



**LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ORGANIZACIONES CON  
PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial,  
Mención Administración

**AUTORES**

Pamela Alejandra Maldonado Campos  
Priscilla Patricia Perucca Escobar

**PROFESOR GUÍA**

Sr. Gustavo Amtmann Darras

Santiago, Chile  
2008

## RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente estudio fue posible reconocer la existencia de una herramienta que contribuye a incrementar el valor de la empresa, representada por la planificación y gestión de los planes de carrera, pues con estos programas se impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación.

Los principales resultados de la investigación fueron la identificación de beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones de contar con estos programas. En el primer caso, al reconocer la posibilidad de continuar adquiriendo y desarrollando competencias que permitan agregar valor a las carreras y que afecten positivamente la empleabilidad. En el segundo, al contribuir a que la organización mejore su capacidad de adaptación e innovación, al aumento de la productividad y al logro de un mayor compromiso de los trabajadores con una organización que se preocupa por su desarrollo, resultados basados en los efectos motivacionales que la implementación exitosa de este tipo de planes trae y al considerar la actualización e incorporación de nuevas habilidades en el personal.

No obstante, también fue posible reconocer que para que estos beneficios se manifiesten, es necesario que existan ciertas condiciones en la organización tales como: considerar el tipo de empresa y estructura organizacional, proponer un mecanismo formal, incluir a todos los empleados, adecuada interrelación entre los subsistemas de Recursos Humanos y compromiso organizacional.

El procedimiento para obtener los resultados anteriores se basó tanto en el estudio de la teoría referente al tema, en donde quedó en evidencia la estrecha relación que debe existir entre la motivación de los empleados y la administración, como en el análisis de un caso práctico, en donde se evaluó la relevancia de algunos indicadores de la gestión de personal. Si bien fue posible determinar el impacto a nivel económico del personal, no se pudo comprobar la existencia de un área de Gestión de Personal acorde a las exigencias para administrar los planes de carrera de los empleados, en donde gran

parte de la información relevante se encuentra diseminada por diferentes estructuras, lo que dificulta la adecuada planificación de los recursos humanos y la evaluación de la efectividad de los planes implementados, como los programas de carrera.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>PARTE I: EL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 EL PERSONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA CREACIÓN DE VALOR.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 LAS PERSONAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 MOTIVACIÓN.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Impulsos Motivacionales .....	23
<b>1.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES .....</b>	<b>25</b>
1.4.1 La Teoría de los dos factores de Herzberg .....	26
1.4.2 La Teoría de motivación de Vroom.....	29
1.4.3 Teoría de las expectativas.....	30
1.4.4 Teoría del ajuste laboral .....	32
1.4.5 Teoría del establecimiento de objetivos .....	33
1.4.6 Teoría de las características del trabajo.....	33
<b>PARTE II: DESARROLLO DE CARRERA.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2 DIMENSIÓN INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA CARRERA DE LOS EMPLEADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 CONDICIONES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA EN LAS</b> <b>EMPRESAS.....</b>	<b>43</b>
2.4.1 Considerar el tipo de empresa y estructura organizacional: .....	44
2.4.2 Mecanismo Formal: .....	44
2.4.3 Considerar a todos los empleados: .....	45
2.4.4 Adecuada interrelación con los otros subsistemas de Recursos Humanos: .....	45
2.4.5 Compromiso Organizacional: .....	55
<b>2.5 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE CARRERA .....</b>	<b>56</b>
<b>2.6 EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL</b> .....	<b>60</b>
<b>2.7 GESTIÓN DE LAS DIFERENTES ETAPAS DE LAS CARRERAS DE LOS EMPLEADOS .....</b>	<b>61</b>

<b>PARTE III: INDICADORES DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>65</b>
<b>3.1 RELACIÓN MODELO SOCIO TÉCNICO, MOTIVACIÓN Y PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA..</b>	<b>65</b>
<b>3.2 INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Beneficio por empleado .....	69
3.2.2 Porcentaje distribución de gasto personal.....	69
3.2.3 Eficiencia del gasto asociado a la función personal .....	69
<b>3.3 INDICADORES PARA EVALUAR EL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA.....</b>	<b>70</b>
3.3.1 La satisfacción del empleado .....	70
3.3.2 Mejora de las competencias .....	71
3.3.3 Excelencia en el desempeño.....	72
3.3.4 Mejora en la productividad.....	73
3.3.5 Fidelización .....	73
<b>3.4 INDICADORES SOBRE LOS PROCESOS Y CAPACIDADES DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>74</b>
3.4.1 Indicadores de Planificación de Recursos Humanos .....	75
3.4.2 Indicadores de Formación y Desarrollo .....	76
3.4.3 Indicadores de Compensaciones y Beneficios.....	77
<b>3.5 CASO PRÁCTICO .....</b>	<b>77</b>
3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, SU PERSONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE .....	78
3.5.2 PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA PARA LOS ACADÉMICOS.....	80
3.5.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE PERSONAL .....	82
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

### PARTE I: EL PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

<b>Figura Nº 1</b>	Valor de la Empresa según el Modelo Intellect	<b>Pág.</b>	<b>12</b>
<b>Figura Nº 2</b>	Impacto del capital humano en la creación de valor en la empresa	<b>Pág.</b>	<b>13</b>
<b>Figura Nº 3</b>	Modelo Socio técnico	<b>Pág.</b>	<b>18</b>
<b>Figura Nº 4</b>	Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad	<b>Pág.</b>	<b>22</b>
<b>Figura Nº 5</b>	Etapas del ciclo motivacional con frustración o Compensación	<b>Pág.</b>	<b>22</b>
<b>Figura Nº 6</b>	Modelo de dos factores de Herzberg	<b>Pág.</b>	<b>28</b>
<b>Figura Nº 7</b>	Los tres factores de motivación para producir	<b>Pág.</b>	<b>30</b>
<b>Figura Nº 8</b>	Modelo de expectativa	<b>Pág.</b>	<b>32</b>

### PARTE II: DESARROLLO DE CARRERA

<b>Tabla Nº 1</b>	Comparación entre la orientación de las actividades de formación y desarrollo del personal	<b>Pág.</b>	<b>37</b>
<b>Figura Nº 9</b>	Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de recursos humanos	<b>Pág.</b>	<b>46</b>
<b>Figura Nº 10</b>	El proceso de capacitación	<b>Pág.</b>	<b>50</b>
<b>Figura Nº 11</b>	El rol de la formación en la gestión por competencias	<b>Pág.</b>	<b>52</b>
<b>Tabla Nº 2</b>	Ranking de Áreas de Capacitación por número de participantes	<b>Pág.</b>	<b>53</b>
<b>Figura Nº 12</b>	Distribución por numero de capacitados, año 2006	<b>Pág.</b>	<b>53</b>
<b>Tabla Nº 3</b>	Ranking de Especialidades por número de participantes	<b>Pág.</b>	<b>54</b>
<b>Tabla Nº 4</b>	Plan de Desarrollo Profesional	<b>Pág.</b>	<b>59</b>

<b>Tabla N° 5</b>	Un modelo de desarrollo profesional	<b>Pág.</b>	<b>63</b>
-------------------	-------------------------------------	-------------	-----------

### **PARTE III: INDICADORES DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAL**

<b>Figura N° 13</b>	Relación Modelo Socio Técnico con el Plan de Desarrollo de Carrera y la Motivación	<b>Pág.</b>	<b>67</b>
<b>Tabla N° 6</b>	Perfeccionamiento por periodos	<b>Pág.</b>	<b>93</b>
<b>Tabla N° 7</b>	Criticas a las Teorías Motivacionales	<b>Pág.</b>	<b>97</b>

## INTRODUCCIÓN

El tema central desarrollado en este estudio surge, por un lado, al reconocer la inquietud demostrada por algunas personas insertas en el mundo laboral, acerca de llevar a cabo trabajos sin expectativas de desarrollo profesional y en los que la empresa demostraba escasa preocupación por estas materias o por ofrecer incentivos para mejorar el desempeño de sus trabajadores, más allá de los netamente económicos, lo que conducía a que éstos demostrasen bajo interés por conservar tal puesto de trabajo o por contribuir en el futuro con esa organización.

Por otro lado, también fue un factor relevante la idea de investigar un tema en donde se pudiera reconocer la importancia que ha cobrado el análisis de los recursos humanos en la actualidad y donde también se analizara la conexión entre las decisiones de gestión de esta área y el rendimiento empresarial. En este sentido, los esfuerzos se concentrarán en hacer notar que sólo hace unos años se ha definido la existencia de un vínculo entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos, por lo tanto es relevante comprender que el desarrollo de una gestión eficaz de ésta área permite que una empresa sea diferente, esto porque los empleados pueden ser considerados como un recurso estratégico al constituir en algunas situaciones un factor escaso, valioso, inimitable y/o insustituible.

De este modo, se consideró necesario dar respuesta a la situación descrita desde la perspectiva organizacional, donde nuestra contribución resulta más apropiada. Es así como el estudio se enmarca dentro de la concepción actual de la Administración de los Recursos Humanos, en donde ésta área surge como un socio estratégico en la meta de crear valor para la compañía, esto porque es desde aquí donde se diseñan las políticas y prácticas de gestión que pueden favorecer los intereses tanto de los trabajadores como de la empresa. En este sentido, dentro de las múltiples estrategias que posee este departamento, una de las prácticas que contribuiría a mejorar el desempeño es la gestión de las carreras de los empleados, lo que se relaciona directamente con la problemática planteada.

Por tales motivos, la investigación tiene como objetivo principal determinar en forma concreta la existencia de una asociación entre la motivación de los empleados y el desarrollo e implementación de planes de carrera formales en las empresas y si tal incidencia es positiva, negativa o imparcial para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En este sentido, el estudio pretende establecer de qué manera contar con tales programas podría afectar el desempeño laboral de los empleados y su apreciación o compromiso con la organización.

En base a lo anterior será necesario en primer lugar definir el rol que desempeñan los empleados en las organizaciones y, así reconocer el contexto en que este tipo de discusión tiene sentido en la actualidad. Es así como en la primera sección de la investigación se aborda el tema del recurso humano como factor competitivo dentro las empresas, destacándose la relevancia de contar con una cultura organizacional que describa los valores y características esenciales de la empresa, la cual permite reconocer los aspectos que son más valorados en el ambiente laboral. Para tal efecto, se indicarán las principales teorías relacionadas con la motivación de las personas, desde la perspectiva que las une a la vida laboral, siendo de esta manera posible identificar los elementos que actúan como motivadores de un buen desempeño en el puesto de trabajo, y que contribuyen a la generación de un compromiso entre las personas y la organización.

Asimismo, para dar cumplimiento al objetivo central indicado, se estructuró un segundo capítulo dedicado a identificar como se desarrollan los planes de carrera en las organizaciones, señalando el potencial de ésta herramienta como una forma de responder a diversos tipos de necesidades que manifiestan las personas en el trabajo. También se mostrarán algunos de los objetivos más usuales que se pretende alcanzar con estos planes y así determinar los diversos y provechosos usos que se le puede dar a esta herramienta, además de contribuir a la motivación de los empleados. Uno de los aspectos más relevantes que se desarrollarán en el capítulo será señalar lo que se propone como las condiciones necesarias para que estos planes se implementen exitosamente y constituyan así, un mecanismo realmente valioso para cumplir con el objetivo planteado.

Una tercera sección describirá como implantar y gestionar en el tiempo el marco teórico planteado en este estudio, que se relacionará y analizará de acuerdo a la propuesta del Modelo Socio técnico, bajo el cual es más evidente reconocer el ámbito en donde la dimensión individual y estructural se unen en base a uno de sus elementos, el desarrollo de carrera. Como una forma de conectar los fundamentos teóricos propuestos previamente en base al modelo planteado, se presentan una serie de indicadores de gestión de personas que facilitarán la medición de las condiciones presentes en una empresa en cuanto a la gestión de personal y si tal estructura es apta para apoyar estos programas.

Por último, se presentará un caso práctico en donde se aplicará y analizará el tema planteado de manera que pueda visualizarse la forma en que se llevan a cabo estas prácticas, como son evaluadas y como finalmente aportan al rendimiento organizacional.

De este modo, la investigación se estructuró considerando una base teórica en primer lugar que entregará los fundamentos que apoyan la propuesta y que permitirán la elaboración de los indicadores más aptos. Lo anterior determina que el estudio sea de carácter exploratorio, en donde se pretenderá descubrir los conceptos, características y relaciones existentes entre motivación y desarrollo de carrera. Por otro lado, el método de investigación empleado es de deducción a partir de las situaciones explicadas en el marco teórico para luego aplicarlas a una realidad concreta. La medición fue realizada en la Universidad de Chile, por lo que corresponde a una muestra no probabilística por juicio y la técnica de recolección de información fue mediante entrevistas realizadas a distintas autoridades de la Universidad que más adelante serán especificadas.

## **PARTE I: EI PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 El Personal y su contribución en la Creación de Valor**

En el presente todo parece llevar a Latinoamérica, y en específico a Chile, hacia los cambios producidos por la globalización de la economía y el nuevo orden mundial. En la actualidad se presentan grandes y numerosos desafíos que las empresas deben enfrentar. El proceso de globalización presenta una mayor exigencia a las organizaciones, lo que implica una reducción de los costos para obtener precios competitivos pero sin descuidar la calidad de los productos o servicios que se comercializan. Por lo tanto hoy en día la fortaleza de las organizaciones tiene que existir en dos áreas fundamentalmente, estas son: la tecnología y la preparación de sus recursos humanos, en este trabajo se tratará con especial atención el segundo.

Al analizarse los factores internos de las organizaciones, los cuales se refieren al propio manejo de la empresa y las condiciones que hoy en día enfrentan estas, se puede afirmar que la situación de una empresa es consecuencia en gran parte por el recurso humano que esta genera. Partiendo de esto, es así como el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización. En la actualidad la calidad y los precios de los productos ya no diferencian en gran medida a las empresas, esto porque los precios son similares en la gran mayoría de los casos y la calidad es un estándar, por lo tanto son los trabajadores los que hacen la diferencia. Esto significa que la ventaja competitiva está en el empleado, quien al producir un bien o un servicio plasma en éste su ser, lográndose diferenciar un producto de otro.

Para todos aquellos relacionados de una u otra manera con el mundo de la empresa, ha sido evidente el cambio en la percepción del rol de los recursos humanos dentro de la organización, pasando de un rol netamente administrativo a convertirse en un importante socio estratégico en la propuesta de creación de valor de una entidad productiva.

En efecto, hoy se reconoce que parte del éxito de una empresa puede ser atribuido a los conocimientos y competencias de su personal y, en definitiva, a su capital humano. Es decir, “crear valor puede lograrse potenciando adecuadamente las capacidades internas de la organización, invirtiendo en el personal y en la mejora de los sistemas y procedimientos”<sup>1</sup>.

Sin embargo, frente a esta realidad es necesario reconocer como los elementos de la gestión de los recursos humanos contribuyen a que ésta área sea una de las fuentes importantes de creación de ventaja competitiva para la empresa.

En la actualidad ha surgido un nuevo modelo que permite dar flexibilidad a estos procesos de dirección de personas para ajustarlos a un entorno cambiante y que, además, contribuye a la creación de valor en la organización al trabajar sobre elementos que pueden constituir factores diferenciadores entre las organizaciones, este es el Modelo de Gestión por Competencias “que facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias”<sup>2</sup>. Este modelo se basa en una serie de principios acordes con el nuevo enfoque que se ha dado a ésta área en las organizaciones, pues considera a los recursos humanos como un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa, al identificar perfiles profesionales ajustados a las capacidades claves de la organización. En base a lo anterior es que surge la necesidad de reconocer los procesos de la gestión de personas que pueden contribuir a la creación de valor al influir en la satisfacción y rendimiento del personal. Uno de estos procesos según algunos estudios, es el de desarrollo de carrera, es decir, la oportunidad de desarrollar las habilidades y de avanzar en la carrera profesional<sup>3</sup>, este tema se analizara en profundidad en el segundo capítulo.

Esta nueva forma de entender el papel del área de gestión de personas, en que el recurso humano aparece como un factor de competitividad, ha obligado también

---

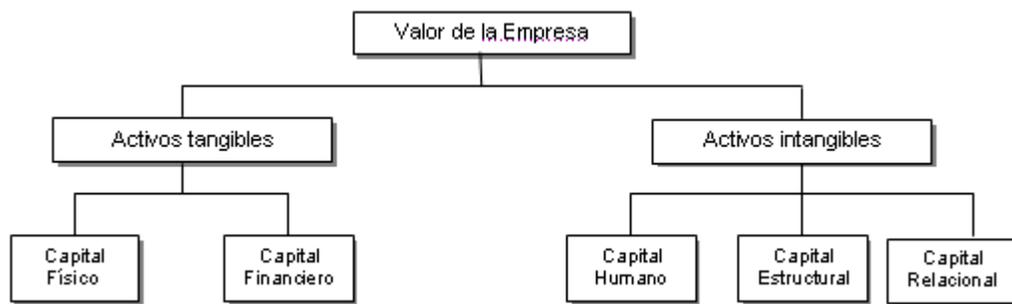
<sup>1</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág.11

<sup>2</sup>FERNÁNDEZ, J. “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall. 2005. Pág. 22.

<sup>3</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 38.

a modificar el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planeamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía. Muchas de las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias para seguir siendo competitivas<sup>4</sup>.

De hecho, se reconoce en la actualidad que “el diferencial de valor entre el valor de mercado y el valor contable de una compañía, puede ser adjudicado a lo que usualmente se ha denominado ‘fondo de comercio’ y que, en la actualidad se ha denominado capital intelectual o ‘conocimiento de la empresa’<sup>5</sup>”. Para explicar como se genera esta incidencia es que se ha planteado el Modelo Intellect, “que recoge de forma comprensible todos los elementos tangibles e intangibles, que pueden generar valor para la empresa”<sup>6</sup>. El modelo propuesto es el siguiente:



**Figura N ° 1<sup>7</sup>**: Valor de la Empresa según el Modelo Intellect.

Dentro de los activos intangibles, se encuentra el “Capital Humano” el cual describe el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos de trabajo, así como su capacidad para regenerarlo. Este concepto cobra mayor relevancia al considerar que en la actualidad es cada vez más complejo encontrar

<sup>4</sup>DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 31

<sup>5</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 13

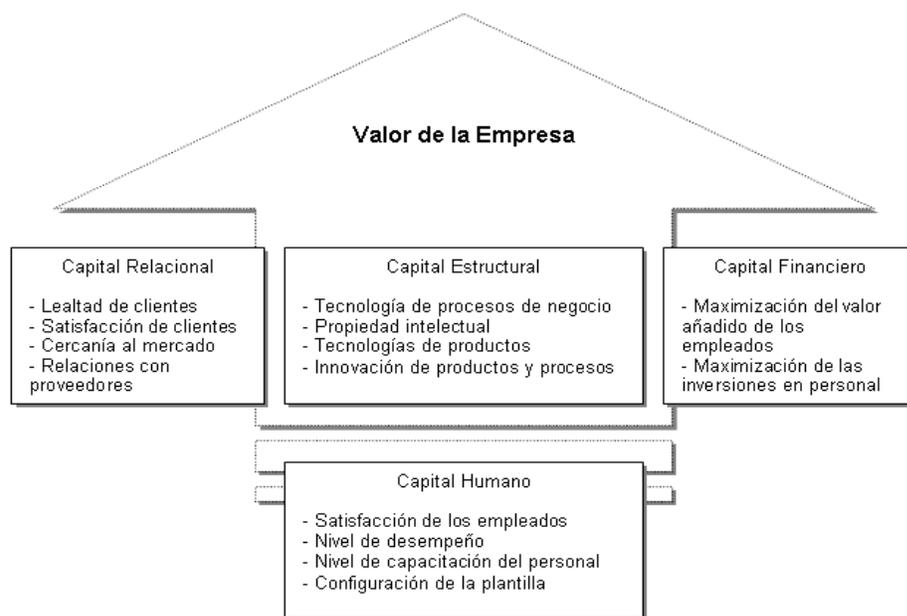
<sup>6</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 14

<sup>7</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 15

nuevas fuentes de ventajas competitivas y que, en este escenario, es ideal que las empresas evalúen el conocimiento como la base de su capacidad competitiva<sup>8</sup>.

Por otro lado, el “Capital Estructural” hace referencia a cuando este conocimiento es explicitado, sistematizado e internalizado por la organización. Y por último, el “Capital Relacional” considera al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior, especialmente con sus clientes.<sup>9</sup>

Finalmente, en el Modelo Intellect todos estos elementos se conjugan para contribuir a la creación de valor en una empresa del modo que sigue:



**Figura Nº 2<sup>10</sup>:** Impacto del capital humano en la creación de valor en la empresa.

Queda en evidencia la importancia estratégica de la gestión de los miembros de la organización, como base del aumento de valor de la empresa, para lo cual es un

<sup>8</sup> **FERNÁNDEZ, J.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 26

<sup>9</sup> **PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE.** “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 14

<sup>10</sup> **PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE.** “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág. 16

requisito fundamental que los clientes internos estén satisfechos y motivados con su trabajo.

Por lo tanto, por medio de un razonamiento lógico se puede concluir que “el factor humano ya no debe ser tratado sólo como simple recurso para obtener un producto o servicio, esto ya que el estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra, tiene su influencia en el producto o servicio terminado. Si el empleado no está satisfecho con las condiciones de trabajo, esta insatisfacción origina un producto o servicio defectuoso. En cambio si el empleado está contento con su fuente de trabajo, hace propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal”<sup>11</sup>.

De esta manera, el reto es desarrollar la capacidad de gestión y creatividad vinculada al desarrollo del talento humano. Se debe lograr que tanto la estrategia competitiva y la estrategia operativa estén en concordancia con el desarrollo de éstos talentos, por lo tanto la empresa debe disponer de los sistemas que permitan que el personal esté comprometido y preparado.

En conclusión se deduce que la inteligencia y los conocimientos de trabajador se convierten en lo más valioso para una empresa. El reto para los administradores es identificar, capturar y aprovechar aquel conocimiento que permita desarrollar ciertas características, es decir, diferenciales de productividad para hacer de sus empresas competitivas y exitosas en los negocios.

---

<sup>11</sup>ZAPATA G., “Desarrollo de Personal: Ventaja competitiva en toda Empresa”. [en línea]  
< [http:// www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm) > [consulta: mayo 2008]

## 1.2 Las Personas dentro de la Organización y Cultura Organizacional

Las personas en el mundo laboral pueden clasificarse de dos maneras:

- Las personas en cuanto a tales, esto quiere decir visualizarlas como seres dotados de características propias de personalidad e individualidad<sup>12</sup>.
- Y las personas como recursos, donde se observa primordialmente sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional<sup>13</sup>.

Frente a ambas perspectivas y tomando en cuenta lo señalado anteriormente sobre la contribución del recurso humano en la creación de valor, es que las organizaciones hoy en día tratan a las personas como tales y no sólo como recursos que sirven únicamente para obtener mayor producción. Día a día se puede ver que cuando las personas son tratadas como un simple recurso en las organizaciones, esto ocasiona finalmente fuertes conflictos laborales, ya que los empleados sienten que sus necesidades no son comprendidas, resultando finalmente en la existencia de un distanciamiento y alejamiento de las personas de sus labores, lo que produce problemas de calidad y productividad.

Es importante que las organizaciones se den cuenta que cada empleado además de realizar sus tareas, debe lograr potenciar sus habilidades y capacidades para que su trabajo mejore de manera continua.

Al estudiar y analizar a los trabajadores, y las relaciones laborales que éstos tienen, se está describiendo un “sistema social”, en donde se dan un conjunto de relaciones e interacciones entre personas. Esto quiere decir que cuando las personas se integran a un grupo de trabajo y establecen este conjunto de relaciones, se convierten en parte del sistema social de la organización.

---

<sup>12</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 43.

<sup>13</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 43.

Un modelo organizacional que describe y analiza en detalle el sistema social anteriormente mencionado es el Modelo Socio técnico de Tavistock<sup>14</sup>, este modelo fue propuesto por sociólogos y sicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. El enfoque socio técnico concibe a la organización como una combinación de dos funciones, una técnica y otra social:

- Técnica: esta función se relaciona con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad. Comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las técnicas operacionales, el ambiente físico y la duración de las tareas. Conlleva entonces la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- Social: se refiere a los medios para relacionar a las personas y lograr que ellas trabajen juntas. Comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la administración de las personas; asimismo, las características psicológicas de las personas influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñara determinado puesto de trabajo. La tecnología limita el tipo de organización de trabajo posible, aunque se debe aclarar que la organización presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología. Estas dos funciones dentro de una organización son interdependientes, pero se influyen mutuamente, por lo tanto lo técnico y lo social coexisten, si uno se altera el otro tendrá repercusiones.

