humano. Algunos de estos métodos son:

- Designar un grupo de personas capacitadas para desempeñar la labor de la evaluación. En el cual la alta Gerencia nombra una comisión de evaluación, compuesta por no más de cuatro miembros y conformada por individuos pertenecientes a diversas áreas funcionales.
- Entre los miembros permanentes deberá existir un representante de la alta gerencia, quien ejercerá la presidencia del grupo.
- Los miembros permanentes tienen la obligación de participar en todas las evaluaciones con el fin de mantener el equilibrio en las opiniones y la viabilidad del grupo.

METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los métodos de Evaluación de Desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación, aspectos relacionados con la propia evaluación, con las prioridades involucradas y en su mecánica de funcionamiento, ya que cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y sus necesidades. Así es muy común hallar organizaciones en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes.

Por lo tanto cada organización tiene sus propios sistemas de evaluación de desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos. Sin embargo se siguen ciertos parámetros acerca de los sistemas de evaluación, tales como:

- Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación de desempeño, capaz de servir a todas las necesidades gerenciales.
- Permitir varios tipos de retroalimentación al individuo y evitar comparaciones que impongan una representación artificial en extremo.
- Enfocar el sistema como un método abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

Tipos de Métodos de Evaluación de Desempeño

Como se mencionaba anteriormente existe una gran variedad de sistemas de evaluación de desempeño (cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas), en donde estos deben basarse fundamentalmente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no solo de sus características de personalidad.

A continuación se llevará a cabo un análisis descriptivo de cada uno de los métodos que encontramos más necesarios y relevantes:

Método de Escala Gráfica

Este método es sin duda el más utilizado y popular para evaluar el desempeño. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados, ya que el evaluador debe otorgar una evaluación de acuerdo al criterio que el estime en el desenvolvimiento del empleado en una escala que comience de inferior a superior.

Se trata de un procedimiento que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de calificaciones previamente definidos y graduados, basados únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Este método utiliza un formulario de escala que contiene una lista de variedad de características que pueden aplicar a un individuo que desarrolla un trabajo y una escala de grados o puntajes de desempeño, en cada una de estas características; cabe destacar que cuanto mejor sea la descripción de estas características, mayor será la precisión de esta. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. El desempeño puede ser graduado mediante calificativos (como: excelente, bueno, regular, bajo lo aceptable y malo); o mediante notas (1 a 5, 1 a 7, 1 a 10 o en porcentajes). El tipo de características también puede ser sencillamente una enumeración de estas o una descripción detallada de ellas en términos de rasgos o requisitos, o en términos de conductas.

Ventajas:

- Son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo,
- Los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.
- Exige escaso trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que los simplifica enormemente.

Desventajas:

- Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo
- Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.
- Tiende a rutinar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- La retroalimentación también se ve reducida, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para remendar distorsiones e influencia personal

de los evaluadores; esto presenta calificaciones aceptables o desmedidas para sus subordinados.

Métodos de los centros de evaluación

Este método tiene una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Este método se basa en el hecho de que en forma frecuente, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo calificadamente apto para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Ventajas:

- Existe una amplia comunicación entre empleados y evaluadores lo cual permite un mejor entendimiento del proceso que se lleva a cabo.
- Su aplicación logra un mayor acuerdo entre evaluadores, lo cual no fuerza a grandes diferencias y de esta manera se encuentra un resultado mas objetivo (en base a diferentes veredictos de evaluadores).
- Permite verificar una evaluación profunda y objetiva de cada empleado, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Desventajas:

- La confección y ejecución de esta herramienta son complejas, exigiendo una preparación esmerada y prolongada.
- Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero.

Método de elección forzada

Lo llamamos método de elección Forzada ya que los trabajadores son inducidos a elegir una *frase descriptiva* la que es previamente determinadas, estas se seleccionan bajo condiciones que permiten su aplicabilidad y discriminación, estas se encuentran en forma de alternativas.

Las frases pueden variar en su composición, existiendo solo dos tipos:

- La primera es la existencia de bloques que contengan frases de significado positivo como negativo con dos frases cada uno.
- Consiste en crear bloques con frases de significado positivo, cuatro frases por bloque.

En ambos tipos se debe juzgar al empleado por el desempeño desarrollado y el supervisor o evaluador debe elegir una frase que más y menos se ajustan al perfil del trabajador.

La importancia en utilizar una de las formas de redactar una frases significativas radica en que la primera va ha tener significados positivos como negativos y la veracidad de los resultados queda en manos del evaluador quien tiene que distinguir frases que posiblemente suman puntos, quedando abierta la posibilidad de que exista una distorsión en el resultado.

Lo contrario ocurre en el formulario con bloques de significado solo positivo, ya que lleva al evaluador a reflejar cada bloque y escoger las frases mas descriptivas del desempeño del trabajador, esta forma es la que entrega mejores resultados.

Ventajas:

- A través de esta evaluación logramos resultados mas veraces y personales.
- La aplicación no es complicada y no requiere una gran preparación de parte de los evaluadores.

Desventajas:

- Es principalmente un método comparativo, además de discriminatorio ya que encasilla a los evaluados en buenos, medios, y débiles. Otra gran falencia es que entrega solo resultados globales sin dar mayor información.
- La creación al igual que su implementación es complicada, requieren de una elaboración minuciosa, cuidadosa y democrática.
- La información recepcionada a través de la evaluación no es suficiente ya que no entrega grandes nociones respecto a los evaluados.

Método de Auto evaluación

Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo lleva a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir diversidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos

Ventajas:

- Alienta el desarrollo individual. El evaluado desarrolla la capacidad de

superarse, si es que se utiliza bien.

- Es útil para la determinación de objetivos a futuro.
- Otra ventaja es que es un método muy económico y fácil de realizar.

Desventajas

- La principal desventaja y la mas evidente, es que si el individuo no esta

culturalmente preparado y miente en la autoevaluación, la herramienta no servirá de nada.

Método de Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean pensados de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Ventajas:

- Da claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa
- Permite una gerencia participativa.
- Puede inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos.

Desventajas:

- Los encargados de la administración por objetivos deben manejar muy bien el tema, para poder llevar a cabo la evaluación.
- Los objetivos son muy difíciles de establecer (Problemas económicos, exigencia, etc.)

Método de Evaluación 360°

La Evaluación de 360 grados o *feedback 360°* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas que pretenden evaluar a la personas desde todos los ángulos. Así un Jefe será evaluado por su respectivo Gerente de Área, sus subordinados y otros jefes de igual nivel.

Las evaluaciones jefe/empleado pueden ser incompletas ya que toman en consideración una sola fuente, en cambio las fuentes múltiples pueden otorgar mayor cantidad de puntos de vista del desempeño de una persona. Esto trae muchas consecuencias, entre ellas, se puede percibir un clima de mayor colaboración en el trabajo.

Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo las mismas impactan en los demás. Si esto pasa es posible predecir un aumento en la productividad.

Este modelo de evaluación del desempeño del personal difiere del tradicional sistema de evaluación individual entre el empleado y su supervisor. Los beneficios que proporciona este tipo de evaluación son variados, en el que el más importante es no sujetar la evaluación al único juicio del supervisor.

Un proceso de evaluación en 360° sigue los siguientes pasos:

1.- Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización. Casi siempre los factores son

los mismos que los empleados en la evaluación del desempeño.

2. –Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de Evaluación de 360°.

C. –Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del profesional: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son **anónimas**.

D. –Lanzamiento del proceso de evaluación a los interesados y evaluadores.

E. –Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

F. –Comunicación a los interesados de los resultados de la Evaluación 360°

La herramienta de la cual se habla en el paso n° 2, consiste en un cuestionario de tipo anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. En la primera valora la efectividad del evaluado en los distintos factores que se deseaba medir, en el trabajo que realiza normalmente día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como pueden ser: stress, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Con esto se logra evaluar al la persona en distintas situaciones a las que esta enfrentado en su trabajo cotidiano, para cubrir un mayor unto de vista.

Ventajas:

- Como ya se menciona anteriormente la ventaja más importante, es que el sistema es más amplio, debido a que las respuestas se recolectan desde distintos puntos de vista.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Integra las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir la dejadez y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon en contra de él.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación, que es el tema que viene a continuación.

DISCUSION Y CONCLUSIONES

A través de la elaboración de este trabajo nos hemos dado cuenta que la evaluación de desempeño es una importante herramienta para medir el potencial de desarrollo de las personas que integran una organización, y con esto, si es que se maneja de forma correcta, poder mejorar la productividad de las mismas. Una

instrumento útil para esto es la capacitación. También otro punto importante a destacar es el cuidado que se debe tener en la forma en que se presenta la evaluación de desempeño, para evitar el impacto que pueda producir sobre las personas que van a ser evaluadas. Un impacto negativo puede producir una distorsión, ya que las personas evaluadas estarán predispuestas en contra de la evaluación. El impacto negativo de las evaluaciones en las personas también se debe, en gran medida, a que casi siempre, las personas que van a ser evaluadas, tienen la percepción de que se ocupa solamente como una herramienta para evaluar el desempeño durante el pasado, bueno o malo. Esto lleva a pensar en que solo es una medida para decidir quien está desempeñándose mal en la organización, para así despedirlo o en caso contrario una recompensa que puede ser monetaria. Es muy importante para nosotros como Ingenieros Civiles Industriales, poder crear nuevos métodos para evitar el impacto que producen las evaluaciones, y además manejar muy bien las capacidades cognitivas que debe tener el evaluador para así poder evitar las distorsiones. Además de tener la capacidad de ocupar la evaluación de desempeño como una retroalimentación que nos indica las potencialidades, no solo del evaluado, sino que también de nosotros como evaluadores.

Capacitación

La vida es un proceso de aprendizaje. Desde el momento en que nace, el ser humano interactúa con el medio ambiente recibiendo continuamente influencias que asimila de acuerdo a sus inclinaciones personales (determinismo estructural), las cuales modifican posteriormente su comportamiento. Éste genera acciones que se ven reflejadas en distintos ámbitos, uno de los cuales es la vida laboral. Se necesita entonces un nivel de conocimientos que le permita adaptarse y desempeñarse eficientemente en su trabajo. ¿Y cómo los adquiere? A través de la capacitación.

La capacitación puede auxiliar en el desarrollo de una persona para realizar de la mejor manera posible su labor dentro de la organización y futuras responsabilidades, buscando mejorar asimismo el sistema. Los beneficios que nos otorga la capacitación se pueden prolongar a través de toda su vida laboral.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logro de objetivos, primordialmente del ítem humano con que se cuenta.

Es por esto que la Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, convirtiendo a los empleados en el personal idóneo para el trabajo

¿Qué es capacitación?

Simón Dolan dice que capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten en su desempeño. Éstas repercuten en el individuo de dos maneras diferentes:

- **Elevan su nivel de vida; la manera directa de conseguir esto es a través de mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.**
- **Elevan su productividad; esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado.**

Según Gary Dessler, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las

habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquinas cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de su empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato, es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos específicos relativos al trabajo; actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente; y desarrollo de habilidades que necesitan para realizar de manera efectiva su trabajo.

La capacitación es un tipo de educación profesional más específico que la formación ó perfeccionamiento profesional. Es, por tanto, un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento.

¿Por qué capacitar?

Las empresas tienen la necesidad de adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que les ofrece el medio, para así alcanzar la viabilidad. Sin embargo, en este mismo medio hay otras empresas presentes, la competencia, las cuales se dedican al mismo rubro y que también buscan su propia viabilidad. Entonces, éstas deben buscar un alineamiento entre las habilidades y los requerimientos de las propias organizaciones, y así mejorar su productividad, y una de las estrategias para lograrlo es la capacitación.

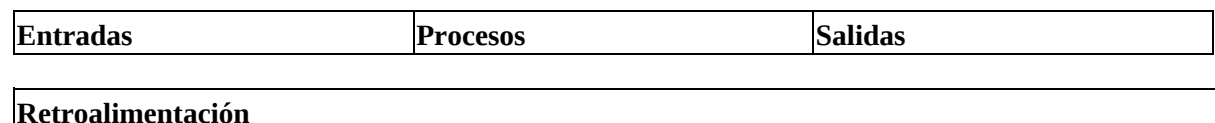
Además, las exigencias del puesto de trabajo están cambiando muy rápidamente, según evoluciona la tecnología, por ejemplo, las continuas mejoras del hardware y el software de los computadores hacen necesaria la formación de los empleados que trabajan con ellos. Las empresas que se niegan a brindar capacitación a sus empleados se privan de contar con los recursos humanos que se necesitarán para prosperar, o incluso sobrevivir.

¿Para qué nos sirve la capacitación?

De manera general, la capacitación sirve para preparar al personal, proporcionando las habilidades necesarias para realizar de manera inmediata las diversas funciones o tareas de la organización. Además, proporciona oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en las laborales actuales, sino también para otras funciones en las cuales se pueda desarrollar en un futuro. Por último, la capacitación ayuda a cambiar las actitudes de las personas, con el propósito de crear un clima más agradable entre los trabajadores, incrementar su motivación, lograr en ellos una mejor receptividad en las instrucciones de supervisores o clientes, potenciar las actitudes de comunicación y solución de problemas.

¿Cuáles son las etapas del proceso de capacitación?

La capacitación es un ciclo, el cual se representa en el siguiente gráfico:



- Entradas: Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, etc.
- Procesamiento u operación: Proceso de aprendizaje individual, el programa de capacitación, etc.
- Salidas: Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.

- **Retroalimentación:** Evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación?

Debemos realizar un buen proceso de detección de necesidades, ya que es fundamental para que la capacitación sea exitosa.

¿Cuáles son los medios para determinar estas necesidades?

El diagnóstico debe ser asertivo, por lo tanto, toda la información debe ser recogida y agrupada cuidadosa y sistemáticamente. Para ello contamos con diferentes medios:

¿Qué procede a la determinación de necesidades?

Fijar objetivos de capacitación concretos y evaluables es la base que debe producirse a partir de haber determinado las necesidades de capacitación. Entonces, después del diagnóstico, se deben elegir los medios de tratamiento para sanar las necesidades percibidas, es decir, la programación de las necesidades de entrenamiento.

La *determinación de necesidades de entrenamiento* debe entregar las siguientes informaciones para que la *programación de entrenamiento* pueda diseñarse:

¿Qué tipos de contenidos incluye un programa de capacitación?

- **Transmisión de informaciones:** es uno de los elementos más importantes dentro de un plan de capacitación: distribuir informaciones entre los empleados como un cuerpo de conocimientos. También comprende la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** este se refiere a las destrezas, habilidades y conocimientos directamente relacionados con el cargo actual u ocupaciones futuras (tareas u operaciones).
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** se tratan de cambiar actitudes negativas por positivas, aumentando la motivación y desarrollo de sensibilidad tanto del empleado como el supervisor.
- **Desarrollo de conceptos:** se trata de elevar el nivel de conocimiento, con respecto a ideas y filosofías, con el fin de llevar a la aplicación conceptos de la práctica administrativa, o para elevar el nivel de conocimiento de los empleados o gerentes.

Estos 4 tipos de contenidos de la capacitación pueden utilizarse separadamente o conjuntamente.

¿Cuáles son las técnicas más conocidas para capacitar?

La técnica de capacitación que se utilice depende de variados aspectos, como por ejemplo, la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa. Se clasifican en:

¿Qué herramientas utilizamos para capacitar?

Estas técnicas se pueden utilizar tanto dentro del lugar de trabajo, como fuera de él. Se puede recurrir a muchas herramientas para realizar el entrenamiento, pero las más usadas son

Diapositivas y cintas de video (medios audiovisuales): Proporcionan información coherente y, si se

hacen bien, pueden resultar interesantes y provocar la reflexión. Dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Una de sus ventajas es que permite la economía de tiempo así como de recursos y una de sus desventajas es que no permite a los trabajadores realizar preguntas o recibir explicaciones complementarias. Lo ideal es que sea utilizada como un complemento de otra herramienta.

Enseñanza en aula: Ésta entrega conocimientos a los empleados en formación de parte de un instructor, no es muy atractiva para los trabajadores, pero puede cobrar vida si se utilizan otras herramientas como videos, sesiones de discusión al terminar la exposición, etc. (complementando la exposición).

Computadores: Gracias a la caída de los precios de los computadores personales, esta herramienta resulta bastante rentable. Algunas de sus ventajas son la relación directa con el puesto de trabajo, puesto que actualmente, muchos trabajos requieren el uso de computadores; ritmo individual, porque este método se adapta a las capacidades y disponibilidad de tiempo de los trabajadores; una extensa distribución de computadores; entrega una retroalimentación inmediata; autosuficiencia, puesto que no requiere la presencia de un instructor durante el proceso de aprendizaje; y la flexibilidad, puesto que es más fácil cambiar un programa de computador que renovar material impreso.

Simulaciones: Son aparatos o situaciones que replican exigencias similares del puesto de trabajo en un lugar fuera de éste. Las empresas usan estas herramientas cuando la información que deba ser transmitida es compleja, el equipo es muy caro, los costos de una decisión equivocada son caros, o cuando resulta peligroso capacitar a los empleados directamente en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los simuladores de vuelo.

Realidad virtual: Utiliza una tecnología que permite replicar el entorno real del trabajo, en lugar de reproducir sólo aspectos de éste, como en el caso de las simulaciones. En este tipo de entorno tridimensional, el usuario puede interactuar con objetos, manipularlos en tiempo real. Tiene las mismas ventajas que las simulaciones.

E-learning: Se refiere a que el aprendizaje se puede llevar a cabo mediante un medio electrónico a distancia, por ejemplo, a través de un computador. En el e-learning el aprendizaje es a distancia, pues el interesado está en el lugar que desee y conectado al curso mediante un computador. En este caso es el alumno el que planifica su aprendizaje, selecciona la secuencia de temas a estudiar y avanza según su propio ritmo. Las ventajas principales son:

- Facilidad de acceso a programas y cursos.
- Permite acceder a contenidos de última generación y en actualización permanente.
- Mejora las experiencias de aprendizaje pues los contenidos son mayoritariamente dinámicos y personalizados.
- Incrementa la colaboración con pares y colegas.
- Facilita la comunicación con expertos, con el profesor o algún otro personaje destacado en el tema.
- El participante ahorra tiempo y costo, pues no tiene que desplazarse a ningún lugar y aprovecha la totalidad del tiempo que está conectado con el curso.
- En general este tipo de capacitación permite entrenar a una fuerza laboral grande y dispersa, como por ejemplo a personal de empresas que poseen sucursales en distintos puntos de la ciudad u otras regiones, como Bancos y tiendas de departamento.

¿Cómo se lleva a cabo el entrenamiento?

Una vez determinadas las necesidades de la entidad y elaborada la programación, lo que nos falta es ejecutar dicho programa. Se necesita siempre un instructor y un aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. El instructor es la persona que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

La ejecución depende de 5 factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- La calidad del material del entrenamiento presentado.
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

¿Cuál es la etapa final del proceso?

Muy a menudo no se dedica mucho tiempo a evaluar los resultados de la capacitación o se pasan por alto. Esto equivale a realizar una inversión sin siquiera determinar si se están produciendo los resultados esperados. Existen dos etapas básicas que se consideran en la evaluación de un programa de capacitación:

La primera es diseñar el estudio de evaluación y en particular, si se utilizará la experimentación controlada. La segunda es qué efecto de la capacitación se debe medir.

- Experimentación controlada: Se realiza una comparación entre dos grupos, uno que es capacitado y el otro no. Es necesario comparar los datos relevantes antes y después de la capacitación, de esta manera determinamos el cambio en el desempeño y los beneficios obtenidos con la capacitación.
- Efectos de la capacitación que se deben medir: Hay 4 categorías básicas:

Reacción: Opinión de los empleados con respecto al entrenamiento.

Aprendizaje: Realización de pruebas para medir los conocimientos adquiridos.

Conducta: Si hay cambios en el comportamiento de las personas sometidas a este proceso.

Resultados: Para determinar si se lograron los objetivos previamente determinados.

¿Existe algún beneficio que incentive la capacitación en Chile?

Franquicia Tributaria: Es un incentivo tributario que se ha convertido en el principal instrumento legal para promover el desarrollo de programas de capacitación al interior de las empresas.

Básicamente, esta franquicia permite a las empresas que se encuentren clasificadas por el SII, como contribuyentes en primera categoría de la ley de Impuesto a la Renta, ya sea que tributen por Renta Efectiva o Renta Presunta, o se encuentren exentas de pago por pérdida del ejercicio, hacer uso de un descuento o rebaja tributaria, u obtener la recuperación de la Inversión en Capacitación, al momento de presentar su declaración anual de impuestos a la renta en el SII.

El límite de Franquicia Tributaria que otorga el Estado a las empresas que se acogen a esta modalidad, tiene un tope máximo de 1 % de la Planilla de Remuneraciones Imponibles Anuales. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo 1 % de las remuneraciones imponibles sea inferior a 13

UTM, pueden descontar, anualmente, hasta esa suma por concepto de capacitación.

Las empresas pueden ejecutar acciones de capacitación en forma interna (cursos de empresa y cursos interempresa) o bien en forma externa, contratando los servicios de Organismos Técnicos Capacitadores, OTEC, autorizados y evaluados por SENCE, o a través de Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación OTIC.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE): un organismo técnico del Estado descentralizado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo. Su misión es contribuir al incremento de la productividad nacional, impulsando la capacitación ocupacional, tanto en las empresas, como también en las personas de menores ingresos del país.

Esta tarea la realiza a través de la administración de un incentivo tributario que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal, y de una acción subsidiaria, por medio de un programa de becas de capacitación financiadas con recursos públicos.

Discusión

Uno de los principales desafíos que tienen las empresas en la actualidad es prepararse ante los cambios futuros, es decir, lograr ser organizaciones inteligentes y flexibles. En éstas, las personas son los principales actores para el cumplimiento de los objetivos, manteniendo así la viabilidad de la empresa.

La capacitación tiene un rol significativo en esto, ya que forma parte de las estrategias que tiene la organización para mantenerse en el tiempo. A pesar de esto, muchas empresas se apuran en modernizar sus equipos y/o procesos, a través de la adquisición de nuevas tecnologías, sin tomar las medidas necesarias para potencializar las habilidades, conocimientos o capacidades requeridas que deben tener los empleados. Piensan, erróneamente, que automatización significa la simplificación de las tareas, cuando en realidad incluye la adquisición de nuevos conocimientos para manejar estas tecnologías, o sea, capacitación.

¿Es la capacitación una inversión o un gasto? Se piensa que es una inversión si se realiza un buen proceso de detección de necesidades; de lo contrario, se estarían desperdiciando recursos económicos que podrían ser indispensables para la entidad. He aquí la importancia de realizar un buen diagnóstico, se deben determinar las necesidades reales que demanda el empleo, es decir, debe enseñarse lo que se necesita, y a quién lo necesita. Entonces, antes de empezar con un programa de capacitación, los gestores deben sopesar los costos derivados de los problemas a solucionar y los costos de la capacitación necesaria para resolverlos. En ocasiones, los costos de la capacitación son más elevados que no resolver el problema; incluso, no todas las deficiencias de rendimiento se solucionan con capacitación. Éstas pueden producirse por diversas causas, las que generalmente no dependen del trabajador, o simplemente son un problema de motivación del personal, por lo que la capacitación no produciría ningún resultado positivo.

Para que la capacitación tenga éxito, los objetivos deben estar claramente establecidos, ser realistas y estar vinculados o alineados con los objetivos de la organización, ya que éstos proporcionarán una ruta a seguir en la capacitación y también criterios de evaluación; por lo tanto, debemos planearla con mucho rigor y elegir asertivamente las técnicas a utilizar de acuerdo a los recursos y requerimientos de la organización.

La idea de comenzar determinando las necesidades en los niveles empresariales, de las tareas y de personal puede que sea algo más académico que práctico. En la realidad, la mayoría de las veces los problemas de la organización se presentan de manera fugaz y espontánea, por lo que ésta debe estar alerta para actuar con rapidez frente a estas necesidades, ya que la satisfacción es de suma importancia

para que la organización se mantenga en competencia en el medio en que se desenvuelve.

Un aspecto de suma importancia para realizar la capacitación es prestar bastante atención a la etapa de evaluación, ya que es en donde se mide la eficiencia del programa o el fracaso de éste con respecto a las metas que se ha impuesto la organización. Es lamentable que la mayoría de los encargados de estos programas no le dediquen tiempo a la evaluación de los efectos del programa, para así decidir si es rentable o no realizar un nuevo programa de capacitación.

Hay diversas técnicas para capacitar, una de las más utilizadas es la capacitación en el puesto, ya que es una de las más económicas. Una de sus ventajas es que la persona aprende en su propio puesto de trabajo mediante su desempeño real. Otra ventaja es que no se usan instalaciones costosas fuera del trabajo. Este método además facilita el aprendizaje y finalmente hay una mayor perspectiva de las actividades organizacionales. Pero esta técnica también posee desventajas, las cuales son: puede dar como resultado un incremento en los errores a medida que aumenta el aprendizaje, puede tener dificultades en aprender y de esta manera afectar a la productividad de la organización.

Otro tipo de técnica muy utilizada actualmente es el e-learning, el cual nos da la gran ventaja de facilitarnos material actualizado constantemente, y acceso a expertos en los temas a capacitar. ¿El e-learning será global? El crecimiento del e-learning depende principalmente de la velocidad con la que la infraestructura tecnológica se desarrolle. Pensemos si la Internet inalámbrica se hiciera realidad, podríamos estar en cualquier parte del mundo recibiendo capacitación continua.

La capacitación no es la única opción disponible para dar respuesta a una deficiencia o carencia del trabajador. Por ejemplo, si en una empresa se determina que los costos para que los empleados lleguen a un nivel determinado de rendimiento son muy elevados, el traslado o despido de la persona pueden ser los procedimientos menos costosos y más atractivos para ella. La falta del empleado se solucionará seleccionando a nuevos trabajadores. El inconveniente de despedir o sustituir empleados deficientes es que, con toda seguridad, afectará negativamente al compromiso, la motivación y la moral de la fuerza de trabajo. Debido a esta razón, los gestionadores deben tener en cuenta que es preferible la formación al traslado o despido de trabajadores.

Conclusiones

El valor de una empresa lo determina su personal. Es por ellos que se pueden alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad.

Después de que los empleados han sido seleccionados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, conocimientos y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada, es por esto que existe la capacitación.

La capacitación no se debe considerar como un gasto, sino como un beneficio a corto plazo, ya que ésta responde a las necesidades que tienen las organizaciones en un lugar y tiempo determinado.

Se piensa que la capacitación es importante porque contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas, eleva su nivel de optimismo, confianza, logro de metas dentro y fuera de la empresa. Si una persona ha recibido capacitación, es mucho más fácil para ella conseguir un nuevo empleo, ya que la empresa que lo contrate se ahorrará el gasto de capacitarlo.

Un factor importante para poder desarrollar este entrenamiento son los Jefes. Éstos deben estar conscientes de las ventajas que otorga esta inversión, de lo contrario, sólo lo considerarán como una pérdida de tiempo y de recursos. Por lo tanto, son unos de los principales responsables de la capacitación y deben estar siempre alerta

y detectar en forma permanente las necesidades de capacitación, para así poder alinear los objetivos de sus áreas con los objetivos de la organización.

Capacitar el personal nos otorga muchas ventajas, dentro de las cuales resaltan:

- Incrementa la productividad.
- Mejora la calidad de vida para las personas involucradas y el clima de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.

A través de la capacitación, empresa y trabajadores resultan beneficiados.

La incorporación de la educación a distancia será el hito que dará mayor fortaleza en la gestión de la capacitación, al entrar en un medio que combina tecnología, las diferentes opciones de un mundo competitivo, optimizar la adquisición de conocimientos, bajos costos, etc.

Indudablemente hará también a la empresa poder enfrentar sin problemas los desafíos que le demanda el futuro.

El e-learning, gracias al desarrollo continuo de la tecnología, será una de las principales técnicas de capacitación en las empresas. Incluso, podría convertirse en un medio masivo de enseñanza. Esto nos permitirá acortar el desfase entre tecnología y gestión.

Por último, debemos decir que la capacitación no es un remedio para todos los males de la empresa, sino que es una herramienta para solucionarlos. El despido de la persona es la última alternativa para la resolución de un problema de rendimiento.

Anexo

- **TIPOS DE ANÁLISIS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:**

- **Análisis Organizacional:** Este análisis se ocupa de estudiar factores generales de la empresa, como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto y largo plazo y su estructura; intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización. También estudia el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual la organización está situada. Este análisis ayuda a responder una interrogante de lo que debe enseñarse en términos de un plan y establece filosofías de entrenamiento para toda la empresa. Estudia factores generales de la empresa (cultura, ambiente).
- **Análisis de los Recursos Humanos:** En este análisis se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo, o sea, con el desempeño del trabajador; y el segundo, referido a sus potenciales proyecciones como trabajador y como persona.
 - ♦ **En relación con sus potenciales:** Su objetivo es desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo, y no se limita a los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretende el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la entidad o estimular su eficiencia y productividad.
 - ♦ **En relación con su desempeño:** Se trata de investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si éste está o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos, por ejemplo, verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipos, atrasos con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, altos índices de ausentismo, etc.; y determinar si sus competencias están acordes con dichas exigencias, para así establecer las necesidades

reales de capacitación.

- **Análisis del puesto de trabajo:** Es el estudio sistemático, objetivo, real y completo del trabajo que se va a realizar, determinando en él las tareas que comprenden la ocupación, los conocimientos tecnológicos y académicos. Las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene y su evolución. Esto es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

Sin embargo, cada trabajador que ocupa un determinado cargo posee un perfil real de desempeño, representado por las competencias adquiridas en un momento determinado y, que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo.

Esto conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que denominamos brecha del desempeño. Esta es la que permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores estudiados.

Concepto de necesidad de entrenamiento a nivel del cargo:

- **TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN:**

- **Capacitación en el lugar de trabajo:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante el desempeño real. En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible, y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados, quienes se encargan de la capacitación. Existen varios tipos de capacitación en el puesto:
 - ♦ **Método de asesoramiento o sustituto:** Aquí el empleado recibe capacitación de parte de un empleado experimentado el supervisor mismo. Esta técnica es utilizada en la alta gerencia.
 - ♦ **Rotación de puestos de trabajo:** Permite a los empleados adquirir experiencia en una serie de puestos de trabajo de la empresa definidos con precisión.

Capacitación fuera del lugar de trabajo: Se utiliza generalmente como complemento de la capacitación en el lugar de trabajo.

Desarrollo de la Carrera Profesional

Hoy en día, tanto personas como organizaciones, buscan su desarrollo. Este desarrollo es esencial para cada individuo, no importando el sector o el lugar en el cual se desempeñe. También es crucial en la gestión de Recursos Humanos para toda organización, ya que su incentivación y estímulo es la mayor fuente de creatividad y mejoramiento del desempeño.

Desarrollo

¿Qué es el Desarrollo de la Carrera Profesional?

Para una mejor comprensión de esta investigación, se definen algunos conceptos:

Carrera: Es la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo. En la carrera se pueden identificar al menos dos componentes: individual (o interna) y de la organización (o externa).

Carrera individual: Es el proceso en el cual los individuos toman conciencia de sí mismos, sus habilidades, elecciones y consecuencias. Se identifican metas claras relacionadas con la carrera, tomando en cuenta las necesidades económicas, sociales y afectivas; y se planifica trabajo, educación y experiencia de desarrollo.

Carrera organizacional: Proceso mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos.

Desarrollo de la Carrera: Es el esfuerzo concertado y coordinado entre los individuos y la organización a la cual pertenecen, que busca encajar la satisfacción de las necesidades del individuo con las de la empresa.

Tomando estas definiciones se comienza a desarrollar la investigación. Ésta se enfocará en el desarrollo de la componente organizacional de la carrera profesional. Se parte del supuesto que el individuo busca desarrollar su carrera (tanto individual como organizacionalmente) a lo largo de su vida, y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro.

Personas y organizaciones

La organización depende de la actuación de su personal, para sobrevivir, mantener su efectividad y para crecer; mientras que las personas que en ella trabajan necesitan encontrar situaciones de trabajo que les proporcionen seguridad, reto y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Por lo tanto, las organizaciones buscan el desarrollo de sus trabajadores. El desarrollo de la carrera laboral requiere que los sujetos de ésta contribuyan y agreguen valor a la organización mediante un desempeño superior; este desempeño debe ser evaluado mediante indicadores de gestión y proceso de evaluación y de retroalimentación.

La contribución individual requiere ser compensada e incentivada adecuadamente. Sólo así pueden las organizaciones sobrevivir y crecer en un ambiente cada vez más competitivo. La carrera laboral comienza con el ingreso de las personas a la organización, y termina con su salida o desvinculación, supeditada al potencial de cada uno para crecer.

Gestión de carrera

El concepto de carrera es relativamente nuevo en la gestión de empresas debido a que, anteriormente, los individuos eran sólo empleados para hacer tareas específicas, y estas eran ajustadas según las necesidades de la empresa. Un trabajador sólo podía aspirar a tener avances jerárquicos según su desempeño (evaluado según el criterio de su superior).

Con la creciente movilidad de los empleados, las necesidades de las compañías se han visto con la necesidad de cambiar debido a la dificultad de atraer, retener y desarrollar al personal de alto talento.

No existe una clasificación o tipología sobre sistemas de gestión de carrera. Las empresas adoptan diversos modelos según su estrategia y condiciones competitivas o tipo de negocios que abarcan, así como el tipo de personal que requieren para su operación.

Nos encontramos con compañías que enfatizan un liderazgo en costos. Suelen ser más estables, grandes y monoproductoras. La postura del desarrollo de carrera se basa en moldear al individuo según las necesidades organizacionales, con una fuerte planificación a largo plazo. Suelen ser empresas de tipo monopolístico y de servicio público.

Otro modelo que aparece es el de organizaciones fuertes y dominantes, o líderes de mercado. Aquí nos encontramos con estructuras muy jerarquizadas, en donde la organización decide el desarrollo del individuo.

Finalmente, nos encontramos con el último modelo de organizaciones, en donde se propicia que cada individuo gestione el desarrollo de su propia carrera. Estas instituciones brindan libertad al individuo para elegir su área de trabajo, y no buscan mantener a las personas por mucho tiempo en la organización. Las organizaciones están conscientes de que los cambiantes intereses de personas las llevarán por rumbos que muchas veces están dentro de varias organizaciones. Existe una mayor movilidad y se pone énfasis en el reclutamiento de nuevo personal.

¿Cómo se logra el Desarrollo de la Carrera?

Las organizaciones, en su búsqueda de desarrollo para las personas que la integran (que, recursivamente, busca desarrollar la organización misma), han definido dos tendencias. Estas tendencias son diametralmente opuestas, y tratan sobre quién tiene la responsabilidad sobre el desarrollo de la carrera.

La tendencia Paternalista aparece históricamente primero. Durante gran parte del siglo XX, las compañías reclutaron trabajadores jóvenes con la intención de que pasaran toda su carrera dentro de una sola organización. Para quienes tenían los diplomas y la motivación necesarios, se crean trayectorias de ascenso con una responsabilidad cada vez mayor. Los patrones proporcionarían la capacitación y las oportunidades y los empleados responderían demostrando lealtad y trabajo duro.