Este modelo entiende que la organización, además de ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, también es un sistema socio

---

<sup>14</sup>CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 16.

técnico estructurado. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio técnico parte de que toda organización “importa” del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de “conversión” para luego “exportar” productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión. El proceso se describe como:

- Importación: adquisición de materias primas.
- Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones.
- Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

Los mecanismos para desarrollar e incrementar la productividad del personal deben pertenecer a un sistema de trabajo global en las organizaciones el cual contemple a la persona, la tecnología y el negocio, para así lograr que estos mecanismos puedan llevarse a la práctica con éxito, de lo contrario pueden producirse consecuencias adversas a los objetivos organizacionales. Por lo tanto el Modelo socio técnico esta constituido por tres sistemas<sup>15</sup>:

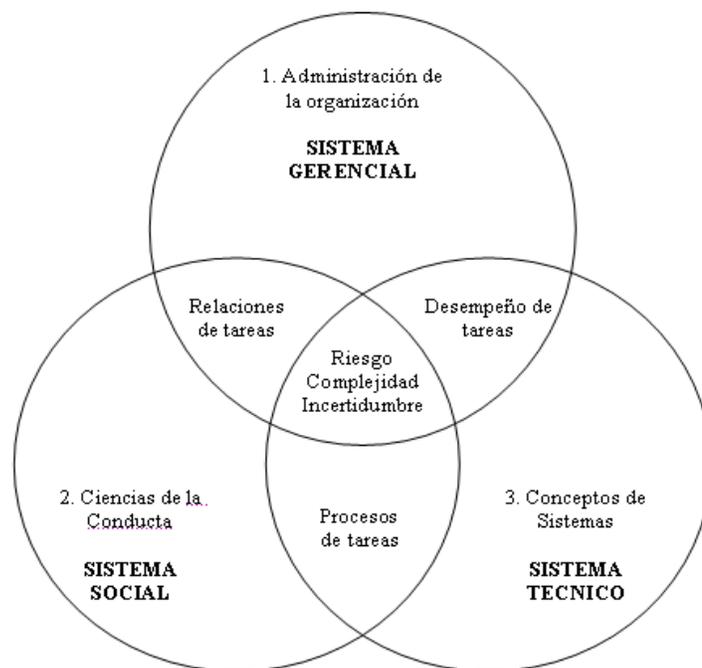
1. El sistema gerencial o administrativo, que incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de castigos, las maneras mediante las cuales se toman las decisiones, y un gran número de otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que trabajan orientados hacia metas y objetivos organizacionales.
2. El sistema social (humano o personal cultural) está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la

---

<sup>15</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de los Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 17.

satisfacción de las necesidades personales; también incluye el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

3. El sistema técnico o de tareas, incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas.



**Figura N° 3<sup>16</sup>:** Modelo Socio técnico.

Cuando no ocurre de manera óptima la interacción entre los tres sistemas, sucede que las organizaciones se concentran más en la satisfacción de sus clientes o en sus propios objetivos empresariales, provocándose el descuido del área de recursos humanos, por lo que se ve afectada la planificación y desarrollo de personal. Este tipo de acción siempre tiene consecuencias desfavorables tanto para la empresa como para los trabajadores, esto porque “desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados

---

<sup>16</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 18.

por cubrir los puestos vacantes. Y desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa”<sup>17</sup>.

En este modelo se comprueba de este modo, que no bastan las mejoras técnicas para obtener mayores rendimientos, ya que incluso cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes en las organizaciones.

Dentro del sistema social de las organizaciones se da la denominada cultura organizacional, que se puede definir como “el conjunto de hábitos y creencias, establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización”<sup>18</sup>.

La cultura organizacional es un intangible esencial del entorno laboral, ésta constituye la visión de lo que representa la organización, da pautas de cómo los empleados deben ejecutar su trabajo, ayudando o no a estimular el entusiasmo de éstos en la realización de sus labores. Una de las características más importantes de la cultura organizacional es que se perpetúa, esto significa que a medida que pasa el tiempo la organización tiende a atraer y componerse finalmente de las personas que comparten sus valores. Otra característica importante es que el efecto que la cultura organizacional tiene en la creación de valor y en el comportamiento de los empleados es difícil de medir, y por lo tanto es difícil de evaluar, aunque se puede atribuir que cuando la organización busca maneras de establecer una cultura de mejoramiento del rendimiento, se genera valor ya que se crean medios para que exista más cooperación, mayor tolerancia en el proceso de toma de decisiones, mejor comunicación y mayor compromiso con la compañía, permitiendo que los resultados productivos mejoren, al hacerla más eficiente y eficaz.

Es así como en esta búsqueda de una cultura organizacional que fomente la productividad, es que actualmente el trabajo de los directivos y gerentes está orientado

---

<sup>17</sup> **FERNANDEZ, N.** “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”, Pág. 2. [en línea] < <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> > [consulta: mayo 2008].

<sup>18</sup> **CHIAVENATO, I.** “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 84.

a identificar las necesidades de los empleados con el propósito de encauzar de la mejor forma posible su comportamiento para lograr los objetivos y metas organizacionales. Una de las herramientas fundamentales que contribuye a este fin está relacionada con las actividades de motivación que se da a los empleados. Por lo tanto la motivación tiene lugar dentro de la cultura, ya que manifiesta el modelo de comportamiento organizacional.

### **1.3 Motivación**

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En este sentido, se reconoce en la actualidad que “una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”<sup>19</sup>, lo que conduce a la pérdida de capital humano.

El ser humano desarrolla su existencia en función de un grupo de características motivacionales, que de alguna u otra forma potencian su actuar dentro de una organización. Por lo tanto es de gran relevancia describir la motivación y las distintas teorías existentes con respecto a esta materia, poniendo especial atención en las teorías motivacionales empresariales, esto porque todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de ésta que el capital humano de la compañía trabaja, y sólo satisfaciendo sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización.

---

<sup>19</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS-FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas”. Pág.34

Para comprender mejor la conducta de los empleados y explicar mejor su desempeño en el campo laboral, hay que tener conocimiento entonces sobre la motivación.

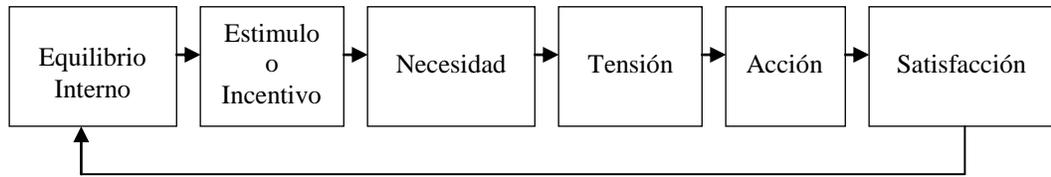
Se comenzará explicando que un motivo es “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento”<sup>20</sup>. Lo que impulsa a estas acciones puede generarse por estímulos externos, o sea que provenga del entorno o ambiente, o puede ser generado por estímulos internos, esto quiere decir por procesos mentales donde se conectan y relacionan el pensar y prever de un ser humano.

Un modelo que explica de manera básica la motivación es el “Ciclo Motivacional”<sup>21</sup>. Este ciclo comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad ésta quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento o acción, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el comportamiento o acción es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio. Sin embargo si no se satisface ésta necesidad pueden provocarse dos situaciones, la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser transferida a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación, y por lo tanto que esta tensión busque un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Y segundo que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Estas etapas se pueden comprender en las siguientes figuras.

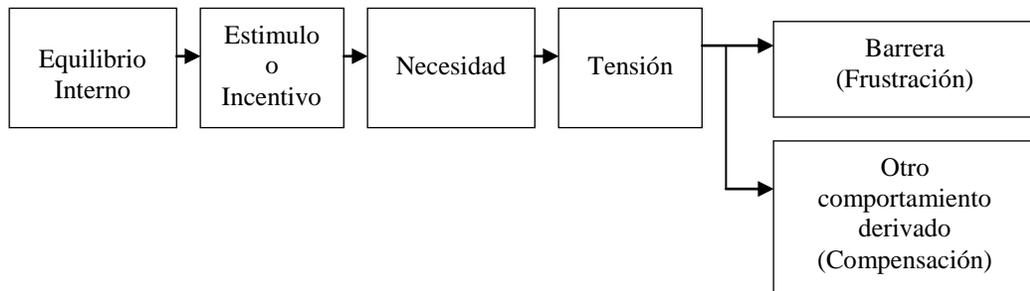
---

<sup>20</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 47.

<sup>21</sup>CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 49.



**Figura N°4<sup>22</sup>:** Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.



**Figura N° 5<sup>23</sup>:** Etapas del ciclo motivacional con frustración o compensación.

Los comportamientos se volverán más eficaces para la satisfacción de las necesidades una vez que se genera la repetición del ciclo, esto se produce porque se está utilizando el aprendizaje. De forma más clara, esto quiere decir que una vez satisfecha la necesidad ya no se ocasiona la tensión, por lo que deja de motivar el comportamiento.

Las motivaciones varían de acuerdo a cada individuo, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo y otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. Existen tres premisas que explican la conducta humana, éstas son:

- Existe causalidad en la conducta, provocada por estímulos externos o internos.

<sup>22</sup>CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 49.  
<sup>23</sup>CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág. 50.

- La conducta es motivada, o sea, en todo comportamiento existe un impulso o necesidad, que sirven para designar los motivos de la conducta.
- La conducta está orientada hacia objetivos, en toda conducta existe una finalidad por cumplir.

Aunque exista un modelo básico de motivación y de conducta humana, este resultado es distinto en cada persona ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y del conocimiento.

De este modo, la motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de Recursos Humanos, este concepto se entiende como “el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas”<sup>24</sup>.

### 1.3.1 Impulsos Motivacionales<sup>25</sup>

Se describirá brevemente la investigación realizada por David C. McClelland, este investigador creó la clasificación de tres de los impulsos más dominantes en la motivación. La importancia de este estudio es que se reveló que estos impulsos reflejan en cada persona la cultura en la cual crecieron, vislumbrando que en los empleados de ciertas compañías uno o dos de los impulsos motivacionales tienden a ser más fuertes, por el hecho de haber crecido en ambientes similares.

La investigación clasifica los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, los que se describirán a continuación:

---

<sup>24</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera edición, Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 65.

<sup>25</sup> **DAVIS K., NEWSTROM J.** “Comportamiento Humano en el trabajo”. Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 122.

- Motivación hacia el logro

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten los empleados para buscar, lograr objetivos y finalmente ascender en la escalera del éxito. Para estas personas los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que éstos producen.

Las características que describen a los empleados orientados al logro son que estos trabajan más cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, pero además se debe cumplir que exista riesgo moderado de fracaso y que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento.

Los empleados que sienten un impulso para alcanzar logros se responsabilizan de sus acciones y resultados, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan de ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente. Como administradores, tienden a esperar que los trabajadores a su cargo también se orienten hacia los logros. Estas expectativas altas algunas veces no permiten que los administradores orientados a logros deleguen efectivamente responsabilidades, produciéndose además que los empleados no satisfagan las necesidades que estos administradores tienen.

- Motivación hacia la afiliación

La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los empleados orientados y motivados hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.

Cuando trabajan en puestos gerenciales tienden a rodearse de amigos, esto porque quieren libertad en el trabajo para formar este tipo de relaciones, logrando así obtener satisfacción interna por estar con personas de su confianza y aprecio. Muy distinto es el caso cuando existe motivación hacia los logros donde existe escasa consideración de los sentimientos personales.

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en ese tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suele producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo. Los administradores orientados hacia la afiliación suelen tener dificultades para asignar tareas que representen retos, dirigir las actividades laborales y vigilar la eficacia en el trabajo.

- Motivación hacia el poder

La motivación hacia el poder es dirigida por un impulso o una necesidad para tratar de cambiar a personas y situaciones. Los empleados que actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgos para ello. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Los gerentes que son motivados por el poder son excelentes en sus trabajos, pero sólo esto se cumple si su deseo de poder es a nivel organizacional y no a nivel personal. Si el poder que se busca es a nivel organizacional, significa que se dará la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Los empleados y los gerentes con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Sin embargo un empleado que tiene la necesidad de poder a nivel personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

#### **1.4 Teorías Motivacionales**

Un punto importante dentro del análisis teórico de la motivación es entender las necesidades, ya que estas necesidades son las que finalmente mueven a las personas y las motivan a comportarse de una determinada manera. Este tema es importante de

conocer y visualizar en la administración de recursos humanos de cada organización, esto para captar cuales pueden ser las necesidades satisfechas y no satisfechas, encontrar mejores métodos para motivar a los empleados y así lograr finalmente mayor productividad.

Se revisarán las distintas teorías motivacionales relacionadas exclusivamente a explicar las necesidades de los empleados en su entorno laboral<sup>26</sup>.

#### 1.4.1 La Teoría de los dos factores de Herzberg

Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

##### a) Factores higiénicos

Estos factores describen las condiciones tanto físicas como ambientales que rodean al empleado en su trabajo, por lo tanto se refiere a temas tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Los factores higiénicos tienen limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión “higiene” refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, por los que se les llama factores de insatisfacción.

Los factores higiénicos específicamente comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, I. “Administración de Recursos Humanos”. Octava Edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 53 a 58.

- Políticas de organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

#### b) Factores motivacionales

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas. Si los factores motivacionales son óptimos, comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se eleve la satisfacción, por el contrario si no son óptimos, provocan la ausencia de satisfacción.

Los factores motivacionales específicamente comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir como realizar un trabajo.
- Posibilidades de promoción.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

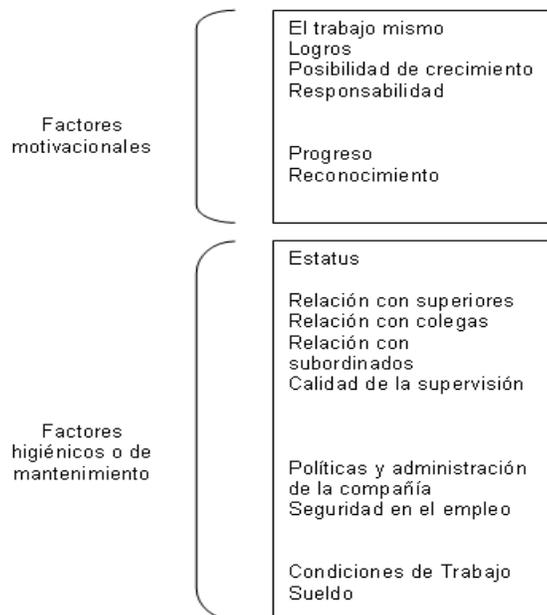
En esencia la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción de los empleados en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto, estos son los llamados factores motivacionales.

- La insatisfacción de los empleados en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto, o sea de los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores que provocan la satisfacción profesional no son los mismos que los factores responsables de la insatisfacción profesional. Es así como en su teoría se describe que lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional, y por lo mismo, lo opuesto a la insatisfacción profesional, es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.



**Figura N° 6<sup>27</sup>:** Modelo de dos factores de Herzberg.

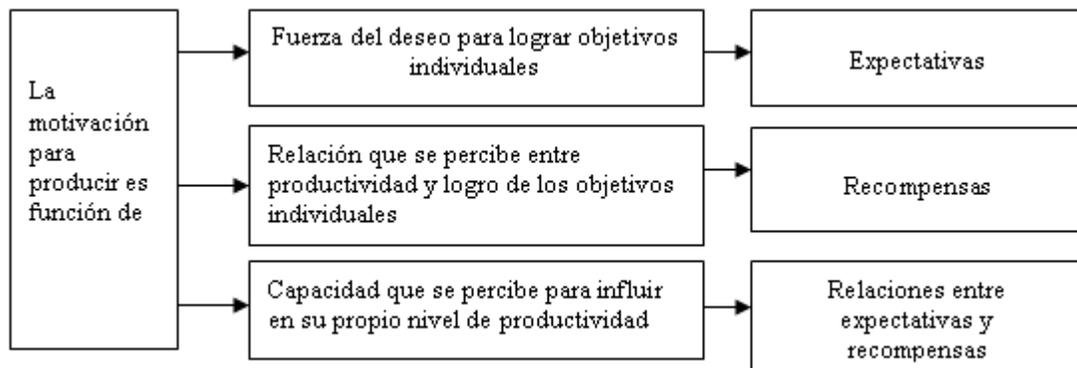
<sup>27</sup> DAVIS K, NEWSTROM J. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003. Pág. 126.

#### 1.4.2 La Teoría de motivación de Vroom

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom trata exclusivamente de la motivación que existe en los empleados para producir, reconociendo que cada empleado tiene diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. **Objetivos personales:** Esta es la fuerza del deseo para alcanzar objetivos que pueden ser por ejemplo dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, etc. Dependiendo de la persona se dan otras combinaciones de objetivos que pueden tratar de satisfacerse.
2. **Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:** Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por el volumen de producción, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más. Pero si para el trabajador es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior, ya que producir más puede costarle el rechazo del grupo.
3. **Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad:** Esto quiere decir que si el empleado cree que aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre la productividad, tenderá a no esforzarse mucho.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo que se basa en objetivos intermedios y progresivos que conducen a un objetivo final. Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos, de manera que cuando el trabajador persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales, entre los cuales se encuentran el dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo.



**Figura N° 7<sup>28</sup>:** Los tres factores de motivación para producir.

### 1.4.3 Teoría de las expectativas

Esta Teoría fue realizada por Lawler III, el encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. Aunque esta teoría nos describe un resultado un tanto obvio, cabe mencionar que el estudio de Lawler III encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional ya que este tiene una aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones.

En muchas organizaciones, la relación entre dinero y desempeño no es consistente debido a varias razones, las cuales son:

- a) El lapso de tiempo que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente: La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.
- b) Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales: Ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o

<sup>28</sup>CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 55.

a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño.

- c) La política de remuneración de las organizaciones: Que por lo general es “pareja” sin distinción del buen o mal desempeño.
- d) El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario: Esto quiere decir que existe aún el prejuicio que parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye primero, que las personas desean el dinero porque les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Y segundo, si las personas perciben y creen que su desempeño es un factor importante y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñan mejor. Por lo tanto sólo se necesitaría establecer en la organización ese tipo de percepción.

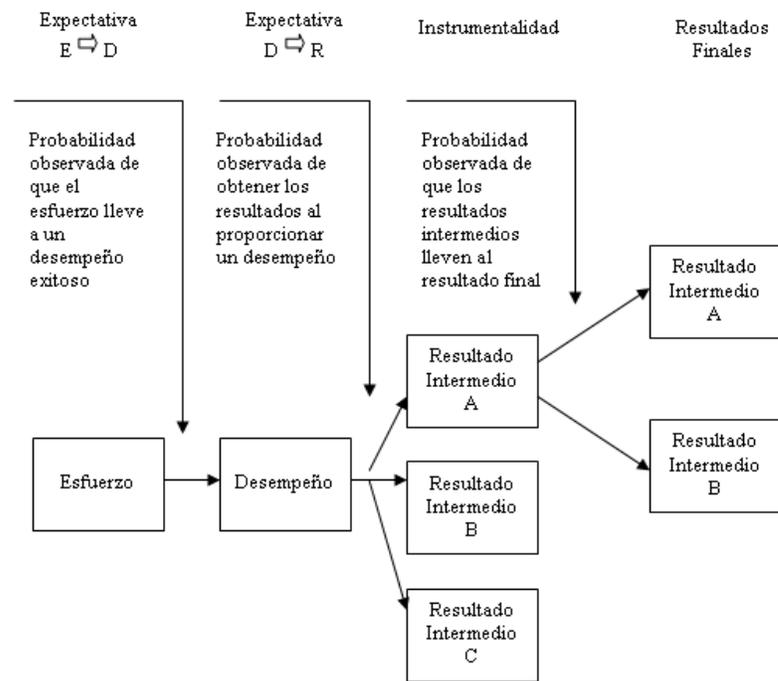


Figura N° 8<sup>29</sup>: Modelo de expectativa.

#### 1.4.4 Teoría del ajuste laboral

Esta teoría plantea que la motivación y satisfacción laboral de los empleados depende del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. De tal ajuste surgen dos implicancias, en primer lugar que el diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador y, en segundo lugar, que no todos los empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones y que, por lo tanto, el diseño de los puestos de trabajo debe considerar esas particularidades.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007, Pág.57.

<sup>30</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición, Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 66.

#### 1.4.5 Teoría del establecimiento de objetivos

Desarrollada por Edwin Locke, sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. Lo anterior basado en que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos y que los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos que son más fáciles y ambiguos. El mismo resultado se obtiene cuando ellos mismos participan en la definición de tales objetivos (en la mayoría de los casos) y reciben retroalimentación sobre sus progresos<sup>31</sup>.

#### 1.4.6 Teoría de las características del trabajo.

A través de la propuesta desarrollada por Richard Hackman y Grez Oldham se indica que los empleados estarán más motivados y más satisfechos con su trabajo si está constituido por determinadas características esenciales, en las que se incluyen:

- Variedad en la cualificación, relacionado con el grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea, es decir, el grado en que la persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.
- Relevancia de la tarea, en cuanto al grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto dentro como fuera de la organización.
- Autonomía, lo que implica libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener en áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.

---

<sup>31</sup>GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 67.

- Retroalimentación, en relación con el grado en que el trabajo ofrecerá al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y resultados.

Las características descritas impactan tanto en la significatividad del trabajo, el nivel de responsabilidad que percibe y la conciencia que tiene de los resultados de su trabajo. De esta manera, si un trabajo permite experimentar los tres estados mencionados, genera recompensas internas que mantienen la motivación, pues obtiene un trabajo en el que puede aprender (conciencia de los resultados), en que sabe que ha realizado bien su trabajo (responsabilidad) y que puede apreciar (significatividad). Lo anterior deriva en ciertos resultados que son beneficiosos para la empresa: rendimiento de alta calidad, mayor satisfacción del trabajador y menor ausentismo y rotación de los trabajadores. De este modo, los trabajos deben diseñarse teniendo en cuenta las características que los empleados consideran gratificantes y motivadoras<sup>32</sup>.

De lo anterior se obtiene que los gerentes deban ser capaces de reconocer que al otorgar tareas más desafiantes y de mayor responsabilidad, logran no sólo profesionales más capacitados sino que más motivados a cumplir con las metas y objetivos organizacionales. La motivación, provocada por el desarrollo profesional presenta tres aspectos<sup>33</sup>:

- Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo. Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y adaptarse a los acontecimientos, son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentar los problemas y los sucesos inesperados.

---

<sup>32</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición. Editorial Prentice Hall., 2004. Pág. 68.

<sup>33</sup> **FERNANDEZ, N.** "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 2. [en línea] < <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> > [consulta: mayo 2008].

- Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos, toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas.
- Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

Según esto entonces es importante que se incentiven estas actividades, ya que la falta o descuido en el desarrollo del personal y específicamente la falta de oportunidades de carrera, provoca claramente una falta de motivación y desinterés por parte de los trabajadores hacia su trabajo.

## PARTE II: DESARROLLO DE CARRERA

### 2.1 Planeación de la carrera profesional dentro de la función de Recursos Humanos

Como ha quedado en evidencia, las actividades relacionadas con la gestión de las carreras del personal deben estar enmarcadas dentro de una propuesta de creación de valor para la compañía, es decir, “crear competencias en los individuos y capacidades organizacionales que sean sustancialmente mejores que las de los competidores de la empresa”<sup>34</sup> para lo cual es necesario crear puestos de trabajo atractivos para fomentar la motivación de los empleados por su trabajo, sobre todo en aquellas personas identificadas como claves para la organización, sin olvidar sin embargo al resto de los profesionales, pues la oportunidad de identificar y tener un trabajo retador, en donde se pueda crecer profesionalmente, es para muchos un gran estímulo para permanecer en una organización.

Para adentrarnos en las tareas que involucra este proceso, nos basaremos en la descripción del área de Recursos Humanos que reconoce dos secciones principales<sup>35</sup>, la denominada “Oficina de Personal”, encargada de los trabajos más administrativas y clásicos del departamento como control de ausentismo, relación con los sindicatos, etc., y el “Área de Capital Humano”, ocupada de las actividades de Desarrollo de personas (capacitación, entrenamiento, planes de carrera y sucesión), Empleos y Compensaciones, además de llevar a cabo algunas funciones relacionadas con Comunicación Interna y Relaciones con los empleados.

El área o la función de Desarrollo puede a su vez subdividirse en dos: Capacitación y Entrenamiento y Desarrollo de Personas. Esta última área se ocupará de todas las tareas relacionadas con el desarrollo de personas cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la

---

<sup>34</sup>ULRICO D., BROCKBANK W. “La propuesta de valor de Recursos Humanos”. Ediciones Deusto, año 2006. Pág. 27

<sup>35</sup>ALLES M. “Desarrollo del Talento Humano”. Ediciones Granica, 2005. Pág. 171.

modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La diferencia entre este tipo de actividades comparadas con otras iniciativas relacionadas con el mejoramiento de las competencias de los empleados, se puede evidenciar más claramente en la siguiente tabla.

<b>La formación versus el desarrollo</b>		
	<b>FORMACIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo / organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

**Tabla N° 1:** Comparación entre la orientación de las actividades de formación y desarrollo del personal<sup>36</sup>.

Dentro de las tareas que involucra ésta área se cuenta la administración de las descripciones de puestos, supervisando la vigencia de los mismos, la definición de los planes de carrera de la organización, realizar los mapas de puestos o familias de puestos, coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda y administrar los sistemas de sucesión, entre otras.<sup>37</sup> En base a lo anterior es que se puede diferenciar tales funciones de las relacionadas con las actividades de formación de los empleados, más orientadas a desarrollar habilidades para el puesto de trabajo actual de los individuos, tal como se aprecia en la tabla N° 1.