En esta región del país, esta es la tendencia que aún impera. Las organizaciones de tamaño medio y grande poseen requisitos ordenados como mallas, similares a las mallas curriculares de una carrera universitaria, en las cuales se describen trayectorias de puestos de trabajo ordenados por responsabilidad creciente. Para ascender, los trabajadores deben ir superando series de capacitación, las cuales pueden ser cursos dictados internamente o por otra institución de capacitación; o bien capacitación adquirida mediante la experiencia.

Pero la tendencia actual fuera de esta región, el programa formal de planeación de la carrera dirigida ha sido abandonado. Un nuevo arreglo entre patrones y empleados traspasa la responsabilidad de la organización al empleado del desarrollo de la carrera. Así, los empleados adquieren más interés en mantener sus capacidades y conocimiento actualizado, y en prepararse para los desafíos del mañana. Se vislumbra el aprendizaje como un proceso que dura toda la vida.

Las organizaciones adoptan una postura Catalizadora del desarrollo de la carrera de sus empleados, proporcionando facilidades para la formación y alejándose de decidir la trayectoria de su gente. Cuando se producen vacancias en los puestos, la organización publica internamente esta necesidad, pidiendo a sus empleados a que postulen al cargo. Si el postulante posee las características de experiencia y formación requeridas, se le permitirá tomar el puesto. De esta manera, los empleados deberán estar siempre perfeccionándose y buscando mejores oportunidades, tanto dentro como fuera de la organización a la cual pertenece. El empleado decide aprovechar las oportunidades que surjan, trazando así su carrera profesional.

Esto ocurre porque los patrones no desean invertir en costosos programas de desarrollo de la carrera para empleados de corto plazo. Y los empleados no están motivados para aprender habilidades específicas de la organización que quizás no son compatibles con las habilidades necesarias para otras organizaciones. A medida que las organizaciones evolucionan desde burocracias altamente jerarquizadas a equipos funcionales con estructuras planas y actividades no-centrales realizadas por empresas externas, la responsabilidad en el desarrollo de la carrera se ha movido de Paternalista a Catalizador.

Responsabilidades

Sin importar la tendencia que adopte una organización, existen algunas responsabilidades que deben asumir, tanto personas como organizaciones.

Las responsabilidades de la organización son:

- *Comunicar claramente las metas de la organización y las estratégicas futuras.* Cuando las personas saben dónde se dirige la organización, están mejor capacitadas para desarrollar un plan personal para participar en ese futuro.
- *Crear oportunidades de crecimiento.* Los empleados deberían tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes y profesionalmente desafiantes.
- *Ofrecer asistencia financiera.* La organización debería ofrecer el reembolso de las colegiaturas para ayudar a los empleados a mantenerse actualizados.
- *Proporcionar el tiempo para que los empleados aprendan.* Las organizaciones deberían mostrar generosidad para conceder permisos pagados para capacitación fuera del trabajo. Además, las cargas de trabajo no deberían ser tan demandantes que impiden a los empleados tener el tiempo para desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

Implementación de las tendencias

Paternalista

Para una empresa que asume un rol paternalista en el desarrollo de sus empleados, es muy común que se potencie la entrada de personal joven y de poca experiencia, hacia cargos que requieren poca responsabilidad. Lo anterior ocurre en todos los niveles de la organización. Esa es la vía de ingreso a estas organizaciones, y por lo general es imposible ingresar directamente a un cargo que posea un nivel elevado, con muy escasas excepciones (por ejemplo, cuando se requiere con urgencia un profesional con conocimientos técnicos muy específicos y nadie al interior del personal puede cubrir el puesto).

La organización lleva un registro de los avances de las personas con respecto a los factores que se consideran importantes (potencialidades personales, habilidad social, conocimientos técnicos, habilidades administrativas, manejo de idioma, etc.) y, se elaboran Cuadros de sucesión o Escalafones de mérito basándose en estos factores. Se utilizan diferentes formas para evaluar a los empleados: pruebas escritas, medición de productividad, opinión del superior directo, etc.

Si las personas son bien evaluadas, logran ascender en el cuadro de sucesión. Cuando se produce una vacante en un cargo superior, ocurre una cadena de ascensos, en donde la persona inmediatamente inferior en el cuadro, asume el cargo vacante, y así sucesivamente hasta llegar a la base del área.

La secuencia de cargos esta en un orden creciente de responsabilidad, según la estructura de la organización. Si el empleado satisface las necesidades de la organización, podrá ir subiendo hasta llegar al tope de su área. Sin embargo, existen condicionantes para el ascenso. Dependiendo de la organización, se busca potenciar cargos con personas que posean ciertas habilidades específicas. De esta manera, los individuos desarrollan su carrera dependiendo de las necesidades de su organización.

En esta parte de Chile, éste es el modelo de desarrollo de la carrera más usado. Es común en los servicios públicos; de hecho, la Carrera funcionaria (denominación que se le da a la carrera profesional que se desarrolla en las instituciones del Estado), se basa en Escalafones de mérito para discernir los ascensos. Esto ocurre, por ejemplo, en el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Salud. El mismo modelo también fue encontrado en compañías mineras, tales como Doña Inés de Collahuasi SCM y Quebrada Blanca.

En las organizaciones de servicios públicos, para poder ascender, los empleados deben ser evaluados.

Esta evaluación consiste en contestar una prueba escrita, y en su segunda parte se adjunta una referencia evaluativo de su superior. Los resultados de esta evaluación se traducen en Escalafón de Méritos y en el grado de funcionario. El aumento del grado funcionario implica un aumento salarial.

En Collahuasi, el desarrollo de la carrera profesional se enfoca principalmente en satisfacer de mejor manera las necesidades de la organización. Existe una retribución al trabajador si éste contribuye dichas necesidades, pero, esencialmente, la capacitación y la experiencia que debe recibir el personal se enfoca en cubrir las necesidades de la empresa. Se manejan Cuadros de Sucesión, y se realiza reclutamiento a profesionales de temprana edad (en lo posible, recién egresados). Para mantener cubiertos sus puestos estratégicos, siempre se está entrenando personal nuevo.

Catalizadora

En un medio ambiente altamente competitivo, las organizaciones adoptarán estrategias que les permitan diferenciarse y mejorarse a sí mismas. Cuando las organizaciones deciden adoptar estrategias de reducción de costos, se dan cuenta que parte del costo que implica desarrollar personal no se justifica en el corto plazo. Entonces, estas organizaciones preferirán contratar personal que ya cuenta con experiencia y conocimiento, ahorrando en tiempo y dinero.

Por otra parte, los individuos, en este ambiente competitivo, intentarán llamar la atención de ciertas organizaciones, para lo cual acumulará experiencias y buscará aprender lo que sea necesario con tal de ser contratado. Quizás su búsqueda de desarrollo lo lleve en una trayectoria por muchas organizaciones. En definitiva, para él lo que más importa es su desarrollo profesional, que también implica satisfacer de mejor manera otras áreas de su vida personal; por lo que este individuo no adquiere un mayor compromiso en los logros de una organización en particular.

Cuando se presenta la escena descrita anteriormente, la organización entiende que el individuo procurará su propio desarrollo, y ella deberá permitirle que lo logre de una buena manera. Se está en presencia de la tendencia catalizadora.

En organizaciones donde se asume esta postura, no existen limitaciones con respecto al tipo de cargo que pueda alcanzar una persona. La persona define sus límites con su conocimiento, experiencia y sus logros. Si se produce una vacante, las personas que tengan la experiencia y conocimientos necesarios podrán postular. Se emplean recursos como el job posting (que consiste en habilitar un panel informativo dentro de las instalaciones de la organización, para que la gente se entere de los cargos vacantes y poder postular). Se utiliza reclutamiento de personal y se efectúan selecciones según los criterios particulares de cada puesto de trabajo. Las organizaciones manejan los currículos de muchos profesionales, y siempre esta buscando personas que posean habilidades desarrolladas. Si no las encuentra, incentivará a que el propio personal se capacite, otorgando facilidades de tiempo y económicas.

Las personas buscaran capacitación según sus propias necesidades, y siempre con la intención de poder desempeñarse de buena manera en algún área de su elección. La organización le permitirá a esta persona elegir su área de trabajo, y si demuestra compromiso y eficiencia, se le ofrecerán cargos con un mayor nivel de responsabilidad.

Para el desarrollo de este trabajo no se encontraron modelos de implementación de esta tendencia en la región.

Sintetizando, se presenta un cuadro comparativo entre las tendencias.

Paternalista	Catalizadora
--------------	--------------

Se potencia la entrada de personas jóvenes a la Organización, para cubrir puestos estratégicos en el futuro. (Preparación mediante Training).	Se potencia el ingreso de personas con experiencia y altamente calificadas, para cubrir los puestos necesarios al corto plazo.
Se elaboran programas de capacitación para el personal de la organización, según las necesidades de la organización.	Se incentiva la propia capacitación, según las propias necesidades (reducción de costos)
Existen registros de las habilidades personales (uso de Cuadros de Sucesión, Escalafones de Mérito), los cuales se consultan para permitir el avance a un cargo	A los cargos se postula, no son designados. Se aprueba el traslado interno si el individuo que postula cumple los requisitos (uso de recursos como el Job Posting)
Existe énfasis en selección (de personal nuevo, joven y sin experiencia) y se efectúan evaluación del personal.	Se pone énfasis en reclutamiento de personal y conservación de personas altamente capacitadas.
Predominan las necesidades de la organización. La organización define la trayectoria a seguir.	Predominan las necesidades del individuo. El individuo define su trayectoria.
Es muy probable que un individuo pase mucho tiempo en una organización (casi toda su vida)	Las personas cambian constantemente de organización y de cargo.

Discusión y Conclusiones

Según lo investigado, a Iquique no han llegado las nuevas tendencias del desarrollo de la carrera que existen en la actualidad. La tendencia que más se usa es la paternalista. Sin embargo, los autores creen que lo ideal sería hacer una combinación de ambas. Se recomienda tomar una postura que busque el desarrollo tanto del individuo como de la organización, debido a que se lograría una mejor y mayor motivación al trabajador, logrando así mayores frutos para la organización.

También, debe incentivarse una postura que permita al trabajador decidir su camino. Lo ideal sería trabajar en organizaciones, de estructuras más o menos planas, donde las personas puedan elegir los puestos donde trabajar para así sentirse más a gusto consigo mismo. Un derecho al que todos puedan acceder sin importar el cargo que tengan en la organización.

Se notó que el modo usado por las organizaciones públicas es el que permite una mejor evaluación, consiguiendo a la persona más capacitada para el puesto que se requiera, logrando así que todos los trabajadores busquen aprender y se superen cada día más.

Llama la atención el hecho de que personas con gran experiencia no puedan surgir, debido al criterio utilizado por algunas organizaciones para los ascensos. Esto es perjudicial para la estima de las personas, lo que conlleva desmotivación y poco compromiso hacia la organización de parte de estas.

Se concluye que los extremos no son buenos, ya que en ellos se contempla la satisfacción de una de las partes en perjuicio de la otra. En la paternalista encontramos que se maneja la carrera de las personas en beneficio de la organización, descuidando la voluntad de las personas y la satisfacción de las necesidades individuales. En cambio en la catalizadora encontramos que las personas, en su intento individual de desarrollarse, pueden descuidar los intereses de la organización e impidiendo así que la organización surja.

Se debe tomar lo mejor de ambas partes, es decir, satisfacer las necesidades tanto de la organización como del individuo para así mantener satisfechas a ambas partes y que ambos logren el desarrollo.

Compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar otros tipos de empleos.

Además existen otras formas de protestas pasivas como el absentismo, provocado básicamente por el bajo interés que despierta una función compensada pobremente.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza para todos, ya que produce ansiedad y desconfianza en los empleados y pérdida de competitividad y rentabilidad para la organización.

Es por estos motivos que el principal objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor es encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y capacidad competitiva de la empresa

Hoy en día existen distintas maneras de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa, en este trabajo nos vamos a centrar en la Compensación; pero también son parte de esta relación la planeación de recursos humano, reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional entre otras ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias de la empresa.

La compensación en el trabajo puede ser de forma directa en forma de sueldos, salarios; como también en forma indirecta en el campo de prestaciones al personal.

COMPENSACIÓN

La retribución que se entregan a los trabajadores por su trabajo puede ser directa a través del salario o indirecta por medios no monetarios como servicios o beneficios sociales tanto para el empleado como para su familia.

Los empleados desean contar con sistemas de remuneración que ellos perciban como justos y adecuados a sus habilidades y expectativas, por lo tanto el pago sigue siendo un factor importante en la administración de recursos humanos porque representa a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de sustento y reconocimiento.

Tanto los profesionales como los estudiosos de recursos humanos coinciden en que la forma como se distribuyen las remuneraciones entre los empleados constituye un mensaje respecto a lo que la empresa considera importante y los tipos de actividades que esta promueve.

Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados: recompensan sus comportamientos.

Es por estos motivos que para una organización es esencial tener un programa sólido de compensaciones con el objeto de que los pagos sirvan para motivarla producción de sus empleados de tal manera que sea posible

mantener los costos laborales a un nivel aceptable.

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA COMPENSACIÓN

Hoy en día la rápida evolución que sufre nuestra sociedad nos deja con cierto grado de incertidumbre donde a los que más perjudica son a las empresas. Esta globalización no se han sabido aprovechar tomando decisiones equivocadas convirtiendo muchas veces las oportunidades en restricciones o amenazas lo que hace a las organizaciones frenar su expansión.

Este estilo por lo general supone que la reducción de costos se lleva acabo mediante recortes presupuestarios, despidos o reducción de mano de obra y eliminando los beneficios a los empleados. Sin embargo, nuestra tarea es considerar un estilo participativo , humano y democrático, orientado a las personas hacia resultados promisorios tanto para ellas como para las organizaciones

Una de las tareas mas importantes y difíciles a la vez es ser justos. Esta justicia se tiene que lograr por el bien común, ya que la justicia solo genera mas justicia, y esta justicia se debe lograr con la tanto por la compensación directa como por la indirecta.

La equidad se puede definir como cualquier cosa de valor que se gana a través de la inversión de algo con valor.

Wallace y Fay informan que la justicia se alcanza cuando el beneficio sobre la equidad equivale a la inversión realizada. Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado.

NO SOLO EL PAGO DEBE SER EQUITATIVO SINO QUE TAMBIÉN LOS EMPLEADOS DEBEN PERCIBIRLO ASI.

Los empleados comparan las recompensas con sus contribuciones, generándose sentimientos de EQUIDAD o de inequidad que son subjetivos pero que definen la manera de cómo los empleados interpretan el trato que reciben de la organización, por lo que es de gran importancia establecer un sistema de compensación que mantenga este equilibrio interno y externo de lo contrario surgen diversos problemas que se traducen en perdidas para esta , además los pagos deben servir como una herramienta motivadora en la producción de los empleados , para la mayor parte de los empleados el pago tiene directa relación no solo con su nivel de vida , sino también de estatus tanto dentro como fuera de la organización,; como el pago al empleado representa una recompensa recibida a cambio de sus contribuciones resulta esencial según la TEORIA DE LA EQUIDAD que el pago sea equitativo en función de esas contribuciones

OBSERVACIÓN: Ver anexos sobre una perspectiva

COMPENSACIÓN DIRECTA

La compensación directa o salario es la retribución en dinero pagada por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Política Salarial

Es un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneraciones de sus empleados.

Los objetivos de un programa de compensaciones como de las otras funciones de los Recursos Humanos es facilitar la utilización efectiva y la administración de los recursos humanos de una empresa . Estos objetivos

de las compensaciones también deben contribuir con los objetivos generales de la empresa, por lo que este programa debe adaptarse a las necesidades de la empresa y sus empleados .

Normalmente las empresas establecen metas muy específicas, estas metas sirven de lineamiento para que los administradores se aseguren de que las políticas de sueldos y prestaciones logren su objetivos, para alcanzar estas metas es necesario establecer políticas para guiar la dirección en la toma de decisiones.

Las metas mas relevantes de los programas de compensación son:

- Premiar el desempeño pasado de los empleados.
- Conservar la competitividad en el campo laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Motivar el desempeño futuro de los empleados
- Mantener el presupuesto
- Atraer empleados nuevos
- Reducir una rotación innecesaria de empleados.

De esta manera todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso deberán estar orientadas por estos principios y directrices.

Esta política salarial no es estática; por el contrario es dinámica y evoluciona.

Una política salarial debe contener:

- estructura de cargos y salarios : clasificación de los cargos y la franjas salariales para cada clase de cargos.
- Salarios de admisión
- Previsión de reajustes salariales, que pueden ser reajustes colectivos y reajustes individuales que pueden ser por: promoción, escalafón y meritos.

Una política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño; oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa)

El compuesto salarial.

Hay una porción de factores internos organizacionales y externos (ambientales) que condicionan los salarios determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

El compuesto salarial cobija los siguientes factores.

- Tipología de los cargos de la organización
- Política salarial de la organización
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Con juntura económica (inflación, recesión, costo de vida)
- Sindicatos y negociación colectivas
- legislación laboral

Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios. Inclusive, cuando actúan como fuerzas oponentes, estos factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los salarios.

Administración de salarios.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

En la administración de salarios, se busca tanto el equilibrio interno, como el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o consistencia interna de los salarios) se alcanza mediante informaciones interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo (o consistencia externa de los salarios) se alcanza por medio de informaciones externas obtenidos mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas la organización define una política salarial normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal.

Evaluación y clasificación de los cargos.

La evaluación de cargos es un termino genérico que abarca varias técnicas mediante los cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos.

En el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirven de base para un sistema de remuneración, en un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y por tanto la porción de cargos de la organización.