<sup>36</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición, Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 167

<sup>37</sup>**ALLES M.** "Desarrollo del Talento Humano". Ediciones Granica, 2005. Pág. 172.

## 2.2 Dimensión individual y organizacional de la gestión de la carrera profesional

Por otro lado, la carrera profesional puede observarse desde dos perspectivas, la del individuo y de la organización. Dentro de la primera, este concepto se entiende como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.<sup>38</sup> También se puede entender como “el proceso deliberado mediante el cual los individuos toman conciencia de sí mismos, sus oportunidades, sus restricciones, elecciones y consecuencias. Identifican metas relacionadas a la carrera y programan su trabajo, educación y experiencia de desarrollo, para otorgar dirección, tiempo y pasos secuenciales a estas metas”<sup>39</sup>.

Otra posición en el estudio de la carrera sería aquella que la entiende simplemente como las experiencias que tiene las personas en su trabajo. Esto implica que una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido, o puede desarrollar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones. Este nuevo concepto de carrera profesional no abarca sólo las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la diversidad de opciones profesionales, de elecciones y experiencias individuales. Este punto de vista actual de la carrera profesional se basa en cuatro supuestos<sup>40</sup>:

- 1) El éxito o fracaso de la carrera está determinado normalmente por el propio sujeto más que por los demás.

---

<sup>38</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 205.

<sup>39</sup>**FUCHS C.** “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág. 6.

<sup>40</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, 2007. Pág. 205.

- 2) No existen patrones absolutos para enjuiciar una carrera profesional, dados su naturaleza subjetiva y los múltiples vínculos que tiene con las necesidades del individuo.
- 3) Para comprender completamente la carrera de un sujeto es preciso examinar ambos aspectos, el subjetivo y el objetivo.
- 4) La carrera profesional incluye elementos más amplios que sólo el trabajo pagado: el trabajo voluntario, los quehaceres domésticos y las actividades políticas son también una parte importante de la carrera.

Una noción más integral de este concepto debería considerar sin embargo que para los individuos, el desarrollo de la carrera profesional no incluye el sólo hecho de realizar una tarea o trabajo, ni de ocupar un cargo en la estructura jerárquica, y después otro y otro; si no más bien ir "agregando valor" mediante su contribución a la organización o a las organizaciones en que aporta en el tiempo. Para ello se debe ir preparando, formando y adquiriendo el "know how", o las competencias necesarias y obtener satisfacción a partir de ello<sup>41</sup>.

Todos los conceptos e ideas relacionadas con la carrera de los empleados desde la dimensión del individuo se concibe como "Planificación de la Carrera" e involucran tres aspectos en que el individuo debe considerar para definir su carrera profesional: sus expectativas profesionales, sus metas laborales y una evaluación de sus habilidades, fortalezas, debilidades y características de la personalidad como aversión al riesgo, capacidad para equilibrar la vida laboral y familiar, y para enfrentar con realismo las oportunidades de crecimiento laboral que se presentan.

Otro aspecto del ámbito individual que influye en la planificación de la carrera laboral del individuo es su etapa del ciclo de vida. En efecto, "el desarrollo de carrera desde la perspectiva individual está íntimamente asociado y condicionado por la etapa

---

<sup>41</sup> FUCHS C. "Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral". Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág. 5.

o fase del estado del individuo en su ciclo vital”.<sup>42</sup> Este factor influirá en las necesidades y metas que la persona tiene en un momento determinado del tiempo y que definirán, de ese modo, sus decisiones en cuanto, por ejemplo, sus proyecciones de carrera o que pretende alcanzar en el desarrollo de un puesto determinado.

Por otro lado, desde el punto de vista de la organización, la gestión de la carrera se considera un atributo de la empresa y como algo que ella gestiona y controla. “Es el proceso permanente mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos junto a los sistemas de carrera diseñados por la empresa para facilitarla:

- Planificación de Recursos Humanos y dotaciones.
- Diseño y/o rediseño de trabajo.
- Desarrollo de competencias.
- Evaluación - mejora del desempeño”<sup>43</sup>.

En este sentido “es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles y posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales. Desde esta perspectiva, el foco de atención recae sobre el diseño de las carreras, la determinación de los índices y frecuencia de los movimientos, su planificación, así como los factores que la determinan”<sup>44</sup>.

Asimismo, los conceptos y actividades relacionadas con el desarrollo de la carrera por parte de la organización se consideran “Gestión de la Carrera” y es un

---

<sup>42</sup> **FUCHS C.** “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág.10.

<sup>43</sup> **FUCHS C.** “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág. 6.

<sup>44</sup> **DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 205.

proceso que involucra a los gerentes, al equipo de Recursos Humanos, a agentes externos y al personal sujeto de la carrera. “Es un proceso de encajamiento entre los planes de recursos humanos y necesidades operacionales de las empresas (basadas en la estrategia y los planes de desarrollo de ésta) con los planes de carrera de los individuos, que en la empresa trabajan basados en su autoevaluación y en sus oportunidades”<sup>45</sup>.

Una concepción actual del desarrollo de carrera implicaría asumir e integrar ambas aproximaciones, la individual y organizacional, considerando las posibles reacciones individuales ante los planes de carrera establecidos. Es decir, ambos puntos de vista deben ser complementarios: mientras que el individuo se preocupa de planificar su carrera profesional en base a sus necesidades, anhelos y talentos, la organización debe ocuparse de la gestión de esa carrera, en el sentido de ofrecer oportunidades acordes a las expectativas que manifiestan las personas y presentarles alguna opción de trayectoria profesional, lo que requiere de un compromiso de la organización y sus directivos con el desarrollo de sus empleados.

### **2.3 Objetivos de la gestión de la carrera de los empleados**

Por otro lado, entre los principales objetivos y finalidad de la gestión de carrera desde la perspectiva organizacional se encuentran<sup>46</sup>:

- Asegurar la continuidad gerencial.
- Posibilitar el desarrollo y la realización personal: Los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa, serán la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez, satisfacción al empleado.

---

<sup>45</sup> FUCHS C. “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág. 13.

<sup>46</sup> ALLES M. “Desarrollo del Talento Humano”. Ediciones Granica. Pág. 193.

- También pueden ser útiles cuando es necesario hacer contraofertas para retener a los empleados.
- Contribuye a la mejor localización de los recursos humanos y, por lo tanto, una mayor eficiencia organizativa, reduciendo el tiempo de respuesta de la organización<sup>47</sup>.
- Puede considerarse como un medio de adaptación a los cambios, demostrando un comportamiento proactivo.

Además, considerando que la carrera profesional refleja las metas profesionales de los empleados y que este proceso suele tener implicancias en la mejora de las capacidades intelectuales y emocionales de los individuos, existen otros objetivos que pueden lograrse, tales como<sup>48</sup>:

- Conducir al desarrollo de comportamientos funcionales al mostrar posibilidades de progreso a las personas y, por tanto, motivándolas y reduciendo los niveles de ausentismo y rotación.
- Ayudar al empleado a descubrir nuevos intereses que lo lleven a explotar nuevas áreas.
- Aumentar la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Evitar que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.

---

<sup>47</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 211.

<sup>48</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 213.

Lo anterior basado en que el trabajo representa hoy en día una parte muy significativa en la vida de las personas y se espera que otorgue satisfacción, además de estabilidad económica.

## **2.4 Condiciones necesarias para la implementación de un plan de carrera en las empresas**

Tal como se ha manifestado, la gestión de carreras pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar, que provee distintas oportunidades que se tienen que ocupar, la posibilidad de adquirir nuevas experiencias y aprender nuevas habilidades y actitudes para crecer como profesional. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y ausentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización, además de tener un impacto positivo en la disminución de la obsolescencia de las habilidades de los empleados.

Asimismo, se debe considerar que cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener mayor seguridad en el puesto.<sup>49</sup>

Sin embargo, para que estos beneficios se manifiesten en la empresa, es necesario que los encargados del proceso consideren ciertos aspectos:

---

<sup>49</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 168.

#### **2.4.1 Considerar el tipo de empresa y estructura organizacional:**

En primer lugar es necesario estar conciente que la aplicación de estos programas será más efectivo en cierto tipo de organizaciones, por ejemplo en las empresas familiares el movimiento de los empleados puede que esté regido más que nada por sucesión, por lo que un programa de este tipo no tiene mucho sentido.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que en la actualidad la estructura de las organizaciones tiende a hacerse más plana y a simplificarse, por lo que determinar el éxito de una carrera profesional sólo en términos de ascensos es poco efectivo y se deben considerar vías alternativas para proveer de un buen plan de desarrollo de carreras atractivo para los trabajadores, que involucre otro tipo de movimientos en la organización (laterales, rotación de puestos, etc.), pues de lo contrario lo más probable es que el empleado continúe con su carrera “rotando” por diferentes empresas.

#### **2.4.2 Mecanismo Formal:**

Si la organización planea contar con un programa de desarrollo de carreras, éste debe estar basado en un sistema formal, es decir, que exista algún miembro o área responsable de actividades como administración las descripciones de puestos, la definición de los planes de carrera de la organización, realizar los mapas de puestos o familias de puestos, coordinar todas las otras actividades de Recursos Humanos que están relacionadas con la planificación de carreras, etc. Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada a las capacidades, puede ocurrir lo siguiente:

- El empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar.

- Los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias.
- La empresa estará haciendo un gasto en formación y no una inversión.

### **2.4.3 Considerar a todos los empleados:**

Cada miembro de la organización debe contar con un posible sucesor, sin dejar de lado el factor motivacional que representa para el individuo saber que desempeña una labor que tiene proyecciones. “Lo ideal es planear las carreras de todas las personas, llegar a cada uno de los integrantes con algún plan en materia de crecimiento personal y profesional, no sólo de aquéllas consideradas claves. Las posiciones más críticas deberán ser cuidadas especialmente y, si es posible, realizar programas especiales para potenciar a las personas de alto desempeño”<sup>50</sup>. Es necesario considerar que la planificación de la carrera laboral es vital para todo trabajador, no importando ni el sector ni el nivel en el cual se desempeñe, ya que la necesidad humana que hay detrás de ésta, es la de crecimiento y desarrollo<sup>51</sup>. Por tales razones, cuando el trabajo se presenta sin oportunidades visibles de desarrollo, crecimiento individual y profesional, éste se torna menos atractivo, con la consiguiente pérdida de interés. “Este cambio de actitud hacia el trabajo disminuye la motivación del empleado y, además del sufrimiento personal, la organización experimentará las consecuencias de un rendimiento decreciente”<sup>52</sup>.

### **2.4.4 Adecuada interrelación con los otros subsistemas de Recursos Humanos:**

La gestión de las carreras de los empleados involucra una serie de otras actividades de la administración de personal que complementan a esta herramienta, lo que requiere, por lo tanto, una adecuada interrelación con los otros

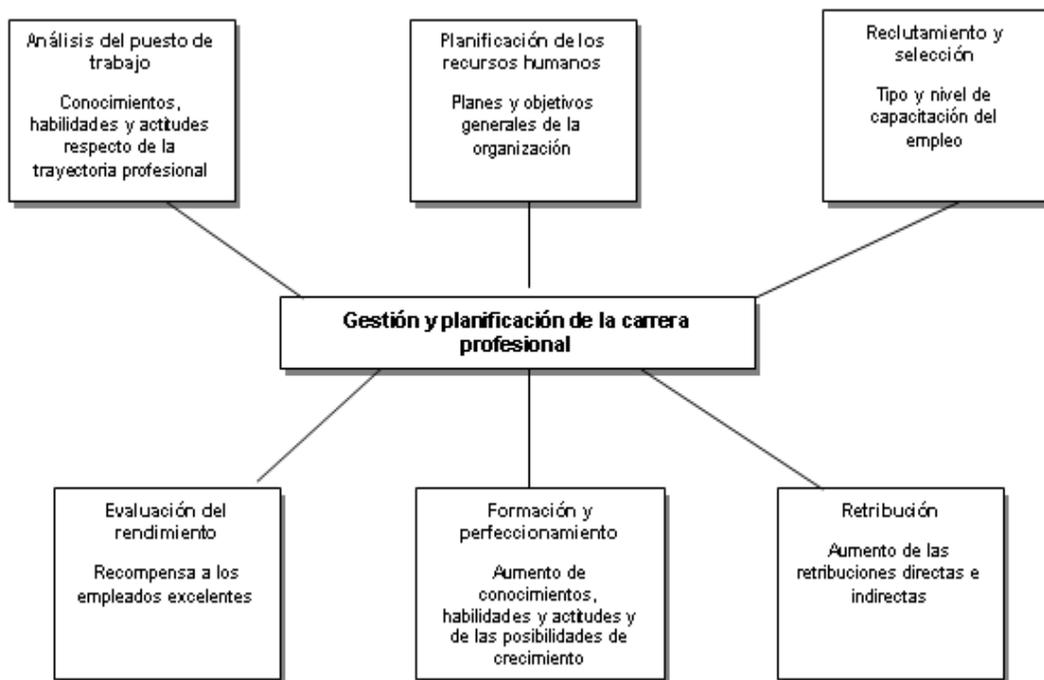
---

<sup>50</sup> ALLES M. “Desarrollo del Talento Humano”. Ediciones Granica, Pág. 183.

<sup>51</sup> FUCHS C. “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez. Pág. 3.

<sup>52</sup> DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 214.

subsistemas de Recursos Humanos y que éstos sean llevados a cabo con la formalidad y rigurosidad necesarias. De este modo, si son deficientes los métodos de análisis de los trabajos, o no es adecuado el sistema para evaluar el desempeño de las personas, o no se cuenta con información acerca el grado de desarrollo de sus competencias, es muy probable que no se logre un buen programa en materia de desarrollo de los empleados.



**Figura Nº 9<sup>53</sup>:** Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de recursos humanos.

- **Análisis de puestos y clara descripción de cargos:** Una de las primeras consideraciones respecto al diseño de los puestos de trabajo es que debe contemplar tanto la estrategia empresarial, el flujo de trabajo que comprenderán y la estructura que posee la organización, lo que conducirá a diferentes esquemas de trabajo, desde los más simplificados y orientados a la eficiencia, hasta los que

<sup>53</sup>DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición, Editorial McGraw-Hill. 2007. Pág. 207.

involucran tareas en equipo o mecanismos de enriquecimiento del trabajo. Una vez completada esa etapa, es necesario realizar un análisis del trabajo, que incluye la recopilación de información a través de la organización que permite identificar en detalle las tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo, para así poder definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados<sup>54</sup>.

En este punto, es necesario diferenciar entre el “perfil del puesto de trabajo” que se va a establecer y “el perfil de las persona”. El primero hace referencia a “los requisitos a reunir para desempeñar óptimamente las funciones asignadas a la ejecución de un determinado proceso de negocio, es decir, el perfil teórico requerido por la empresa para que un puesto cubra las tareas encomendadas y derivadas de los procesos de negocio en los que participa”. Por otro lado, el perfil de las personas corresponde a “las características propias de cada trabajador”, donde se establecerán las competencias actuales y futuras que definirán el perfil indicado para ocupar un puesto, determinadas de manera que apoyen la estrategia empresarial y que sirvan para desempeñar asimismo los siguientes pasos en la carrera profesional, pues en la medida que se sube en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o variar su peso específico para la posición. Por “competencia” se entenderá como la característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo y, desde el punto de vista empresarial, incluye el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación<sup>55</sup>. También se deben definir las “competencias claves o nucleares” para la compañía y que pueden constituir un atributo diferenciador. “Las competencias nucleares proporcionan ventaja duradera en el mercado, realmente sostenible e inimitable, al fundamentarse en los productos, servicios o modos de hacer de la organización”<sup>56</sup>. Tal determinación debe ser definida desde el comienzo, destacando las competencias que deben ser desarrolladas en un puesto en específico, pues esto será la base para otros procesos de recursos humanos

---

<sup>54</sup> **IVANCEVICH, J.** “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición. Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág.161.

<sup>55</sup> **FERNÁNDEZ, J.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 34.

<sup>56</sup> **FERNÁNDEZ, J.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 26.

y porque permitirá establecer las alianzas o conexiones entre los cargos y, de esta manera, establecer las posibles trayectorias en que cada puesto pueda evolucionar.

De este modo, mediante los perfiles se determinará, de forma clara y objetiva, el grado de adecuación entre los puestos de trabajo y las personas, es decir, entre lo que la organización necesita que realicen sus trabajadores y lo que los trabajadores ofrecen para poder cumplir los objetivos estratégicos”<sup>57</sup>.

Con la información anterior será posible determinar las descripciones de cargos, que es el resultado del proceso de análisis de puestos en que mediante un documento escrito se identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales, competencias y conocimientos requeridos<sup>58</sup>.

Una observación relevante al momento de diseñar los puestos y sus especificaciones es determinar de que manera se pueden crear puestos atractivos, tanto en su descripción como en los vínculos con otros cargos, para que funcionen como un elemento motivador, contribuyendo a la retención de los empleados y permitiendo, asimismo, que ellos demuestren su potencial, al ir desarrollando e incorporando habilidades, conocimientos, etc. “Los esfuerzos por el enriquecimiento de los puestos ayuda a que los empleados satisfagan sus necesidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidad, y de esta manera se sientan más motivados por trabajos que fomentan sus sentimientos de valía personal”<sup>59</sup>. Si este razonamiento es incluido en la etapa de diseño significaría un gran beneficio para el proceso de gestión de las carreras de los empleados, pues se ajustaría a la concepción actual del proceso, donde se ha dejado atrás la idea de que la carrera profesional sólo implica el ascenso por diferentes puestos dentro de la organización, y que es más un proceso en el que se trasladan conocimientos y que las personas evolucionan en la medida que aprenden a hacer otras cosas lo que, como puede observarse, no se logra únicamente a través de

---

<sup>57</sup> **FERNÁNDEZ, J.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 84-85.

<sup>58</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 78.

<sup>59</sup> **IVANCEVICH, J.** “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición. Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág.181.

una progresión lineal de posiciones, y se tendrá en consideración además que “todas las teorías motivacionales sugieren que los trabajos pueden diseñarse de tal manera que aumenten los rendimientos y la motivación”<sup>60</sup>.

- **Proceso formal de Evaluación del Desempeño:** El proceso de análisis del trabajo y la posterior descripción de los cargos permitirá reconocer a través de las herramientas de evaluación del desempeño, las diferencias entre el “perfil disponible” y el “perfil requerido” para un puesto en particular y determinar las necesidades de formación. Pero para que esto se cumpla, es necesario que la organización cuente con algún instrumento formal de Evaluación del Desempeño, entre las múltiples alternativas que existen, es decir, que se apliquen con cierta periodicidad, que abarque a toda la organización en todos sus niveles, que defina claramente los criterios de evaluación, que incluya reuniones de retroalimentación con los empleados, que proporcione datos confiables y que sus resultados sean considerados en la planeación de la organización. De esta manera, “al comparar las competencias que los empleados aportan a un trabajo con los identificados mediante el análisis del trabajo, los directivos pueden identificar cuáles son las carencias de cualificación de sus empleados. Así, pueden aplicarse programas de formación del personal para mejorar el rendimiento laboral”<sup>61</sup>. Sin embargo, este análisis no debe limitarse únicamente a detallar el estado de las competencias y habilidades en comparación con los requerimientos del puesto actual, sino que también debe ser contrastado con los requisitos de los puestos alternativos a los que se puede postular y dar una guía de cómo eliminar las brechas.
- **Capacitación en Competencias:** De las brechas detectadas en el desempeño, surgirán las necesidades de capacitación de los empleados. Naturalmente, también se requiere que la gestión del proceso de formación sea eficaz para poder mejorar el rendimiento, la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Una formación mala o inadecuada puede ser una fuente de frustración para todos los

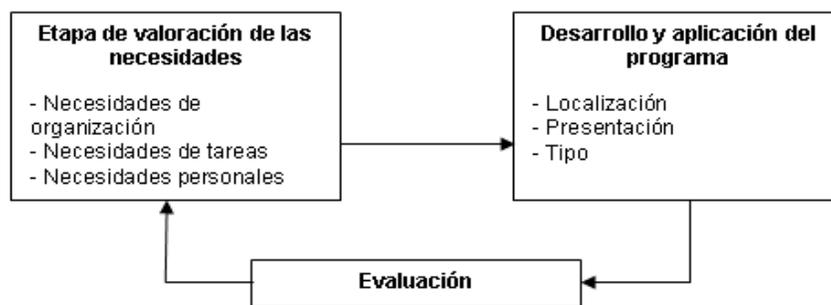
---

<sup>60</sup>GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera edición. Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 68.

<sup>61</sup>GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 73.

que participan en ella y perjudicaría el proceso de gestión de las carreras de los empleados, al disminuir su contribución para que las personas puedan desarrollar las competencias y habilidades que los apoyarían en su desarrollo profesional. El término “eficaz” mencionado, más allá de los aspectos técnicos de un proceso de formación bien diseñado, hace referencia a un proceso que está orientado a contribuir con el cumplimiento de los objetivos corporativos, a la materialización paulatina de la visión de la empresa y, sobre todo, al ajuste de los perfiles de los trabajadores con los perfiles de los puestos exigidos por cada organización. Es decir, un proceso de formación que sirva para crear valor y se traduzca en un mejor desempeño de los empleados o en un progreso de sus competencias y el potencial para seguir desarrollándose, lo que impactará tanto en el nivel de Capital Humano de la empresa como en el desarrollo profesional de los trabajadores.<sup>62</sup>

Un proceso de formación integral debería contemplar, al menos, los elementos descritos en la figura N° 10.



**Figura N° 10**<sup>63</sup>: El proceso de capacitación.

Iniciando con una etapa en donde se determina la necesidad de un programa de formación y la información necesaria para diseñarlo. Este aspecto incorpora tanto necesidades en el ámbito organizacional (relacionadas con la cultura empresarial, el ambiente o los objetivos de la compañía) como desde el punto de vista de las tareas y como se realizan, hasta un análisis a nivel personal, en que se identifica que

<sup>62</sup> **FERNÁNDEZ, J.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 152.

<sup>63</sup> **GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R.** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 287.

empleados necesitan formación analizando como realizan las tareas, su rendimiento, las expectativas organizacionales y según los planes y objetivos que se hayan planteado para su desarrollo. Es decir, se debe tener presente al momento de detectar las necesidades, aquellas relacionadas con las competencias que el empleado requiere desarrollar para seguir avanzando en su plan de carrera y que han sido definidas previamente en las descripciones de cargos y perfiles de personas. También en este punto se definen los métodos más aptos para disminuir estas brechas a través de los programas de formación<sup>64</sup>.

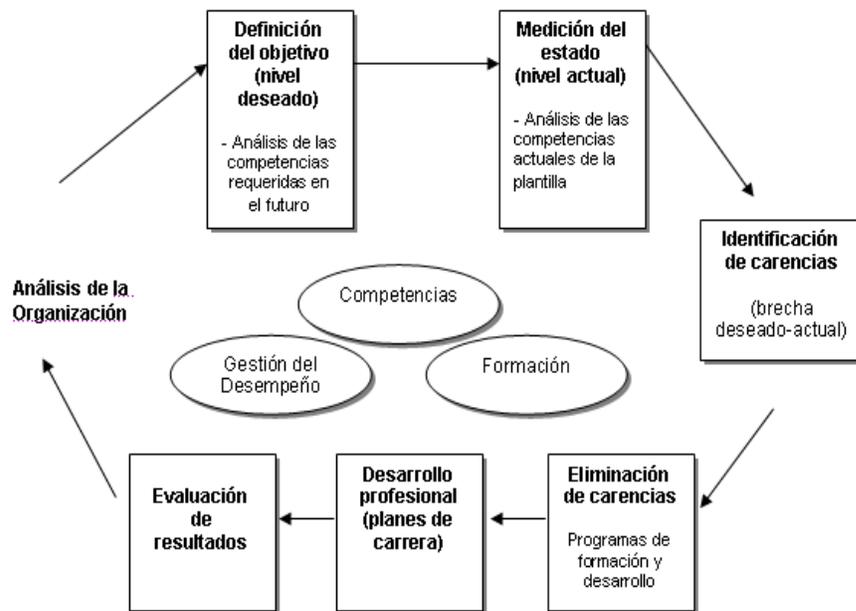
Como resultado de la etapa anterior, debería surgir un conjunto de objetivos para desarrollar los programas de formación. Tales objetivos se definirían en términos de las competencias u otros atributos en que pueden traducirse las deficiencias detectadas, para luego determinar el tipo de formación que más conviene aplicar.

Ciertamente, el proceso no podría estar completo sin la etapa de evaluación, en donde se evalúa la eficacia de los programas de formación implementados, en función de las necesidades detectadas y los objetivos propuestos.

Todo el proceso de formación, podría resumirse mediante el siguiente esquema:

---

<sup>64</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN D., CARDY R. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Tercera Edición. Editorial Prentice Hall, 2004. Pág. 287.



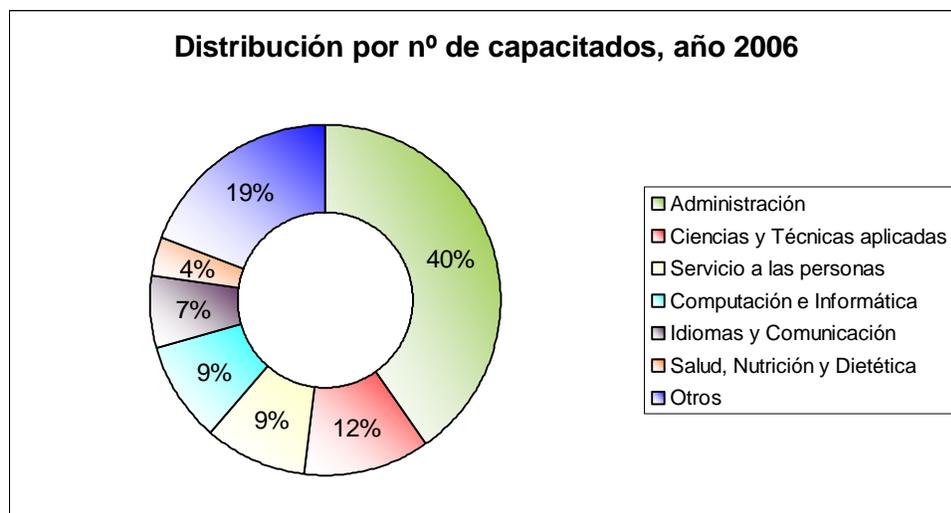
**Figura Nº 11<sup>65</sup>:** El rol de la formación en la gestión por competencias.

En este sentido, la realidad de las actividades de capacitación en nuestro país refuerza la idea de dar mayor énfasis en fomentar las habilidades blandas en los miembros de la organización. En un estudio realizado por la Corporación SOFOFA, estructurado sobre la base de la clasificación SENCE que define 24 áreas del conocimiento según los distintos perfiles del sector productivo, divididas en 274 especialidades, que agrupan cursos y programas de contenidos afines, se obtuvieron los siguientes resultados:

<sup>65</sup>FERNÁNDEZ, J. "Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH". Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 152.

Áreas	2005	2006
Administración	92.311	106.299
Ciencias y Técnicas aplicadas	28.716	30.868
Servicio a las personas	22.035	24.935
Computación e Informática	21.835	23.842
Idiomas y Comunicación	15.922	17.720
Salud, Nutrición y Dietética	9.564	9.801
Otros	50.039	50.462

**Tabla N° 2**<sup>66</sup>: Ranking de Áreas de Capacitación por número de participantes.



**Figura N° 12**<sup>67</sup>: Distribución por número de capacitados, año 2006.

Observándose que de las 24 áreas, la mayoría de capacitados se concentran en Administración, Ciencias y Técnicas Aplicadas, Servicio a las Personas y Computación e Informática (81% del total), y en menor grado, Idiomas y Comunicación, Salud Nutrición y Dietética. La misma tendencia se manifiesta al considerar el número

<sup>66</sup>CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO, SOFOFA. "Mapa de la Capacitación en Chile", Revista Económica, Mayo/Julio 2007. Pág. 14.

<sup>67</sup>CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO, SOFOFA. "Mapa de la Capacitación en Chile", Revista Económica, Mayo/Julio 2007. Pág. 14.

de cursos contratados o la inversión realizada, en el primer caso el 83% de ellos se concentra en las mismas seis áreas, al igual que el 80% de la inversión.

En cuanto a las especialidades en donde se enfocan las actividades de capacitación, por número de participantes, se tiene que:

<b>Lugar</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Nº de participantes</b>
<b>1</b>	Administración de personal (Liderazgo, Trabajo en equipo, etc.), Área Administración	58.527
<b>2</b>	Atención de público, Área Servicio a las personas	17.252
<b>3</b>	Administración de la comercialización, Área Administración	16.246
<b>4</b>	Calidad (Normas, Control, Metodología, etc.), Área Ciencias y Técnicas Aplicadas	15.987
<b>5</b>	Programas de Escritorio (Office, Planillas, etc.), Área Computación e Informática	13.954
<b>6</b>	Seguridad y Prevención de riesgos, Área Ciencias y Técnicas Aplicadas	10.569
<b>7</b>	Inglés, Área Idiomas y Comunicación	10.255
<b>8</b>	Abastecimiento y control de existencias, Área Administración	8.236
<b>9</b>	Métodos y Técnicas de Comunicación, Área Idiomas y Comunicación	6.490
<b>10</b>	Programas y software computacionales, Área Computación e Informática.	4.316

**Tabla Nº 3<sup>68</sup>**: Ranking de Especialidades por número de participantes.

Donde es posible apreciar que el área de administración es un foco de interés en estos temas, sobre todo en el desarrollo de habilidades blandas.

<sup>68</sup>CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO, SOFOFA. "Mapa de la Capacitación en Chile", Revista Económica, Mayo/Julio 2007. Pág. 15.

De tales procesos se derivará el esquema de recompensas que, tal como se planteó anteriormente debe ser coherente con lo propuesto desde el comienzo en la descripción de los cargos. Es decir, en base al perfil de competencias definidos en la descripción de los cargos, es que se definirá un sistema de compensación adecuado, tomando en consideración el nivel de competencias, habilidades y/o conocimientos que posee la persona, el tipo y nivel de éstas características que emplea en el desarrollo de su trabajo y en los resultados que obtiene con dichas competencias, habilidades o conocimientos.<sup>69</sup>

#### **2.4.5 Compromiso Organizacional:**

Además de ocuparse de que todo este ciclo de procesos de Recursos Humanos involucrados en la gestión de la carrera de los empleados se construya correctamente, una organización comprometida con el desarrollo profesional de sus miembros también debe preocuparse de ofrecer las oportunidades y programas que apoyarán el desarrollo de la carrera de las personas. “Tales iniciativas serán más valiosas cuando se ofrecen regularmente, están abiertas a todos los empleados y se modifican cuando la evaluación de los individuos indica que se requiere un cambio”<sup>70</sup>, por ejemplo, ayudas con las colegiaturas para oportunidades de educación, el anuncio de las vacantes disponibles o el uso de diversos sistemas informáticos para tal fin. Asimismo, deberán contemplar las dos dimensiones de la carrera profesional mencionados anteriormente, en su visión integradora de los objetivos organizacionales e individuales. De este modo, “un buen diseño ayudará a los empleados a determinar sus propias necesidades profesionales, permitirá establecer y anunciar las oportunidades profesionales disponibles en la organización y hará corresponder las necesidades y las metas de los empleados con las de la organización”<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> FERNÁNDEZ, J. “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005. Pág. 24.

<sup>70</sup> IVANCEVICH, J. “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill, 2004. Pág. 458.

<sup>71</sup> IVANCEVICH, J. “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill, 2004. Pág. 458.

## 2.5 Implementación de los Planes de Carrera

Enfocándonos nuevamente en la perspectiva organizacional de la gestión de las carreras de los empleados, el proceso incorpora una serie de elementos que la empresa debe establecer previamente para implementar estos programas.

En primer lugar, se debe evaluar el diseño estructural de la organización, lo que determinará el tipo de movimientos que un empleado puede realizar durante su carrera, por ejemplo ascendentes o laterales, según si la empresa tiende a ser más plana en su organización o si posee una estructura jerárquica más marcada.

Asimismo, es necesario definir tres aspectos básicos: los movimientos, los límites y los filtros. Los movimientos posibles en una organización son verticales, circunferenciales y radiales. Los primeros hacen referencia a las ganancias de estatus dentro de la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma; los circunferenciales u horizontales son aquellos en los que, sin ganar nivel jerárquico, se cambia a otra función manteniendo la categoría; los radiales implican que la persona ha pasado a ocupar un puesto que goza de una mayor proximidad al eje o núcleo de la organización, es decir, más cercano a los aspectos que se pueden considerar más confidenciales. Los límites se relacionan con los aspectos que permiten diferenciar unos movimientos de otros. Los movimientos verticales implican superar niveles jerárquicos, adquiriendo un nuevo nivel en la organización; los movimientos circunferenciales se corresponden con el paso de una función a otra (superación de límites funcionales); y los movimientos radiales implican transgredir límites inclusivos o de proximidad al núcleo organizativo. Cada transgresión de un límite implica superar unos filtros de entrada, que normalmente varían en función del tipo de movimiento<sup>72</sup>.

También se debe decidir sobre aspectos tales como la longitud, techo, dirección, índice y frecuencia de la movilidad. Cuando se habla de la longitud y el techo

---

<sup>72</sup>DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 209.

en la carrera se hace referencia a cuál sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que se podría llegar (techo) y por cuántas posiciones habría que pasar para llegar (longitud). La dirección indica si los movimientos previstos son fundamentalmente horizontales o verticales.

Un último aspecto a resaltar son los determinantes de la carrera. La política de carreras o movimientos en una organización está influida por factores de contexto, como son, por ejemplo, la situación económica, legal y del mercado del trabajo; por rasgos organizativos, tales como el grado de diferenciación o tecnología y procesos de trabajo que utilice, y por las características de los recursos humanos disponibles: edad y formación<sup>73</sup>.

Una vez que se establecen estos mecanismos, la planeación de la carrera de los empleados requiere realizar la correspondencia entre los intereses personales y organizacionales, proceso que puede llevarse a cabo a través de asesorías formales o informales entre los trabajadores y los supervisores o mediante talleres o centros enfocados en el desarrollo de la carrera.

Posteriormente se debe trazar la trayectoria de la carrera, es decir, la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con las aspiraciones de los empleados. Este proceso es importante tanto del punto de vista organizacional como individual, en el primer caso se debe tener en cuenta que el futuro de la organización depende de que se proyecte correctamente el paso de las personas por cada nivel, mientras que para el individuo una trayectoria de carrera es la secuencia de puestos que desea ocupar con el fin de conseguir sus metas personales y de carrera<sup>74</sup>.

Una planeación más completa de las trayectorias debería considerar algunos elementos, tales como<sup>75</sup>:

---

<sup>73</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 210.

<sup>74</sup>**IVANCEVICH, J.** "Administración de Recursos Humanos". Novena edición Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág. 470.

<sup>75</sup>**IVANCEVICH, J.** "Administración de Recursos Humanos". Novena edición Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág. 471.

- Incluir posibilidades laterales y descendentes, además de las posibilidades de ascenso, y que no estén vinculadas a los ritmos normales de progreso.
- Ser “tentativas”, sensibles a los cambios en las necesidades de la organización.
- Ser lo bastante flexible para tomar en cuenta las cualidades de los individuos.
- Cada puesto de las trayectorias se especificaría en términos de las competencias u otros atributos asequibles, no sólo por los títulos educativos, la edad o la experiencia laboral.

A nivel individual, por otro lado, el proceso de planificación del desarrollo profesional sigue un patrón que se puede definir como sigue:

#### 1ª Etapa: Valoración personal.

En esta etapa, los empleados determinan sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento, lo que puede ser descubierto a través de tests o con la ayuda de consultores, que permitan vislumbrar también las preferencias de los trabajadores por diferentes entornos laborales.

#### 2ª Etapa: Revisión de la realidad.

Se refiere a la transferencia de información desde la compañía a los empleados, en cuanto a los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño, y a las posibilidades de desarrollo profesional que se derivan de ellos y que manifiestan el lugar que ocupa el trabajador en los planes de la empresa.

#### 3ª Etapa: Fijación de objetivos.

Las personas establecen sus objetivos profesionales a corto y largo plazo, generalmente relacionados con puestos deseados (llegar a ser director de ventas en tres años), nivel de uso de las habilidades (utilizar un presupuesto para mejorar los

problemas de tesorería de la unidad), asignación de trabajo (trasladarse a la sección de Marketing estratégico en dos años) o adquisición de habilidades (aprender a usar los sistemas de información de Recursos Humanos disponibles en la empresa). Estos objetivos se tratan con el director del área y se fijan en un plan de desarrollo personal<sup>76</sup>.

#### 4ª Etapa: Planificación de acciones.

En este punto, las personas definen como planean lograr los objetivos propuestos, ya sea en base a actividades de formación, solicitando oportunidades laborales a la empresa, etc.

El plan que los trabajadores contemplan a nivel individual puede traducirse en una respuesta en la empresa como sigue:

<p><b>Necesidad de Desarrollo / Situación actual.</b> Especificar las competencias necesarias para mejorar o mantener un rendimiento satisfactorio.</p>
<p><b>Necesidades de Desarrollo / Situación futura.</b> Especificar las competencias necesarias para estar preparado para el futuro puesto:</p>
<p><b>Objetivos Profesional:</b></p>
<p><b>Actividades de Desarrollo:</b> Director y empleado trabajarán juntos para aplicar las siguientes acciones:</p>
<p><b>Objetivos de Desarrollo:</b> La conducta o los resultados manifestados en el desarrollo de las necesidades son:</p>
<p><b>Resultados:</b></p>
<p><b>Fecha:</b></p>
<p><b>Firma del trabajador:</b></p>
<p><b>Firma del Director:</b></p>

**Tabla Nº 4<sup>77</sup>: Plan de Desarrollo Profesional.**

<sup>76</sup>FERNANDEZ, N. "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 7. [en línea] < [http:// www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf)> [consulta: mayo 2008].

<sup>77</sup>FERNANDEZ, N. "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 8. [en línea] < [http:// www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf)> [consulta: mayo 2008].

## 2.6 Evaluación de los programas de planificación y gestión de la carrera profesional

Desde el punto de vista individual, existen variados factores para evaluar la carrera profesional, que incluye considerar los siguientes elementos<sup>78</sup>:

- Coherencia con los valores e intereses personales.
- Coherencia con las exigencias de la organización.
- Coherencia con las exigencias profesionales.
- Coherencia con las demandas ambientales (presencia de otras oportunidades en el ambiente).
- Adecuación dados los recursos disponibles (tiempo y dinero).
- Aceptación del riesgo, considerando las preferencias de otras personas importantes para el empleado.
- Adecuación de la perspectiva temporal, en cuanto a las metas de largo plazo del individuo.

Mientras que desde la perspectiva organizacional, el proceso puede evaluarse mediante la inspección de algunos factores estratégicos, tales como<sup>79</sup>:

---

<sup>78</sup>DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 219.

<sup>79</sup>DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R. "La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 220.

- Política de gestión de la carrera profesional: cuáles son, como se evalúa su efectividad, que tipo de planes sistemáticos posee la empresa (por ejemplo, planes de sucesión).
- Existencia de una estructura para la gestión de la carrera profesional y su permanencia en el tiempo.
- Rol de los líderes de la organización en su papel de ofrecer las oportunidades de perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional y cómo se mantiene esa cultura.
- Compatibilidad de los sistemas de recompensa de la organización con los planes de desarrollo de la carrera profesional.

## **2.7 Gestión de las diferentes etapas de las carreras de los empleados**

Un factor relevante al momento de gestionar la carrera de los empleados es el hecho que ésta tiene un determinado ciclo y que en cada una de las etapas que involucra se presentan desafíos que el administrador del área debe enfrentar. Esto porque en cada una de ellas se podrán identificar necesidades y expectativas que van cambiando a medida que el individuo recorre cada etapa.

Uno de los planteamientos relacionados con este aspecto reconoce cuatro etapas en el transcurso de la carrera de los empleados que se deben tomar en cuenta al gestionarlas<sup>80</sup>:

- Etapa I: Hace referencia a la llegada de los profesionales jóvenes a la empresa que, si bien poseen los conocimientos técnicos, no entienden a cabalidad las demandas y expectativas de la empresa. Por lo tanto, es necesario que

---

<sup>80</sup>IVANCEVICH, J. "Administración de Recursos Humanos". Novena edición. Editorial McGraw-Hill, 2004. Pág. 458.

trabajen cerca de personas experimentadas, en una relación de “aprendiz” con su supervisor.

- Etapa II: Se caracteriza porque ya se ha superado la condición de dependencia y se espera que la persona trabaje de manera independiente. En este nivel se espera que los empleados hayan demostrado capacidad en un campo técnico concreto y que comiencen a actuar como un “colaborador independiente” que aporte ideas en su campo.
- Etapa III: Quiénes alcanzan esta etapa se convierten en mentores de aquellos que ingresan a la etapa I. También amplían sus intereses y tratan cada vez más con personas de fuera de la organización. Así, las actividades principales de las personas en esta etapa son la capacitación y el trato con los demás.
- Etapa IV: La característica fundamental de esta etapa es que implica marcar la dirección que ha de seguir toda la organización. Los empleados en esta etapa dirigen su atención a la planeación estratégica a largo plazo. Con ello cumplen las funciones de director, empresario y generador de ideas. Sus principales relaciones laborales consisten en identificar y patrocinar la carrera de sus sucesores y alternar con personas de fuera de la organización, por lo tanto, deben aprender a influir y a ejercer liderazgo.

Basado en lo anterior, se destaca nuevamente la importancia de generar puestos atractivos que se ajusten a los cambios en las expectativas y capacidades que los empleados manifiestan en los diferentes niveles, para así aprovechar el potencial que poseen en cada uno de ellos, desde los primeros retos profesionales de quiénes acaban de ingresar a la empresa, hasta las perspectivas que presentan aquellos que se encuentran en el ciclo final de su carrera.

Un modelo simplificado plantea una secuencia de etapas en base a la antigüedad y a la edad de las personas:

<b>Etapas profesionales.</b>				
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades. Encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relación con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45 años.	Entre 45 y 60 años.	Más de 60 años.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

**Tabla Nº 5<sup>81</sup>:** Un modelo de desarrollo profesional.

Si embargo, considerar sólo estos dos factores puede limitar la efectividad de los planes, pues muchos de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un «reciclaje» hacia una etapa profesional anterior lo que supone cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico.

A pesar del modelo que se pueda reconocer en la empresa, un aspecto relevante en la administración de las diferentes etapas hace referencia a uno de los principales retos de la gestión de la carrera de los empleados, el momento cuando

<sup>81</sup>**FERNANDEZ, N.** "El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas", Pág. 4. [en línea] < [http:// www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf)> [consulta: mayo 2008].

éstos llegan a la etapa de meseta en su carrera profesional, es decir, el punto en el cual la probabilidad de ascender es bastante baja y que puede desencadenar dos comportamientos en los empleados en tal situación: que su rendimiento no se vea afectado o que, por el contrario, al no sentirse “promocionables”, sus conocimientos y habilidades comiencen a quedar obsoletos y su desempeño en la organización decrezca. Frente a esto, lo más efectivo es considerar los puestos antes de que los empleados lleguen a este punto, ofreciendo opciones de formación y perfeccionamiento a los individuos, para evitar que se estanquen en la meseta profesional. Otra opción es utilizar los movimientos laterales como elemento de desarrollo de la carrera, moviéndolos entre las diferentes áreas funcionales, lo que otorgará un nuevo atractivo al trabajo<sup>82</sup>.

Por último, la organización también debe considerar la tendencia cada vez mayor de que los empleados elijan desarrollar su carrera profesional entre organizaciones, más que movimientos ascendentes en la misma organización y que, por el contrario, se considere un factor de crecimiento y éxito personal cambiar de un puesto a otro de otra organización, lo que implica un nuevo factor a tener en cuenta en el desarrollo de puestos atractivos en la empresa.

---

<sup>82</sup>**DOLAN S., VALLE R., JACKSON S, SCHULER R.** “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, 2007. Pág. 218.

## **PARTE III: INDICADORES DEL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAL.**

### **3.1 Relación Modelo Socio Técnico, Motivación y Planes de Desarrollo de Carrera**

Se describió el enfoque socio técnico como una manera de concebir a la organización como una combinación de dos funciones, una técnica y otra social, y en donde los mecanismos para desarrollar e incrementar la productividad del personal pertenecen a un sistema de trabajo global, que contemplaba tres subsistemas: el sistema gerencial o administrativo, el sistema social y el sistema técnico. El modelo clarificó como estos tres componentes interactuaban entre sí logrando como objetivo final que se aumente la productividad del personal.

Al estudiar este modelo se noto que es uno de los que mas facilita la comprensión de los comportamientos de la organización. Se puede observar que el modelo socio técnico, se compone de una visión colectiva del trabajo y la interrelación entre el interior de un grupo de trabajo y de éste con el resto de la organización.

Sabemos que el modelo propone el establecimiento de un diseño conjunto entre el sistema técnico y del sistema social. Por lo que se observa el análisis del sistema social y del sistema técnico, y el estudio de las relaciones entre ellos, logrando concluir que el desempeño del sistema depende de la manera en que interactúan sus partes. Es por esto que las empresas desarrollan modelos de organización del trabajo para la optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico, en el que también se tiene en consideración la importante influencia que el entorno tiene sobre ambos sistemas.

En este modelo se observo que el sistema de trabajo, comprende un conjunto de actividades que hacen que funcione como un todo, esto quiere decir, que lleva a

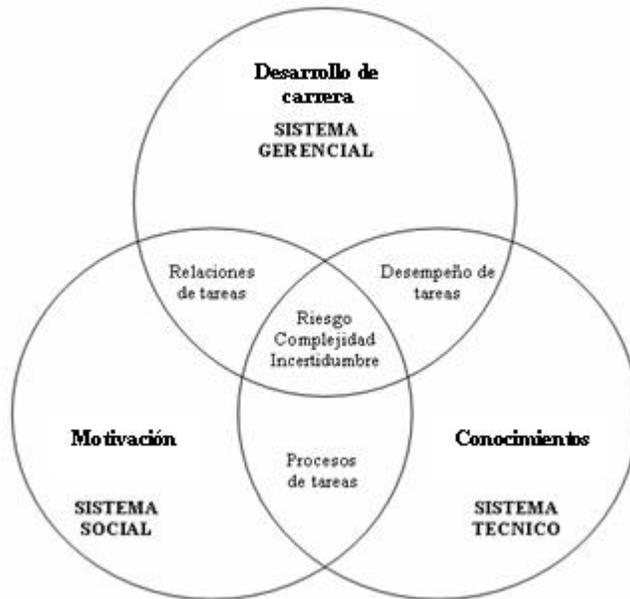
cambiar las prácticas de trabajo individuales por las prácticas de trabajo para el grupo. De acuerdo a esto, el grupo de trabajo pasa a ser un elemento clave. También podemos mencionar que la organización se modela en base a la abundancia de funciones en lugar de abundancia de partes, esto lleva a desarrollar variadas habilidades en el trabajador y la flexibilidad del grupo. Además se trata al individuo como un complemento a la máquina, en lugar de una extensión de esta, por lo que se entiende como una de las partes esenciales del modelo organizacional.

Es así como el modelo nos enseña posibilidades para la cooperación y la coordinación entre los trabajadores, esto porque se desarrolla estructuras de trabajo más participativas. Esta multifuncionalidad de los grupos permite el intercambio de los puestos de trabajo, reduciendo las necesidades de coordinación y aumentando la autonomía de los trabajadores, sobretodo en el aspecto de la toma de decisiones en temas relacionados directamente con las actividades que desempeñan.

Por lo tanto debe comprenderse que existe una relación positiva entre la eficiencia de la empresa y el trato que la gente recibe dentro de la misma, esto porque al incluirse el nivel de tecnología, la organización del trabajo y la gestión de la mano de obra, también se están incluyendo, las relaciones laborales y el perfil de la fuerza de trabajo, aspectos que para bien o para mal dirigen el desempeño de los trabajadores.

Aplicado al estudio, es posible determinar la conexión existente entre los tres subsistemas en base a los planes de desarrollo de carrera, en donde el sistema social está representado por los empleados quienes manifiestan sus valores, intereses y expectativas de carrera, y desde donde se puede obtener el perfil de competencias que caracterizan a los individuos en la organización. El sistema gerencial es el encargado de fijar la dirección de la carrera, o sea, el tipo de carrera que se puede desarrollar y como lograrla, en base a la información que se transmite desde el sistema social. Finalmente, el sistema técnico provee las tareas que van a desempeñarse y el equipamiento necesario para facilitar el desarrollo de los planes que surgieron de la interacción entre los sistemas anteriores, lo que incluye emprender las acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción.

Por lo anteriormente descrito y de acuerdo al tema de estudio, este se ve reflejado en el modelo socio técnico, de la siguiente forma:



**Figura N° 13:** Relación Modelo Socio Técnico con el Plan de Desarrollo de Carrera y la Motivación.

En donde en el sistema social se visualiza la dinámica del grupo de trabajo, las relaciones laborales, y el grado de motivación de los trabajadores. En el sistema técnico se compondrá de los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas y por ultimo el sistema gerencial, que por medio de la interacción con su medio y el establecimiento de los objetivos empresariales, desarrolla planes de integración entre los cuales esta el plan de desarrollo de carrera. Por lo tanto para que estos tres sistemas tengan una interacción exitosa, los planes de desarrollo de carrera deben estar adecuados a los conocimientos existentes, para que se produzca finalmente así la motivación de los trabajadores y el rendimiento organizacional.

Un tema importante es notar que la tecnología es un elemento importante como determinante de la estructura de las empresas y que determina las pautas de la organización del trabajo. Es por esto que es relevante que la tecnología existente en

las organizaciones se ha de acompañar con un diseño de trabajo acorde a las necesidades de los trabajadores.

En conclusión, los sistemas organizacionales desarrollados bajo el modelo socio técnico son dependientes de su entorno, por lo que las empresas deben crear y mantener relaciones con este para lograr desarrollarse, es así como en este sentido el diseño del trabajo además de satisfacer las necesidades tecnológicas y de los trabajadores, también debe tomar en cuenta las condiciones del entorno.