Métodos de evaluación de cargos.

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. Algunas veces, la evaluación de cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del estado de salarios, etc.

Los métodos de evaluación de cargos se dividen en dos grupos.

Métodos no cuanticos

- Escalonamiento de cargos
- Categorías predeterminadas

Métodos cuanticos

- Comparación por factores
- Evaluación por puntos.

Todos los métodos de evaluación de cargos por escalonamientos se denomina también método de comparación simple y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio elegido como base de referencia, en consecuencia, la comparación tiende a ser superficial. El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargo cualquiera que sea el método de análisis, la información acerca de los cargos debe disponerse y registrarse en un formato que sirve de patrón, para facilitar su manejo.

MÉTODOS CUANTICOS

Métodos de sistema por punto

El sistema consiste en evaluar los puestos sobre la base de parámetros jerarquizados como por ejemplo habilidades , esfuerzo mental ,esfuerzo físico responsabilidades , condiciones de trabajo , etc . dependiendo de la naturaleza de la organización y del puesto a evaluar.

Este método requiere del uso de un manual de punto , que describirá los factores nombrados anteriormente y el grado en que estos inciden o se encuentran en tal o cual puesto , y los puntos asignados a cada factor según estos grados . el valor final en puntos de un puestos es igual a la suma de los valores de los grados de cada factor que posea el puesto . Es recomendable que cada empresa desarrolle su propio manual , lo que dependerá de la facilidad para distinguir distintos factores y distintos grados dentro de ellos . con respeto al máximo de puntos casi siempre es de 500 .

En resumen el método por puntos entrega el valor relativo del cargo de acuerdo a los puntos otorgados , y es competente tanto para empresas grandes o pequeñas

Método de sistema de comparación por factores

Realiza la evaluación factor por factor, se diferencia del sistema por puntos porque se comparan factores remunerables de los puestos por evaluar versus factores remunerables de puestos claves dentro de la empresa, que sirven de referencia dentro de la escala de evaluación del puesto. Por lo tanto se debe desarrollar una escala de comparación por factores:

- Seleccionar y ordenar los puestos claves: Los puestos claves son los puestos más importantes para los empleados y para la organización, y muy conocidos en el mercado laboral. Se ordenan de acuerdo a 5 factores: **habilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, responsabilidad y condiciones de trabajo.**

Asignar cantidades de sueldo para los puestos claves: En relación con los factores del puesto, y en congruencia con el orden de factores presentados en el paso uno.

- Establecer las escala de comparación por factores: Estos proporcionaran referencias para evaluar otros puestos.
- Evaluar a los puestos que no son claves: El valor de los puestos no claves se calcula sumando el valor en dinero de cada factor según el lugar que ocupa el puesto en la escala de cada factor.

Actualmente el método utiliza solo 3 factores básicos: conocimiento oknow how, actividad mental (o solución problema) y responsabilidad, ya que estos representan los aspectos más importantes de todos los puestos directivos, ejecutivos y profesionales. Consiste en determinar el valor porcentual asignado a cada uno de los 3 factores según el puesto, luego se ordenan los puestos de acuerdo a los factores y los valores en punto se asignan dado el nivel de porcentaje valor en que se ordeno el puesto.

COMPENSACION INDIRECTA

Esta compuesta por toda aquellas compensaciones no monetarias ofrecida por la organización, este se reconoce como otra forma de incentivo o reconocimiento al personal por su destacado desempeño, sin duda son muy importantes para destacar la producción de los empleados, de tal manera que se sienta una real participación y compromiso con su labor realizada en la empresa.

Este reconocimiento contempla servicios y beneficios sociales, así también reconocimientos como premios

(viajes, trofeos, etc.).

A diferencia de la compensación directa, esta se establece sin seguir una determinada metodología, sino en forma espontánea, es decir la empresa no compara la manera de premiar a los empleados con otras empresas cada empresa asigna premios de diferente forma a sus empleados.

VENTAJAS DE COMPENSACION INDIRECTA

Para la organización:

- Eleva la moral de los empleados
- Eleva la lealtad del empleado a la empresa
- Aumenta el bienestar del empleado
- Aumenta la productividad y disminuye el costo de trabajo
- Reduce molestias y quejas
- Promueve las relaciones públicas con la comunidad
- Reduce el ausentismo laboral.

SERVICIOS Y BENEFICIOS SOCIALES

Los Servicios y Beneficios Sociales están relacionados con la responsabilidad social de la empresa y cada vez están creciendo y acelerando mas, por los siguientes factores:

- Nueva actitud de los empleados en cuanto a los beneficios sociales
- Exigencia de los sindicatos
- Legislación laboral y de previsión impuesta por el gobierno
- Competencias por las empresas por los recursos humanos disponibles, para atraer o mantener
- Controles de maneras indirectas en los reajustes de precios de los productos o servicios

TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los servicios sociales son un aspecto competitivo en el mercado del trabajo, constituyen una previsión en la empresa de las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados, además de la salud, las actividades de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

Los planes de servicios y beneficios sociales a menudo están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.)
- Fuera del cargo pero dentro de la empresa (descanso, restaurante, bar, transporte, etc.)
- Fuera de la empresa, ósea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Clasificación de servicios y beneficios sociales

• En cuanto a sus exigencias

Se pueden clasificar en legales y espontáneos

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa y otros por las entidades de previsión.

• En cuanto a sus objetivos

Los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

Existe otro tipo de compensación, no utilizada comúnmente en nuestro país, nos referimos a la compensación variable.

Este tipo de compensación es el desafío para la administración de recursos, la compensación que tiene directa relación con el desempeño realizado por el personal, que recibe una remuneración de acuerdo a su nivel de productividad

Compensación variable

Las empresas están utilizando nuevas formas de compensación llamada Compensación Variable en la cual el empleado recibe beneficios en un porcentaje variable los que pueden ser determinados según el grupo de empleados, es difícil encontrar personal de alto cargo bajo este tipo de compensación.

Estas compensaciones pueden realizarse y ser medidas de variadas maneras, donde pueden encontrarse las primas individuales, las primas por equipos, la participación de los beneficios y/o utilidades de la empresa.

Cuanto mayor sea el porcentaje de la compensación variable, mayor será el porcentaje de riesgo compartido entre la empresa y los empleados, esto quiere decir se cambia la seguridad de saber cual va a ser el sueldo que el empleado recibirá al final del mes o periodo de trabajo donde existe la posibilidad de obtener mayores regalías o ser menores por ser afectado por el ambiente laboral o efectos fuera de la empresa. El sistema de compensación variable puede ser ventajoso para las pequeñas empresas, empresas emprendedoras, para empresas con una fuerza laboral joven las cuales no afecte mucho la NO gratificación inmediata para luego tener futuros beneficios, para empresas que se vieran obligadas a efectuar despidos debido a la inestabilidad de sus ingresos, etc.

Métodos de Compensación Variable

- **Cuantitativo:** es el más objetivo y retribuye la mayor cantidad de trabajo o el cumplimiento de los objetivos económicos. En donde los cuales se encuentran los sistemas de compensación variable mas usados como lo son las comisiones, la prima de producción en la cual el empleado recibe su retribución por superar un determinado objetivo y la prima de resultados en donde el empleado recibe una retribución cuando la empresa logra su objetivo planteado para un periodo.
- **Cualitativo:** puede decir que es el que utiliza mas la subjetividad ya que utiliza la evaluación como medida, en donde se pueden encontrar las siguientes retribuciones por cumplimiento de objetivos específicos, por la mejora continua, la evaluación del desempeño y la mejora de la competencia asociado a la asistencia de capacitación del empleado, entre algunas.

Estructura de la Compensación Variable

La Compensación Variable se puede diseñar de una forma mas optima en donde se puede utilizar métodos de los modelos cuantitativo y cualitativo, con esta estructura se puede realizar un buen resultado en la motivación dentro de las empresas:

- Colaborar en la obtención de los beneficios: superar un objetivo de resultado económico.
- Aportar para la mejora continua: realizar objetivos profesionales concretos en la empresa.
- Desarrollar al equipo: objetivos de formación.
- Tender a un desempeño ejemplar: Evaluación del desempeño.

Compensación basada en el rendimiento

El sistema para evaluar mas utilizado de Compensación Variable es basada en el rendimiento las cuales se miden por unidad producida y las comisiones por venta, estas pueden ser diferentes según el tipo de Bien o Servicio que entre la empresa. En las compensaciones basadas en el rendimiento se utilizan como medida las sugerencias de cómo ahorrar costos, innovación, por no faltar al trabajo si existe un lugar físico en donde ir, por evaluaciones realizadas por supervisores. Estas y otras medidas se suman en el sueldo del individuo.

Los sistemas basados en el rendimiento o de incentivos se apoyan en 3 suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa no solamente en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.

- Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y los grupos de la empresa.
- Para, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justos con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados a en función de su rendimiento.

Para evitar que las compensaciones variables se realicen en forma subjetivas o en favoritismos, esto puede llevar a que directores recopilen cualquier tipo de información objetiva para ratificar las decisiones salariales, las cuales pueden ser tomadas del entorno así como la opinión de personas de menor rango en la empresa.

Los sistemas de compensación variable pueden provocar conflictos y competencia dentro de la empresa, desalentando al mismo tiempo la cooperación. Como ejemplo se puede dar la existencia de empleados que podrían ocultar información a sus pares si creen que ésta les puede hacer avanzar, puede llegar hasta un intento de desquitarse con los colegas que reciben mas sueldo desprestigiando los proyectos en los cuales ellos trabajan.

Así también existen factores que no siempre pueden ser controlados por los empleados y afectan en el rendimiento como lo son los supervisores, el rendimiento de otros miembros del grupo laboral, las condiciones de trabajo y la cantidad de apoyo que recibe de parte de la gerencia, etc.

ANEXOS

Perspectiva de La Minera Doña Inés De Collahuasi

COLLAHUASI tiene el perfil de una empresa minera de clase mundial: recursos mineros abundantes, tecnología avanzada, una estructura de costos competitiva y un sólido compromiso con la comunidad. Pero su principal factor de éxito es contar con un personal motivado y comprometido con el mejoramiento continuo.

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS: La gran minería del cobre retribuye el esfuerzo de su personal con remuneraciones y beneficios que exceden con mucho el promedio nacional y en eso Collahuasi no es la excepción. Así por ejemplo, la remuneración promedio en Collahuasi es 2.4 veces mayor al promedio de la renta imponible de los trabajadores que cotizan en el sistema de Isapres y 3 veces mayor a la remuneración promedio informada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para trabajadores calificados.

Entre los beneficios adicionales a los legales que la compañía entrega a sus empleados cabe destacar el seguro de salud complementario, el plan de asistencia educacional para los hijos de trabajadores y el programa de subsidio habitacional, entre muchos otros, cuyo monto total asciende a 2.700 millones de pesos al año.

CAPACITACIÓN PERMANENTE: En promedio, los trabajadores de Collahuasi destinan anualmente 53 horas a perfeccionarse, lo que equivale a un 2.5% de su jornada laboral. Esta política de capacitación permanente responde a dos objetivos principales: contar con personal motivado y preparado para enfrentar

con éxito los desafíos que plantea una industria cada vez más competitiva; y ofrecer a sus empleados herramientas que les aseguren un desarrollo profesional.

Este esfuerzo en materia de capacitación a permitido a Collahuasi implementar exitosamente otras de sus prioridades en la gestión de recursos humanos, cual es privilegiar la promoción del personal propio cuando se produce una vacante. Esta practica a tenido como consecuencia una de las características de Collahuasi: prácticamente todos sus trabajadores son chilenos.

PLAN HABITACIONAL: Fomentar que sus trabajadores vivan en la ciudad de Iquique, junto a sus familias, ha sido una política deliberada de Collahuasi. Ante la escasa oferta habitacional existente en esta ciudad cuando se construyo el proyecto original de la Compañía, esta llevo a cabo un programa para la construcción de 560 viviendas con una inversión de 30000 millones de pesos.

Actualmente la mayoría de los trabajadores de Collahuasi son propietarios de sus viviendas, puesto que estas casas y departamentos fueron adquiridos por ellos al costo y en condiciones de financiamientos favorables.

La mayoría de estas 560 familias provenían de otras ciudades del país. Con su decisión de radicarse en Iquique dieron un importante impulso a la economía regional, motivando una mayor oferta educacional, comercial, cultural y social que ha beneficiado a toda la Región.

Conclusión

Para nosotros es importante decir que una buena compensación a los empleados tienen muchos beneficios tanto económicos como psicológicos, entonces el revisar el o los sistemas de pagos al trabajador es fundamental para el bienestar de este y su compromiso con la empresa.

Hay que recordar siempre que el trabajador es un ser humano y es el pilar más importante de la empresa y de su familia.

Ahora nosotros como futuros ingenieros es nuestra tarea saber administrar de buena forma los recursos para compensar y motivar de la mejor manera a nuestro personal, para así lograr un grato ambiente laboral y así incrementar e incentivar una mejor disposición del trabajador.

Motivación

Las condiciones dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos de trabajo en el ambiente laboral de una organización, son producto de los contextos sociales, culturales, económicos y políticos, de los que forman parte, donde los resultados se ven reflejados en gran medida por la motivación del individuo.

Es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. En la organización se presentan factores tanto positivos como negativos, causantes de los estados de buena y mala producción, que tienen especial vínculo a los estados emocionales de cada persona en un grupo de trabajo.

Cada vez es mayor el número de organizaciones que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo, a través de equipos y estructuras grupales. Contar con el personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados para formar parte, coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

En el plano particular cuando se produce un comportamiento extraordinario de algún individuo siempre se parece sospechoso. Frecuentemente se intenta explicar el patrón diferente haciendo referencia a los motivos, por ejemplo, si alguien triunfa en la bolsa se escuchara el típico comentario que cita el dinero como motivación para dicho individuo.

En el documento se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Si se basa en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estas interrogantes está buscando explicar la motivación. Los psicólogos que estudian la motivación procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por partes del cerebro como el hipotálamo, el sistema activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

• ¿Que es la Motivación?

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Si bien es cierto, el modelo antes mencionado es el mismo para todas las personas, no así el resultado, ya que este variará indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo(que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las necesidades(que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

Para entender en forma clara podemos señalar el siguiente esquema donde se explica el ciclo motivacional que tiene como objetivo entender por que se produce el quiebre del equilibrio interno del organismo.

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad(es conocida como la fuerza que origina el comportamiento), ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfecerá la necesidad y retornara a su equilibrio inicial.

Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o en algunos casos la compensación

La frustración en el ciclo motivacional surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico(agresividad, descontento, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico(tensión nerviosa, insomnio, etc.).

También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

Si bien se ha estudiado a las personas como personas, estas a la vez constituyen organizaciones, ya que poseen tendencia a la vida en sociedad. Ellas viven en organizaciones que cada día son mas dinámicas y complejas, Es por esto que se da énfasis en esta segunda alternativa, es decir estudiar a las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales, pero ¿las organizaciones sacan el mejor provecho de las habilidades de sus empleados?. Para que esto ocurra el empleado debe sentirse estimulado a rendir su mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe motivar. Ahora, ¿Las organizaciones pueden motivar a sus empleados?. Tal vez se podría decir que estas pueden lograr generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto motivación, entonces:

• ¿Qué es la Motivación Laboral?

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización

como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos mas prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables) El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal. Entonces:

- **¿Como aplicar la motivación laboral en equipos de trabajo?**

Las organizaciones modernas cada vez más preocupadas en la forma de lograr un alto desempeño de sus trabajadores, se han visto obligadas a estudiar la manera de lograr este resultado.

Es necesario entender que para la motivación laboral no existe un método único, solo es operante la situación de conocer el proceso motivacional en forma global, Además influye la situación puntual que presentan las organizaciones y el control que los administradores puedan ofrecer en el periodo de tiempo que viven.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor, por lo cual están sujetos a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador.

Como herramienta sobre la cual las organizaciones y los lideres pueden actuar de manera de alcanzar la auto motivación del equipo se deben considerar las siguientes políticas motivacionales:

- **Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo**

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la "zanahoria" que la gran mayoría de la gente quiere.

Para usar el dinero efectivamente como elemento motivador se requiere:

Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.

Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.

Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

- **Tener reglas claras de lo que se desea para obtener resultados óptimos.**

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará sino lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.

- **Desarrollar el sentido de compromiso**

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

- **Motivar a través del trabajo mismo**

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

- **La promoción o el ascenso**

La promoción para que cause una motivación efectiva debe tener criterios claros y normados por la organización para que sean premiadas las conductas más eficaces tanto para la organización como para quienes trabajan en ella.

En este punto cabe señalar la capacitación como una forma importante de ascenso.

- **El reconocimiento y la recompensa social**

Han de estar estrechamente vinculados al desempeño del empleado.

Los supervisores y directivos deben reconocer según parámetros establecidos como: años de servicio, logro de metas, logro de productividad, etc. a sus trabajadores.

- **Liderazgo**

Para que una empresa o un determinado departamento produzca resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades. En resumen, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar.

- **Modales**

Es necesario para lograr un ambiente afable en la organización que sus componentes muestren empatía con la totalidad de sus compañeros de trabajo, por ejemplo el saludar cordialmente al ingresar al ambiente cotidiano.

- **Buena Información**

En el caso, cuando el hermetismo de parte de los superiores es interpretado como un secreto organizacional

los actores del ambiente se ven discriminados, desmotivados y desinteresados por la organización. Por consiguiente estar bien informados nos provoca compromiso hacia la organización.

- **Delegar y Descentralizar**

Es importante que en la organización se deleguen responsabilidades a cada departamento para obtener una eficiencia en la resolución de los problemas a modo de descentralizar las tareas y evitar que todo gire en torno a los altos mandos

Una vez considerados estos aspectos motivacionales, la organización tendrá cubiertos los principales elementos de desmotivación que pueden influir negativamente en el rendimiento de sus grupos de trabajo.

Sin duda, se ha instruido los factores principales que debe presentar la organización para que su personal participe en un ambiente ideal y manifieste su mayor potencial, generando la mas eficiente producción de la organización.

- **DISCUSIÓN**

La motivación organizacional se ve muchas veces en tela de juicio, por el enfoque que las compañías le otorgan. El principal factor que gatilla esta situación, es la connotación que le da la organización al ser humano como sólo un recurso laboral o una máquina más, en dicha institución. En dicho caso la organización debe ser emotiva en el trato a las personas (considerar al ser humano como tal y como pieza importante en el logro de los objetivos organizacionales).

Es tradicional pensar que las motivaciones que ocupa la organización actualmente se centran en los incentivos monetarios los cuales si provocan un bienestar en el individuo pero la motivación en él es solo momentánea. Estos incentivos de dinero pasan por alto los logros o metas individuales, familiares, sociales o de autorregulación (como las llama A. Maslow) que son de gran importancia para la vida de las personas.

Al aplicar algunas de sus políticas motivadoras la organización logrará un porcentaje importante tanto en la producción como en el ambiente laboral de la organización, pero aun así siempre será muy difícil lograr motivar a todo su personal ya que no existe una formula o una receta mágica, porque cada persona es única e irrepetible, jamás se podría encontrar una huella dactilar semejante, por ende para la organización, el motivar en su totalidad será difícil de alcanzar, pues el administrador no puede indagar o conocer la vida de cada una de las personas que componen la organización.

CONCLUSIÓN

La motivación parece a simple vista ser un tema sencillo, pero depende exclusivamente de lo que desean las personas, y cuales son sus principales necesidades, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación, debido a que las personas poseen muchas y diferentes necesidades.

Si bien es importante dar a conocer a todos los empleados el verdadero propósito de la organización, también lo es el tratar de conocer el móvil individual de las personas que forma parte de la organización, cual es su fibra sensible que las llevara a sentirse motivadas a realizar tareas que les produzcan recompensas, pero ofrecer la recompensa adecuada es solo una parte de la tarea de motivar a los empleados, también se debe asegurar que ellos comprendan que su esfuerzo es fundamental para conducirlos a obtener la recompensa.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría auto motivación y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlos además de generar un ambiente de trabajo donde aflore la auto motivación éstas no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades

por lo general, sólo consiguen resultados en el corto plazo ya que estos sólo tienen relación con otorgar pagos o recompensas que duran hasta que se consume el bien. Sin embargo hay otras maneras que puede emplear la organización para conseguir la auto motivación, a modo de ejemplo el asignarle a un empleado un nuevo proyecto o confiarle el uso de una nueva máquina o herramienta, es decir proporcionar recompensas que sean valoradas y apreciadas por el personal satisfaciendo mutuamente los objetivos de la organización con los objetivos individuales.

ANEXOS

• TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Teoría de las necesidades humanas (Abraham Maslow)

En 1943 Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En medida en que el hombre las va satisfaciendo, otras mas elevadas toman el predominio del comportamiento.

De acuerdo a esta teoría de Abraham Maslow, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico que va desde la mas material a la mas espiritual.

Se identifican 5 niveles y cada uno de ellos se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior esta razonablemente satisfecho.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Teoría de los dos factores (Frederick Herzberg)

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

Define una teoría de dos factores a saber:

Factores higiénicos o insatisfactorias: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la

satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Inteligencia Emocional

Daniel Goleman, gracias a su investigación en más de quinientas empresas, concluyo que aptitudes como el acondicionamiento, autocontrol, empatía, seguridad de si mismo, entre otras son un importante requisito en el mercado laboral actual y mientras más se avanza en la escala de liderazgo, más se percibe la importancia de la Inteligencia Emocional.

En la actualidad la competitividad profesional es un factor que nos obliga a ser mejores en lo que hacemos para permanecer en un trabajo o para alcanzar un nivel mas alto dentro de una organización (autorrealización profesional). Sin embargo, este perfeccionamiento técnico no es el factor clave para el éxito laboral, sino la Inteligencia Emocional.

En este documento abordaremos la inteligencia emocional, desde un punto de vista practico. Así, nuestro objetivo será entregar una visión de cómo desarrollar la Inteligencia Emocional para ser mejores trabajadores, profesionales o líderes.

A continuación un ejemplo claro de cómo reconocer la Inteligencia Emocional.

Penn y Matt eran dos estudiantes Yale en estados unidos. Penn era un alumno brillante y creativo, de lo mejor que Yale podía ofrecer. El problema era que como sabia excepcional, tenia una arrogancia increíble.

Pese a su capacidad, ahuyentaba a la gente, sobre todo a quienes debían trabajar con él.

Aun así, por escrito parecía impresionante. Cuando se graduó fue muy buscado: Las principales organizaciones de su especialidad le ofrecieron entrevistarlos para algún puesto; siempre era el primero de los candidatos al menos cuando se analizaban sus antecedentes. Pero la arrogancia de Penn afloraba con demasiada claridad, terminaron haciéndole un solo ofrecimiento de empleo en una empresa de segunda línea.

Matt, otro estudiante de Yale que se desempeñaba en el mismo campo, no tenia la brillantez académica de Penn, pero era hábil en las relaciones interpersonales. Se hacia apreciar por todos los que trabajaban con el. De ocho entrevistas a las que asistió, recibió siete ofrecimientos de trabajo y llego a triunfar en su especialidad; En cambio Penn fue despedido de su empleo al cabo de dos años.

Penn carecía de lo que Matt poseía: INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Es fácil reconocer que Matt tenia ciertas aptitudes que le permitieron triunfar en su especialidad. Estas aptitudes son la base de la Inteligencia Emocional y se denominan habilidades emocionales.

Inteligencia Emocional

Emoción: Daniel Goleman utiliza el término emoción para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar".

Se sostiene que existen cientos de emociones, junto con combinaciones, variables, mutaciones y matices. El argumento de que existe un puñado de emociones centrales se basa en cierta medida en el descubrimiento de Paúl Ekman, según el cual las expresiones faciales para cuatro de ellas (temor, ira, tristeza, placer) son reconocidas por personas de culturas de todo el mundo, incluidos los pueblos pre-alfabetizados presumiblemente no contaminados por la exposición al cine o la televisión.

Emociones primarias reconocidas preferentemente con sus familias:

- **Ira:** furia, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia, y odio patológicos.
- **Tristeza:** congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- **Temor:** ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- **Placer:** felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- **Amor:** aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
- **Sorpresa:** conmoción, asombro, desconcierto.
- **Disgusto:** desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- **Vergüenza:** culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contricción.

Cada una de estas familias tiene un núcleo emocional común formando un sin número de combinaciones posibles, lo que se interpreta en nuestros interminables estados de ánimo, por ejemplo no es tan raro estar de un humor gruñón e irritable, en el que se activan fácilmente arranques de ira más cortos.

IE es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales y su estilo de comunicar. Estos factores afectan directamente el nivel de éxito, satisfacción, habilidad para relacionarse con otras personas así como la habilidad personal para afrontar el estrés, el nivel de autoestima, percepción del control, el nivel general de bienestar mental emocional.

Algunas investigaciones muestran que los individuos con altos niveles de IE son más exitosos y viven una vida más plena y feliz. Disfrutan de mejores relaciones con su pareja, compañeros, amigos y muchachos. En el trabajo disfrutan del respeto de sus colegas, subordinados y superiores y como resultado son promovidos con más rapidez, tiene un sistema inmune más fuerte, disfrutan de buena salud.

Otros afirman que la IE está conformada por cuatro componentes: identificar emociones (habilidad para reconocer cómo se siente usted y los que están a su alrededor; identificar emociones en las personas, en la música, en el arte), uso de emociones (habilidad de generar emociones y luego razonar con estas emociones, ser emotivo y ser capaz de usar estas emociones le pueden ayudar a comprender cómo se sienten los otros o para asumir roles emocionales); comprender las emociones (saber lo que sucede cuando las emociones se fortalecen y cómo reaccionan las personas a diferentes emociones habilidad para comprender las emociones complejas); regular las emociones (usted siente los sentimientos en lugar de reprimirlos y usa tales sentimientos para tomar mejores decisiones, reaccionar con enojo puede ser efectivo a corto plazo pero si esta emoción se canaliza y dirige puede ser más efectiva a largo plazo).

Según Albert Mehrabian, la IE incluye la habilidad para percibir adecuadamente las emociones personales y las de otros, ejercer dominio sobre las emociones propias y responder de manera apropiada, entrar en relaciones en las que la expresión honesta de las emociones está balanceada con la cortesía, consideración y el respeto, seleccionar trabajos que son emocionalmente compensatorios.

George Vaillant, un eminente psiquiatra, analizó el comportamiento de noventa y cinco estudiantes de la

Universidad de Harvard, desde sus años de estudiantes universitarios hasta llegar a la mediana edad. No fueron los CI más alto los que ganaron más dinero como ejecutivos de empresa ni los que lograron mayores reconocimientos en una carrera docente. Este estudio demuestra que el CI no permite predecir el éxito que una persona podrá tener en su trabajo y, por lo tanto, en otras esferas de su vida, incluyendo la salud mental y física, y sus relaciones familiares y sociales.

Como la mayor parte de los estudiantes que ingresan en Harvard tienen un CI superior al promedio general, los resultados de este estudio sugieren que, más allá de un nivel mínimo de inteligencia abstracta, hay hartos factores que contribuyen mucho más al éxito en ocupaciones exigentes y muy competitivas.

En otro extremo de la escala intelectual, Vaillant y un colega siguieron la vida de más de cuatrocientos cincuenta hombres menos privilegiados, del centro de la ciudad, durante un período similar. Descubrieron que los que mantuvieron una tasa de empleo más regular no fueron aquellos que tenían el CI más elevado, sino quienes, ya desde jóvenes, habían demostrado su capacidad para resolver problemas prácticos y de relación. De ahí se desprende que las habilidades prácticas pueden ser más importantes que la inteligencia abstracta para alcanzar un desempeño exitoso, tanto en trabajos de alto como de bajo nivel.

Principios de la Inteligencia Emocional según Salovey.

- **Conocer las propias emociones.** Capacidad de controlar sentimientos en un momento a otro fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo.
- **Manejar las emociones.** Para que los sentimientos sean adecuados, capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas. Quien carece de esta capacidad lucha constantemente contra sentimientos de aflicción y los que la poseen se recuperan con mayor rapidez de los reveses y trastornos de la vida.
- **La propia motivación.** Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio, y para la creatividad. El auto dominio emocional es postergar la gratificación y contener la impulsividad y sirve de base para toda clase de logros.
- **Reconocer emociones en los demás.** Es la empatía basada en la auto conciencia emocional les permite adaptarse a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, es la "habilidad fundamental" de las personas y despierta el altruismo.
- **Manejar las relaciones.** El arte de manejar las emociones de los demás, competencia e incompetencia social.

Las habilidades practicas de la Inteligencia Emocional.

Las habilidades pueden ser 5 y se clasifican es 2 áreas:

- **INTELIGENCIA INTRAPERSONAL** (internas, de autoconocimiento)
- **INTELIGENCIA INTERPERSONAL** (externas, de relación)

El primer grupo pertenece a 3 habilidades:

- **AUTOCONCIENCIA :** La autoconciencia no es una función tan simple y directa como pudiera parecer a primera vista, y menos respecto a nuestras emociones. Si digo, por ejemplo, que estoy enojado/a, quizá lo esté, pero puede que también esté equivocado/a. Puede que en realidad tenga miedo, esté celoso/a, o que sienta las dos cosas. La clave de la autoconciencia está en saber sintonizar con la abundante información nuestras Sensaciones, Sentimientos, Valoraciones, Intenciones y Acciones, de que disponemos sobre nosotros mismos. Esta información nos ayuda a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones. Al procesamiento de toda esta información es a lo

que llamamos autoconciencia.

Un alto grado de autoconciencia puede ayudarnos en todas las áreas de la vida, especialmente en la enseñanza, el estudio y el aprendizaje.

Una herramienta clave de la autoconciencia es la toma de conciencia del propio cuerpo y de sus señales de excitación.

Tenemos que llegar a ser capaces de describir nuestro cuerpo y nuestra mente con vívido detalle, incluida la respiración, la transpiración, el desasosiego, la falta de concentración, los pensamientos inquietantes, el contenido de esos pensamientos (por ej.: en el caso de miedo o preocupación, los peligros específicos que promueven esos estados anímicos).

Empezar a mirar las manifestaciones exteriores de excitación interior como absolutamente naturales y comunes. Comprender que no matan, y saber positivamente que la conciencia les va quitando el poder a esas señales.

Si una persona tiene poca autoconciencia o conocimiento de sí mismo/a, ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener una evaluación correcta de las propias fuerzas.

Las personas que tienen autoconciencia también pueden ser capaces de energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes desarrollan una tarea con ellos.

b) **CONTROL EMOCIONAL:** Forma parte de la sabiduría universal el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento: cuando estamos ciegos de rabia, enfurecidos como un toro de lidia o locamente enamorados, el propio lenguaje indica que la razón y el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la más mínima oportunidad de éxito.

Por control emocional no entendemos ahogar o reprimir las emociones, sino regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos o su manifestación inmediata cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

Un aspecto importante del autocontrol lo constituya la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva (por ej.: no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, colegas o amigos, que están pasando en ese momento por situaciones problemáticas o desagradables).

No podemos elegir nuestras emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de conducta congénito primario, por ej.: el deseo o la lucha, por formas de comportamiento aprendidas y civilizadas como la crítica, la discusión o la ironía. Lo que hagamos con nuestras emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende de nuestro nivel de Inteligencia Emocional.

c) **MOTIVACIÓN:** En realidad, esta tercera habilidad participa justamente de ambas habilidades prácticas: la intrapersonal y la interpersonal, en el sentido de que podemos hablar de la capacidad de motivarnos(interna o automotivación) y la capacidad de motivar (cuando motivamos a los demás, saber motivar a otras personas).

Otro aspecto de la motivación es que se trata de una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea. La base de toda motivación, es, pues, el deseo y la obtención de lo que se desea, para el grueso de los hombres, un sinónimo de felicidad.

Las emociones son una fuente de motivación emocional. Desde un punto de vista técnico, la motivación es la

capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico.

En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento. Estar motivado es sacar lo que está adentro, dice el famoso autor Zig Ziglar, uno de los mejores motivadores del mundo.

La motivación es el combustible que nos permite llevar a cabo lo que nos proponemos. Las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución.

Hasta aquí, todo lo descrito puede ser llamado automotivación, para distinguirlo del hecho de motivar a otra persona, puesto en otros términos, existe una diferencia entre estar motivado y motivar.

Motivar es lograr un cambio en la conducta de otro, dirigido a un fin.

En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso, pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Laccocca, expresó: Nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente. Una motivación vale por 10 amenazas, 2 presiones y 6 memorandos.

Al segundo grupo pertenecen 2 habilidades:

a) **EMPATÍA:** Cuando desarrollamos la empatía (la cuarta de las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional) las emociones de los demás resuenan en nosotros. Sentimos cuáles son los sentimientos del otro cuán fuertes son y qué cosas los provocan. Esto es difícil para algunas personas, pero en cambio, para otras, es tan sencillo que pueden leer los sentimientos tal como si se tratase de un libro.

Es importante aquí hacer una distinción entre la empatía y la simpatía. La simpatía es un proceso que nos permite sentir los mismos estados que sienten los demás, los comprendamos o no, sin embargo, es un proceso puramente emocional, que tiene con la empatía la misma relación que puede tener un cuadro prehecho con la obra de un artista, en el primero, podemos llenar los espacios correctos con los colores adecuados o las emociones adecuadas, y obtener una copia aceptable del original, sin necesidad de entender claramente qué significa el cuadro.

La empatía es algo diferente, involucra nuestras propias emociones, y por eso entendemos cabalmente los sentimientos de los demás, porque los sentimos en nuestros corazones además de comprenderlos con nuestras mentes. Pero, además, y fundamentalmente, la empatía incluye la comprensión de las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenas.

La simpatía es un pobre sustituto de la empatía, si bien en algunos casos, en los cuales las personas no pueden sentir empatía respecto de algunas emociones, la simpatía es mejor que nada. Sin embargo, para avanzar al siguiente estado de la conciencia emocional, se requiere verdadera empatía.

b) **HABILIDADES SOCIALES:** Habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

Como se puede advertir por la amplitud de estas habilidades, la Inteligencia Emocional es útil en tiempos de bonanzas, e imprescindible en tiempos difíciles, por lo mismo lo planteado anteriormente puede ser aplicado a las diferentes tipos de empresas lo que nos lleva a abordar como se representa esta en el ámbito laboral, a continuación se entregará la información necesaria para reconocer un efectivo manejo de la nueva inteligencia en el trabajo.

Imaginemos que nuestro jefe nos grita porque considera que realizamos mal un trabajo. Lo peor es que lo hace delante de nuestros compañeros. Esto nos desmorona y estaríamos dispuestos a devolverle las mismas palabras ofensivas que escuchamos de su boca, combinadas con todos los sentimientos de cólera, frustración y revanchismo que sentimos en ese momento. Pero si deseamos demostrar el alto coeficiente emocional que hemos desarrollado en base a mucho esfuerzo y dedicación, ¿no vamos a botar a la basura tanto sacrificio por causa de unas emociones desbordadas, no?. ¿Qué hacemos entonces?.