### **3.2 Indicadores de Gestión de Personal**

Una vez que se ha reconocido las consecuencias positivas que se puede obtener de diseñar e implementar planes de carrera atractivos para los empleados, debido a que es posible aumentar la motivación de los trabajadores al dar respuesta a necesidades de crecimiento y logro como se comprobó teóricamente, se presentarán indicadores que permitan determinar si en una empresa particular existen las condiciones necesarias para que estos planes se desarrollen exitosamente, en base a los expuestos anteriormente. Si en la medición de estos ítemes se obtiene un resultado favorable, será posible concluir que en la organización bajo análisis se dan las condiciones necesarias para que un programa de desarrollo de carrera se lleve a cabo en el tiempo y la empresa resulte beneficiada de ello.

En base a lo anterior, se evaluará el impacto real que tienen algunas de las iniciativas del área de Recursos Humanos en la empresa, de esta manera, la organización contará con una herramienta que proporcione datos fehacientes para medir el desempeño de la gestión y apropiados para establecer comparaciones con otras áreas de la organización.

En primer lugar se determinará el aporte que realiza el área en general al valor de la empresa, medido en términos económicos para su mejor interpretación. Dentro de esta perspectiva financiera es posible vislumbrar ciertos indicadores que ayudan a

evaluar el resultado económico de la gestión de las personas. No obstante, se debe tener en consideración que, de acuerdo al sector de la compañía que se esté midiendo, se pueden observar distintos valores ya que cada uno de estos sectores tiene diferencias, tanto en costos como en inversiones de recursos humanos.

Los indicadores son<sup>83</sup>:

### 3.2.1 Beneficio por empleado

$$\text{Beneficio por empleado} = \frac{\text{B}^\circ \text{ neto antes de intereses e impuestos}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$$

### 3.2.2 Porcentaje distribución de gasto personal

$$\% \text{ Distribución de gasto personal} = \frac{\text{Gasto de personal (costo salarial)}}{\text{Gasto de personal} + \text{Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}} \times 100\%$$

### 3.2.3 Eficiencia del gasto asociado a la función personal

$$\text{Eficiencia del gasto} = \frac{\text{B}^\circ \text{ neto antes de intereses e impuestos}}{\text{Gasto de personal} + \text{Otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)}}$$

---

<sup>83</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE. Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. Santiago, Chile. Pág. 25.

### 3.3 Indicadores para evaluar el Capital Humano en la Empresa

Esta área requiere especial énfasis pues analiza el valor añadido que aportan los empleados en la organización, pues mediante los indicadores señalados sería posible “cuantificar” el capital humano, centrándose en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir de una forma directa en la maximización de los aportes de los individuos a sus organizaciones<sup>84</sup>, en diferentes ítems tales como:

#### 3.3.1 La satisfacción del empleado

La herramienta más efectiva para medir este punto en las organizaciones es a través de la aplicación de encuestas a los empleados, de donde es posible obtener una aproximación más cercana a su percepción sobre esta materia. Para las empresas es importante obtener hoy en día un alto nivel de satisfacción, ya que estos indicadores representan un determinante a la hora de obtener mayores y mejores niveles de producción y desarrollo del desempeño.

Los principales conceptos que consideran en las encuestas, suelen incluir los aspectos que se detallan a continuación y que se pueden revisar en mayor detalle mediante el modelo de cuestionario presentado en el Anexo N° 1:

- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial.
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general con la empresa.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de motivación con la retribución percibida.

---

<sup>84</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE. Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. Santiago, Chile. Pág. 25.

Mediante la valoración de las preguntas, con escala de uno a cinco, se construye el siguiente indicador:

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = \frac{\text{Sumatoria Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 \times \text{N}^{\circ} \text{ de cuestiones} \times \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}} \times 100$$

### 3.3.2 Mejora de las competencias

Este punto de medición es trascendental en el estudio del tema propuesto, pues proporciona herramientas para la medición de las competencias que son la base para la planeación de la carrera de los empleados. La importancia de medir, estudiar y analizar estas competencias es que se puede observar detenidamente el perfil profesional de las personas y la evolución a lo largo de su carrera profesional.

Algunos indicadores que ayudan a la obtención de datos para la observación de la evolución de los trabajadores son:

- Índice de competencia según criterio de segmentación (\*)  
Gastos asociados a la función de personal (variación anual)

(\*) este índice podrá obtenerse por diferentes criterios de agrupación: organizativos (niveles jerárquicos, áreas,...) tipología de competencias (actitudes, conocimientos, destrezas) etc.

- Desviación media entre competencias disponibles e ideales.
- Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave.

Si no se encuentran disponibles tales índices, se proponen los que describiremos a continuación:

- Indicador del nivel de polivalencia de la plantilla.

Polivalencia = N° de posiciones ocupadas por los empleados a lo largo de su carrera profesional

- Promedio de número de años de experiencia en la profesión.
- Indicadores de resultados de los cuestionarios de evaluación de conocimientos concretos (idiomas, conocimientos técnicos, etc.).

### 3.3.3 Excelencia en el desempeño

Los beneficios de los indicadores descritos anteriormente no son observables directamente, pero si es posible afirmar que un aumento en estos indicadores indica un mejor desempeño en las labores de los trabajadores.

Los indicadores que evalúan el nivel de desempeño de los empleados dentro de la organización son:

- Número de empleados con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.

Al utilizar estos indicadores y obtener los resultados se debería comprobar la existencia de una correspondencia entre los resultados de negocio y los niveles de desempeño obtenidos.

#### 3.3.4 Mejora en la productividad

La principal forma de medir la productividad se obtiene al calcular el resultado producido por los empleados y dividirlo con el número de empleados totales utilizados para producir ese resultado. Por tanto, el indicador sería:

- Índice de productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Negocio}}{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados}}$$

La consecuencia inmediata que puede obtenerse de este indicador es que existen dos formas para alcanzar un determinado objetivo de productividad. La primera, consistiría en aumentar el numerador, sin aumentar el denominador. La segunda sería reducir el denominador<sup>85</sup>, decisión que naturalmente se debe evaluar caso a caso en base a los objetivos de la empresa o en términos de eficiencia en el uso de los recursos, por ejemplo.

#### 3.3.5 Fidelización

Mediante el término “fidelización” se intenta describir como retener a los empleados que son de interés para la organización. Es importante considerar este punto, ya que dentro de la organización la pérdida de talentos profesionales de interés puede significar pérdida de mejores desempeños a la hora de lograr productividad y calidad.

En este sentido, cabe destacar que las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de

---

<sup>85</sup>PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE. “Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas” Santiago, Chile. Pág. 31.

desarrollo profesional, o bien la falta de aceptación o reconocimiento de las competencias y cualidades de los jefes por parte de los propios subordinados<sup>86</sup>.

Los índices de rotación son los utilizados habitualmente como indicadores de fidelización. Estos son:

- Antigüedad media de los empleados.
- Número de bajas no deseadas durante los doce primeros meses de la compañía.

### **3.4 Indicadores sobre los Procesos y Capacidades de la Gestión de Personas**

Este punto tiene como objetivo evaluar la utilización de los sistemas y prácticas de Gestión en las personas y como sustentar la capacidad de cambiar y mejorar en la empresa. Es por esto que en los procesos se debe medir cuál es la importancia del personal, estudiar el impacto que tiene la ejecución de sus actuaciones y decisiones al momento de desarrollarse laboralmente.

Entre los procesos que tienen mayor incidencia en los resultados de las unidades de negocio, se destacan:

- Planificación de RRHH:
  - Planificación de plantilla
  - Reclutamiento y selección
  - Desarrollo de carreras
  - Planificación de sucesión

---

<sup>86</sup> **PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE.** Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. Santiago, Chile. Pág. 31.

- Formación y desarrollo:
  - Análisis de competencias requeridas en el futuro
  - Análisis de competencias actuales de la plantilla
  - Identificación de diferencias (gaps de competencias)
  - Programas de formación y desarrollo
  - Evaluación para el desarrollo profesional
  - Evaluación de resultados evaluación de potencial
  
- Competencias y Beneficios:
  - Política salarial
  - Redistribución fija y variable
  - Beneficios empresariales
  - Programas de reconocimiento
  - Programas de atracción, retención y desvinculación
  
- Comunicación:
  - Programas y acciones de comunicación
  - Sistemas de información

El conjunto de indicadores para los procesos, sistemas y prácticas mencionados, son:

#### 3.4.1 Indicadores de Planificación de Recursos Humanos

- Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio.
- Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización.

$$\% \text{Empl. con sucesores} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados con posibles sucesores}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$$

- Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización.

$$\% \text{ Empleados con nuevas resp.} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados con nuevas resp.}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$$

- Número de promociones realizadas por empleados.
- Tiempo medio de permanencia en el puesto.
- Posiciones ofertadas.
- Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas.
- Tiempo medio de duración de los procesos de selección.
- Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada.
- Gasto medio de selección externa (por proceso).
- Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

#### 3.4.2 Indicadores de Formación y Desarrollo

- Gasto medio de formación por empleado.
- Tiempo de formación por empleado.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional.

- Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

#### 3.4.3 Indicadores de Compensaciones y Beneficios

- Importe de la retribución fija, en relación a la retribución variable, en relación a la retribución total.
- Costo de la masa salarial del personal, en relación a la plantilla.
- Costo salarial real del personal adscrito a convenios colectivos, en relación al coste salarial según los límites establecidos en el mismo.
- Importe de los programas de reconocimiento, en relación a la plantilla.

### **3.5 Caso Práctico**

Con el fin de observar como se comporta y desarrollan organizaciones con planes de carrera, se analizará un caso práctico. En este se investigó sobre el plan existente de desarrollo de carrera en la entidad bajo estudio y acerca de los indicadores de gestión anteriormente descritos, enfatizando aquellos que tratan concretamente sobre la problemática planteada en esta investigación.

La organización analizada será la Universidad de Chile, pues como alumnas de esta Universidad nos interesa conocer como se comporta esta institución en el área Recursos Humanos, y concretamente en lo que respecta a nuestro tema.

### **3.5.1 Descripción de la Universidad de Chile, su Personal y Cultura Organizacional existente**

La Universidad de Chile se fundó el año 1842, de acuerdo a la Institucionalidad y a una Visión Estratégica<sup>87</sup>, cuenta con un rol de Universidad pública del Estado, esto quiere decir que es una institución de Educación Superior del Estado de carácter nacional y público, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena autonomía, y que mantiene su tradición y excelencia sin desprenderse de los valores que le son propios. Esta cuenta con una estructura estable representada a través de su organigrama el cual se puede observar en el Anexo N° 2.

Para la institución se observó que es de suma importancia el personal, si bien para toda empresa es un área relevante, en ésta se destaca porque el servicio que se está otorgando es entregar educación superior de calidad a los jóvenes del país, y para esto debe estar constituido en esencia por profesores o académicos que impartan ésta tarea. Esto no quiere decir que sea menos importante la labor que realiza el personal no académico, ya que como analizamos anteriormente todos los empleados son parte de un sistema social, en donde las relaciones e interacciones que se dan entre ellos permiten que exista finalmente la creación de valor para la institución, por lo que es necesaria la colaboración de todos estos para el exitoso funcionamiento de la organización.

En este caso es clave el hecho que la creación de valor de la empresa parte esencialmente en su recurso humano y que éste permite que exista una ventaja competitiva, lo cual se refleja en que ésta institución sea una de las mejores del país.

---

<sup>87</sup> **UNIVERSIDAD DE CHILE.** [en línea] <[http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=39635](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=39635)>. [consulta: junio 2008].

Para atender las necesidades relacionadas al área de Recursos Humanos, existe La Dirección de Recursos Humanos, que funciona bajo la dependencia de la Prorectoría y cuyo director es el Sr. Iván Santander Cepeda. En ésta sección se coordinan actividades, se difunden políticas, proyectos y programas, se asesoran a las autoridades universitarias, se proponen objetivos y procedimientos para la gestión del área, etc. Por lo tanto se observa por medio de todo lo anteriormente descrito que el capital humano es esencial para la institución.

Como se describió, dentro de cualquier sistema social existe la cultura organizacional, que representa la visión de lo que es la empresa. En el caso de la Universidad podemos ver que ésta cultura se refleja tanto en su misión como en sus principios orientadores, y los cuales describimos a continuación:

- **Misión<sup>88</sup>:**

"La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación. Cumple su misión a través de las funciones de docencia, investigación y creación en las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud. Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia".

Sus principios orientadores son<sup>89</sup>:

- Libertad de pensamiento y de expresión.
- Pluralismo.
- Participación, con resguardo a las jerarquías en la institución.
- Además, se valora la actitud reflexiva, dialogante y crítica; equidad y valoración del mérito en ingreso, promoción y egreso; la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el

---

<sup>88</sup> **UNIVERSIDAD DE CHILE.** [en línea] <[http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=39635](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=39635)>. [consulta: junio 2008].

<sup>89</sup> **UNIVERSIDAD DE CHILE.** [en línea] <<http://www.uchile.cl/uchile.portal?nfpb=true&pageLabel=conUrl&url=39635>>. [consulta: junio 2008].

compromiso con la institución; la integración y desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, y el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva.

Por lo tanto se puede concluir que tanto la misión como los principios permiten que la organización se componga de personas que compartan estos valores y que se sientan identificados con estos.

### **3.5.2 Plan de Desarrollo de Carrera para los Académicos**

En la institución se reconocen dos tipos de empleados, aquellos denominados “Colaboradores”, en donde se encuentran todos aquellos funcionarios que desempeñan labores de apoyo directivo, profesional, técnico, administrativo y auxiliar, y, por otro lado, se encuentran los Académicos, compuesto por el cuerpo docente de la Universidad. Es en éste segundo grupo donde se enfocará el estudio, pues en ellos es posible describir más claramente los planes de carrera de la institución.

Según el Reglamento General de Carrera Académica de la Universidad de Chile (el cual se encuentra en el Anexo N° 3) y su Artículo N° 5, “son académicos quienes realizan docencia superior, investigación, creación artística o extensión, integrados a los programas de trabajo de las Facultades e Institutos Interdisciplinarios”. Según el Reglamento, los académicos están divididos en tres categorías:

- **La Categoría Académica Ordinaria:** Aquellos que integran este grupo deben hacer docencia superior e investigación o creación artística, además deben contar con un título profesional o grado académico de licenciado, magíster o doctor, reconocidos por la propia Universidad de Chile.
- **La Categoría Académica Docente:** Se compone de académicos que realizan docencia superior, y que tiene una destacada labor profesional en el ámbito en que se desenvuelven. Para esta categoría se requiere estar en

posesión de un título profesional o grado académico de licenciado, magíster o doctor, reconocidos por la Universidad de Chile.

- **La Categoría Académica Adjunta:** Estos deben realizar docencia superior, investigación, creación artística, extensión, vinculación externa, dirección o administración académica, integrados a los programas de trabajo de las respectivas Facultades e Institutos Interdisciplinarios.

Cabe destacar que estas categorías son obligatorias y además son una condición esencial de la calidad de académico de la Universidad de Chile. Por lo tanto al analizar éstas condiciones, se puede afirmar que existe un definido programa de desarrollo profesional para los académicos dentro de la Universidad y que se desarrolla como una secuencia de puestos que pueden ser ocupados mientras se esté empleado como docente. Esta secuencia de puestos puede observarse al estudiar la clasificación de los rangos que cada categoría contiene, que son los siguientes:

**a) La Categoría Académica Ordinaria.** Posee cinco rangos consecutivos, que no se disminuyen bajo ninguna circunstancia. El tiempo de permanencia en cada cargo es de:

- Ayudante, permanencia máxima de 4 años.
- Instructor, sumado al tiempo como ayudante, no debe superar los 8 años.
- Profesor Asistente, permanencia máxima de 12 años (prorrogable).
- Profesor Asociado, no está sujeto a plazo máximo.
- Profesor Titular, carácter permanente.

**b) La Categoría Académica Docente.** Tiene tres rangos consecutivos y su duración es de:

- Profesor Asistente de Docencia, máximo de 12 años en el rango.
- Profesor Asociado de Docencia, no tendrá límite de plazo.
- Profesor Titular de Docencia, carácter permanente.

**c) La Categoría Académica Adjunta.** Cuenta con dos rangos, en los cuales no sale especificado su duración:

- Instructor Adjunto.
- Profesor Adjunto.

Los requisitos para cada categoría y sus respectivos rangos de encuentra en detalle desde el Artículo N° 1 hasta el Artículo N° 15 del Anexo N° 3.

Según el Artículo N° 47, los Académicos de la Categoría Académica Ordinaria y de la Categoría Académica Adjunta podrán solicitar ingresar a la Categoría Académica Docente. Tal ingreso podrá ser autorizado por el Decano o por el Director del Instituto Interdisciplinario respectivo, previo informes fundados del Director de la Carrera o Programa correspondiente y de las Comisiones Locales de Evaluación y Calificación.

Debe tenerse en cuenta además que cada rango otorgado a los académicos no podrá disminuirse bajo ningún motivo, esto quiere decir, que si el académico se retira de la Universidad o realiza su actividad en otra Facultad o Instituto Interdisciplinario, mantendrá su nivel jerárquico, siempre y cuando éstas actividades se realicen dentro de la misma disciplina que determinó su evaluación en dicho rango.

### **3.5.3 Indicadores de Gestión de Personal**

A partir de la organización en análisis, en esta sección será posible comprobar si ésta cumple o no con el objetivo principal de este estudio, que es determinar la existencia de una asociación entre la motivación de los empleados y el desarrollo e implementación de planes de carrera formales. Por lo tanto se investigó si existen dentro de la institución los mecanismos en donde se establezca de qué manera el hecho de contar con estos planes de carrera podría afectar la motivación y por ende el desempeño laboral y apreciación o compromiso de los trabajadores con esta organización. Esto se realizó por medio de la búsqueda de la serie de indicadores de

gestión de personal descritos, los cuales que permitirán la medición en cifras de las condiciones presentes en la empresa en cuanto a la gestión de personal.

La información fue recopilada a través del contacto con distintas autoridades dentro de la Universidad, esto para comprobar con datos reales si realmente la institución utiliza estos indicadores o algunos de ellos como método de gestión de personal, mejora de las competencias y motivación de sus empleados. Las personas entrevistadas fueron:

- Sr. Iván Santander Cepeda, Director de Recursos Humanos.
- Sr. Iván Silva, Jefe de Gabinete de la Vicerrectoría de asuntos Académicos.
- Sr. Ulises Faundez, Secretario – Ministro de fe Comisión Superior de Evaluación Académica.
- Sr. Sergio Agustín Díaz, Coordinador de Capacitación de la Facultad de Economía y Negocios.

En general ninguna de estas autoridades reconoció que la Universidad contara con este tipo de indicadores a nivel institucional, pero si se logró conseguir datos reales entre estas mismas autoridades y también se logró conseguir datos confiables tanto en la página web de la Universidad de Chile, como en la página web del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Esto con el objetivo de poder desarrollar algunas de estas cifras, por lo tanto se puede afirmar que los indicadores construidos pueden ser comparables. Los indicadores se detallarán a continuación.

- **Indicadores generales de la gestión del personal**

- **Beneficio por empleado**

Este indicador nos señala el aporte real que entrega cada trabajador a la empresa. Al investigarse los datos de la Universidad de Chile a nivel institucional, se quizo realizar una comparación entre los años de funcionamiento, para así evidenciar el real aporte que tiene este indicador. Pero esto no pudo ser posible ya que durante

solo para los últimos dos años (2006-2007) se instauró la medida de publicar los estados financieros de la Universidad a nivel institucional. Por lo tanto solo se logró realizar la comparación para los años 2006-2007.

#### Año 2006

El resultado presentado se compone del beneficio neto antes de intereses e impuestos que fue de 11.140.751 (millones de pesos), dividido por el número de empleados totales, el cual se compone del total del personal académico que fue de 3.589, y el personal no académico que fue de 6.564, dando un total de personal de 10.153 para ese año.

$$\text{Beneficio por empleado} = \frac{11.140.751}{10.153} = 1.097,28$$

#### Año 2007

$$\text{Beneficio por empleado} = \frac{9.000.232}{11.945} = 753,47$$

Aquí el cálculo se logró mediante de la división del beneficio neto antes de intereses e impuestos que fue de 9.000.232 (millones de pesos), con el número total de empleados que para el año 2007 fue de 11.945 en total, en donde 4.925 son académicos y 7.020 son colaboradores.

Se concluye que el beneficio por empleado disminuye, esto debido principalmente a que el beneficio neto disminuye de un año a otro, se sugiere que esto se debe principalmente al aumento de los gastos de explotación y el mayor gasto en administración y ventas. Además esta cifra también cae ya que el número total de empleados de la Universidad según los datos recopilados aumenta en 1.792 personas. La observación de estos datos en detalle y los componentes del indicador de beneficio por empleado se encuentran detallados para su comprobación en el Anexo N° 4.

La importancia de haber podido realizar una comparación con otro año radica en observar como se comporta este tipo de indicadores en la institución. En este caso el beneficio por empleado disminuyó, por lo tanto la Universidad debería analizar que políticas o limitaciones existentes no permiten que el empleado produzca mayores beneficios a la empresa.

#### **- Porcentaje distribución de gasto personal**

Este indicador se compone del gasto en personal a nivel del costo salarial, dividido en este mismo gasto, más otros asociados a la función del personal. Este indicador no se pudo calcular, esto porque aunque el gasto en personal en términos salariales esta definido dentro de la Universidad, el problema se encontró en que no existe mayor detalle de los otros gastos asociados.

$$\% \text{ Distribución de gasto personal} = \frac{\text{Gasto de personal}}{\text{Gasto de personal} + \text{Otros Gastos asociados (formación, desarrollo, etc.)}} \times 100\%$$

En para mayor observación y detalle en el Anexo N° 4 se encuentra la evolución del gasto en personal (costo salarial) para los años 2004, 2005, y 2006. Cabe destacar que se pudo observar un aumento de estos gastos en los 3 años descritos, y esto se debe principalmente al aumento tanto en el salario de los académicos como de los no académicos de la institución.

#### **- Eficiencia del gasto asociado a la función personal**

Este indicador es de suma relevancia ya que conecta el beneficio neto de la empresa antes de intereses e impuestos con el gasto asociado al personal tanto salarial como en otros gastos asociados de formación, desarrollo etc. Es así como este indicador económico nos señala si es que el gasto esta siendo bien utilizado en post de un rendimiento empresarial mejor, por lo tanto mientras mayor sea esta cifra implica que mejor se estarán ocupando los recursos gastados en personal para obtener un

mejor rendimiento empresarial. Al no contar específicamente con este segundo dato no pudo calcularse para su mayor estudio.

$$\text{Eficiencia en el gasto} = \frac{\text{B}^{\circ} \text{ Neto antes de intereses e impuestos}}{\text{Gasto de personal} + \text{Otros Gastos asociados}} \\ \text{(formación, desarrollo, etc.)}$$

- **Indicadores para evaluar el capital humano en la empresa**

- **Satisfacción de los empleados**

La Universidad no cuenta en la actualidad con ningún tipo de mecanismo que permita medir la satisfacción de los empleados, pero constituye una iniciativa que se pretende implementar próximamente en el área de Recursos Humanos. Por lo tanto dentro de la institución no hay forma de saber indicadores tales como:

- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial.
- Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general con la empresa.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de motivación con la retribución percibida.

No contar con este elemento de evaluación es una falta grave en lo que respecta hoy en día a la gestión de los Recursos Humanos, pues la satisfacción constituye, en cierto sentido, el preámbulo o requisito para que se pueda conseguir la motivación de los empleados dentro del trabajo. Entonces, al existir tal situación en la organización analizada, no se está tomando en consideración el sentir de los empleados y por lo tanto no se está midiendo la habilidad que tiene la institución para satisfacer las necesidades de sus trabajadores, no obteniéndose ningún tipo de

retroalimentación de las políticas y decisiones institucionales implantadas a los trabajadores.

#### - **Mejora de las competencias**

En este ítem se intentó determinar el porcentaje de empleados que cumplieran satisfactoriamente con las competencias claves de la organización. Sin embargo, no existe una definición formal de cuáles son éstas competencias y sólo se cuenta por un lado, con lo básico señalado tanto en los Estatutos de la Universidad y en el Reglamento General de la Carrera Académica, y por otro lado con lo que cada Facultad va transmitiendo a sus miembros respecto al perfil o requisitos que se deben cumplir, por lo que se va transformando en un conocimiento más bien implícito. Por lo tanto no se cuenta con los siguientes indicadores:

- Indicador del nivel de polivalencia de la plantilla.
- Promedio de número de años de experiencia en la profesión.
- Indicadores de resultados de los cuestionarios de evaluación de conocimientos concretos (idiomas, conocimientos técnicos etc.).

En la actualidad existe un proyecto para determinar los perfiles, políticas y procedimientos para definir este punto.

Para la problemática planteada en nuestro estudio es primordial contar con este tipo de mediciones. Como se ha expresado los trabajadores en este tipo de institución son pieza clave para lograr el desarrollo organizacional, no contar con una definición clara de las competencias y mucho menos contar con la descripción y reglamentación detallada de los perfiles académicos nos permite afirmar que prevalece un plan de desarrollo de carrera pobre dentro de la institución. Además no se está tomando en consideración que al contar con una mejor definición de las competencias, los empleados tienen mayores posibilidades y oportunidades de sentirse motivados, esto al contar con una herramienta gerencial clara que esté acorde a las características de la organización y cada una de sus entidades.