Estas son las recomendaciones del mismo Weisinger: Primero tomamos conciencia de que nos estamos encolerizando. Luego sintonizamos con nuestros pensamientos. Es posible que los primeros no sean muy nobles : Es un cerdo. Lo mataría, nos dice nuestro ego. Pero luego iniciamos un constructivo diálogo interior : No está siendo razonable. Yo no me pienso rebajar a su nivel. No dejaré que se evidencie mi enfado.

A continuación tomamos nota mental de todos los cambios fisiológicos –respiración agitada, pulso acelerado– que estamos experimentando y practicamos alguna técnica de relajación. Nos damos un tiempo para cambiar de ambiente, ir al baño o tomar agua, respirando profundamente y mencionando en voz alta alguna palabra que nos calme, como paz, por ejemplo. Si logramos controlarnos con una frecuencia cada vez mayor, le estaremos ganando la batalla a la ira y otros sentimientos nefastos y a la vez estaremos canalizando nuestras emociones en forma inteligente.

Lo que nos diferencia de un trabajador normal y de un trabajador estrella son nuestras aptitudes emocionales las que relacionadas al trabajo son:

AUTONCIENCIA: conciencia emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo.

EI CONTROL EMOCIONAL: autocontrol, confiabilidad, escurpulosidad, adaptibilidad e innovación.

LA MOTIVACION: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

LA EMPATIA: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.

HABILIDADES SOCIALES: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración, cooperación y habilidades de equipo.

Es decir las habilidades tanto personales como sociales se aplican al trabajo dando excelentes resultados si los recursos antes planteados son bien utilizados.

Todas las aptitudes laborales son hábitos aprendidos: si somos deficientes en una u otra, podemos aprender a mejorarlas. La persona arrogante e impaciente puede aprender a escuchar y a tomar en cuenta las opiniones; el adicto al trabajo puede aminorar el paso y equilibrar mejor su vida. Pero esas mejorías no se presentarán sin el primer paso que es tomar conciencia del daño que nos causan esos hábitos y de cómo envenenan nuestras relaciones.

En estos tiempos, lo único constante en el trabajo es **el cambio**, por lo tanto la adaptabilidad requiere flexibilidad para tomar en cuenta las múltiples perspectivas de determinada situación. Esta flexibilidad depende, a su vez, de la fortaleza emocional la confianza en uno mismo. Esa disposición al cambio vincula otra aptitud más adecuada en nuestros tiempos: **la innovación**. Concebir una idea creativa es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla y llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la

confianza en uno mismo, la creatividad exige una variedad de aptitudes de autorregulación, para superar las restricciones internas que plantean las mismas emociones.

EL MUNDO EMPRESARIAL.

En muchas organizaciones del mundo, cuando se necesita contratar una persona, lo mínimo exigible es la capacidad técnica para el adecuado desarrollo de la actividad y dan por hecho que se cuenta con la suficiente capacidad intelectual, pero no basta que nuestro intelecto sea brillante, si para triunfar hay que ser capaz de persuadir.

De esta forma se concentran en ciertas cualidades personales, tales como iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión. Esto demuestra que, aptitudes humanas, constituyen en la mayor parte los ingredientes que llevan a la excelencia y muy especialmente al liderazgo.

Las siguientes son algunas de esas aptitudes:

- Capacidad de escuchar y comunicarse.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a si mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos.
- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente

Manejar las emociones con expresiones faciales, voces, gestos y movimientos es una gran destreza ya que sirve de apoyo para manejar las emociones ajenas, lo que permite una comunicación abierta permitiendo la posibilidad de obtener lo mejor de su gente: la creatividad y su energía. Ahora los mejores comunicadores tienen una actitud serena y paciente, cualquiera sea su estado emocional. Estas personas están siempre dispuestas a mantener una conversación cordial, haciéndolo sin llamar la atención.

Aunque es difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar, no se podrá hacer una sugerencia razonable sino se sabe percibir lo que el otro siente.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra persona es clave para el éxito, ya que, si puedo percibir los puntos mas importantes para la otra parte y cedo graciosamente allí, puedo presionar en puntos que no tengan tanto peso emotivo, pero para eso se necesita de **empatía**.

Los lideres pueden ser rigidos, pero lo único que consiguen es una atmosfera de desagrado y descontento. Ahora el ser un lider carismático tiene la ventaja de que esta convencido de lo que expresa. Pero los mejores, son aquellos que tienden a ser invisibles, esos que caminan entre su personal y entablan conversaciones sobre sus vidas con su equipo de trabajo. O esos que desean recibir información , lo que tambien crea una atmosfera de franqueza que facilita la comunicación. Estos dos últimos canales permiten mantener en constante información a sus superiores.

Por lo tanto, se debe producir **sinergia** entre capacidad intelectual y expresión emocional, por parte de las personas que quieran sobresalir con un espíritu de lider en las empresas.

Una buena noticia!!

Una apropiada capacitación en inteligencia emocional comienza por mejorar los recursos propios de las personas, para posteriormente intentar abordar los de todo un departamento, área o empresa.

El entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales permite desarrollar la capacidad de escoger las emociones idóneas para cada acción, manteniendo el equilibrio emocional.

DISCUSIÓN.

La IE es la habilidad de ser capaz de motivarse de persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan, la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Otro punto importante, el tiempo libre compartido, con las bromas y en un cálido clima social, surge un fuerte sentido de identidad compartida, que a su vez lleva a un sentimiento laboral superior. Los mediocres se interesan menos por su entorno laboral, dando así un mayor énfasis a sus ambiciones personales.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos.

También consideramos que cuando los gerentes y ejecutivos de mejor desempeño, lo que los mantiene a raya ante el impulso de la ambición personal es un fuerte autocontrol y lo apunta hacia las metas colectivas.

Reconocer nuestros límites y errores, bajo una mentalidad positiva es uno de los principales caminos para desarrollar la llamada Inteligencia emocional, ya que esta se basa en la personalidad entregada por las habilidades emocionales las cuales han pasado a jugar papeles superiores con respecto a nuestras habilidades intelectuales, reflejándose claramente tanto en nuestra vida laboral, como social; cada vez más empresas han empezado a manejar este nuevo concepto de inteligencia, y aquellas que se preocupan del tema han presentado altos índices de satisfacción laboral.

Para Humberto Maturana, lo que está implícito cuando hablamos de emociones son disposiciones dinámicas corporales que especifican el dominio de acciones en las que el organismo interviene. Por ello él dice que la emoción define la acción. Es la emoción la que define cuándo un gesto dado es una agresión o una caricia. Nosotros, los seres humanos, siempre estamos en una dinámica emocional que fluye desde un dominio de acciones a otro dominio de acciones en la historia de interacciones recurrentes en que vivimos.

Cuando D. Goleman dice que la competencia de una persona, depende cada vez más de su inteligencia emocional, esta competencia está ligada al resultado de la actividad del individuo, la aplicación de dos tipos de habilidades: Habilidades de Eficiencia Personal, que determinan como nos manejamos a nosotros mismos, y Habilidades Sociales que determinan cómo manejamos nuestras relaciones. Sin la correcta articulación de ambas, de poca utilidad resultan las habilidades técnicas.

CONCLUSIÓN.

En muchas organizaciones del mundo, cuando se necesita contratar una persona, lo mínimo

exigible es la capacidad técnica para el adecuado desarrollo de la actividad y dan por hecho que se cuenta con la suficiente capacidad intelectual.

De esta forma se concentran en ciertas cualidades personales, tales como iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión. Esto demuestra que, aptitudes humanas, constituyen en la mayor parte los ingredientes que llevan a la excelencia laboral y muy especialmente al liderazgo.

La Inteligencia Emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos nosotros; la falta de la misma puede influir en el intelecto y arruinar una carrera.

Una apropiada capacitación en la Inteligencia Emocional comienza por mejorar los recursos propios de las personas, para posteriormente intentar abordar los de todo un departamento, área o empresa.

El entrenarse en el desarrollo de las aptitudes emocionales permite desarrollar la capacidad de escoger las emociones idóneas para cada acción, manteniendo el equilibrio emocional.

Es importante mencionar que la inteligencia emocional no hace milagros, es decir, no garantiza a una empresa un mayor rendimiento ni tampoco mejorar sus problemas. Pero es evidente que donde la gente colabora y se siente más comprometida o identificada con su empresa, es donde el líder sabe hacer un buen uso de la Inteligencia emocional.

Finalmente un adecuado aprendizaje y posterior manejo de la inteligencia emocional nos brindará:

- Incrementar la AUTOCONCIENCIA.
- Favorecer el EQUILIBRIO EMOCIONAL.
- Fomentar las RELACIONES ARMONIOSAS.
- Potenciar el RENDIMIENTO LABORAL.
- Aumentar la MOTIVACIÓN y el ENTUSIASMO.
- Capacidad de INFLUENCIA Y LIDERAZGO.
- Mejorar la EMPATÍA y las habilidades de ANÁLISIS SOCIAL.
- Aumentar el BIENESTAR PSICOLÓGICO.
- Facilitar una BUENA SALUD.
- DEFENSAS para la REACCIÓN POSITIVA A LA TENSIÓN Y AL STRESS.

Negociación de Conflictos

En los distintos campos de la actividad en la empresa, o más general aún, en el mundo profesional, lo mismo en el entorno personal, nos estamos relacionando permanentemente con personas o con grupos de personas con las que suele dar una mayor o menor contraposición de intereses. La solución del conflicto viene por la negociación entre las partes.

En algunos campos quizá baste con la intuición, cierta habilidad dialéctica y un poco de suerte. Pero cuando nos enfrentamos a profesionales experimentados los asuntos a negociar revisten complejidad o requieren disponer de abundante información, parece poco responsable dejar la consecución de nuestros objetivos a la improvisación. Por tanto, resulta imprescindible conocer las estrategias, métodos y procedimientos de la negociación, ya que el dominio de estas situaciones se convierte en un arma fundamental para el logro de nuestros objetivos.

La negociación es el procedimiento por el cual dos partes, cada una de las cuales posee algo que la otra desea, acuerdan un intercambio tras un negocio. La negociación eficaz explica el intercambio, y su meta es ofrecerle la seguridad y los conocimientos necesarios para dirigir negociaciones y alcanzar un buen resultado.

Este informe, busca proporcionar toda la información pertinente, abarca el proceso negociador, desde los preparativos hasta el cierre del trato. Incluye pistas sobre cómo formular una estrategia, cómo hacer concesiones –la esencia de las negociaciones– que hacer cuando estas se interrumpen y cómo recurrir a terceros para resolver conflictos entre otros.

Conflicto

Se define conflicto como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o esta por afectar negativamente, algo que le importa a ésta.

Puntos de Vista del conflicto

- **Visión tradicional:** este trata de un enfoque negativo, resultado de una comunicación pobre, una falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados. En general indica el mal funcionamiento dentro del grupo.
- **Punto de Vista de las relaciones humanas:** sostiene que el conflicto se genera de una consecuencia natural en todas las organizaciones. Dado que el conflicto es inevitable se tiene que aceptar.
- **Visión interaccionista:** consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrático y creativo.

Clasificación de Conflicto

Existen dos tipos de conflictos:

- **Conflicto Funcional :** es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño.
- **Conflicto Disfuncional :** es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

Proceso del Conflicto

Negociación

La negociación radica en la instancia de resolver algún tipo de conflicto. Está presente diariamente, por ejemplo, entre las amistades, la familia y con mayor importancia en el lugar de trabajo.

Al observar dos grupos (organización, personas naturales, etc.), una de las partes se interesa en algo que se desea obtener de la otra, para lo cual ésta intentará a través de una comunicación eficaz y además de múltiples maniobras, alcanzar una satisfacción mutua, es decir, llegar a un punto equilibrio, es a esto lo que llamamos una negociación.

Cuando finaliza una negociación se tienen dos casos; primero, **ganar/ganar**, en la cual las dos partes tienen una solución satisfactoria, análogamente puede suceder que las dos pierdan, es decir, **perder/perder**. En conclusión lo que se quiere alcanzar es que las dos partes ganen, consiguiendo así, lo que podría haber sido un posible contrincante; un *colaborador*, para lograr esto el negociador debe tener las siguientes aptitudes.

Aptitudes para negociar

- Capacidad de estudiar todos los casos posibles
- Poder prepararse adecuadamente
- Ser capaz de escuchar
- Poder fijar las prioridades
- Capacidad de definir los objetivos

Tipos de negociaciones

Existen diferentes tipos de negociación y a la vez exigen cualidades diferentes, pueden ser negociaciones formal o informal, habitual o excepcional. Todas las partes de una organización tienen distintos intereses.

En el ámbito organizacional se clasifican las negociaciones empresariales de la siguiente forma:

- **De cada día:** Éstas se preocupan de las relaciones internas, es decir, entre empleados, por ejemplo,

definir normas laborales y áreas de responsabilidad, etc.

- **Comerciales:** Apunta a lo que son acuerdos entre una empresa y otra, por ejemplo, programar servicios y entregas de productos.
- **Legales:** Comprometen el cumplir de las leyes locales y nacionales.

Etapas de la negociación

Los procesos de negociación se conforman de tres etapas.

1ª Etapa: Preparación de la negociación

La preparación comprende una simulación de lo que va a ser el desarrollo de la negociación, nos permite tener en cuenta todos aquellos factores o detalles que pueden influir en sus objetivos e intereses que pretende conseguir con el proceso. Esta fase puede llegar a ser considerada la más importante, debido a que dependiendo de la información y datos obtenidos de la parte contraria, se podrán preparar mejores argumentos para el desarrollo de las etapas siguientes

- El tiempo de preparación

Es importante tener en cuenta el tiempo que demorará. Si se quiere hacer uso de información, por ejemplo, estadística, se tiene que tener un argumento previo y no improvisar.

Algunos beneficios de prepararnos con tiempo.

- Nos dará confianza
 - Permitirá pensar con precisión
 - Se podrá hablar de forma positiva
 - Se optimizará el tiempo de la entrevista
- Reunir Información

Es importante conocer a la otra parte, es decir, saber quienes son las personas con quien se tratará, su empresa, etc. Se debe estar seguro de que la información obtenida es precisa.

Si se quiere obtener la máxima información de la otra parte, se deben hacer las siguientes preguntas;

- *¿Qué puede pretender la parte contraria en esta negociación?*
 - *¿Qué forma tienen de negociar?*
 - *¿Cuáles son los límites de sus objetivos?*
- Definir bien los objetivos

Una vez obtenida toda la información posible, se establecen los objetivos.

Conceptos que configuran el entorno general de los objetivos.

- **Las Aspiraciones**

Corresponden al conjunto de objetivos que se han propuesto conseguir con la negociación.

- **Las Metas**

Son los intereses conceptualizados de forma más global, con proyección a mediano o largo plazo.

- **Los Objetivos**

Acciones que se pretenden alcanzar al corto plazo. Al establecer los objetivos se tiene que tener en cuenta que sea realista. Los objetivos irracionales conducen con toda seguridad a la ruptura de la negociación.

Orientación hacia los objetivos.

- ¿Qué es lo que realmente deseo obtener al negociar?
- ¿Son flexibles y tienen un margen de maniobra?
- ¿Qué alternativas prever si no hay consenso?

Como resumen, se enumeran los puntos importantes:

- Priorise sus objetivos concretizados por orden de importancia. Determinar los principales y secundarios.
 - Flexibilizarlos y prever alternativas compensatorias.
 - Evaluar si es que inadecuados o poco realistas.
 - Sintetizarlos, dándole valor, y plazo de ejecución.
- Escoger una estrategia.

La estrategia es una idea global con la que se pretende alcanzar los objetivos concretos. Diferente es la táctica, que son los métodos que sirven para llevar a cabo una estrategia. La táctica de negociación debe ser sencilla y flexible.

La estrategia tiene como finalidad ir reduciendo poco a poco las posibilidades de resistencia de la otra parte, no significa ser superior a la oposición.

Entre las tácticas más conocidas están:

- **Gran muralla**

Consiste en ser inflexible y no ceder, ir desgastando a la otra parte indicando que no existe otra alternativa posible, dando el argumento como un hecho consumado.

- **Asalto directo**

Tiene el fin de producir en el adversario intimidación e incomodo.

- **El receso**

Consiste en pedir en un momento dado un aplazamiento. Esto consigue reconsiderar algunos aspectos de la negociación.

- **Señuelo falaz**

Mediante argumentos falsos se induce a despistar o atraer al oponente.

Posible desarrollo

de la negociación:

Asignar los papeles:

En cada grupo negociador se deben tener distintos roles para llevar a cabo con éxito la negociación. Generalmente los grupos están conformados de tres a dos personas. Se conocen como base cinco papeles para desempeñar;

Papel	Responsabilidad
El líder : Es el más hábil, sin embargo, no siempre el de mayor jerarquía.	• Dirigir la negociación • Organizar a los compañeros
El bueno : Es el comprensivo con la otra parte, en general, se puede decir que la otra parte lo desea como miembro de ellos.	• Mostrarse comprensivo a los puntos de vista de los oponentes
El malo : Es aquel que trata de intimidar a la oposición.	• Minar cualquier punto de vista o argumento presentado por la otra parte, con cierto criterio.
El duro : Es intransigente, plantea problemas a la oposición, retrasa la negociación con tácticas dilatorias	• Lograr que los otros den marcha atrás por cualquier oferta insuficiente que hayan hecho
El conciliador : Reúne todos los puntos de vista para luego presentarlo como un único argumento coherente.	• Evitar que se aparten del tema principal • Sugerir maneras para salvar un punto muerto

- Cree la atmósfera adecuada

El lugar a elegir dependerá de la situación, por ejemplo si es formal o informal. Se debe tener en cuenta la conveniencia, neutralidad y los servicios. ¿necesitará un proyector?, etc.

Además se debe ocupar de los detalles, si es el anfitrión, tiene que tener toda la situación controlada, disponer de papel y bolígrafos, la iluminación, proporcionar una refrigerio.