## - **Excelencia en el Desempeño**

Los indicadores que permiten observar si existiría o no un mejor desempeño en la Universidad son:

- Número de académicos con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de académicos con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas.
- Número de académicos con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas

Para estimar tales medidas, la Universidad cuenta con dos grandes comisiones que podrían contar con los datos de desempeño, que son la Comisión de Evaluación Académica y la Comisión de Calificación Académica.

La Comisión Superior de Evaluación Académica, descrita en el Anexo N° 3 entre el Artículo N° 16 y el Artículo N° 38, está conformada por doce miembros permanentes y tres suplentes, quienes pertenecer al rango de Profesor Titular y cuentan con más de cinco años de antigüedad en la institución. Le corresponde como función a la Comisión Superior de Evaluación encargarse de ratificar los acuerdos de las Comisiones de Facultad o Instituto que proponen la promoción o ingreso a los distintos rangos académicos, además resolver las apelaciones interpuestas por los académicos, también impartir recomendaciones a las Comisiones de Facultades e Institutos Interdisciplinarios, velar por el cumplimiento de todas las normas establecidas en el Reglamento, mantener el registro actualizado de todos los académicos de la Universidad, etc. Esta evaluación se funda en las capacidades demostradas, en las realizaciones efectivas del evaluado y en sus potencialidades de desarrollo académico. Por lo tanto este proceso es un análisis objetivo y con énfasis en lo cualitativo de los antecedentes de los académicos o postulantes a serlo, considerando las aptitudes del evaluado y las actividades académicas realizadas en cuanto al área del saber o disciplina en que éste se desarrolla o desarrollará docencia, investigación, creación artística, extensión, vinculación externa y dirección o administración académicas.

De acuerdo a la investigación y contactos respectivos dentro de la Institución, los indicadores anteriormente descritos no se encuentran dentro de la Comisión de Evaluación Académica.

La Comisión de Calificación Académica está destinada a medir cuantitativa y cualitativamente el rendimiento y desempeño del académico, en las actividades propias de su cargo. Este proceso se efectúa cada cuatro años para los profesores titulares y adjuntos y cada dos, para las otras jerarquías académicas. La entidad está encargada básicamente de constituir un incentivo permanente para el perfeccionamiento de las actividades que realicen los académicos en las unidades a las que pertenecen, servir de antecedente para determinar las promociones que se produzcan, contribuir al diseño y aplicación de las políticas de desarrollo de las diferentes unidades académicas y de la Universidad, contribuir a la formulación de políticas para mejorar el cumplimiento de las responsabilidades y tareas académicas, contribuir a la valoración global de la Universidad, etc. Los instrumentos de medición con que cuenta la comisión se dividen tanto para el uso académico, como para el uso institucional, el primero cuenta con el Programa Anual de Actividades del Académico, el Informe Anual del Académico y el Formulario para la Calificación. Y el segundo que es de uso institucional cuenta con la Pauta de Calificación, el Informe del Director de Departamento, Director de Escuela o Jefe de Unidad de Instituto Interdisciplinario y el Informe del Decano o Director de Instituto Interdisciplinario.

Se supone por la información recopilada, que los indicadores mencionados se encuentran descritos dentro de esta última comisión pero a nivel de Facultades, no encontrándose los datos a nivel de institución universitaria, lo que implica un déficit en materia de medición del desempeño laboral del personal y por lo tanto no encontrándose las herramientas necesarias para poder relacionar este desempeño con el rendimiento empresarial existente.

#### **- Mejora en la productividad**

Para poder comprobar como se comporta el índice de Productividad comparamos los años 2006 y 2007. Este se calculo dividiendo el volumen del negocio,

en donde consideramos los ingresos de explotación para esos años y el número de personal calculado el índice de beneficio por empleado. Estos datos pueden observarse en el Anexo N° 4.

#### Año 2006

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{190.594.668}{10.153} = 18.772,25$$

#### Año 2007

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{201.807.645}{11.945} = 16894,73$$

Por lo tanto según las cifras calculadas, la productividad de los trabajadores disminuyó del año 2006 al 2007 en 1.877,52 (millones de pesos). Por lo tanto este índice sugiere que esta disminución de la productividad puede ser provocada ya que no se han desarrollado mejoras en la planificación y métodos de trabajo, esto se afirma porque la mayor productividad se logra básicamente si se alcanza mayor coordinación entre los trabajadores, además de combinarse esto con un mejor rendimiento de los medios de producción con la adecuada tecnología.

#### **- Fidelización**

Según lo averiguado tanto en la Dirección de Recursos Humanos como en Vicerrectoría de Asuntos Académicos, los indicadores a continuación no se encuentran a nivel institucional.

- Antigüedad media de los empleados.
- Número de bajas no deseadas durante los doce primeros meses de la compañía.

Como no se cuenta con estos indicadores en la Universidad, no se puede determinar los factores que permiten la permanencia y lealtad de los trabajadores, y que logran la reducción de la rotación de personal, permitiendo disminuir el costo que puede significarle éste a la empresa.

- **Indicadores sobre los Procesos y Capacidades de la Gestión de Personas**

- **Indicadores de Planificación de Recursos Humanos**

Estos indicadores no se encuentran a nivel institucional, pero si se otorgaron ciertos datos que ayudan a identificar el grado de planeación en ésta área.

- Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio.
- Porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización.
- Porcentaje de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización.

En este punto, la Universidad no cuenta con ningún plan de sucesión o estructura en que se proyecten y preparen los avances en la carrera, sólo se determina en el momento de cubrir una vacante quiénes cumplen con los requisitos según los estatutos. No obstante, existe una iniciativa tendiente a identificar potenciales sucesores sobretodo para los cargos directivos.

- Número de promociones realizadas por empleados.
- Tiempo medio de permanencia en el puesto.
- Posiciones ofertadas.
- Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas.
- Tiempo medio de duración de los procesos de selección.

En este aspecto cabe resaltar que un porcentaje importante de los académicos sobrepasa el límite de tiempo en cada categoría de la carrera, esto es debido al requisito de cumplir con cierto número de publicaciones en un periodo determinado, lo que se ve dificultado por el desarrollo de las actividades básicas de docencia.

- Número medio de candidatos evaluados por posición ofertada.
- Gasto medio de selección externa (por proceso).
- Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres años.

#### - **Indicadores de Formación y Desarrollo**

La Universidad no cuenta con un presupuesto propio para capacitación, haciendo uso de la franquicia tributaria para tales efectos.

La administración de ésta área está a cargo de Unidad de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente (UDPD), que realiza las tareas relacionadas con la motivación, diseño, coordinación y supervisión de diferentes actividades tendientes al mejoramiento de la docencia de pregrado. En tales tareas contribuye a propiciar todo tipo de acciones en favor de la organización de la docencia, y al desarrollo de programas de orientación vocacional y educacional.

Los indicadores que se requerían eran:

- Gasto medio de formación por empleado.
- Tiempo de formación por empleado
- Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo profesional.

De acuerdo a la información obtenida de esta entidad, sólo fue posible conseguir datos del porcentaje de empleados que participan en programas de perfeccionamiento, los cuales están descritas por periodo y se presentan a continuación. Se debe aclarar que no contar con la información para los otros indicadores no significa que éstos no existan, sólo que para este estudio no fue posible obtenerlos y no se encuentran expuestos públicamente.

Periodo	Perfeccionamientos	Porcentaje
2000 – 2003	2026	57%
2004 – 2005	456	13%
2006 – 2007	1044	30%

**Tabla Nº 6<sup>90</sup>:** Perfeccionamiento por periodos.

Al observar esta tabla se puede apreciar que el número de docentes que participan de los cursos de perfeccionamiento dado por la institución es muy variable, sobre todo por la marcada disminución en el periodo 2004-2005, que puede ser explicado por los datos presentes en el Anexo Nº 5, en donde se percibe una baja asistencia de los docentes a los cursos presentados por la institución. Esto cambia en el periodo 2006-2007 aumentando el porcentaje en un 17%, a pesar de tal incremento se puede concluir que un 30% de asistencia es una cifra baja para justificar todos los recursos involucrados y que permitan el logro real de los objetivos que se plantearon para desarrollar estos cursos, pues no se abarca ni la mitad de los docentes, lo que puede estar representando el escaso interés de ellos hacia las temáticas impartidas y el bajo control de la entidad para que los académicos se sientan motivados a asistir.

Las actividades realizadas en la Gestión 2004-2005 y 2007, con los programas que se incluyeron, pueden ser revisados en el Anexo Nº 5.

<sup>90</sup>UNIVERSIDAD DE CHILE. Desarrollo y Perfeccionamiento Docente. [en línea]. <[http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=46381](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=46381)> [consulta: 21 julio 2008].

Por ultimo cabe mencionar que el indicador descrito a continuación, no se encuentra detallado en cifras dentro de la Universidad, pero a pesar de esto, es conocido que en el Reglamento se encuentra estipulado que los procesos de evaluación son obligatorios tanto para los Ayudantes, Instructores y Profesores Asistentes de la Carrera Académica Ordinaria, y Profesores Asistentes de Docencia de la Carrera Académica Docente, debiendo someterse cada uno de estos a ella durante el transcurso del año en que vence el plazo de permanencia en el rango respectivo. Por lo tanto podemos sugerir que este porcentaje de participación en programas de evaluación debe ser por lo descrito en este reglamento de un alto porcentaje, lo cual es positivo ya que uno de los objetivos de la institución es contar con académicos de alto nivel de calidad, y por lo tanto deben estar en constante evaluación.

- Porcentaje de empleados que participan en programas de evaluación de resultados.

## CONCLUSIONES

La finalidad de esta investigación consistió en estudiar “La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera”. Se puede afirmar que en la actualidad la principal idea dentro del proceso de generación de valor de los recursos humanos, es que, para la obtención de una ventaja competitiva, no se debe buscar la obtención de objetivos aislados, sino que es necesario buscar maximizar el resultado global de una serie de objetivos vinculados. Es así como las organizaciones deben entender que las políticas de recursos humanos no tienen como objetivo solamente aumentar la productividad y generar beneficios a corto plazo, sino que son desarrolladas en base a una visión más amplia en la que, la generación de conocimientos a largo plazo, el incremento de valor de la empresa en su conjunto y la captación de trabajadores calificados, impliquen una mejora global del negocio.

Se analizó que la motivación no es un concepto simple, pero los distintos enfoques y teorías existentes, ayudan a entender esta complejidad y la singularidad que tienen los trabajadores en el comportamiento o desempeño empresarial de acuerdo a su entorno laboral, que está compuesto por estrategias, objetivos, rendimiento e incentivos.

La definición de la motivación relacionada al trabajo y el contexto de la organización muestran que ésta es un conjunto de fuerzas que inicia y mantiene a una persona trabajando en una empresa, logrando también que quiera participar en el cumplimiento de los logros de una compañía. Se investigó que existen numerosos factores que influyen en la motivación individual para trabajar, entre los que se observaron: las características individuales, del trabajo y organizacionales, las cuales a su vez, forman parte de un sistema de motivación donde se deben considerar todas sus interacciones para el desarrollo exitoso de las prácticas laborales. Por lo tanto, se concluyó que la motivación y la administración están relacionadas cercanamente, esto porque la forma y el tipo de motivación determina la administración en sí misma y el interés de los trabajadores por alcanzar los objetivos organizacionales.

Al analizar y estudiar las teorías motivacionales, se descubrió que éstas permiten clasificar las necesidades que estimulan a los trabajadores a actuar de una forma determinada. Las teorías intentan explicar los procesos clave y las razones principales que hacen que los trabajadores se comporten de cierta manera en una situación laboral.

En el estudio se expusieron y analizaron las teorías que a nuestro parecer, son las más consideradas entre los administradores y se concluyó que, a pesar de su valor, éstas no ofrecen una visión completa de la realidad de los sistemas organizacionales. Más aun, creemos que estos planteamientos podrían complementarse para obtener un efecto mucho más exitoso en la motivación de los trabajadores. En general resumimos en la siguiente tabla nuestras críticas a las teorías analizadas, éstas son:

	<b>A Favor</b>	<b>Crítica</b>
La Teoría de los dos factores de Herzberg	Analiza dos factores, higiénicos y motivacionales, que permiten la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores.	La teoría, proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo, pero no es en realidad una teoría de la motivación. Además ignora variables situacionales del entorno laboral.
La Teoría de motivación de Vroom	Trata de la motivación que existe en los empleados para producir. En donde para cada individuo existen tres factores que la determinan.	Lo expuesto en esta teoría, es muy difícil de aplicar en la práctica.
Teoría de las expectativas de Lawler III	Se encuentran evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamiento de los empleados.	El dinero no puede tomarse como único elemento para motivar a los empleados.
Teoría del ajuste laboral	Plantea que la motivación y satisfacción laboral depende del ajuste entre sus necesidades, las características del puesto y de la organización.	Depende de cada necesidad del trabajador por lo que se necesita grandes recursos para poder satisfacer las múltiples formas de motivación necesarias.
Teoría del establecimiento de objetivos	Destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento de los trabajadores.	Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Teoría de las características del trabajo	Indica que los empleados estarán motivados y satisfechos si el puesto está constituido por ciertas características que son: Variedad en la calificación, Identidad de la tarea, Relevancia de la tarea, Autonomía y Retroalimentación.	Dificultad para que estén presentes éstos cinco estados y lograr así motivación y satisfacción. Además es considerable discutir si éstas cinco dimensiones específicas son adecuadas.
---	--	---

**Tabla Nº 7:** Criticas a las Teorías Motivacionales.

Como se mencionó sería interesante formular una unión o intersección entre éstas, o sea, desarrollar la elaboración de modelos teóricos integradores, esto porque el problema motivacional no puede definirse exclusivamente en la satisfacción o insatisfacción, ni tampoco pensar que el individuo se desarrolla sólo dentro de la organización, hoy en día se trata de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder, etc., considerando además como factor relevante que todo el mundo no se puede motivar de la misma forma, por lo tanto al ser los trabajadores diferentes, sus motivaciones también lo serán.

Otra conclusión notable es que la motivación debe basarse cada vez más en que muchos empleados comienzan a priorizar la realización personal que es posible obtener, en parte, a través del trabajo. Es por esto que las empresas deben tomar conciencia de que los valores son más complejos que alicientes como el dinero y que éstos no se pueden resumir en una sola misión o anunciar en un cartel. Los responsables de los recursos humanos en las empresas, deben crear una formación en donde sea importante escuchar a las personas y saber qué necesitan, sobre todo porque los motivos de los empleados son una categoría dinámica que cambia y se desarrolla, asegurando así la realización tanto en el en el ámbito personal y también organizacional. Esto se puede lograr planificando por ejemplo, encuentros con el personal para conocer estas percepciones individuales de demandas y capacidades, logrando valorar su capacitación y potencialidades de manera objetiva y experta.

Por lo tanto el desafío es que la administración esté basada en un sistema de motivación adecuado y genere herramientas que permitan motivar a los empleados, para así poder utilizar todos sus talentos. Entonces deben realizarse cambios significativos a las prácticas organizacionales dirigidas a una más alta humanización del trabajo y las relaciones, estimulación de la creatividad, y total participación de los empleados en los problemas cruciales y la expansión permanente de su autonomía y autocontrol.

Estamos convencidas que motivar a los empleados es una de las tareas más importantes de una administración exitosa. Sin embargo, realizar la tarea definitivamente no es una actividad sencilla porque supone el entendimiento de la complicada naturaleza humana.

En materia de desarrollo de carrera fue posible identificar beneficios tanto para los empleados como para las empresas de la existencia de estos programas. Por un lado, la organización se beneficia al contar con un medio más eficiente y eficaz de ocupar los cargos vacantes, pues posee una herramienta que proporciona información sobre los empleados más aptos para ocupar un determinado puesto, sin que sea necesario recurrir a mecanismos externos de reclutamiento con los costos que ello implica y, aprovechando además, el conocimiento y la experiencia que éstas personas poseen luego de permanecer en la empresa por un período determinado, lo que no es posible lograr mediante un proceso de selección externa. Entonces, además de ser relativamente más económicas para la organización, las promociones internas funcionarán como un elemento motivador para los empleados, ya que con estas se percibe la existencia de una meta que alcanzar más allá de las operativas. Por ese mismo motivo, es que desarrollar este tipo de programas es positivo para la empresa al influir en la motivación de las personas, que ven en su trabajo un valor agregado que no se obtendría si la empresa no se ocupa de crear e implementar planes de carrera.

Otros beneficios que se derivan de estos planes es que la empresa determina cuáles son las competencias que ella distingue como claves para apoyar su planteamiento estratégico y que posteriormente trasladará a todos los procesos de

gestión de personas, con el fin de contar con el personal más apto para cumplir con sus objetivos. Es en base a tales competencias que se va determinando el paso de los empleados por los diferentes puestos y posiciones claves. De este modo, mediante las actividades involucradas en la implementación de los planes, la empresa mantiene competencias actualizadas y una reserva de personas idóneas para ocupar un puesto en cualquier momento. Y, al contar con personal cuyos conocimientos, habilidades, etc., están siendo constantemente renovados en distintas materias y campos que permitan la rotación entre los diferentes puestos y los nuevos que se puedan crear, la empresa desarrolla la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios y a las necesidades de innovación, lo que le otorga una importante ventaja en la rapidez de respuesta ante las variaciones del entorno.

También se identificó que con los programas de carrera la organización cuenta con un mecanismo para desarrollar y retener talentos, al ofrecerles oportunidades de formación y perfeccionamiento que permitan que a futuro, desempeñen roles estratégicos para la compañía, sin mencionar el impacto que esto tiene a nivel personal, de contar con un espacio para continuar mejorando los conocimientos y habilidades propias.

Se debe considerar asimismo que si la empresa realiza el proceso de detectar el personal con posible sucesores o aquellas personas que se encuentran más capacitadas para ocupar un nuevo puesto, genera un mecanismo útil para identificar el tipo y calidad de personal con el que cuenta, lo que le permite gestionar más eficazmente frente a las diferentes necesidades que la organización tenga en un momento determinado.

Además, al realizar todo el proceso de reconocer las familias de puestos, las descripciones de cada uno y su evolución, la organización puede detectar posibles ineficiencias en su estructura actual.

Es decir, con el desarrollo e implementación de estos programas, la organización impacta en ítems importantes para sus resultados, como en la motivación

de sus trabajadores, lo que tiene consecuencias positivas en la productividad y en el desempeño.

Uno de los mayores beneficios percibidos para las personas, es que ven en los planes un nuevo elemento que otorga interés por continuar desarrollando sus trabajos. Lo anterior debido a que se aprecia como un espacio para seguir creciendo y, de alguna manera, sentir que no sólo se “está entregando algo”, sino que también durante todo el periodo que trabaje para la empresa está agregando valor a su carrera. Es decir, impacta en la empleabilidad de los trabajadores, lo que es un elemento que muchos de ellos consideran de gran relevancia al momento de evaluar su experiencia y expectativas en una organización. Y no sólo por la ventaja de seguir incorporando conocimientos técnicos, sino que también porque es posible ir mejorando habilidades blandas a través de la experiencia ganada por el paso por diferentes puestos de la compañía. Naturalmente, también se debe considerar que con estos planes la persona “hace carrera” en la empresa, lo que impacta en el nivel de retribución al que puede aspirar.

Sin embargo, tal como fue posible reconocer en el capítulo relacionado con esta materia, para que estos resultados se manifiesten en la empresa y en las personas, es necesario que el procedimiento se aplique formalmente y se observen las condiciones mencionadas. Si bien tanto el papel del empleado como el de la organización son importantes, el primero en la búsqueda de retroalimentación, de identificación de sus intereses y de las oportunidades que se ofrecen, se destaca sobre todo el compromiso e interés que la empresa demuestre por estas materias y que determinarán finalmente, la existencia de una sección que se ocupe de armar los planes, guiar a los empleados, ofrecer oportunidades adecuadas y los medios necesarios para poder llevar a cabo la planificación de desarrollo profesional, involucrando al resto de la organización.

Nuevamente, si todos estos mecanismos pueden implementarse de manera apta, el desarrollo de la carrera de los empleados proporcionará un aporte de talentos y capacidades que beneficiará a toda la organización.

Por todos los motivos expuestos, se esperaba que con la medición de los Indicadores de Gestión de Personal fuese posible descubrir en que se sustentan los planes de carrera en una empresa y descubrir los efectos mencionados. Sin embargo, a pesar que se seleccionó una entidad que posee estos planes y los aplica en la realidad, no fue posible obtener los principales indicadores que demostrarían la existencia de un sistema de Administración de Recursos Humanos apto para dar apoyo a la realización de los planes. Esto pues las principales actividades relacionadas con los planes de desarrollo de carrera se encuentran deficientemente gestionadas en la actualidad.

Al estudiar y observar en terreno si era posible que existiese mayor motivación en los empleados en organizaciones con planes de carrera, se logró evidenciar importantes conclusiones. En general se observó como un plan de desarrollo de carrera pobre o mal elaborado no permite que la organización se beneficie de contar con un medio más eficiente y eficaz para ocupar los cargos, esto porque no se estaría contando con una definición del perfil de los empleados clara y detallada que permita que aquellos más preparados ocupen los cargos, por lo tanto a nuestro parecer, no se estaría aprovechando el conocimiento y la experiencia en especial del personal académico.

Si bien se identificó una entidad preocupada de mecanismos para desarrollar y retener talentos, al ofrecerles oportunidades de formación y perfeccionamiento, la Unidad de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente (UDPD), se debe destacar que estos impulsos no son bien logrados al no existir por parte del docente la motivación de acudir a estos cursos, lo que indica deficiencias por parte de la entidad para incentivarlos, por lo tanto, el impacto que la organización quiere obtener con estos no se estaría logrando de la forma más eficaz posible.

Tampoco se cuenta con datos del gasto medio de formación por empleado y tiempo de formación, las temáticas abordadas en tales actividades están enfocadas a la entrega de metodologías de apoyo a la docencia más que en afianzar las competencias de los empleados, aspecto que tampoco cuenta con una definición

formal que guíe a toda la Universidad, lo que da cuenta de importantes deficiencias al momento de definir si la institución posee realmente los recursos que apoyen su funcionamiento.

También se evidencio que los resultados de las evaluaciones de desempeño son revisados a nivel de facultad y el impacto real de cada instrumento de evaluación en la determinación de los avances en la carrera es difícil de determinar. Por tal razón, aunque la existencia de las mediciones a nivel de facultades aporta para el buen desempeño de cada unidad, resulta sumamente necesario contar con estos a nivel institucional para así lograr la creación de valor de la organización total.

Se determinó, además, que en casi todos los aspectos consultados existe un conocimiento ambiguo de los datos y de la entidad que los maneja, y que da cuenta de una rudimentaria planificación y gestión de los recursos humanos a nivel macro, actuando prácticamente cada facultad como una entidad separada, esto debido a que gran parte del conocimiento es tácito y no explícito, por lo que es bastante complejo determinar el estado y la calidad de los recursos humanos en general y evaluar los resultados de los planes aplicados, como los programas de carrera existentes.

De este modo, en la actualidad, los movimientos de los académicos se determinan más que nada por el número de publicaciones que realicen. Lo anterior conduce a que los docentes de pregrado tengan menos posibilidades de ascender, al igual que aquellos dedicados a funciones directivas, al contar con menos tiempo disponible para realizar tales actividades, que por sus características, requieren bastante tiempo de dedicación. Lo anterior implica un desequilibrio en lo que se evalúa para avanzar en la carrera, y determina que algunos docentes permanezcan más tiempo del dispuesto en las diferentes etapas de la carrera, lo que se considera como un antecedente negativo según el Reglamento General de Carrera Académica, al no cumplir con el número de publicaciones e investigaciones requeridas.

Además cabe señalar que dentro de la institución analizada no se desarrolla claramente y de la mejor forma la motivación de los empleados a partir de este tipo de

planes, y evidencia concreta de esto es que no existe en la actualidad ningún tipo de mecanismo que permita medir su satisfacción, por lo tanto y como se ha mencionado, resulta difícil tener en consideración el sentir y necesidades de los miembros de la organización, y lograr evaluar y controlar la habilidad que tiene la institución para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Lo anterior conduce a una pobre retroalimentación de las políticas y decisiones institucionales implantadas al personal, la cuales tendrán influencia en el rendimiento empresarial.

De este modo, si bien no fue posible evaluar en la realidad todos los aspectos de la Administración de Personal que influyen en la gestión de los planes de carrera, aún así fue valioso reconocer la importancia de contar con un sistema formal de Administración dentro de la Universidad de Chile, logrando observar y concluir con esto que la existencia de planes de carrera no es necesariamente un aporte a la motivación de los trabajadores si en la realidad éstos se encuentran mal diseñados.

Por lo tanto es necesario que dentro de la institución analizada se potencie el área de recursos humanos, se utilicen correctamente los valiosos datos que pueden proporcionar los subsistemas asociados a los planes de desarrollo de carrera y sobre todo sus elementos motivacionales, esto en la búsqueda de la retroalimentación necesaria para la exitosa relación entre los intereses de la organización y las oportunidades que se ofrecen, destacando sobre todo el compromiso e interés que la empresa demuestre por estos temas, para así poder aportar talentos y capacidades que beneficiarán a toda la organización.

Finalmente, es necesario considerar que ésta área es un camino reciente de exploración y como tal en nuestro país sólo últimamente se están aplicando el tipo de indicadores presentados, los que en particular deben asociarse a la realidad de cada empresa y ser preservados como fuentes de información en el tiempo, de manera de hacer comparable su estudio posteriormente y así poder extraer conclusiones válidas.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALLES MARTHA.** “Desarrollo del Talento Humano”. Ediciones Granica, 2005.

**CHIAVENATO IDALBERTO,** “Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones”, Octava Edición, editorial McGraw Hill, 2007.

**CONSEJO DE RECTORES DE LAS UNIVERSIDADES CHILENAS.** Anuarios Estadísticos. [en línea] < [http://www.cruch.cl/anuarios\\_estadisticos.html](http://www.cruch.cl/anuarios_estadisticos.html)> [consulta: julio 2008].

**CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO, SOFOFA.** “Mapa de la Capacitación en Chile”, Revista Económica, Mayo/Julio 2007.

**CUERPO BALANCES.** Diario La Nación. Santiago, Chile, Viernes 18 de Abril de 2008.

**DAVIS KEITH y JOHN W. NEWSTROM,** “Comportamiento humano en el trabajo”, Onceava Edición, editorial McGraw Hill, 2003.

**DOLAN SIMON, VALLE RAMÓN, JACKSON SUSAN, SCHULER RANDALL.** “La Gestión de los recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. Tercera edición, editorial McGraw-Hill, 2007.

**FERNÁNDEZ JAVIER.** “Gestión por Competencias: Un Modelo estratégico para la dirección de RRHH”. Editorial Prentice Hall, 2005.

**FERNANDEZ NICOLAS,** “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”. [en línea].  
<<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>>  
[consulta: mayo 2008].

**FUCHS CLAUDIO.** “Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral”. Trabajo docente Escuela de Negocios Universidad Adolfo Ibáñez, [s.a]

**GÓMEZ-MEJÍA LUIS, BALKIN DAVID, CARDY. ROBERT** “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Tercera Edición, editorial Prentice Hall, 2004.

**IVANCEVICH JOHN.** “Administración de Recursos Humanos”. Novena edición, editorial Mc Graw Hill, 2004.

**PRICEWATERHOUSECOOPERS - FUNDIPE.** Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. Santiago, Chile. [s.a]

**ULRICO DAVE, BROCKBANK WAYNE.** “La propuesta de valor de Recursos Humanos”. Ediciones Deusto, año 2006.

**UNIVERSIDAD DE CHILE.** Desarrollo y Perfeccionamiento Docente. [en línea]. <[http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=46381](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=46381)> [consulta: julio 2008].

**UNIVERSIDAD DE CHILE.** Institucionalidad y Visión Estratégica. [en línea]. <<http://www.uchile.cl/uchile.portal?nfpb=true&pageLabel=conUrl&url=39635>>. [consulta: junio 2008].

**ZAPATA GUNNAR,** “Desarrollo de Personal: Ventaja competitiva en toda Empresa”. [en línea]<<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm>> [consulta: mayo 2008].

## ANEXOS

- **Anexo N° 1:** Encuesta para medir el nivel de satisfacción general de los empleados.

Satisfacción con las responsabilidades desempeñadas:

- ¿Conozco los objetivos de la compañía y cómo las responsabilidades que desempeño contribuyen a estos? .....
- ¿Dispongo de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas? ...
- ¿Puedo utilizar mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades? .....
- ¿Dispongo de la información, colaboración y formación necesarias para su desempeño? .....

Satisfacción con el equipo de trabajo:

- ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en el equipo? ...
- ¿Considero adecuado el rendimiento y la efectividad del equipo al que pertenezco? .....
- ¿Contribuyen los resultados de mi equipo al logro de los objetivos empresariales? .....
- ¿Existe un ambiente de aprendizaje en mi equipo? .....

Responsable Inmediato:

- ¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes me dirigen? .....
- ¿Posee mi responsable inmediato la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración...)? .....
- ¿Considero que la dirección es receptiva a sugerencias? .....

Retribuciones:

- ¿Está relacionada la retribución que percibo con el nivel de responsabilidad que desempeño? .....
- ¿Conozco la política salarial de mi compañía? .....
- ¿Depende mi incremento salarial del grado de cumplimiento de los objetivos organizativos/departamentales/individuales? .....
- ¿Me siento compensado justamente? .....

Evaluación de la actuación:

- ¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño? .....
- ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos? .....
- ¿Apoya el sistema el desarrollo de mis capacidades individuales? .....
- ¿Es adecuada la relación entre la evaluación y la retribución variable? .....

Compromiso con el proyecto empresarial:

- ¿Mis sugerencias y propuestas son tomadas en cuenta por la Dirección? ..
- ¿Existe un adecuado nivel de participación de los empleados en los órganos de decisión de la compañía? .....

Desarrollo Profesional:

- ¿Tengo posibilidades de promoción en la organización a la que pertenezco? .....
- ¿Existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de mi carrera profesional en la empresa? .....
- ¿Existen una "reglas del juego" para ser promocionados? .....
- ¿Existen oportunidades de aprendizaje y planificación del desarrollo profesional en mi organización? .....

Nivel de satisfacción general:

- ¿Me siento satisfecho con las tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo? .....
- ¿Dedico mi tiempo de trabajo a tareas que considero útiles y necesarias? .....
- ¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan? .....
- ¿Estoy satisfecho con la retribución que recibo, las responsabilidades que asumo y los conocimientos y competencias que desarrollo en mi trabajo? .....

- **Anexo Nº 2:** Organigrama Universidad de Chile.



Organigrama de la Universidad de Chile

- **Anexo N° 3:** Reglamento General de Carrera académica de la Universidad de Chile.

## **Título I. Normas Generales.**

### **Artículo 1°:**

En la Universidad de Chile habrá tres Categorías Académicas:

- a) La Categoría Académica Ordinaria, con cinco rangos consecutivos, que constituirán la Carrera Académica Ordinaria.
- b) La Categoría Académica Docente, con tres rangos consecutivos, que constituirán la Carrera Académica Docente.
- c) La Categoría Académica Adjunta, con dos rangos.

El presente Reglamento establece los requisitos, criterios y procedimientos para la evaluación de los académicos, junto con el ordenamiento jerárquico en los rangos académicos de la Categoría Académica Ordinaria, de la Categoría Académica Docente y de la Categoría Académica Adjunta.

### **Artículo 2°:**

La evaluación es un proceso de análisis objetivo, ponderado y con énfasis en lo cualitativo de los antecedentes, debidamente acreditados, de los académicos o postulantes a serlo.

Este proceso deberá considerar integradamente las aptitudes del evaluado y las actividades académicas y profesionales realizadas. Estos criterios se aplicarán tanto con relación al nivel de perfeccionamiento, autonomía y reconocimiento alcanzados, cuanto al área del saber o disciplina en que el académico desarrolla o desarrollará docencia, investigación, creación artística, extensión, vinculación externa y dirección o administración académicas.

### **Artículo 3°:**

La aplicación de los criterios y procedimientos establecidos en este reglamento decide el ingreso, promoción y permanencia de los académicos en cada uno de los rangos de la Carrera Académica Ordinaria y de la Carrera Académica Docente, así como en los rangos de la Categoría Académica Adjunta, establecidos, respectivamente, en los artículos 8°, 10° y 13°.

#### **Artículo 4°:**

La adscripción a alguna de las Categorías y rangos académicos determinados en este reglamento es obligatoria y condición esencial de la calidad de académico de la Universidad de Chile. Los académicos, siempre que hagan referencia a su rango académico, en forma oral o escrita, deberán necesariamente indicar la categoría y el rango específico a que pertenecen. Sólo los Profesores Titulares podrán usar indistintamente la denominación de Profesor Titular o el de Profesor.

#### **Artículo 5°:**

Son académicos quienes realizan docencia superior, investigación, creación artística, extensión, vinculación externa, dirección o administración académica, integrados a los programas de trabajo de las respectivas Facultades e Institutos interdisciplinarios, en las áreas de conocimiento científico, humanístico o artístico que les son propias.

#### **Artículo 6°:**

Los académicos de la Categoría Académica Ordinaria deberán realizar docencia superior e investigación o creación artística. Podrán, además, realizar otras de las actividades indicadas en el artículo precedente, o una labor profesional destacada en el ámbito de su quehacer académico.

Los académicos de la Categoría Académica Docente deberán realizar docencia superior, avalada por una labor profesional destacada en el ámbito de su quehacer académico. Podrán, además, realizar otras de las actividades indicadas en el artículo precedente.

Los académicos de la Categoría Académica Adjunta deberán realizar docencia superior, o investigación científica, o creación artística, o extensión. Asimismo, deberán demostrar una labor académica o profesional destacada en el ámbito de su disciplina.

Las exigencias de creatividad y calidad académicas, en el ejercicio de las funciones universitarias establecidas en este reglamento, serán similares para todos los rangos equivalentes de las distintas Categorías Académicas

### **Título II. De la Categoría y Carrera Académica Ordinaria.**

#### **Artículo 7°:**

Para ingresar a la Carrera Académica Ordinaria se requiere estar en posesión de un título profesional o grado académico de Licenciado, Magíster o Doctor, reconocidos por el organismo pertinente de la Universidad de Chile, cuando corresponda, y, además, ganar el concurso público a que se convoque para tal efecto, de acuerdo con el correspondiente reglamento.

En casos calificados, y cuando la conveniencia académica así lo aconseje, se podrá ingresar a la carrera en un rango que no sea el inicial, definido en el artículo 8º, cumpliendo con las exigencias propias del rango al que se postula y de acuerdo a los procedimientos generales de evaluación establecidos en el presente reglamento.

#### **Artículo 8º:**

La Categoría de la Carrera Académica Ordinaria tendrá los siguientes rangos:

- Ayudante
- Instructor
- Profesor Asistente
- Profesor Asociado
- Profesor Titular

Los rangos de Ayudante e Instructor corresponden a etapas de formación y perfeccionamiento, y de verificación de aptitudes para la tarea universitaria.

Los rangos de Profesor corresponden a académicos plenamente formados para la tarea universitaria, con capacidad para realizarla de modo creativo e idóneo, con diversos grados de autonomía según el nivel.

Los requisitos para acceder a cada rango, y que sirven de referencia para aplicar los criterios de evaluación, son los siguientes:

- Ayudante

Es el rango inicial de quienes, de acuerdo a sus antecedentes, se incorporan a la Carrera Académica Ordinaria y demuestran vocación y aptitudes para realizar actividades universitarias.

Las actividades en este rango deberán estar, en lo fundamental, dirigidas al propio perfeccionamiento académico, bajo la tuición directa de Profesores. Los Ayudantes deberán realizar actividades formales y sistemáticas de perfeccionamiento y especialización en el área y cursos de capacitación en metodología docente, e incorporarse a programas conducentes a la obtención de grados académicos superiores.

Dichas actividades deberán complementarse con la incorporación a labores específicas de colaboración, asignadas por Profesores.

- Instructor

Serán evaluados en este rango quienes demostraron real capacidad de perfeccionamiento académico progresivo y tienen aptitudes para desarrollar con iniciativa y creatividad sus actividades académicas.

Estas aptitudes deberán ser demostradas plenamente, durante la permanencia en el rango, con la consolidación de las actividades de formación, perfeccionamiento y especialización en la disciplina. Los instructores deberán incorporarse al trabajo académico de su unidad realizando docencia de pregrado e investigación, o creación artística, pudiendo realizar, también, otras tareas académicas. El trabajo en este rango deberá ser desempeñado bajo la tuición de Profesores, con una idoneidad correspondiente al perfeccionamiento alcanzado y con la creatividad adecuada a un nivel inicial de autonomía académica.

- Profesor Asistente

Serán evaluados en este rango quienes evidenciaron efectiva capacidad y aptitudes en su propio perfeccionamiento, demostrando también, creatividad e idoneidad en sus labores académicas.

Estas aptitudes deberán ser demostrarse durante la permanencia en este rango, con la incorporación al quehacer académico pleno. Realizarán, en forma sostenida, autónoma y creativa, actividades de docencia de pregrado e investigación, creación artística, extensión, administración universitaria o vinculación externa, con capacidad para definir, programar, diseñar u orientar estas tareas. Deberán guiar la formación de alumnos, demostrar dominio de la especialidad y participar en la realización de programas académicos de especialización, postítulo y postgrado.

- Profesor Asociado

Corresponde este rango a quienes han demostrado una actividad académica sostenida, capacidad y aptitudes para realizarla en forma autónoma y creativa y dominio de su especialidad.

En este rango deberán demostrar capacidad para orientar en forma innovadora programas de docencia de pregrado, postgrado y especialización; dirigir y realizar programas y obras originales de investigación, creación artística y extensión; contribuir a la formación de especialistas en su campo; generar actividades de vinculación externa y desempeñar labores de administración institucional. La creatividad con que realizan sus labores les permite ejercer liderazgo en unidades académicas, hacer aportes institucionales de relevancia y ser reconocidos como autoridad en su campo a nivel nacional.

- Profesor Titular

Es el más alto rango académico de la Universidad y pertenecen a él quienes consolidan un elevado prestigio nacional e internacional, desarrollando en forma sobresaliente una actividad académica innovadora en sus concepciones, contenidos o procedimientos. Deberán extender las fronteras del saber y ser efectivamente influyentes en la formación de académicos y en la actividad universitaria. Su opinión es requerida en el área del conocimiento.

Desde este rango deberán intervenir activamente en el desarrollo institucional de la Universidad.

Será misión fundamental de los Profesores Titulares y Asociados velar por el desarrollo y calidad de la docencia que impartan los Profesores Asistentes e Instructores.

#### **Artículo 9°:**

El rango obtenido por un académico no podrá disminuirse bajo circunstancia alguna. Si un académico se traslada o extiende su actividad a otra Facultad o Instituto Interdisciplinario, mantendrá su nivel jerárquico, siempre que ese nuevo desempeño se realice en la misma disciplina que determinó su evaluación en dicho rango.

En caso de que un académico sea evaluado en más de un rango distinto, en el ámbito de una misma disciplina o área, prevalecerá el rango superior.

Los Profesores Titulares formarán parte del cuerpo académico de la Universidad con carácter permanente, sin perjuicio de las causas legales de cesación de funciones.

La permanencia en el rango de Profesor Asociado no estará sujeto a plazo máximo alguno, sin que ello sea extensivo a la propiedad del cargo académico respectivo.

La permanencia máxima en el rango de Profesor Asistente será de doce años, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 16°, inciso segundo. Por excepción este plazo podrá ser prorrogado por resolución del Rector, dictada previa proposición fundada del respectivo Decano o Director de Instituto Interdisciplinario.

La permanencia en los rangos de Ayudante e Instructor será de ocho años, sumados los tiempos cumplidos en ambos rangos, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 16°, inciso segundo. La permanencia en el rango de Ayudante no podrá exceder de cuatro años. Para el cómputo de estos plazos se considerará el tiempo que el académico haya empleado en programas de perfeccionamiento, autorizados por la Universidad.

El tiempo de permanencia en un rango más allá de los plazos establecidos en el inciso anterior, será considerado un antecedente negativo para los efectos del presente reglamento, como asimismo para la calificación académica, sin perjuicio del análisis de los otros antecedentes que reglamentariamente deben ser tenidos en cuenta en cada uno de estos procesos.

### **Título III. De la Categoría y Carrera Académica Docente.**

#### **Artículo 10°:**

La Carrera Académica Docente tendrá los rangos de Profesor Asistente de Docencia, Profesor Asociado de Docencia y Profesor Titular de Docencia. A estos rangos podrán optar quienes, desarrollando una actividad profesional destacada, demuestren interés y

vocación por la docencia superior en la Universidad de Chile, y se comprometan a realizar tal labor en una jornada que será establecida por cada Facultad o Instituto Interdisciplinario.

Las unidades académicas podrán instaurar, o no, la Carrera Académica Docente, de acuerdo con la respectiva estrategia de la enseñanza superior que adopten.

El número total de miembros de la Carrera Académica Docente en la Universidad no podrá exceder el cincuenta por ciento del número de Académicos de la Carrera Académica Ordinaria, en ejercicio en la Corporación

Sin perjuicio de lo anterior, el número total de Docentes en las unidades académicas que instauren la Carrera Académica Docente, podrá exceder el cincuenta por ciento de sus Académicos Ordinarios en ejercicio, previa aprobación del Consejo Universitario, en cuyo caso deberá entenderse excedido el porcentaje considerado en el inciso tercero en igual número de cargos.

Para ingresar a la Carrera Académica Docente se requiere estar en posesión de un título profesional o grado académico de Licenciado, Magíster o Doctor, reconocidos por el organismo pertinente de la Universidad de Chile, cuando corresponda y, además, ganar el concurso público a que se convoque de acuerdo con el correspondiente reglamento.

En casos calificados, y cuando la conveniencia académica así lo aconseje, se podrá ingresar a la carrera en el rango que no sea el inicial, definido en el artículo 11º, cumpliendo con las exigencias propias del rango al que se postula, y de acuerdo a los procedimientos generales de evaluación establecidos en el presente Reglamento.

#### **Artículo 11º:**

Los requisitos para acceder a cada rango de la Categoría Académica Docente, y que sirven de referencia para aplicar los criterios de evaluación, son los siguientes:

- Profesor Asistente de Docencia

Es el rango inicial de quienes, de acuerdo a sus antecedentes profesionales y académicos, se incorporan a la Carrera Académica Docente, y demuestran vocación y aptitudes para realizar docencia superior.

Podrá ser evaluado en este rango quien, habiendo desarrollado una actividad profesional destacada en su disciplina, por al menos 4 años, haya alcanzado un reconocido prestigio en su especialidad profesional, sea capaz de realizar con creatividad docencia superior en la Universidad, definir y programar estas actividades, y sea un guía para la formación de alumnos de pre grado, post título y postgrado. Será evaluado por la respectiva Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario.

- Profesor Asociado de Docencia

Corresponde este rango a quienes han demostrado una actividad docente sostenida, realizándola en forma autónoma y creativa, con pleno dominio de su especialidad, dando a conocer su experiencia en textos de uso docente.

Podrá ser evaluado en este rango quien, habiendo desarrollado una actividad profesional destacada por al menos 12 años, haya alcanzado reconocimiento nacional en su trabajo profesional, realice con autonomía y creatividad docencia superior en la Universidad, demuestre capacidad para definir y programar estas actividades y para guiar la formación de docentes y de alumnos de pregrado, en la especialización profesional y en el postítulo y postgrado.

Será ratificado por la Comisión Superior de Evaluación Académica, a propuesta de la respectiva Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario.

- Profesor Titular de Docencia

Es el más alto rango de la Carrera Académica Docente. Pertenecen a él, quienes hayan consolidado un elevado prestigio nacional e internacional, desarrollando en forma sobresaliente una docencia innovadora en sus conceptos, contenidos o procedimientos, y hayan dado a conocer su experiencia en obras reconocidas, de uso docente.

Podrá ser evaluado en este rango quien, habiendo desarrollado una actividad profesional destacada, por al menos 18 años, haya alcanzado un reconocido prestigio nacional e internacional en su trabajo profesional y universitario, haya realizado y realice con autonomía y creatividad, docencia superior, haya demostrado y demuestre capacidad para definir y programar estas actividades y para guiar la formación de alumnos de pregrado, de la especialización profesional y del postítulo y postgrado. Su opinión es requerida en el área profesional por organismos nacionales o internacionales. Dirige y está a cargo de la formación de Docentes en la enseñanza superior.

Será ratificado por la Comisión Superior de Evaluación Académica, a propuesta de la respectiva Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario.

**Artículo 12°:**

El Profesor Asistente de Docencia podrá permanecer un máximo de 12 años en el rango. Este plazo podrá ser prorrogado por resolución del Rector, previa proposición fundada del respectivo Decano o Director de Instituto Interdisciplinario.

El tiempo de permanencia en este rango que exceda el plazo referido o su prórroga, será considerado un antecedente negativo para los efectos del presente reglamento, como asimismo para la calificación académica, sin perjuicio del análisis de los otros

antecedentes que reglamentariamente deben ser tenidos en cuenta en cada uno de estos procesos.

La permanencia del Profesor Asociado de Docencia en este rango no tendrá límite de plazo, sin que ello sea extensivo a la propiedad del cargo respectivo.

El Profesor Titular de la Carrera Académica Docente, junto con los Profesores Titulares de la Carrera Académica Ordinaria, formarán parte del cuerpo académico con carácter permanente de la Universidad, sin perjuicio de las causas legales de cesación de funciones.

#### **Título IV. De la Categoría Académica Adjunta**

##### **Artículo 13°:**

La Categoría Académica Adjunta tendrá los rangos de Instructor Adjunto y Profesor Adjunto. A ellos podrán optar quienes desarrollen solo una actividad académica.

Los Académicos Adjuntos serán nombrados, para cumplir tareas en docencia superior, o investigación científica, o creación artística, o extensión universitaria.

La adscripción a uno u otro rango de la Categoría Académica Adjunta será determinada por la respectiva Comisión de Evaluación, a proposición del Departamento o Escuela respectivos, y dependerá del grado de autonomía con que sea ejercida la función universitaria, y el grado de reconocimiento académico o profesional alcanzado por el candidato.

##### **Artículo 14°:**

Podrán obtener el rango de Instructor Adjunto quienes puedan realizar con idoneidad docencia superior, o investigación, o creación artística, o extensión, bajo la tuición de académicos de los rangos de Profesor.

##### **Artículo 15°:**

Podrán obtener el rango de Profesor Adjunto quienes, habiendo desarrollado una actividad académica o profesional destacada, hayan alcanzado reconocimiento nacional o internacional y, puedan realizar, con autonomía, creatividad e idoneidad, docencia superior, o investigación, o creación artística, o extensión, en la Universidad, con capacidad para definir y programar estas actividades y para guiar la formación de nuevos académicos y alumnos.

## **Título V. De La Evaluación Académica.**

### **Artículo 16°:**

Los procesos de evaluación serán obligatorios para los Ayudantes, Instructores y Profesores Asistentes de la Carrera Académica Ordinaria, y Profesores Asistentes de Docencia de la Carrera Académica Docente, debiendo someterse a ella durante el transcurso del año en que vence el plazo de permanencia en el rango respectivo.

No obstante lo anterior, quienes hayan sido evaluados en los rangos de Ayudante, Instructor, Profesor Asistente y Profesor Asistente de Docencia, podrán optar voluntariamente a ascender a través del proceso de evaluación, siempre que hayan transcurrido a lo menos dos años desde el último proceso que los evaluó.

Los Profesores Asociados y Profesores Asociados de Docencia podrán, de igual modo, optar voluntariamente a ascender a través del proceso de evaluación, siempre que hayan transcurrido a lo menos dos años desde el último proceso que los evaluó.

### **Artículo 17°:**

Los requisitos y atributos correspondientes a cada rango, señalados en los artículos 8° y 11°, se considerarán en el proceso de evaluación académica teniendo presente, en todo caso, en forma integral este Reglamento y, además, los siguientes criterios:

- a) Los académicos tienen la responsabilidad de cumplir sus funciones propias de manera renovada y actualizada, especialmente en su unidad académica, e integrados a los programas de trabajo de las Facultades e Institutos interdisciplinarios. Las calificaciones previas constituyen antecedentes para la evaluación.
- b) El proceso de evaluación debe considerar las realizaciones del académico en beneficio de la Universidad y del país. En este contexto, deberá considerar la actividad profesional realizada fuera de la Universidad y relativa al quehacer académico y, en el caso de quienes ingresan a la Universidad, la tarea académica efectuada en otras instituciones de educación superior.
- c) Las actividades de administración universitaria y dirección académica deberán considerarse, en el proceso de evaluación, como actividades importantes, en forma integrada con los demás antecedentes académicos del evaluado.
- d) La antigüedad por sí sola no constituye mérito para ser promovido a un rango superior.
- e) El valor de los estudios de postítulo y de los grados académicos de postgrado deberá ser considerado, en el proceso de evaluación, integrado a los demás antecedentes académicos del evaluado.

f) El proceso de evaluación respecto de los rangos de Ayudante e Instructor, en cuanto constituyen etapas de formación y verificación de aptitudes, deberá poner énfasis en el análisis de dichas aptitudes. Respecto de los Profesores, en cambio, en cuanto desarrollan etapas superiores de la actividad académica, la evaluación deberá considerar, además de aptitudes, las realizaciones logradas en el trabajo académico y profesional relacionado.

g) El proceso de evaluación deberá tener en consideración las diferentes modalidades de manifestación de las actividades académicas, en cada área o disciplina.

h) La evaluación deberá fundarse en las capacidades demostradas, en las realizaciones efectivas del evaluado y en sus potencialidades de desarrollo académico.

i) El proceso de evaluación deberá considerar, respecto de todos los rangos, como elementos esenciales del académico, su responsabilidad, disciplina y dedicación en el cumplimiento de sus deberes; esmero y oportunidad para atender a los estudiantes, disposición para colaborar con sus pares e, institucionalmente, con la Universidad; ejercicio racional de la autoridad y respeto por los demás y sus ideas.