Como punto importante está el tiempo, en general una negociación no debe durar más de dos horas sin pausa.

Lugares para realizar negociaciones.

Lugar	Observación
• Terreno propio: Es una sala o despacho de la organización a la cual pertenece.	• Es fácil fijar interrupciones estratégicas • Se puede recurrir a expertos de la organización para hacer aportes

• Terreno neutral: Una sala alquilada, por ejemplo.	• Ninguna de las logra imponerse
• Terreno ajeno: Corresponde a una sala de la otra parte.	• No se puede controlar la logística

- Disposición de los asientos

La más habitual es la de frente a frente. El líder debe estar en el centro, junto con el duro y el bueno, de esta manera se dirige al resto del equipo. El conciliador estará junto al duro, debido a que sus aptitudes se complementan, el conciliador desde ese extremo puede ver las reacciones del otro equipo. El malo se sienta en el otro extremo para separarlo del resto del equipo.

2ª Etapa: Desarrollo de la negociación

El proceso de negociación se descompone en dos partes: convencer y persuadir. Convencemos mediante argumentos demostrables, este proceso es de tipo lógico y en el se pretende que nuestro interlocutor cambie de opinión. Persuadimos mediante la empatía, un proceso de tipo anímico donde tratamos de conseguir que nuestro interlocutor haga aquello que le pedimos; es algo así como el cierre de la negociación.

Llamamos persuasión al proceso mediante el cual el otro realiza la acción solicitada.

Para establecer un tono positivo, planee con cuidado los primeros pasos de la negociación. Luego esté alerta y sea flexible. Aproveche así sus oportunidades durante la negociación y si es posible créelas. Producto de lo mismo en la fase de desarrollo es importante tener claro algunos puntos:

- Es necesario dominar todas las técnicas de comunicación, escucha y observación, ya que todo proceso de negociación, está basado en la continua transmisión de ideas, validadas a través de los distintos argumentos.
- No se confiarse ni subestimar a sus oponentes, a veces, pueden demostrar aparente debilidad o inferioridad, pero tal vez sea una estrategia, frecuentemente utilizada por expertos negociadores.
- Trate de crear un clima de no confrontación respetando las posturas de los adversarios. Esfuércese por ampliar su capacidad de situarse siempre en el lugar del oponente (empatía), logrará comprender mejor los puntos de vista del contrario.
- Tener paciencia y no muestre nunca impresión de querer terminar el proceso cuando antes. Hay que argumentar con firmeza pero nunca por imposición, siempre intente persuadir mediante la razón y la emoción.

• Juzgue el estado de Ánimo

Negociar supone tanto escuchar y observar como hablar. Debe prestar mucha atención al estado de ánimo de los presente, ya que puede cambiar con mucha rapidez. Prestar atención significa emplear todos los sentidos para percibir las señales emitidas por los demás.

• Hacer una propuesta

Hacer una propuesta es una parte fundamental en todas las negociaciones. En la planificación, es esencial decidir si desea ser el primero en hablar, o si desea contestar a la propuesta de la oposición. Esta decisión es clave en la estrategia negociadora.

El resultado de cualquier negociación depende de la presentación y discusión de todas las propuestas hechas por las partes. Dejar que la otra parte haga la propuesta inicial tiene sus ventajas, ya que podría descubrir que

sus demandas están menos alejadas de las de usted de lo que había imaginado. Si fuera el caso, adapte su propia estrategia en conformidad. Si decidiera presentar la propuesta inicial, en general será considerada poco realista; sus exigencias iniciales deben ser mayores de lo que espera recibir, y ofrezca menos que lo que supone deberá ceder. Si empieza por hacer una propuesta que usted considera justa, existe el peligro de que la otra parte piense que difiere mucho de sus exigencias reales.

• **Contestar una Propuesta**

Al contestar una propuesta, evite demostrar cualquier reacción, tanto favorable como desfavorable. No tema permanecer en silencio mientras evalúa la oferta, pero hay que tener en cuenta que la oposición lo estará estudiando.

Una vez escuchada la propuesta de la otra parte, no se debe sentir obligado a ofrecer una contraoferta inmediatamente. Permanezca lo más inescrutable que pueda mientras resume en voz alta la propuesta que le han hecho. Tendrá más tiempo para reflexionar acerca de lo dicho, y también tendrá la oportunidad de confirmar que la ha comprendido correctamente, pues es esencial comprender a fondo la posición de la otra parte.

Ahora si desea presentar una contrapropuesta, hágalo justo después de concluir el resumen de la oferta contraria. Para ser un negociador eficaz hay que tener presente que siempre existen otras opciones.

• **Responder a las Estratagemas**

Los buenos negociadores deben saber reconocer –y contrarrestar– las estratagemas y las tácticas que se emplean en una negociación. Para evitar costosos errores al negociar, identifique y resístase a las tácticas de manipulación si la otra parte las emplea.

Durante una negociación, es habitual toparse con tácticas pensadas para que una parte se beneficie y ceda lo mas posible. Estas estratagemas se basan en la idea de que la capacidad para negociar de un equipo es inferior a la de la otra parte.

Saber ver las tácticas de los demás para influir en una negociación exige práctica. Para aprender a reconocer las estratagemas y enfrentarse a ellas, observe a las otras partes con mucho cuidado y recuerde que las tácticas de manipulación suelen tener tres objetivos:

- Distraer a su equipo, para que la parte contraria domine;
- Embrollar la negociación para poder llegar a un acuerdo únicamente provechoso para la otra parte;
- Manipular su equipo para que cierre la negociación antes de estar completamente satisfecho con la oferta realizada.

Las conductas improcedentes (arrebatos emocionales que pueden ser de indecisión, confusión o agresión), pueden ser una buena estrategia porque desvían la atención hacia un único individuo. Si ocurrieran, decida si se trata de una estrategia o si es involuntario, y vuelva a encauzar la discusión lo antes posible. No tome decisiones durante un arrebato. Maneje estas situaciones correctamente y será menos probable que vuelvan a intentar tal estrategia.

La manera natural de enfrentar a estrategias como un arrebato emocional es suspender la negociación, pero esta acción puede ser una estrategia para perder tiempo. Si una parte decide suspender, la otra debe aceptarlo o interrumpir la negociación.

Aunque suspender una negociación puede retrasar un acuerdo y convertirse en una desventaja. Si pide una suspensión, antes de interrumpir la negociación, resuma y registre por escrito lo discutido hasta ese momento.

• Interprete el Lenguaje Corporal

En una negociación, el lenguaje corporal de la otra parte permite descubrir su actitud. Observe los ojos, que son lo más expresivo del cuerpo, pero también ha de prestar atención al rostro y a la postura que adoptan los miembros del otro equipo.

• Establezca Posiciones

El proceso negociador puede empezar en serio una vez que cada equipo haya examinado su oposición, y escuchado la propuesta de la otra parte. Una vez que ambas partes han reexaminado sus posiciones, empiece a avanzar hacia un acuerdo para ambas partes aceptable.

Secuencia de una negociación, sin embargo, la dirección que adoptan las negociaciones suele fluctuar entre una fase y otra.

3ª Etapa: Concretar una Negociación

Solo es posible lograr un resultado positivo en una negociación si ambas partes han hecho concesiones mutuamente aceptables para lograr un acuerdo razonable.

• Intercambio de Concesiones

Intercambiar concesiones consiste en un regateo en el que cada parte hace concesiones para alcanzar un acuerdo. Sin embargo, si hay una parte débil o su meta principal consiste en reducir sus pérdidas, el regateo puede ser estresante y costoso.

Haga Concesiones:

Si se esta obligado a hacer concesiones, es importante considerarlo a largo plazo, además representar en la mirada que cada concesión es una gran perdida para usted. Conservar un cierto control de la situación es importante,

para esto se recomienda lo siguiente:

- Estime cuanto terreno tiene que ceder, adjudicando un valor a lo que esta dispuesto a ceder para poder equipararlo a las concesiones de la otra parte.
- Llegue a un acuerdo satisfactorio para todos sin perder la dignidad.

Negocie un Paquete:

A medida que se acerca el fin de una negociación y se empiezan a discutir los términos, es importante agrupar los temas relacionados entre si en lugar de negociar cada uno por separado. Habrá la posibilidad de hacer concesiones aceptables, así se podrá ceder terreno en asuntos menos importantes y tener mas posibilidades de lograr su objetivo.

Importante es evitar las situaciones en las que su oferta final pueda ser rechazada, de lo contrario minará su posición negociadora y podría dificultar el restablecimiento del equilibrio de poder a su favor.

Registre un Trato:

Una vez haya llegado a un acuerdo, resuma sus términos por escrito y haga que todos aprueben dicho resumen. Así evitara confusiones y reacciones negativas mas adelante. Recuerde que en el resumen debe

quedar claro quien recibe qué, cuando y cómo, y las medidas que se tomaran. Ambas partes deben firmar el acuerdo. En este punto debe clasificarse cualquier terminología ambigua, como adecuado, justo o significativo. Es importante enviar una copia a la otra parte, solicitando una confirmación por escrito de que el acta refleja con exactitud todo lo negociado.

- **Elija cómo concluir.**

A medida que se acerca a un acuerdo, compruebe que todas las partes interpreten los temas del mismo modo, confirme lo acordado. Entonces podrá dar por concluida la negociación. Hay varias maneras de hacerlo: elija la mas adecuada para su equipo.

Consejos para una óptima conclusión de una negociación:

- **Antes de concluir una negociación, tiene que asegurarse de que uno se ha centrado en los temas pertinentes y que haya impedido que sus sentimientos acerca de las tácticas negociadoras de la otra parte hayan afectado su juicio y sus decisiones.**
- **Al tener ya claro como concluir registre todos los acuerdos ultimados al cierre de una negociación.**
- **Discuta y redefina cualquier palabra en el escrito que podría resultar ambigua.**
- **No haga caso omiso de ciertos temas para acelerar la negociación.**

- **La Conclusión**

Una vez elegido el método para concluir, ahora puede llevarlo acabo, pero tenga en cuenta cualquier cambio en el estado de animo de la otra parte. Presente su oferta final concediendo con una fase positiva de la negociación: puede afectar el resultado.

En busca de la atmósfera correcta para dar a conocer la ultimas ofertas:

Una oferta presentada en el momento equivocado puede ser rechazada, y la misma oferta presentada en un momento diferente-aceptarse. Haga su oferta final cuando la otra parte este receptiva y haga lo posible para crear la atmósfera adecuada.

Técnicas para crear la atmósfera adecuada:

- **Alabe a la otra parte: Ese es un argumento excelente. En vista de ello, creo que puedo ofrecer.**
- **Sea modesto: Me temo que no se me ha ocurrido una idea brillante, pero me parece que podríamos aceptar.**
- **Destaque el camino recorrido: Me parece que hoy hemos avanzado mucho y puedo ofrecer...**

Realizando la oferta final:

Indique a la otra parte que esta realizando la oferta definitiva eligiendo las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal adecuado. Genere una atmósfera de firmeza: reúna sus papeles, póngase de pie, camine y demuestre que esta dispuesto a marcharse.

REFUERCE UNA OFERTA FINAL

Una frase bien elegida puede indicar que esta a punto de hacer su oferta definitiva.

Emplee un lenguaje firme e inequívoco y refuerce el impacto de sus palabras hablando en un tono tranquilo y seguro, y mire a sus oponente.

No estoy autorizado para Ya he ido mas allá de lo

hacer otra oferta. que pensaba.

Esta es la oferta definitiva, El tiempo se me esta acabando,

No dispongo de mas margen acepte mi propuesta o tendré

de maniobra. que marcharme.

- Enfrentándose a una Interrupción.

Cuando una negociación se ve interrumpida, es esencial tomar medidas para evitar que la situación se vuelva irreparable. Cuando más se encone una interrupción tanto mas difícil será volver a establecer una buena disposición.

Tratar de limitar los perjuicios:

Para reducir los perjuicios provocados por una interrupción de la negociación, ambas partes deben tratar de restablecer lo antes posible la comunicación. A veces lo mas apropiado es intentar superarla sin recurrir a la ayuda de terceros, por ejemplo si un miembro de un equipo ha abandonado la reunión, convenza a sus colega de que lo hagan regresar. Si todo el equipo se marcha, envíe al miembro de su equipo con el que se ha entendido mejor la otra parte (posiblemente el bueno) para que los haga volver enseguida.

- Recurrir a un mediador.

Si ha explorado todas las vías posibles y las partes que negocian aun no han llegado a un acuerdo, es posible que tenga que recurrir a un mediador. Ponerse de acuerdo al respecto es señal de que todos desean resolver la situación.

- Considere que recurrir a un tercero es un paso positivo, no un fracaso.
- Valore si contrata a un mediador ya que suelen ser caros.

Comprendiendo el proceso de mediación:

La mediación es el proceso por medio del cual las partes que han llegado a un punto muerto donde consideran las sugerencias de un tercero, cuya presencia ha sido acordada antemano. Pero recuerde que no esta obligado a aceptar sus recomendaciones. El mediador actúa de arbitro entre las partes que negocian e intenta hallar un punto de encuentro. Una vez logrado, el mediador puede empezar a buscar vías aceptables a reanudar la negociación.

- La importancia de recurrir a un arbitraje

Si una negociación se interrumpiera, puede resolver la disputa sometiéndose a un arbitraje. Esto supone la incorporación de un tercer para superar un punto muerto. La regla de oro del arbitraje es que ambas partes deben acatar la decisión final del árbitro.

El papel fundamental del árbitro consiste en decidir un acuerdo justo entre las partes que negocian, y después imponer esta resolución. Los abogados y los asesores suelen ser las personas mas indicadas para actuar como árbitros.

Es importante elegir a un árbitro en al que ambas partes puedan confiar plenamente, en caso de que esto se vuelva difícil es recomendable pedir a un tercero que asigne un árbitro.

Características fundamentales de un árbitro:

- Conocer los temas.
- Permanecer imparcial durante el transcurso de la negociación.
- Considerar todos los aspectos del problema que ha provocado el punto muerto.
- Tomar decisiones vinculables que puedan hacerse cumplir por ley.

Los tribunales son el ultimo recurso para los equipos negociadores que han fracasado en su intento de alcanzar un acuerdo mutuo y si las sentencias de terceros no fueran aceptables.

Aplicar las decisiones:

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, ya sea solo o con la ayuda de un tercero, debe poner en practica las decisiones finales. Confeccione un plan de acción y designe a miembros adecuados de su empresa para llevarlo a cabo lo acordado entre las partes.

Cada vez que se llegue a un acuerdo entre las partes de una negociación, es necesario registrar y firmar unos acuerdos. Después se debe acordar como se pondrán en practica las decisiones.

Una decisión negociada no se considera un éxito hasta que haya sido puesta en practica; deben preverse plazos limite y un plan de acción. Si surgieran problemas en algunos de lo acuerdos estipulados es recomendable resolverlos celebrando mas negociaciones.

Es importante generar un ambiente grato en la mesa de negociación expresando un entusiasmo al alcanzar un acuerdo final sobre como poner en practica las decisiones, sonreír y dar la mano felicitando a todos los participantes de la negociación.

Discusiones

Se observa que el tema no es tan ajeno a la realidad; pues la vida esta llena de estas situaciones; negociar conflictos debiera ser algo familiar y hasta trivial; lo cierto es que se desconocen sus técnicas, pero sin saberlo muchas veces son aplicadas.

En esta oportunidad se conocieron varias de las técnicas; en el proceso de *preparación*, de quien depende en gran medida el éxito o fracaso de la negociación, se rescata que para negociar hay que informarse; por otro lado el *desarrollo* pone en práctica y demuestra cual debe ser la capacidad de negociar y de qué forma utilizar las herramientas que el lector tiene a su alcance. Finalmente al *concluir una negociación* la idea es satisfacer las partes en disputa y obtener resultados positivos que contribuyan al crecimiento y a buscar aliados en vez de oponentes.

Conclusión

Podemos concluir que el éxito en una negociación, lo constituye el conocimiento de la opinión de la otra parte, esto es las necesidades y motivaciones que pretende llevar a cabo la otra parte del conflicto durante la negociación.

Una de las herramientas fundamentales durante la negociación es la existencia de una buena comunicación tanto entre las partes, como también dentro de cada equipo que participe en la negociación, para que así pueda existir una mayor fluidez y entendimiento de las ideas que se pretende transmitir por cada integrante que componga la negociación.

Primero que todo al iniciar una negociación partir con un tema general es de suma importancia ya que de lo contrario si comenzamos con un tema controvertido se llevaría a las partes negociadoras a tomar una actitud defensiva, logrando en ellos inseguridad en los acuerdos que se puedan llevar a cabo durante la negociación.

Es importante además mencionar que las concesiones son fundamentales en la negociación de conflicto, ya que en este proceso tenemos que tener claro que para recibir algo a cambio en la negociación debemos en algún momento saber sacrificar algunos de los intereses que pretendemos lograr durante este proceso.

También se puede decir que luego de la finalización de una negociación de conflicto es relevante el carácter influyente que tuvo este conflicto para el desarrollo de los objetivos de las partes involucradas, ya que de esto se tomara una retroalimentación para un aprendizaje de la organización por la influencia que tuvo en ella.

Es relevante cerciorarse que la puesta en marcha de los acuerdos firmados durante la negociación y en los acuerdos, tomar énfasis en todo lo posible que pueda suceder después de la negociación, contando con todo el compromiso legal de las partes involucradas.