Serán considerados antecedentes negativos las sanciones disciplinarias que hayan afectado al evaluado en la Universidad o en su ejercicio profesional.

j) El proceso de evaluación deberá considerar siempre la vocación académica del evaluado, particularmente su aptitud y dedicación a la docencia; su capacidad de transmitir y actualizar conocimientos; su actitud positiva para relacionarse con alumnos, colaboradores y académicos, y capacidad de trabajo y creatividad en las tareas universitarias.

k) Las manifestaciones de actividades académicas, como publicaciones, obras documentales y otras análogas, serán siempre consideradas cualitativamente, y no sólo por su número o profusión.

l) Las comisiones de evaluación podrán considerar, en los acuerdos que adopten, los contenidos de los informes adicionales que hayan estimado necesario solicitar de conformidad con lo dispuesto en el artículo 18°.

m) El proceso de evaluación, para determinar la procedencia de promociones en la carrera académica, deberá considerar como antecedente las calificaciones académicas alcanzadas por el evaluado

## **Título VI. De las Comisiones de Evaluación y su Funcionamiento.**

### **Artículo 18°:**

En cada Facultad o Instituto Interdisciplinario existirá una Comisión especialmente designada para llevar a cabo el proceso de evaluación académica, la que se denominará Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario, según corresponda.

Podrán existir, además, atendidas las particularidades de la estructura universitaria o de su quehacer, Comisiones en cada Departamento o grupo de Departamentos, cuya constitución y funciones dependerán de la respectiva Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario. A estas Comisiones corresponderá hacer la presentación informada de las solicitudes de evaluación a la Comisión de Facultad o Instituto correspondiente.

### **Artículo 19°:**

Las Comisiones de Facultad y de Instituto Interdisciplinario tendrán las siguientes funciones:

- a) Recibir las solicitudes de evaluación y sus respectivos antecedentes.
- b) Estudiar los antecedentes indicados en la letra precedente y determinar, mediante resolución fundada, el ingreso y el rango que corresponde a quienes han concursado a la Carrera Académica Ordinaria o a la Carrera Académica Docente, de conformidad a lo dispuesto respectivamente en los artículos 7° y 10°.
- c) Estudiar los antecedentes y evaluar la labor desarrollada por los académicos de la Facultad o Instituto Interdisciplinario, con el objeto de decidir o proponer, según sea el caso, su promoción en la Carrera Académica Ordinaria o en la Carrera Académica Docente.
- d) Determinar la adscripción a la Categoría Adjunta de Profesores o Instructores, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 13° del presente Reglamento.
- e) Resolver las solicitudes de reposición interpuestas contra resoluciones, en los casos a que se refiere el artículo 36° de este Reglamento.

### **Artículo 20°:**

Las Comisiones de Evaluación de Facultad e Instituto Interdisciplinario estarán integradas por siete miembros permanentes y dos suplentes. Todos sus integrantes deberán pertenecer al rango de Profesor Titular y, en los casos en que sea necesario, podrán provenir de otras Facultades o Institutos Interdisciplinarios, siempre que sean Profesores Titulares de áreas afines.

Los miembros suplentes integrarán la Comisión respectiva cuando sean requeridos para ello por el Presidente, ante la ausencia justificada de alguno de sus miembros permanentes.

## **Título VII. De la Comisión Superior de Evaluación Académica y su Funcionamiento.**

### **Artículo 25°:**

Existirá una Comisión Superior de Evaluación Académica integrada por doce miembros permanentes y tres suplentes. Todos ellos deberán pertenecer al rango de Profesor Titular y contar con más de cinco años de antigüedad en este. Para su designación el Rector, oída la Comisión Superior de Evaluación, propondrá los nombres correspondientes al Consejo Universitario, el cual, para aprobarlos, requerirá del voto conforme de la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio.

La Comisión elegirá un Presidente de entre sus miembros, con el voto conforme de diez de ellos.

### **Artículo 26°:**

Los integrantes de la Comisión Superior de Evaluación durarán tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. Los miembros suplentes se renovararán totalmente al término de ese lapso, y los titulares se renovararán por parcialidades de seis y seis integrantes, alternadamente.

De igual manera se procederá a la renovación de los miembros suplentes de las Comisiones de Evaluación de las Facultades e Institutos Interdisciplinarios.

### **Artículo 27°:**

Asistirá a la Comisión Superior, en calidad de informante, cuando corresponda tratar ascensos, apelaciones y ratificaciones de académicos, un integrante de la respectiva Comisión de Facultad o Instituto Interdisciplinario, designado por esta al efecto.

### **Artículo 28°:**

A la Comisión Superior le corresponderá:

a) Ratificar, con el voto favorable de, a lo menos, ocho miembros de la Comisión, los acuerdos de las Comisiones de Facultad o Instituto que proponen la promoción o ingreso a los rangos de Profesor Asociado y Profesor Titular de la Carrera Académica Ordinaria, y de Profesor Asociado de Docencia y Profesor Titular de Docencia de la Carrera Académica Docente.

Cuando la Comisión no ratifique el acuerdo de una Comisión de Facultad o Instituto en el caso de un ingreso al rango de Profesor Asociado o Profesor Titular de la Carrera Académica Ordinaria, o al rango de Profesor Asociado de Docencia o Profesor Titular de Docencia de la Carrera Académica Docente, podrá otorgar al postulante el rango respectivo inmediatamente inferior.

b) Resolver las apelaciones interpuestas por los académicos, en los casos de los artículos 37° y 38°. Los acuerdos que resuelvan recursos interpuestos por postulantes a Profesores Asociados o Titulares, de ambas carreras, requerirán el voto favorable de, a lo menos, ocho de los miembros de la Comisión.

c) Tomar conocimiento de las designaciones de integrantes de las Comisiones de Facultad o Instituto Interdisciplinario, acordadas por los respectivos Consejos.

d) Definir pautas complementarias de valoración de los antecedentes que se presenten para la evaluación, de acuerdo a los criterios establecidos en este Reglamento, según las áreas del conocimiento o disciplinas que se cultiven en las diferentes Facultades o Institutos Interdisciplinarios.

e) Establecer el alcance preciso de las disposiciones del presente Reglamento, y dicha interpretación tendrá fuerza obligatoria.

f) Impartir recomendaciones a las Comisiones de Facultades e Institutos Interdisciplinarios.

g) Solicitar al Consejo de Facultad o Instituto Interdisciplinario, en el caso de remoción de integrantes de las Comisiones de Evaluación, acordada de conformidad a lo previsto en el artículo 44°, la designación de los reemplazantes necesarios, la que deberá ser efectuada de conformidad al procedimiento indicado en el último inciso del artículo 20°.

h) Velar por el cumplimiento de todas las normas establecidas en el presente Reglamento.

i) Mantener el Registro actualizado de todos los académicos de la Universidad de Chile y de su correspondiente adscripción a uno de los rangos o categorías establecidos en este Reglamento. Para el cumplimiento de este fin, las Comisiones de Evaluación de Facultades e Institutos Interdisciplinarios deberán informar, en un plazo máximo de 30 días, a la Secretaría Técnica, prevista en el artículo 32°, las designaciones y promociones que acuerden.

j) Informar anualmente al Rector y al Consejo Universitario sobre la actividad desarrollada por las Comisiones de Evaluación.

**Artículo 29°:**

El quórum para sesionar de la Comisión será de ocho de sus integrantes y, para adoptar acuerdos, se requerirá el voto conforme de la simple mayoría de los miembros en ejercicio, salvo los casos en que el presente Reglamento establezca otro quórum. En caso de empate, decidirá el voto del Presidente de la Comisión.

**Artículo 30°:**

Las resoluciones de la Comisión serán siempre fundadas, con indicación de las causales y motivos precisos a que obedecen, debiendo ser suscritas por todos los integrantes asistentes, dejando constancia de la opinión de minoría, cuando la hubiere y así se solicitara por él o los miembros correspondientes. La notificación escrita contendrá el acuerdo de la Comisión y sus fundamentos, y será enviada por el Secretario a los evaluados, a las autoridades académicas correspondientes y a la respectiva Comisión de Evaluación, dentro del décimo día, sin esperar la aprobación del acta señalada en el artículo 32 Artículo 31°:

Las resoluciones de la Comisión Superior llevarán una numeración correlativa, correspondiente a cada año académico, y deberán constar en actas que tendrán carácter reservado.

**Artículo 32°:**

La Comisión Superior contará con una Secretaría Técnica, a cargo de un funcionario dedicado con jornada completa a esta función. A él corresponderá preparar las actas y cumplir la función de Ministro de Fe, debiendo certificar los acuerdos y practicar las notificaciones, cuando sea necesario.

**Artículo 33°:**

El ingreso a los rangos de Profesor Titular y de Profesor Titular de Docencia se formalizará con una Resolución Rectoral, otorgándoseles una medalla académica y un diploma, entregados por el Rector de la Universidad, en una ceremonia que se realizará una vez al año.

**Artículo 34°:**

Los miembros de la Comisión cesarán en su calidad de integrantes por las siguientes causales: pérdida de la calidad de académicos, ocurrir a su respecto alguna de las incompatibilidades previstas en el artículo 39°, incumplimiento grave de sus deberes para con la Comisión, expiración del período para el cual fueron designados, renuncia o fallecimiento.

El reemplazo de los miembros faltantes se ajustará a lo establecido en el artículo 25°, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 44°; los nuevos integrantes, así nominados

en forma extraordinaria, ejercerán sus funciones hasta la expiración del período para el cual habían sido designados los reemplazados.

#### **Artículo 35°:**

La Comisión Superior de Evaluación Académica deberá presentar una cuenta anual sobre su funcionamiento y el de las Comisiones de Facultad e Institutos Interdisciplinarios, para conocimiento y análisis del Consejo Universitario. Dicha cuenta deberá entregarse al Rector en el mes de marzo de cada año. El análisis del Consejo Universitario sobre la cuenta no podrá afectar, en caso alguno, las resoluciones sobre evaluación dictadas por las Comisiones de este Reglamento.

### **Título VIII. De los Recursos.**

#### **Artículo 36°.**

En contra de las resoluciones que las Comisiones de Facultad o Instituto Interdisciplinario dicten rechazando el ingreso o promoción dentro de la Carrera Académica Ordinaria como Ayudante, Instructor o Profesor Asistente y el ingreso a este último rango de la Carrera Académica Docente, procederá el recurso de reposición ante la misma Comisión, el que deberá ser fundado. Este recurso tiene por objeto modificar la resolución primitiva, y debe presentarse ante el Secretario de la Comisión dentro del plazo de veinte días, contado desde que se notificó la resolución al interesado. A la respectiva solicitud, el recurrente podrá acompañar todos los antecedentes que estime necesarios para modificación que pretende. La Comisión deberá pronunciarse respecto de la reposición en el plazo máximo de cuarenta días, transcurridos desde la recepción de la solicitud por el Secretario, quien deberá estampar en una copia y bajo su firma la fecha respectiva. El recurso que no sea fundado será rechazado de plano.

#### **Artículo 37°:**

En contra de las resoluciones que se dicten negando por segunda vez la promoción de Ayudante a Instructor y de Instructor a Profesor Asistente de la Categoría Académica Ordinaria, procederá el recurso de apelación.

Este recurso se interpondrá directamente ante la Comisión Superior, la cual podrá rechazarlo de plano si no estuviera debidamente fundado.

#### **Artículo 38°:**

En contra de las resoluciones de las Comisiones de Facultades o Institutos que se dicten denegando el ingreso a los rangos de Profesor Titular y Asociado, como la promoción de Profesor Asistente a Profesor Asociado y, de este, a Profesor Titular de ambas Carreras Académicas, procederá el recurso de apelación. Tal recurso deberá ser interpuesto directamente ante la Comisión Superior de Evaluación. El recurso se

interpondrá, por el interesado, en el plazo de treinta días, contados desde el momento de la notificación de la resolución agravante. La apelación tiene por objeto obtener de la Comisión Superior que deje sin efecto la resolución primitiva y acoja la promoción o ingreso; deberá ser fundada y, si no lo fuera, será rechazada de plano. Al recurso, el interesado podrá acompañar todos los antecedentes que estime necesarios para que sea acogido.

La Comisión Superior deberá pronunciarse acerca de la apelación en el plazo de sesenta días, contado desde la fecha de ingreso del expediente, debiendo el Secretario certificar la fecha de ingreso, y comunicar a la respectiva Comisión de Facultad o de Instituto sobre la interposición de dicho recurso. La resolución que deniegue la apelación no admitirá recurso alguno en su contra y se notificará en la forma establecida en el inciso primero del artículo 40° de este reglamento.

En contra de las resoluciones de la Comisión Superior que no ratifiquen las proposiciones de las Comisiones de Facultades o Institutos procederá, por una sola vez, el recurso de reposición, el cual deberá ser fundado y acompañado de nuevos antecedentes que ameriten su interposición. Podrá presentarse por la Comisión de origen, o por el interesado a través de ésta, dentro del plazo de treinta días desde su notificación, y deberá ser resuelta por la Comisión Superior en la misma forma y plazo señalado en el inciso anterior.

## **Título IX. Otras Disposiciones.**

### **Artículo 39°:**

Los académicos que desempeñen funciones de Rector, Prorector, Vicerrector, Decano, Vicedecano, Director de Instituto Interdisciplinario, Director de Departamento y Director de Escuela no podrán integrar Comisión de Evaluación alguna.

Los académicos designados en los términos previstos en este Reglamento, no podrán excusarse de cumplir este cometido, salvo en el caso de las inhabilidades previstas en este artículo.

### **Artículo 40°:**

Las notificaciones que deban practicarse de acuerdo a los artículos 22° y 30° se realizarán personalmente o mediante carta certificada, enviada al respectivo domicilio.

Se entenderá practicada la notificación al tercer día, contado desde la fecha de recepción de la carta certificada por la Oficina de Correos correspondiente, fecha que deberá constar en el libro de notificaciones que, para este efecto, deberá llevar el Secretario de cada Comisión de Evaluación. Las notificaciones que deban efectuarse en provincias, se entenderán practicadas al octavo día, desde la recepción de la carta en la Oficina de Correos.

El Ministro de Fe de la Facultad o Instituto Interdisciplinario llevará un registro permanentemente actualizado de los domicilios de los académicos, para los efectos de la notificación dispuesta en este artículo, copia del cual deberá ser remitida periódicamente a la Secretaría Técnica de la Comisión Superior de Evaluación Académica.

**Artículo 41º:**

Los plazos establecidos en este Reglamento, salvo disposición expresa en contrario, son de días hábiles, entendiéndose por tales de lunes a viernes, excluidos los feriados legales y el mes de febrero. Estos plazos comenzarán a correr desde que se entienda efectuada la notificación, según lo establecido en el artículo anterior.

**Artículo 42º:**

Cada Comisión de Evaluación dictará sus Normas de Funcionamiento, adecuadas al marco del presente Reglamento.

**Artículo 43º:**

El desempeño como integrante de las Comisiones de Evaluación previstas en este Reglamento no será remunerado.

**Artículo 44º:**

Corresponderá a la Comisión Superior de Evaluación Académica conocer y resolver las reclamaciones relativas al incumplimiento grave previsto en el artículo 24º, a solicitud del respectivo Decano o Director, presentada con acuerdo del Consejo de Facultad o Instituto correspondiente. Para el caso previsto en el artículo 34º, será atribución del Consejo Universitario conocer y resolver la reclamación, la cual deberá ser formalizada ante este organismo superior por el Rector. En ambos casos, se procederá en conformidad con el Reglamento especial que deberá dictarse.

**Artículo 45º:**

Los académicos de los rangos de Profesor Titular y de Profesor Asociado de ambas carreras, tendrán derecho a un año sabático, de conformidad al Reglamento sobre la materia.

**Artículo 46:**

Las funciones de Decano y Director de Instituto Interdisciplinario serán ejercidas por académicos del rango de Profesor Titular, de ambas carreras.

**Artículo 47°:**

Los Académicos de la Categoría Académica Ordinaria y de la Categoría Académica Adjunta podrán solicitar ingresar a la Categoría Académica Docente.

Tal ingreso podrá ser autorizado por el Decano o por el Director del Instituto Interdisciplinario respectivo, previo informes fundados del Director de la Carrera o Programa correspondiente y de las Comisiones Locales de Evaluación y Calificación.

La resolución deberá estar de acuerdo con los planes estratégicos de docencia de la Facultad o Instituto correspondiente.

**Artículo 48°:**

Para ingresar desde la Categoría Académica Docente a la Categoría Académica Ordinaria, deberá cumplirse con los requisitos previstos en el Artículo 7º, pudiendo, el académico, ser evaluado en un rango distinto al que poseía en la Categoría Académica Docente, por tratarse de rangos de Carreras con diferentes exigencias.

**Artículo 49°:**

El tiempo de permanencia en el rango de Profesor Asistente de Docencia, de un Profesor Asistente que se ha trasladado desde la Carrera Académica Ordinaria, se contará desde la fecha de su nombramiento como Profesor Asistente.

**Artículo 50°:**

Derógase el DU N° 1329, de 1993.

- **Anexo N° 4:** Datos para desarrollo de indicadores generales de gestión de la Universidad de Chile.

- Estados de Resultado, por los ejercicios comprendidos entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2006 y 2007<sup>91</sup>. Datos otorgados gracias al Señor Sergio Agustín Díaz, Coordinador Capacitación FEN.

	<b>2006</b>	<b>2007</b>
	<b>M\$</b>	<b>M\$</b>
<b>Resultado de explotación</b>		
Ingresos de explotación	190.594.668	201.807.645
Gastos de explotación	-85.925.237	-92.411.242
Margen de explotación	104.669.426	109.396.403
Gastos de administración y ventas	-93.567.025	-104.270.197
Resultado de explotación	6.102.401	5.126.206
<b>Resultado fuera de explotación</b>		
Ingresos financieros	7.399.695	6.227.158
Utilidad inversión en empresas relacionadas	597.221	49.796
Otros ingresos fuera de la explotación	27.975.922	32.623.252
Perdida de inversión empresa relacionada	-134	-196
Gastos financieros	-4.634.849	-4.426.455
Otros egresos fuera de la explotación	-23.755.273	-27.517.358
Corrección Monetaria	-2.544.232	-3.082.171
Resultado fuera de la explotación	5.038.350	3.874.026
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>11.140.751</b>	<b>9.000.232</b>

- Cantidad Personal Académico y No Académico del Año 2006. Documento Universidad de Chile 2006<sup>92</sup>.

PERSONAL ACADEMICO (Número de Personas)	DOCTORADO	MAGISTER	TITULADOS	OTROS	TOTAL
JORNADA COMPLETA	433	306	359	59	1.157
1/2 JORNADA	78	140	253	52	523
JORNADA HORAS	224	489	1.130	66	1.909
<b>TOTAL</b>	<b>735</b>	<b>935</b>	<b>1.742</b>	<b>177</b>	<b>3.589</b>
<b>N° JORNADAS COMPLETAS EQUIVALENTES</b> (N° J.C.E. = N° HORAS/44)	<b>523</b>	<b>465</b>	<b>669</b>	<b>104</b>	<b>1.761</b>

<sup>91</sup> CUERPO BALANCES. Diario La Nación. Santiago, Chile, Viernes 18 de Abril de 2008.

<sup>92</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO. Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Anuarios Estadísticos. [en línea] < [http://www.cruch.cl/anuarios\\_estadisticos.html](http://www.cruch.cl/anuarios_estadisticos.html) > [consulta: julio 2008].

PERSONAL NO ACADEMICO (Número de Personas)	CON TITULO PROFESIONAL	SIN TITULO PROFESIONAL	PERSONAL DE SERVICIO	TOTAL
		1.428	3.309	1.827

- Cantidad Personal Año 2007.  
Datos otorgados gracias al Señor Sergio Agustín Díaz, Coordinador Capacitación FEN y Vicerrectoría Asuntos Económicos Universidad de Chile.

Total N° de Colaboradores año 2007 = 7.020  
Total N° de Docentes año 2007 = 4.925

Cantidad Total de Personal año 2007 = 11.945

- Evolución Gasto en Personal para los años 2004, 2005, y 2006.  
Documento Universidad de Chile 2006<sup>93</sup>

(Valores en Miles de Pesos de cada Año)

	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
<b>GASTOS</b>	<b>186.519.901</b>	<b>214.244.315</b>	<b>243.136.012</b>
<b>A. DE OPERACION</b>	<b>155.723.516</b>	<b>167.399.706</b>	<b>181.387.425</b>
<b>1. GASTOS EN PERSONAL</b>	<b>99.384.924</b>	<b>105.599.479</b>	<b>115.117.490</b>
1.1 Directivos	5.200.000	5.405.540	5.800.000
1.2 Académicos	37.703.426	40.181.909	43.648.213
1.3 No Académicos	35.759.275	39.292.164	43.691.255
1.4 Honorarios	18.681.444	18.312.021	19.147.545
1.5 Viáticos	313.203	324.165	393.088
1.6 Horas Extraordinarias	1.621.741	1.967.754	2.348.894
1.7 Jornales	105.835	115.926	88.495
1.8 Aportes Patronales	0	0	0

<sup>93</sup> UNIVERSIDAD DE CHILE, REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO. Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Anuarios Estadísticos. [en línea] < [http://www.cruch.cl/anuarios\\_estadisticos.html](http://www.cruch.cl/anuarios_estadisticos.html) > [consulta: julio 2008].

- **Anexo Nº 5:** Actividades de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente<sup>94</sup>.

### **Gestión 2004-2005**

En la propuesta 2004-2007 se realizó un análisis en el cual se plantea la necesidad de modificar los cursos debido al interés de potenciar aspectos tales como la relación teoría- práctica, instancias de seguimiento que permitan evaluar y orientar el proceso de implementación de la innovación en el aula, y la reflexión sobre la práctica, lo cual motivó la creación de la propuesta 2005-2007, tomando en cuenta los lineamientos estratégicos de la Universidad y la cuenta anual generada por el Rector del período, destacándose entre ellos la renovación académica, la innovación curricular y docente, así como la formación de académicos jóvenes.

En este sentido se generaron cursos en tres dimensiones, los cuales se presentan a continuación con sus respectivos cursos:

#### **1. Satisfacción de Necesidades**

- a. Pedagogía Universitaria y Sociedad del Conocimiento
- b. Educación Continua y Diseño Curricular en el Pregrado

#### **2. Propuesta Docente**

- a. Tecnologías de Apoyo a la Docencia
- b. E- learning e Infocomunicación
- c. Infocomunicación Avanzada

#### **3. Interacción Pedagógica**

- a. Metodologías para la Docencia Universitaria
- b. Evaluación de los Aprendizajes

Estos cursos complementaron los ya existentes apoyando las orientaciones estratégicas de la Universidad.

### **ASISTENCIA PERÍODO 2004 - 2005**

Las facultades con mayor asistencia en el período fueron: Agronomía, Forestal, Odontología, INAP y Cs. Químicas y Farmacéuticas.

---

<sup>94</sup> **UNIVERSIDAD DE CHILE.** Desarrollo y Perfeccionamiento Docente. [en línea]. <[http://www.uchile.cl/uchile.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=conUrl&url=46381](http://www.uchile.cl/uchile.portal?_nfpb=true&_pageLabel=conUrl&url=46381)> [consulta: julio 2008].

## Distribución de Asistentes por Temática

El perfeccionamiento durante el 2004 estuvo caracterizado por estar abocado principalmente hacia las siguientes temáticas:

### PERFECCIONAMIENTO POR CURSOS 2004

Cursos	E.A.	E.B.C.	P.U.S.C.
Total	14%	41%	45%



**P.U.S.C.** *Pedagogía Universitaria y Sociedad del Conocimiento*

**E.B.C.** *Enseñanza Basada en Competencias*

**E.A.** *Evaluación de los Aprendizajes*

### PERFECCIONAMIENTO POR CURSOS 2005

Cursos	E.A.	A.P.S.U.	P.D.S.B.C.	D.C.R.B.C.	D.G.P.A.D.C.
Total	40%	7%	20%	17%	16%



**E.A.** *Evaluación de los Aprendizajes*

**A.P.S.U.** *Atención de Público en los Servicios Universitarios*

**P.D.S.B.C.** *Planificación de la Docencia Superior en Base a Competencias*

**D.C.R.B.C.** *Diseño Curricular para la aplicación de un Régimen Basado en Competencias*

**D.G.P.A.D.C.** *Diseño y Gestión de Procesos Autoevaluativos para la Docencia de Calidad*

Las principales preocupaciones actuales en términos de perfeccionamiento son el lograr mejoras en prácticas pedagógicas que acrecienten los aprendizajes logrados por nuestros estudiantes, lo cual se visualiza en el incremento gradual de prioridades abocadas hacia las temáticas visualizadas en los cuadros anteriores, es decir, prioritariamente Evaluación Docente y la Educación basada en competencias.

## **Gestión Año 2007**

### **- Programa de Innovación Curricular 2007**

<b>Facultad</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Arquitectura	90	12%
Artes	52	7%
Ciencias Agronómicas	24	3%
Ciencias Químicas y Farmacéuticas	33	5%
Ciencias Sociales	80	11%
Filosofía y Humanidades	30	4%
Odontología	45	6%
Cursos Transversales	371	52%

### **- Programa Uso de Tecnologías 2007**

<b>Institución</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Ciencias	17	10%
Físicas y Matemáticas	27	16%
Ciencias Veterinarias y Pecuarias	20	12%
Derecho	26	15%
Odontología	15	9%
Liceo Manuel de Salas	38	23%
INAP	26	15%