Sindicatos

Los sindicatos han sido importantes instituciones de la sociedad industrial; ellos han ayudado, han lanzado significativos resultados en términos de mejores estándares de vida, equidad y justicia para los trabajadores de todo el mundo. Sin embargo, a fines del siglo XX, los sindicatos enfrentan una situación marcada por la tendencia universal hacia una mayor liberalización de regímenes económicos y políticos. El ambiente cambiante requiere nuevas propuestas y estrategias por parte de los sindicatos, si van a permanecer como los principales actores que contribuyen al crecimiento equitativo y dinámico. Es así que en nosotros como futuros ingenieros convivimos con estas sociedades siempre tan mal vistas, ya sea como participante o en negociaciones desde las partes altas de la organización.

Orígenes del Sindicalismo:

El sindicalismo, se origina con la revolución industrial en el último tercio del siglo XVIII, a causa que la máquina estaba sustituyendo al trabajador manual.

La introducción de la máquina, produce grandes ganancias a los industriales, obtenidas a costa del sufrimiento del naciente proletariado de las fábricas, la fatiga excesiva, la insuficiencia en la alimentación, la disciplina imperante, etc. Que debían de soportar los operarios. Tanto la moralidad, la higiene, la seguridad, salud, no causaban ninguna preocupación al empresario, incluso le regateaba el salario a obrero.

Además, las mujeres y niños eran explotados sin misericordia, se les destinaban los trabajos más duros y humillantes, exponiendo con ello, sus vidas. En esta época, el trabajador era una verdadera penuria, un sufrimiento para el trabajador. Es así como el operario se convierte en esclavo de la máquina y el trabajo del hombre se hace menos valorizado.

La revolución industrial, se ubica por el año 1775 y unos años después, en 1789 se produce la Revolución Francesa, la cual reivindicaría los derechos del hombre. Pero se produce una situación paradójica, se cree que

dado que el hombre es libre, no debe agruparse, ni formar coaliciones de obreros. Pues ello atenta contra la libertad en general y en contra de la libertad de trabajo en particular.

Dada la situación planteada y la imposibilidad legal de que los trabajadores se agrupen en densa de sus intereses, optan por iniciar el movimiento en la clandestinidad, recogiendo el sentido societario de los gremios.

Sin embargo, ya entrado el siglo XIX, las masas obreras con sus movimientos clandestinos y sus ideales de sindicalista, comienzan a expresarse en diversas formas, que en un principio se manifestó en forma de huelga con características de motín, posteriormente se da la simple coalición de obreros de una misma fábrica o diferentes. La última etapa se concreta con la formación de sociedades de resistencia, con objetivos de imponer por acción moral o física al resto de los trabajadores, al paro colectivo de la especialidad laboral, que culminan con la auténtica aparición del sindicato, que se Presenta con una estructura más evolucionada, con una rigurosa diversificación de oficios e industrias, frente a la estructura social imperante y que busca un lugar legalmente en el conjunto económico-social.

El sindicalismo en este período, existía de hecho pero no de derecho y su aptitud estaba dirigida a obtener esa conquista y es a la que se orientaba la masa trabajadora.

Definición de Sindicato:

SINDICATO, se define como una agrupación de personas que lucharán por la Justicia social y por los intereses de la clase trabajadora y SINDICALISMO, como la lucha por la misma justicia y por los mismos intereses. El sindicato, podemos afirmar, que es una organización social puesta al servicio de los trabajadores e indirectamente de la sociedad.

Sindicato, concepto:

Son todas aquellas organizaciones que están reguladas por las disposiciones del Libro III del Código del trabajo.

Los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica tiene el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes.

El concepto de sindicato debe basarse en principios y normas fundamentales, los cuales se insertan en un marco jurídico preexistente y de a más alta jerarquía. Su análisis al igual que su regulación tienen que se elaborados conforme a la citada normativa.

Nuestro derecho positivo, nos da una definición tanto a nivel constitucional, como legal, del concepto de sindicato, así el artículo 60 constitucional señala que, tanto los patronos como los trabajadores podrán sindicalizarse libremente, con el fin exclusivo de obtener y conservar beneficios económicos, sociales o profesionales. Y el artículo 339 del Código Laboral, nos define que: sindicato es toda asociación permanente de trabajadores de patronos o de personas de profesión u oficio independiente, constituidos exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.

De la definición contenida en nuestro ordenamiento jurídico, sobre el concepto de SINDICATO, se pueden extraer varias características, entre ellas que tengan como finalidad la defensa de los intereses gremiales y en segundo lugar, que sea de carácter permanente. Es decir, no se puede fundar un sindicato con carácter temporal, este aspecto de permanencia lo diferencia de otro tipo de agrupaciones, que también tienen por finalidad la defensa de los intereses profesionales en el campo laboral. Entonces tenemos, que el SINDICATO es una organización gremial de carácter permanente, integrada por personas que trabajan por cuenta ajena, que tienen por finalidad la representación de sus afiliados y defensa de sus intereses económicos, sociales, etc.,

ante la comunidad nacional o internacional que requieran de su representación o apersonamiento.

"Se entiende por sindicato, para los efectos de esta ley, toda agrupación de trabajadores que desempeñan la misma profesión y trabajo, o profesionales y trabajadores semejantes o conexos, constituida exclusivamente para el estudio, desarrollo y defensa de sus intereses comunes".

Tipos de sindicatos

- **Sindicato de empresa:** es aquel que agrupa a trabajadores de una misma empresa.
- **Sindicato Interempresa:** es aquel que agrupa a trabajadores de dos o mas empleadores distintos.
- **Sindicato de trabajadores independientes:** es aquel que agrupa a trabajadores que no dependen de empleador alguno.
- **Sindicato de trabajadores eventuales o transitorios:** es aquel constituido por trabajadores que realizan labores bajo dependencia o subordinación de períodos cíclicos o intermitentes.

Objetivos de un sindicato en la empresa

Los trabajadores al forjar la un sindicato pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Representar a los trabajadores en el ejercicio de los derechos emanados de los contratos individuales de trabajo, cuando sean requeridos por los asociados.
- Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo o de la seguridad social, denunciar sus infracciones ante las autoridades administrativas o judiciales, actuar como parte en los juicios o reclamaciones a que den lugar la aplicación de multas u otras sanciones.
- Actuar como parte en los juicios o reclamaciones, de carácter judicial o administrativo, que tengan por objeto denunciar prácticas desleales.
- Prestar ayuda a sus asociados y promover la cooperación mutua entre los mismos, estimular su convivencia humana e integral y proporcionarles recreación.
- Promover la educación gremial, técnica y general de sus asociados
- Canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y su trabajo.
- Propender al mejoramiento de sistemas de prevención de riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a instituciones de carácter provisional o de salud, cualquiera sea su naturaleza jurídica y participar en ellas.
- Constituir, concurrir a la constitución o asociarse a mutualidades, fondos u otros servicios y participar en ellos. Estos servicios pueden consistir en asesorías técnicas, jurídicas, educacionales, culturales, de promoción socio-económicas y otras;
- Propender al mejoramiento del nivel de empleo y participar en funciones de colocación de trabajadores
- En general, realizar todas aquellas actividades contempladas en los estatutos y que no estuvieren prohibidas por ley.

El rol de los sindicatos dentro de la organización

Los sindicatos han efectuado tradicionalmente tres papeles principales con los empleadores individuales, asociaciones de negocios, el Estado y el público en general.

- **El rol económico:** de facilitar la producción y asegurar una distribución equitativa del valor agregado. Esto ha sido logrado mayormente a través de la negociación colectiva y las negociaciones a nivel empresarial, nivel sector industrial o nacional.
- **El papel democrático y representativo:** de proveer voz e identidad del trabajo en el centro de trabajo y en la sociedad en general. Esto incluye:
 - a) trabajadores representantes en procedimientos de quejas individuales;
 - b) dar voz a las opiniones laborales sobre políticas económicas y sociales en todos los niveles, incluyendo empresas; y,
 - c) promover la cooperación entre el capital y el trabajo con una visión de asegurar empleo, condiciones mejores de trabajo y estándares de vida consistentes con un crecimiento sostenible.
- **El rol social:** minimizar el riesgo de exclusión en una sociedad industrial por:
 - (a) promover solidaridad entre los trabajadores en los diferentes sectores y grupos ocupacionales;
 - (b) proveer servicios especiales a los miembros del sindicato; y
 - (c) servir como ancla para los movimientos de amplia base que comparten valores y metas similares.

El sindicalismo, el Ayer y el Hoy

Las recientes décadas han visto cambios profundos en el ambiente político y económico, que han tenido un efecto negativo en la posición e influencia de los sindicatos. Los factores interrelacionados que contribuyeron a esta situación pueden ser enumerados como sigue.

La globalización: ha conducido a una presión competitiva intensa en productos de mercado, acelerando la movilidad del capital, y aumentando la vulnerabilidad del trabajo.

Los cambios tecnológicos: han hecho posible remodelar la producción a través de nuevas formas de organización industrial, incluyendo subcontratación y la reorganización espacial de los sistemas de producción.

Fuerza laboral: hay cambios en la composición de habilidades de los trabajadores que contribuye la entrada, en gran número, de las mujeres en los mercados laborales.

Hay un cambio discernible hacia hacer más pequeña la empresa y un desvío en el empleo industrial lejos de las más grandes empresas. Esta tendencia está conectada con cambios tecnológicos. Las nuevas unidades de producción, empleando un menor número de trabajadores aunque con dotes uniformes de habilidades, tienden a estar dispersos geográficamente, aun fuera de las fronteras de mercados laborales urbanos.

La composición de habilidades de los trabajadores está cambiando y ellos están cada vez más diferenciados por su competencia. En el extremo más alto de la escala, los trabajadores tienden a estar mejor educados, preocupados por hacer carrera, individualistas y menos motivados por intereses de clase y solidaridad. Por otro lado, hay una discernible concentración de trabajadores en el punto más bajo, en servicios u ocupaciones. Dichos trabajadores son por lo general mujeres o emigrantes.

Las políticas flexibles del mercado laboral han ganado legitimidad y apoyo político en el clima de liberalismo económico. Las prácticas tales como subcontratación, outsourcing y emplear trabajadores temporales y por parte de tiempo, considerados antes como empleo atípico, se están volviendo más comunes, especialmente en el extremo más bajo del mercado laboral. El resultado neto es una segmentación más grande de los mercados laborales.

Además, el ambiente político que condicionó la primera fase de las relaciones industriales está pasando por un cambio. La alianza histórica entre el movimiento laboral y el régimen social democrático de los países industriales se ha debilitado con el tiempo. La presencia dominante de un Estado activista, comprometido con el empleo completo y buscando políticas expansionistas y económicas, tanto en el sector público como en el

privado, no continuaron más allá de los años 70. En contraste, el Estado se ha estado retirando del dominio de las políticas de empleo e ingreso, y los gobiernos se han estado alejando de cualquier compromiso directo con la creación de empleos. El nuevo énfasis político está en el control de las instituciones para asegurar el funcionamiento de los mercados.

Tenemos que asumir que el sindicalismo se ha debilitado a partir de las políticas de ajuste originadas por la apertura económica y la globalización.

La situación de crisis general cruza a toda América Latina, producida por el modelo económico y la falta de espacios de participación y el debilitamiento de la organización social.

El Aumento de Sindicatos en el País

Si viene cierto vemos que la creación de sindicatos de trabajadores en relación al año anterior creó significativamente de 518 organizaciones establecida el año 2001 a 1042 operativas en el 2003 según lo revelado el documento perteneciente al ministerio del trabajo el trabajo y la protección social en Chile 200-2002, vemos una caída del 27% entre el año 1998 y 2003 del nivel de sindicalización lo que con esto se concluye que a pesar que en el último tiempo ha aumentado considerablemente el número de sindicatos, la cifra de trabajadores sindicalizados ha disminuido.

La disminución en la sindicalización se debe a las nuevas normativas laborales que dejan a los trabajadores desprotegidos ante los empresarios, lo que en el actual panorama muchos temen a sindicalizarse por miedo a hacer despedido; también se debe a la situación que plantea el sistema donde los trabajadores de las empresas contratistas son los más desprotegidos debido a que es muy difícil organizarlos; en cambio en los servicios públicos es más sencillo sindicalizarse que hacerlo en la empresa privada donde los trabajadores están más desprotegidos.

Para que el sindicato como organización siga mejorando las autoridades tendrán que fortalecer la fiscalización de estas prácticas antes mencionadas que atentan contra los derechos de los trabajadores y sus organizaciones.

Las nuevas tendencias de los sindicatos

Como las organizaciones están en una etapa de modernización, no quedan atrás los sindicatos, es así que las tendencias que presentan los sindicatos se presentan a continuación.

EL SINDICALISMO QUE NECESITAMOS

Nuestro de sus grandes desafíos es definir las prioridades políticas y las adecuaciones estructurales que necesita el movimiento sindical para adaptarse a las nuevas realidades en que deberá actuar en el presente y en el futuro.

HACIA UN SINDICALISMO CON VISION DE PAIS

Un sindicalismo que asuma su rol de guía, educador y conductor de los trabajadores (as) más allá de la empresa, preocupado de todo lo que afecta a ellos y sus familias, sea económico, social, político y cultural

Que articule su demanda diaria con la demanda por mejor calidad de vida para todos los trabajadores.

HACIA UN SINDICALISMO PARTICIPATIVO

Se trata de definir el papel que el sindicalismo debe jugar en la nueva realidad de los sistemas

productivos y cómo se articula en la nueva estructura ocupacional.

representar a los trabajadores en un sistema productivo que es mayoritariamente de servicios y con trabajadores jóvenes, hombres y mujeres que carecen de cultura sindical. Y donde el que el tamaño de la empresa es mayoritariamente pequeña y mediana.

UN SINDICALISMO AUTONOMO

Se necesita un sindicalismo autónomo, independiente. Pero que a la vez tenga un alto contenido social, económico, político y cultural. La autonomía no es sinónimo de despolitización. Por el contrario, su mayor exigencia es cultura política en el sentido real del término. Y no es correcto confundir esta afirmación con el partidismo. Que sea capaz de interactuar en representación de los trabajadores con gobiernos, el parlamento, los partidos políticos y toda otra instancia social. Un sindicalismo que actúe sin complejos, que sea capaz de dialogar y concordar pero que, a la vez, es capaz de movilizarse y luchar.

POSICIONAMIENTO COMO ACTOR NACIONAL

Qué estrategias debemos usar para hacer frente a los empresarios, que han declarado que el sindicalismo es contrario a sus intereses y desean extinguirlo.

HACIA LA IGUALDAD Y LA NO DISCRIMINACION

Que luche por la igualdad y contra toda discriminación. Promoviendo la real integración de la mujer al mundo sindical. No por el número sino por el aporte cualitativo que la mujer trabajadora debe hacer al desarrollo del sindicalismo.

LA EDUCACION COMO PILAR FUNDAMENTAL EN EL NUEVO DESAFIO

La educación y la formación sindical de manera sistemática. Expresada en una gran escuela sindical descentralizada por provincia o regiones, que utilice la tecnología y vaya dando formación y contenidos a los cuadros sindicales. Que harán posible el surgimiento de un sindicalismo nuevo, ágil y con fuerza propia. Es aquí donde se debe definir el tipo de sindicalismo eficaz para la lucha sindical y también en la vía de terminar con la atomización y dispersión que nos afecta

Conclusión

Creemos que la disminución de los trabajadores que están inscritos es debido a la mala imagen que los sindicatos representan, siendo identificados con partidos políticos o ideales socialistas, pero es responsabilidad de los dirigentes sindicales los cuales tienen en sus manos la posibilidad de invertir este pensamiento popular.

Muchas veces vemos que mientras los trabajadores se esfuerzan en organizarse para lograr mejores condiciones de trabajo y de productividad en la empresa, los empresarios tienden a atacar los sindicatos con el fin de destruirlos. Los empleadores deben comprender que el éxito de la empresa está en relaciones productivas y laborales armónicas.

Competencia en las Organizaciones

Los tiempos están cambiando y la gestión de recursos humanos no se queda atrás, el sistema actual ya no es suficiente para acreditar el desempeño real de un individuo.

La gestión de la empresa va cada vez más dirigida a preocuparse por apoyar al individuo, dándole a conocer lo que se espera de él, lo que debe poseer y el potencial que requiere para progresar en la organización.

Es así como un nuevo enfoque sale a luz, otorgándonos una perspectiva real del nivel de desempeño que se desea obtener en un puesto de trabajo, este nuevo enfoque es el de competencia.

En las páginas siguientes se hará énfasis en este concepto el de competencias y en los procesos relacionados para poder aplicarlos.

Competencias en las organizaciones

Las organizaciones en la actualidad están incorporando un nuevo sistema o enfoque de gestión de recursos humanos a modo de selección de personal, ya que el certificado título profesional no indica necesariamente el desempeño efectivo real de un individuo en un puesto de trabajo si no el conjunto de conocimientos que este posee, es por esto que hoy en día entra en juego un nuevo concepto el de competencias.

Competencia laboral se define como: es la combinación integrada de un saber, un saber hacer, un saber ser y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

El conjunto de habilidades que ya no son meramente técnicas si no además personales o sea que involucran perspectivas valóricas y sociales que son necesarias en el momento de elegir o seleccionar a alguien, por ello es preciso conocer las capacidades que este posee. Este sistema de competencias está siendo incorporado en Chile por empresas como: Quebrada Blanca, Codelco e instituciones estatales o gubernamentales como el SII (servicio de impuestos internos), estos últimos están dando un real énfasis a los aspectos calóricos tales como honestidad y responsabilidad.

Este esquema muestra lo que Spencer & Spencer querían ilustrar respecto a los valores o aspectos personales

Lo visible son los aspectos técnicos o conocimientos que un individuo posee, pero la parte por debajo es lo preocupante, ya que estos aspectos son difíciles de detectar, es por esto que algunas empresas efectúan entrevistas y diversos métodos para lograr identificar estos rasgos.

Como evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos