



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

**LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL.
CASO EMPRESA FLUOR CHILE S.A.**

Autor

CLAUDIA ESTEFANNY ECHEVERRIA DAZA

Informe de Práctica Profesional presentada a la carrera de Administración de Negocios Internacionales de La Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

PROFESORA GUÍA: ADRIANA LATORRE

Viña del Mar ,Abril de 2009

Índice

Resumen ejecutivo.....	4
Capítulo I Antecedentes de la práctica profesional	
FLUOR CHILE S.A.	6
Proyectos	11
Área de desempeño y Funciones realizadas.....	14
Capítulo II La dirección de los Recursos Humanos y La Gestión del Talento Humano en FLUOR	
Objetivos.....	21
Introducción.....	22
El Capital Humano como fuente de ventaja competitiva	24
Gestión del talento.....	26
Visión, misión y estrategia empresarial	28
Integración, motivación y satisfacción laboral.....	32
Evaluación del desempeño y capacitación.....	36
Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social.....	38
Valoración del Capital Humano en FLUOR.....	41
Estrategias de FLUOR para el cumplimiento de sus objetivos.....	49
Las ventajas de trabajar en FLUOR.....	53
Reclutamiento en Universidades.....	55
Capítulo III Conclusiones	

Conclusiones.....	59
Anexos.....	61
Bibliografía.....	65

Resumen ejecutivo

La práctica profesional fue realizada en la empresa FLUOR Chile S.A. empresa norteamericana con sede en Chile, en el rubro de la ingeniería y construcción, en el área de Marketing and Sales bajo la supervisión directa del Sr. Alan Fraser, Director de desarrollo de negocios para Minería y Metales para Sudamérica de FLUOR Chile S.A., con fecha de iniciación 2 de enero del 2007 y termino el 3 de marzo de 2007.

El principal motivo impulsor del desarrollo de este tema, fue cuando la alumna en práctica conoció a los directivos de FLUOR, y se preguntó ¿Por qué los profesionales de FLUOR siendo tan jóvenes tienen un cargo tan alto en la organización? y así, empezó una pequeña investigación para descubrir la respuesta a la pregunta.

Durante el desarrollo de este trabajo se verá como FLUOR conserva y retiene el potencial del capital humano dentro de la compañía, y como este llega a ser un valor agregado y una fuerte ventaja competitiva a nivel internacional, a través de la implementación que la empresa realiza de sus diferentes políticas de sostenibilidad.

CAPITULO I Antecedentes de la práctica profesional

1.1 Antecedentes de la empresa

FLUOR es una de las compañías más grandes dentro del rubro de la ingeniería, la consecución, la construcción, el mantenimiento y la gestión de proyectos a gobiernos y clientes en diversas industrias en el mundo entero, con domicilio en Reyes Lavalle 3340, Las Condes, Santiago, Chile.

Durante casi un siglo, los clientes han elegido FLUOR como una empresa de calidad y prestigio para desarrollar e implementar proyectos desafiantes alrededor del mundo.

Fundado como una empresa de construcción en 1912, FLUOR rápidamente ganó la reputación para aplicar sus métodos innovadores y proporcionar la ingeniería precisa en la construcción dentro de la industria emergente del petróleo. Hoy, FLUOR sigue desarrollando e implementando soluciones innovadoras para complejos proyectos en diversas industrias, incluyendo sustancias químicas y productos petroquímicos, comerciales e institucionales, servicios de gobierno, biociencias, fabricación, minería, petróleo y gas, energía renovable, telecomunicaciones, e infraestructura de transporte.

1.2 FLUOR Chile S.A.

1.2.1 Historia de FLUOR en el mundo

FLUOR comenzó como FLUOR Brother Construction a principios de los años 20 y, rápidamente se forjó una excelente reputación por sus métodos innovadores y el desarrollo de la ingeniería y construcción de precisión durante el boom de la industria petrolera. Al fin de esa década, FLUOR ya había desarrollado una importante experiencia, que le permitió ejecutar proyectos un poco más complejos.

En los años 30 se convirtió en un contratista consagrado en la construcción de refinerías a lo largo del país. En los 40 vinieron varias oportunidades de expansión para FLUOR, lo que le llevó tan lejos como Canadá, Venezuela y Arabia Saudita. A principios de los años 50, FLUOR comenzó a trabajar para el gobierno de los Estados Unidos en el área nuclear, además de continuar con la construcción de refinerías en Puerto Rico y de plantas petroquímicas en Australia, Escocia, y Sudáfrica.

A fines de la década, FLUOR ya había establecido algunas oficinas alrededor del mundo y logró que sus acciones se transaran en La Bolsa de Nueva York. Mientras su reputación crecía en los años 60, FLUOR continuó su expansión y, en 1969, compró la división de construcción de una empresa llamada Utah Mining, que formaba parte de las expansiones más grandes que ha experimentado, La división El Teniente.

El total del costo instalado del proyecto fue alrededor de 700 millones de dólares la porción del trabajo incluyó todas las obras civiles, túnel, ventilación, accesos, entre otros.

Una vez que Utah Mining se estableció en San Mateo, California, y permaneció allí por 10 años, desde ahí se ejecutaron los siguientes proyectos en Chile: Planta El Indio (planta de procesos, agua, líneas de alta tensión, campamento, etc.), planta el Minsal, entre otras. En los años 70, las actividades de la compañía le llevaron a establecer empresas subsidiarias en Alaska, Europa, Indonesia, Arabia Saudita y Sudáfrica.

En 1977, FLUOR compró la corporación Daniel Internacional un líder establecido en el área de construcción. El 3 de abril de 1978 se abrió la oficina de Santiago, con el objetivo de investigar más cerca del mercado de la minería de Chile. En los 80, FLUOR Engineers Inc. Se unió finalmente con Daniel Internacional transformándose en una sola entidad a nivel mundial, FLUOR DANIEL. Al mismo tiempo, en Chile circulaban rumores acerca del yacimiento Escondida en Antofagasta, hasta que el proyecto se materializó. FLUOR DANIEL se adjudicó la ingeniería y construcción de la plata y la infraestructura de la mina.

En el nuevo milenio, FLUOR ha completado varias adquisiciones que le han permitido prestar servicios al gobierno de los Estados Unidos y solidificar sus capacidades en servicios de mantenimiento. En la actualidad, FLUOR es uno de los líderes más grande en el mundo, de la ingeniería pública, en construcción y empresas de servicios de

mantenimiento. FLUOR, por sus filiales de operaciones, se ha hecho un líder confiado en el negocio global proporcionando la maestría excepcional y el conocimiento técnico a través de cada fase de un proyecto. Los clientes confían en FLUOR para dar soluciones de categoría mundial que optimizan su activo, mejoran su posición competitiva, y aumentan su éxito de negocio a largo plazo. La seriedad excepcional, maestría y seguridad distinguen a FLUOR como el líder preeminente en el mercado de servicios de construcción global. ENR (Engineering News-Record) la revista clasifica a FLUOR primero en la lista sobre sus “100 Primeros Contratistas según Nuevos Contratos” y segundo en la lista, sobre sus “100 Primeras firmas de diseño y construcción”.

FLUOR tiene más de 35,000 empleados en más de 25 países a través de los cinco continentes, construyendo algunas de las instalaciones más desafiantes y complejas de negocios y gobiernos en el mundo entero. Las habilidades y capacidades requeridas para lograr estos proyectos son enormes. Trabajando de manera eficiente y con la seguridad en mente, el objetivo primario de FLUOR es desarrollar, ejecutar, y mantener proyectos de capital dentro del presupuesto y con la excelencia operacional. La maestría individual y colectiva de su mano de obra internacional de más de 35,000 empleados proporciona soluciones rentables, inteligentes en una manera oportuna. FLUOR sirve a clientes en una amplia variedad de industrias tradicionales que se desarrollan por todo el mundo, incluyendo sustancias químicas y productos petroquímicos; comercial e institucional; proyectos gubernamentales; centros de salud; manufacturas; microelectrónica; centrales de energía; telecomunicaciones; e infraestructura de transporte. Refinerías, plantas petroquímicas y gasoductos, tuberías, caminos y minas. También provee a sus clientes

del entrenamiento para operar y mantener sus fábricas y plantas. FLUOR Cree en la cultivación de una mano de obra diversa, lo que refuerza la productividad y creatividad, ofreciendo a sus clientes, accionistas y empleados la mejor posibilidad para tener éxito.

En la oficina de Santiago, Chile trabajan 578 empleados locales, además de los que están en proceso de contratación y 17 empleados chilenos trabajando fuera del país, distribuidos en los diversos proyectos actualmente en ejecución alrededor del mundo.

1.3 Valores de FLUOR

1.3.1 Seguridad

“Consideramos sagrado el bienestar de las personas, tanto de nuestros empleados y clientes, como de las comunidades en que trabajamos y vivimos”.

1.3.2 Integridad

“Nos regimos por las más altas normas de ética y negocios”.

1.3.3 Trabajo en equipo

“Respetamos la perspectiva de lo demás y compartimos conocimientos y recursos con el fin de lograr excelencia, entregar valor y crecer individual y colectivamente”.

1.3.4 Excelencia

“Entregamos servicios de calidad y valor inigualable, elevando así constantemente nuestro nivel de desempeño”.

1.4 Visión

“Ser líder en el mercado global de la construcción y servicios mediante la entrega de soluciones de calidad mundial.”

1.5 Objetivos

1.5.1 Hacia los accionistas

“Entregar constantemente mayores utilidades y un mas alto rendimiento de la inversión”.

1.5.2 Hacia los clientes

“Ser el punto de referencia para nuestros clientes en cuanto a confiabilidad, conocimientos especializados y seguridad”.

1.5.3 Hacia las comunidades

“Tener el impacto positivo sobre la calidad de vida en todas las comunidades a las que llegamos”.

1.5.4 Hacia los empleados

“Ser el empleador preferido del mercado global de la construcción y servicios”.

1.6 Algunos Proyectos

1.6.1 Lixiviación de sulfuros BHP Billinton

Consiste en la ingeniería, adquisiciones y administración de la construcción para las instalaciones que permitan lixiviar y recuperar sulfuros de baja ley. El costo total de la instalación es aproximadamente 600 millones de dólares.

1.6.2 Yanacocha GSA y Gold Mill para Newmont Mining Corp.

Contrato activo que se compone de varios proyectos pequeños para mejorar el funcionamiento de la plata ubicada en Cajamarca, Perú.

1.6.3 Proyectos CSS

Se trata de servicios de ingeniería y estudios varios para clientes como Minera Escondida, Collahuasi, Lomas Bayas, Anglo American y Zaldivar, entre otros.

1.7 Proyectos misceláneos

1.7.1 Escondida Water Supply

Proyecto EIMINCO FURE para CODELCO – servicios de ingeniería básica para la expansión de la planta concentradora de cobre, fundición y refinería Chuquicamata.

Proyecto Pascua Lama, para Cía. Minera Barrick Servicios de ingeniería, adquisiciones y administración de la construcción para una planta procesadora de la frontera chileno-argentina, altura de la III región.

1.7.2 Lixiviación ROM II, El Abra (Phelps Dodge)

Nuevas pilas de lixiviación de material ROM, que incluye excavaciones, instalación de estanques, sistemas de cañerías.

En Santiago se realizó la fase gerencia de la construcción, mientras que la ingeniería y Adquisiciones se desarrollaron en la oficina de Vancouver. Este proyecto esta cerrado ya.

1.7.3 Proyecto Ilo, Southern Peru Copper Corp.

Contrato de ingeniería, adquisiciones y administración de la construcción para la modernización de la fundición de cobre Ilo, utilizando una tecnología de punta llamada Isasmelt. FLUOR entregará una nueva instalación con modificaciones que permitirán la producción de cobre a partir de 1.2 millones de toneladas métricas por año de concentrados de cobre de las minas de Toquepala y Cuajote, cumpliendo al mismo tiempo con los reglamentos ambientales de PAMA.

1.7.4 Proyecto GABY, cliente Codelco Chile

Se trata de un contrato de servicios de ingeniería, adquisiciones y administración de construcción. Son aproximadamente 780.000 hrs/persona entre oficina y terreno.

1.8 Área de desempeño

El área en que fue desempeñada la práctica profesional fue, Marketing and Sales en donde el Sr. Alan Fraser Director de ventas para Sudamérica fue el jefe encargado y supervisor de las tareas asignadas a la estudiante en práctica.

1.8.1 Funciones realizadas

Dentro de las funciones realizadas por la estudiante en práctica, fueron principalmente en el área de marketing, funciones tales como; Redacción de artículos, los cuales fueron enviados a cada empleado de la compañía con relación al código de ética de FLUOR; Apoyo en el Proyecto Pascua Lama para su licitación a la ingeniería básica, realizando funciones tales como; manejo de información y cifras en el programa computacional Excel, teniendo la posibilidad de trabajar en línea con todo el equipo de ingenieros y jefes de diferentes áreas, no solo en Chile sino también, en otras oficinas alrededor del mundo, como lo es la oficina de Perth en Australia.

Entre las tareas realizadas se incluían informes varios de un determinado tema, el cual era dado por el profesional a cargo de la estudiante, además de la realización de una base de datos en el programa computacional Access, el cual demoró y demandó mucho tiempo, ya que se debía traspasar toda la información de las diferentes licitaciones y

proyectos que FLUOR había realizado a lo largo de varios años atrás, archivados normalmente en carpetas, esta información debía clasificarse y ordenarse en esta base de datos, la cual quedaría a disposición para el área de Marketing and Sales o para cualquier otra área de la empresa que necesitara la información.

1.9 Hallazgos

Los hallazgos presentados en esta sección, son una breve descripción de del tema a desarrollar y son considerados como la base principal, ya que de estos se deriva el trabajo realizado en el capítulo segundo.

1.9.1 Diversidad e Integración

Para alcanzar la visión y permanecer altamente competitivo en el siglo XXI en el mercado global, la mano de obra y los proveedores de FLUOR deben incorporar a talentosos y dedicados profesionales de muchas culturas y procedencias diferentes, estas diversas perspectivas y la amplia serie de contribuciones son críticas para el desarrollo de soluciones que, satisfacen las necesidades de los clientes de FLUOR superando sus expectativas.

La continua dedicación de FLUOR a la diversidad y la inclusión proporciona una ventaja competitiva clave para el éxito a largo plazo. Esto beneficia a todos los inversionistas, empleados, clientes, accionistas, y las comunidades en las cuales trabaja

FLUOR. Los esfuerzos integrales y sistémicos para promover la diversidad y la inclusión permiten a FLUOR:

- Atraer, desarrollar, apoyar, y conservar una mano de obra de categoría mundial bien equipada para cumplir con los desafíos del futuro.
- Ofrecer a los empleados un ambiente de trabajo agradable que permita dar a cada persona oportunidades de lograr su pleno potencial.
- Generar un acuerdo global, multicultural y un pensamiento innovador que pueda ser de confianza para la base de clientes de FLUOR a nivel mundial.
- Establecer relaciones eficaces con pares de negocio, joint ventures y consorcios, para facilitar la integración exitosa de fusiones y adquisiciones.
- Expandir oportunidades para una amplia gama de negocios en una red extensa de proveedores de bienes y servicios.
- Tener un efecto positivo sobre la calidad de vida en las comunidades en las cuales FLUOR contribuye apoyando la educación, salud y programas de servicios humanos.

El compromiso de FLUOR a la diversidad y la inclusión comienza con su Junta Directiva y es reflejado en cada parte de la empresa en todo lo que se hace, esta incorporado en los valores y la ética de la empresa, así como en su política de Recursos Humanos.

La diversidad y la inclusión son reflejadas en la mano de obra global de FLUOR. La diversidad y la inclusión proporcionan una variedad rica de talentos, habilidades, fondos, y perspectivas y son elementos importantes en sus estrategias de dirección de Recursos Humanos, como el reclutamiento, el desarrollo de carreras, la dirección de talento, y directrices de igualdad de oportunidades.

2.0 Algunas actividades de FLUOR que apoyan la diversidad y la inclusión

2.0.1 Semana nacional de ingeniería

Fundado por La Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales, La Semana Nacional de Ingenieros (NUEVA, sigla en inglés) consiste en la apreciación de la profesión de la ingeniería. FLUOR es un líder en esta actividad, cada año patrocinando NUEVA y dos veces sirviendo como la co-silla nacional del acontecimiento. FLUOR también introdujo “La unión del Mundo a la Ingeniería”, una serie de foros de base de web y teleconferencias on line, entre estudiantes de la ingeniería, líderes de negocios y técnicos.

2.0.2 Relaciones con La Educación Superior

El apoyo a la enseñanza superior e invirtiendo en los programas que desarrollan una mano de obra diversa y experta, son objetivos importantes para FLUOR. En el programa de Relaciones con La Educación Superior, FLUOR patrocina subvenciones anuales y becas en universidades seleccionadas, con un foco sobre la ingeniería, la construcción, y

programas de negocio. Por estas sociedades, los equipos ejecutivos de FLUOR actúan recíprocamente con las universidades para preparar a estudiantes para la mano de obra global y técnica del mañana.

FLUOR concede también fondos que son dirigidos a estas universidades, tales iniciativas como el plan de estudios y el apoyo de departamentos, programas de minoría, mejoras de laboratorio, equipo y compras de ordenador, y el desarrollo de facultades. FLUOR también patrocina programas de asociación de estudiantes, becas, y programas de centro de orientación profesional.

2.0.3 Desarrollo Sostenible

Un ejemplo excelente de Desarrollo Sostenible, en este caso, FLUOR ayuda a países en vías de desarrollo reforzando sus economías, el acercamiento de FLUOR a la educación y la capacitación de las personas. Comenzando en los años 1970, se capacitó a más de 20,000 sudafricanos para aprender el oficio de soldadores, electricistas, y gasfiteros sobre un proyecto de gasoductos. Veinte años más tarde, otra vez en Sudáfrica, FLUOR y su cliente abrieron una corporación que ha entrenado a más de 30,000 personas en los diferentes oficios que contribuyen a las obras de FLUOR.

En 1996, FLUOR capacitó a 1,700 habitantes en una isla indonesica que no tenía electricidad ni oportunidades de aprender habilidades, y ninguna esperanza para empleos. Uno de los programas globales de capacitación más recientes de FLUOR está en Kazajstán, donde 2,000 trabajadores han aprendido habilidades en un centro de

educación de arte, creado para un proyecto de desarrollo de yacimiento petrolífero. Gracias a los buenos resultados FLUOR ha implementado la misma idea en instalaciones estadounidenses.

FLUOR también ha proporcionado el crecimiento de carreras en comunidades estadounidenses. Los coordinadores de la capacitación de oficios se ponen en contacto con líderes de comunidad locales e instituciones educativas para identificar oportunidades, poner en práctica el arte necesario para capacitar e incorporar nueva gente en la industria de la construcción y perfeccionar las habilidades de sus antiguos trabajadores.

En general, durante los 10 años pasados, FLUOR ha capacitado a más de 250,000 personas usando sistemas, métodos, y procesos líderes en la industria. La capacitación permite a individuos alcanzar niveles de certificación en normas establecidas, proporcionando un formato de aula tradicional conducido por instructor y programas on line. En FLUOR, se equilibra el logro de objetivos de negocios apoyando el funcionamiento social, económico, y ambiental que crea una plataforma sostenible para sus clientes, accionistas, empleados, y otros futuros accionistas importantes para muchas generaciones por venir.

2.0.4 Medio Ambiente

FLUOR pone en práctica muchos proyectos con normas ambientales más allá de exigencias legales y participa en esfuerzos para mejorar la industria y el funcionamiento

ambiental en todas las áreas de sus operaciones. Su sistema de dirección, HSE, integra las normas internacionales más altas, incluyendo la norma ISO 14001 y la norma OHSAS 18001, verificando el funcionamiento constante y completo de cada uno de sus proyectos.

2.0.5 Integridad

En todas sus transacciones, FLUOR conduce sus operaciones globales con una integridad y honestidad extrema. FLUOR se somete a las más altas normas de responsabilidad en cuanto a las decisiones de negocios y las acciones de sus empleados. Por ejemplo, como descrito bajo el Cumplimiento y la Ética, FLUOR ha conducido una campaña sobre el soborno y la corrupción.

CAPITULO II La dirección de los Recursos Humanos y La gestión del Talento Humano en FLUOR

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

- Demostrar como la empresa FLUOR aplica sus diferentes estrategias enfocadas a la retención, valoración y gestión del talento humano en la organización y como éste, aporta un valor agregado y contribuye a su éxito internacional.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Definir el rol del Área de los Recursos Humanos como agente asegurador de la implantación de las estrategias e identificador del talento dentro de la organización.
- Definir la gestión del talento y su implementación en la empresa FLUOR.
- Identificar las políticas de sostenibilidad de FLUOR, las cuales son responsables de generar y retener el talento de su capital humano, alcanzar su visión y mantener la competitividad en la actualidad.
- Verificar como la empresa FLUOR cumple sus valores por medios de sus diferentes estrategias organizacionales.

- Conocer, los diferentes significados para integración, motivación y satisfacción laboral a través de diferentes autores citados y su aplicación y cumplimiento en la empresa FLUOR.

2.2 Introducción

Una serie de preguntas fueron realizadas a diferentes personas dentro de la empresa como una pequeña investigación interna, acerca de los beneficios y ventajas que FLUOR ofrece a sus empleados, siendo el Sr. Alan Fraser, que fue el encargado de dirigir a la alumna en práctica, el que aportó mas información a este trabajo, explicando las diferentes razones de cómo FLUOR valora y gestiona su talento dentro de la organización, a través de sus políticas de sostenibilidad y como estas han logrado diferenciar a la empresa haciéndola mas competitiva a nivel mundial. El propósito de este estudio consistió en conocer las diferentes políticas que emplea FLUOR para incorporar y retener su talento como un factor de éxito y competitividad de la empresa.

Michael Porter define ventaja competitiva como “La capacidad diferencial de una organización para obtener beneficios estables en el tiempo, valiéndose para ello de cualquier recurso disponible, esto es cualquier factor que sirva a una organización, competir en su sector y que no es fácil de imitar por la competencia directa.” “Uno de esos factores son las personas que trabajan para una empresa.

Por lo tanto podemos concluir que cualquier actividad que incluya el conocimiento, debe ser considerada como una ventaja competitiva sostenible. El conocimiento se esta

convirtiéndose en una barrera cada día más importante, que no se puede comprar solo con dinero. En referencia directa a los recursos humanos, quizás la pregunta clave sobre los próximos años, no sea como incorporar y encontrar a los mejores sino como retenerlos.

Tendremos que pensar en nuevas estrategias que lleven a las personas que consideremos fundamentales para el futuro de la organización, a firmar contratos psicológicos con la organización.”¹ Y esto es precisamente lo que pone en práctica FLUOR.

El Capital Humano es la fuente de información e innovación, pero sirve de poco sin sistemas y canales que lo hagan productivo. Es el capital estructural lo que convierte el capital humano en un activo valioso y productivo.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

“Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás

¹ Andrés Mínguez, Dirección Práctica de Recursos Humanos, publicado 2006, ESIC Editorial.

recursos se pueden utilizar con efectividad. Para ello las organizaciones deberán utilizar la gestión de recursos humanos como una fundamental estrategia para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa.”²

A continuación se verá como la empresa FLUOR, implementa exitosamente, una extensa lista de sus políticas para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, consolidando esta empresa como una de las mejores a nivel mundial.

2.3 El Capital Humano como fuente de ventaja competitiva

2.3.1 Definición del área de los Recursos Humanos

“Recursos Humanos: personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea... las personas aportan a la organización, sus habilidades conocimientos y actitudes, comportamiento, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen.”³

“La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

² Zully González, artículo La importancia de los recursos humanos, comunidad del conocimiento, www.sapiens.com

³ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque tan involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y organizaciones. La ARM es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación, y mantenimiento de los empleados.”⁴

“La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia que ha de ser un elemento de diagnóstico y solución de problemas para un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.”⁵

Según varios autores en la actualidad la principal preocupación de los departamentos de Gestión de Recursos Humanos es convertirse en parte del proceso y contribuir directamente en el mismo, es decir, dejar de ser un gasto para convertirse en un costo, buscando con estrategias creativas, que el capital humano esté direccionado a la creación de valor y empiece a formar parte del mercado competitivo. Por esto es importante

⁴ Chiavanelto Idalberto, publicación 2002, Gestión del Talento Humano, ediciones Mc Graw-Hill.

⁵ Chiavanelto Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

consolidar las áreas de gestión humana como parte fundamental de las estrategias desde el inicio de las mismas y no como una opción de solución.

“El rol de la Gestión de Recursos Humanos se debe centrar en el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar”.⁶

2.3.2 Gestión del talento

“El recurso mas importante ya no es el recurso financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero sigue siendo importante, lo mas importante es el conocimiento, sobre todo como utilizarlo y aplicarlo rentablemente.”⁷

“La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera del mañana y será la principal fuente de la organización.”⁸

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características

⁶Francisco Barranco, publicado 2003, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, Ediciones Piramidal.

⁷ Chiavaneto Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

⁸ Chiavaneto Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Con toda seguridad la década de los 90 marcó en todo el mundo un preludio de un torbellino de cambios en la gestión del talento humano.”⁹

“La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual.”¹⁰

“Entonces: ¿Qué es gestión del talento humano?: es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

Se define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.”¹¹

⁹ Chiavaneto Idalberto, publicación 2002, Gestión del Talento Humano, ediciones Mc Graw-Hill.

¹⁰ Francisco Barranco, publicado 2003, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, Ediciones Piramidal.

¹¹ Pérez Maritza, publicado 2006, Gestión del talento humano, www.excelenciaempresarial.com

2.3.4 Del talento individual al talento organizativo

“Son dos las líneas fundamentales para crear este tipo de talento: por una parte, se debe seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso con los objetivos de la organización. Y, por otra parte, generar un entorno organizativo que motive al profesional a aportar sus conocimientos y adoptar un compromiso con la empresa. Y es aquí donde juega un papel fundamental la retención del talento. La gestión del talento está pensada para competir en los mercados más difíciles.

La gestión del talento consiste entonces, en estar resuelto a tener a los mejores en el equipo. Para ello, es necesario atraer, retribuir, dirigir, desarrollar, retener y despedir en función de esa estrategia.”¹²

2.4 Visión, misión y estrategia empresarial en la organización

Cada empresa debe tener un marco estratégico para construir su negocio, y dentro de este dirigir a las personas, para cumplir con sus objetivos.

“Existen muchas palabras para definir objetivos: meta, fin, propósito, misión estándar directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por lo tanto procuran dotarlas de los medios y recursos para alcanzarlos por medio de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.”¹³

¹² Pérez Maritza, publicado 2006, Gestión del talento humano, www.excelenciaempresarial.com

¹³ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

2.4.1 Visión

Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa.

Ejemplo: ser la empresa de telecomunicaciones más grande de Sudamérica en el año 2010...

2.4.2 Misión

Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

Para su cumplimiento se requiere la atención permanente a un número limitado de variables, a los que se los denomina como Factores Críticos de Éxito, los cuales necesitan el logro de resultados estratégicos para su cumplimiento, a estos resultados se lo ha definido como Desafíos Estratégicos.

Tanto los factores críticos de éxito como los desafíos estratégicos, pertenecen al Marco Estratégico de la empresa.

Ejemplo: Mediante estrategias mixtas de crecimiento en lo humano, técnico y organizacional, crecer sostenidamente para el bien de todos los implicados en la operación de la firma.

2.5 La importancia de los Stakeholders

“Son todos aquellos que se ven impactados, por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y organizaciones.”¹⁴

“El papel de la administración es formular y poner en marcha estrategias y tomar las dediciones que satisfagan a todos o la mayor parte de los Stakeholders, o asegurarse que por lo menos no sin atención a alguno de los Stakeholders legitimados como poderosos dentro del entorno empresarial de la compañía. Algunos de estos son: Dueños y accionistas, empleados, sindicatos, gobierno, proveedores, grupos sociales, religiosos, comunidad, etc.”¹⁵

2.6 Diversidad e integridad

2.6.1 Diversidad

“Las organizaciones están constituidas por personas, y estas necesitan organizarse para alcanzar sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.”¹⁶

2.6.2 Integridad

¹⁴ Alvear Camila, publicado 2008, ¿Que son los stakeholders?, www.rsc-chile.cl

¹⁵ Comité de aprendizaje en línea sobre administración, actualizado 2009, Descripción del Análisis del Stakeholder, <http://www.12manage.com>

¹⁶ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill

“La integridad personal permite nombrar a la amplia gama de aptitudes poseídas por una persona, alguien recto, probo e intachable.”¹⁷

“La integridad la transparencia y la responsabilidad son los pilares de la excelencia organizacional. La integridad se refiere a que la organización opera de manera recta e incorruptible. La transparencia alude a la accesibilidad que tiene el público a la información de la organización. La responsabilidad remite a la capacidad para responder, contestar o rendir cuentas por decisiones, acciones, procesos o actividades y sus respectivas consecuencias e implicaciones. La responsabilidad incluye la generación e implantación de soluciones, e implica soluciones legales y morales.”¹⁸

2.7 La higiene en el trabajo

“La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas integrales tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnostico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.

¹⁷Definición de integridad, <http://definicion.de/integridad/>

¹⁸Integridad, transparencia y responsabilidad, <http://www.nperci.org/Rev.%20Fil.-FCPR.pdf>

- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo a personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevención del empeoramiento de lesiones y enfermedades.

Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento en la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.”¹⁹

2.8 Integración, motivación y satisfacción laboral

2.8.1 Integración

“La integración es un fenómeno complejo, sin definición unívoca, que se produce como consecuencia de la adaptación de las respuestas del individuo a los requerimientos del medio y de la interacción entre ambos. Es un proceso dinámico y a la vez, el producto o resultado de este proceso. Algunos autores prefieren denominar a este proceso como asimilación, para referirse a la adaptación de los individuos a una determinada jerarquía de normas sociales.”²⁰

2.8.2 Motivación

A continuación diferentes definiciones.

“Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

De manera amplia *motivo* es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada

¹⁹ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

²⁰ Glosario, www.espaciologopedico.com

manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia algo específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, por lo tanto, la motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo.”²¹

“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” ²²

“*Satisfacción laboral*: Una actitud general hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.” ²³

“Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Satisfacción con el salario
- Condiciones favorables de trabajo

²¹ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill

²²Robbins Stephen, publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones.

²³Robbins Stephen, publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones.

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

2.8.3 Reto del trabajo

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

2.8.4 Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

2.8.5 Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

2.8.6 Condiciones favorables de trabajo

Además de que el trabajador, perciba su salario como un pago equitativo con respecto a la prestación de sus servicios y sentirse satisfecho con él, esto no es suficiente para que exista una completa satisfacción laboral. Un punto fundamental, es que éste encuentre óptimas condiciones de trabajo, ya que así la productividad del trabajador mejora, al estar en un ambiente favorable y en el cual se sienta a gusto.

2.8.7 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción.”²⁴

2.9 Evaluación del desempeño y capacitación del personal.

“La evaluación del desempeño sirve a diversos propósitos a las organizaciones. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones identifican las necesidades y de capacitación de desarrollo, señalan las habilidades del empleado y las aptitudes que actualmente son inadecuadas, para las cuales se pueden desarrollar programas que remedien lo anterior. Además las evaluaciones se utilizan como la base para distribuir sus recompensas.”²⁵

²⁴ Pérez Maritza, publicado 2006, Gestión del talento humano, www.excelenciaempresarial.com

²⁵ Robbins Stephen, publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones.

“El valor de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo y beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y su percepción del papel que desempeñara. De este modo el desempeño del cargo esta en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.”²⁶

“La evaluación del desempeño es apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo del potencial del desarrollo futuro. La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa.”²⁷

“¿Qué buscan actualmente los empresarios de los trabajadores?

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.

²⁶ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

²⁷ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill.

- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.”²⁸

2.9.1 Beneficios sociales

“Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Estos benéficos constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.”²⁹

2.9.2 Beneficios

- “Mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado termine exitosamente su trabajo.
- Un incremento en la capacidad de mejora el potencial del empleado para desempeñarse en un nivel más alto.
- Incrementa la eficiencia personal del empleado.”³⁰

2.9.3 Capacitación

²⁸ Goleman Daniel, publicación 1999, La Inteligencia Emocional, Vergara Editor S.A.

²⁹ Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de Recursos Humanos, ediciones Mc Graw-Hill

³⁰ Robbins Stephen , publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones

“Los programas de capacitación sobre la diversidad por lo general tienen la finalidad de proporcionar un vehículo para aumentarla conciencia y el examen de los estereotipos. Los participantes aprenden de las diferencias individuales, incrementan su comprensión de las diferentes culturas y confrontan los estereotipos.”³¹

3.0 Desarrollo sostenible y Responsabilidad Social

3.0.1 Desarrollo sostenible

“Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.”³²

“El concepto de desarrollo sostenible fue definido por primera vez en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas en el informe “Nuestro futuro común” como “El desarrollo que satisface nuestras necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”. El informe señaló tres dimensiones del desarrollo sostenible: desarrollo económico, protección ambiental y equidad social. Por tanto, este concepto, si bien procede de la preocupación por el medio ambiente, no responde a temas fundamentalmente ambientalistas sino que, abarca también aspectos económicos y sociales. La justificación del desarrollo sostenible proviene tanto del hecho de que los recursos naturales son limitados en un momento dado, como del hecho de que la actividad económica sin más criterio para la toma de decisiones que en lo económico

³¹ Robbins Stephen , publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones

³² Comisión Brundtland, publicado 1987, Nuestro Futuro Común, ONU

produce problemas medioambientales, económicos y sociales tanto a escala local como global.

Aunque esta definición es teórica y difícil de llevar a la práctica tal cual es, resulta más fácil abordarla desde las tres dimensiones del desarrollo sostenible: desarrollo económico, protección ambiental y equidad social. En esencia, el desarrollo sostenible es un proceso de cambio hacia un ideal en el que los hábitos de producción, consumo e inversión permitan que las personas, en el presente y en el futuro, disfruten de las condiciones materiales, sociales y ambientales que les permitan acceder a una existencia digna y a una mejor calidad de vida.”³³

3.0.2 Responsabilidad Social

“La responsabilidad social de la administración va más allá de generar ganancias; incluye la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Las empresas tienen una responsabilidad moral con la sociedad, lo que implica participar en los ámbitos social, legal y político.”³⁴

“La responsabilidad social de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el

³³ Ecodes, publicado 2007, Responsabilidad Social Empresarial, www.ecodes.org.

³⁴ Robbins and Coulter, publicado 2005, Administración, Pearson Educación

diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.

Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro.”³⁵

3.1 Valoración del Capital Humano en FLUOR

3.1.1 La gente hace la diferencia en FLUOR

³⁵ Ecodes, publicado 2007, Responsabilidad Social Empresarial, www.ecodes.org.

Durante el siglo pasado, los empleados de FLUOR han contribuido decisivamente al desarrollo de instrumentos y sistemas usados hoy en día en la empresa para, ejecutar complejos proyectos con altos estándares de seguridad, inteligencia y calidad. FLUOR valora el trabajo en equipo, desafiando a su personal en cada fase de sus proyectos a la realización de sus metas y objetivos.

3.1.2 Diversidad de mano de obra e integración

FLUOR trabaja para sostener una cultura donde todos los individuos son valorados. La dedicación de FLUOR al sostenimiento de un ambiente de trabajo respetuoso y global ayuda a atraer, desarrollar, y conservar a la gente más talentosa. Con más de 40,000 profesionales globales, FLUOR sigue ampliándose a través de continentes y culturas, aprovechando al máximo las perspectivas únicas que cada individuo trae al lugar de trabajo. Los empleados son instruídos sobre la importancia de la diversidad a partir de su primer día con la empresa y a lo largo de toda su carrera. Por medio de los programas de empleo de FLUOR, los empleados tienen oportunidades de desarrollar su máximo potencial mientras van conociendo los objetivos de la empresa. FLUOR logra atraer y mantener y gestionar su talento dentro de la organización a través de sus políticas de sostenibilidad.

3.2 Políticas de Sostenibilidad de FLUOR

Durante casi 100 años, la sostenibilidad ha sido integral para el éxito en las operaciones de FLUOR. La misión de sostenibilidad de FLUOR prevé y conoce el conjunto de las

necesidades de sus clientes conduciendo a la empresa a un ambiente social, económico, y ecológicamente responsable hacia el cumplimiento de una ventaja sostenible para las actuales y futuras generaciones, creando valor hacia todos sus accionistas. Cada día, FLUOR ayuda a sus clientes a proteger el medio ambiente, conservar la energía, proteger vidas, y reforzar las economías y las estructuras sociales de comunidades en las cuales los empleados de FLUOR trabajan y viven. En FLUOR, liderazgo en la sostenibilidad es más que solo una responsabilidad; es un privilegio.

3.2.1 Gobierno corporativo

El objetivo de FLUOR es crear valor para todos sus inversionistas incluyendo accionistas, clientes, empleados, y las comunidades donde los empleados de FLUOR viven y trabajan. Las buenas normas de gobierno corporativo, promueven los principios de integridad, transparencia, y la responsabilidad, estas normas protegerán y probablemente mejorarán el valor de sus inversionistas. FLUOR cree en las buenas prácticas de negocios, transparencia en los diferentes informes financieros corporativos, y en que los más altos niveles de gobierno corporativo son los componentes esenciales del éxito de la empresa.

- FLUOR Proporciona las biografías de cada uno de los directores de la empresa.
- Los Miembros de la junta directiva de FLUOR participan en cuatro comités de Consejo permanentes: Auditoría, Ejecutivo, Administración Corporativa y Organización y Compensación.

- Los Documentos de Gobierno corporativo incluyen el Certificado de Incorporación de FLUOR, Reglamentos, Cartas de Comité de Consejo, Directrices de Gobierno de empresa, y el Código de conducta para la junta directiva. Las Directrices de Gobierno de empresa son regularmente revisadas y puestas al día, en respuesta a regulaciones e intereses de sus inversionistas que se actualizan periódicamente. Las cartas de comité claramente establecen los papeles de cada comité y sus responsabilidades.

3.2.2 Cumplimiento de normas y ética

La razón principal del éxito de FLUOR es su fuerte conciencia social. FLUOR se esfuerza en ir mas allá del cumplimiento de leyes y regulaciones, proponiendo eficazmente nuevas normas éticas. La empresa siempre busca nuevas y mejores soluciones para problemas encontrados.

FLUOR considera que cada indicio de corrupción, no importa que tan pequeño sea, es inaceptable. FLUOR cree que un sólido estándar ético debe provenir desde el corazón de los esfuerzos anticorrupción. Este estándar es lo que FLUOR apunta para inculcar en su negocio y cultura.

El Código de Conducta De negocio y Ética de FLUOR, es la pieza central del compromiso que la empresa ha hecho para conducir su negocio con las normas más altas de integridad. La dirección de FLUOR y su junta directiva son sometidas a un cumplimiento eficaz del Programa de Ética. El comité del cumplimiento de Ética de la

empresa, ayuda a asegurar que la empresa funcione conforme a las normas éticas más altas del mercado. Las Iniciativas de Anticorrupción de FLUOR por mucho tiempo han sido reconocidas como un líder en la lucha contra la corrupción.

3.2.3 Ambiente de trabajo, diversidad e integración

“Nuestro compromiso a la diversidad y la integración es absoluto, y estoy personalmente involucrado con el establecimiento de nuestra agenda. Creemos que la diversidad y la integración son fundadas sobre el respeto, y esto tiene que ser demostrado por el modo que tratamos a todos nuestros inversionistas. ”

Presidente de Alan Boeckmann y presidente.

3.2.3.1 Compromiso con la diversidad e integración

FLUOR es firme en su foco sobre la diversidad y la integración. El compromiso de FLUOR comienza con la junta directiva y es reflejado en todas las partes de la empresa. La diversidad y la integración, están integradas en el valor de la empresa como un trabajo en equipo, ya que FLUOR, sabe que trabajando en equipo se puede alcanzar mayores resultados en la empresa. FLUOR incorpora programas y prácticas que conducen la diversidad y la integración en sus operaciones globales. El acercamiento sistemático de FLUOR proporciona una plataforma que apoya a los objetivos de sostenibilidad y ayuda a asegurar el éxito de la empresa.

3.2.3.2 Clientes

Con la experiencia en muchas industrias y varios lugares de trabajo, desde las fronteras de los sitios más remotos hasta los centros urbanos industriales, FLUOR conoce su compromiso a la diversidad y la integración añadiendo valor a sus clientes y socios de negocios. Cada región del mundo tiene oportunidades únicas de proyectos dentro de contextos culturales distintos. Como los empleados de FLUOR representan, visiones del mundo, y habilidades diferentes, FLUOR abarca mercados locales, ofreciendo contenido local, desarrollando sólidas relaciones con sus clientes en sus comunidades respectivas. La mano de obra diversa de la empresa, coherentemente proporciona soluciones innovadoras, de categoría mundial que apoyan y mejoran el éxito a largo plazo.

3.2.3.3 Proveedores

FLUOR reconoce que la diversidad y la integración juegan un papel vital en la ejecución de operaciones cotidianas. Tal como FLUOR cree en la importancia de mantener una mano de obra diversa, también entiende el valor de sociedades que se forman con proveedores calificados, grandes y pequeños, que representa todos los segmentos del empresariado. El Programa de Diversidad de Proveedor de FLUOR incorpora un compromiso a largo plazo.

3.2.3.4 La Comunidad

FLUOR activamente participa en extensas actividades de desarrollo dirigidas a las necesidades de la comunidad, proporcionando oportunidades educativas en el mundo entero. Por ejemplo, FLUOR invierte en oportunidades para los estudiantes que están interesados en la ingeniería, estableciendo relaciones con universidades seleccionadas, concediendo subvenciones, patrocinando becas, y apoyando programas con organizaciones técnicas. Algunos de estos incluyen La sociedad de Ingenieros Hispanos Profesionales (SHPE), La Sociedad Nacional de Ingenieros (Negros) (NSBE), La Sociedad de Ingenieros Mujeres (SWE), El Ingeniero Asiático Americano del Año (AAEOY), y La Sociedad de la Ingeniería (AISES).

3.2.4 Salud seguridad y medio ambiente

El compromiso de FLUOR al sostenimiento incluye un compromiso profundo con la salud, la seguridad y la protección del medioambiente de sus empleados. FLUOR cree:

- La salud, la seguridad y los estándares medioambientales sistemáticamente pueden ser identificados y manejados.
- Ningún trabajo vale una pérdida de vida.
- “ZERO Incidentes ” es un objetivo alcanzable.

HSE (Health, Safety and Environmental) la salud, seguridad, y la protección medioambiental, describen la filosofía de la empresa y el compromiso con HSE. Esto permite a FLUOR integrar correctamente las normas internacionales de excelencia HSE en la empresa y sus proyectos, como lo son ISO 14001 y OHSAS 18001.

3.2.5 Comunidad

3.2.5.1 Desarrollo de la comunidad

FLUOR trabaja en el mundo entero para promover el desarrollo económico. Invirtiendo recursos en la economía local, contratando numerosa mano de obra local para sus proyectos, y proporcionando ingresos a la ciudadanía local. Una vez que los trabajadores son contratados, la empresa ofrece capacitación para mejorar las habilidades y destrezas de cada individuo.

FLUOR ha capacitado a más de 250,000 personas en el mundo entero. En Haití, por ejemplo, FLUOR ha capacitado a trabajadores en la utilización de herramientas eléctricas. En Sudáfrica, se ha capacitado a miles de personas para ser gasfiteros y electricistas.

En la contratación y la capacitación de miles de empleados, a menudo en geografías difíciles, incluyendo Irak, Mongolia, y Kazajstán, a pesar de su lejanía y difícil acceso, FLUOR continuamente supervisa la política de trabajo y prácticas para asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad.

3.2.5.2 Educación

La educación es una prioridad en FLUOR, tanto para la empresa como para sus empleados. FLUOR trabaja con estudiantes e instituciones educativas en todos los niveles para promover y reforzar matemáticas, ciencia, ingeniería, construcción, y la pedagogía. La educación es también el foco del programa de Dar de FLUOR.

3.2.5.3 Dar

La fundación FLUOR tiene una larga historia de inversión en comunidades, empresas no lucrativas, y en la educación. Desde sus inicios en 1952, la fundación, con la corporación FLUOR, ha contribuido a más de 125 millones de dólares a proyectos en el mundo entero.

3.2.5.4 Voluntariado

El año pasado, los empleados de FLUOR dedicaron más de 36,000 horas de voluntariado hacia organizaciones de asistencia de proyectos de servicio de equipo y escuelas.

3.3 Estrategias de FLUOR para el cumplimiento de sus objetivos

Bajo sus visión y valores organizacionales, FLUOR esta implementando diversas estrategias para el cumplimiento de sus premisas.

3.3.1 Visión de FLUOR

“Ser líder en el mercado global de la construcción y servicios mediante la entrega de soluciones de calidad mundial”.

3.3.2 Valores de FLUOR

3.3.2.1 Seguridad

“Consideramos sagrado el bienestar de las personas, tanto de nuestros empleados y clientes, como de las comunidades en que trabajamos y vivimos”.

3.3.2.2 Sistema de salud, seguridad y medio ambiente de FLUOR

Este programa es diseñado para integrar la dirección de prácticas HSE (siglas en ingles) en un solo programa, que abarque un proyecto desde su comienzo a su fin, siendo consecuente a nivel global. El uso integrado y constante de este sistema en la empresa, ha proporcionado una eficaz ejecución del trabajo, una ventaja competitiva a clientes por fiabilidad, un bajo riesgo y proporcionar soluciones a los grandes desafíos de HSE. La experticia de FLUOR en su sistema de HSE, nace de una combinación de principios éticos y el extenso conocimiento obtenido durante varias décadas de experiencia.

3.3.2.3 Programa de Incidentes ZERO

El Programa de Incidentes ZERO de FLUOR es diseñado para reconocer sostenibilidad en la implementación de HSE como programa en la empresa, mejorando los resultados

de FLUOR en esta área. El programa de recompensa comenzó en 1994 para alcanzar accidentes ZERO, y poniendo un nuevo estándar a la industria en la seguridad a escala mundial.

3.3.2.4 MS20

MS20 Es un programa de base de datos por monitoreo, que mide indicadores de HSE, la gestión de este proyecto analiza los resultados para prevenir o reducir incidentes a futuro.

3.3.3 Integridad

“Nos regimos por las más altas normas de ética y negocios”.

FLUOR trabaja para asegurar que a todos los empleados, independientemente de la geografía o la cultura, tengan los instrumentos y recursos para mantener las normas más altas del cumplimiento ético. El Código de FLUOR de conducta de negocio y ética, es el centro del compromiso que FLUOR ha hecho para conducir su negocio con las normas más altas de integridad.

El Código contiene secciones de preguntas, consulta a expertos y el modo correcto de tomar decisiones. El Código también contiene un marco ético de toma de decisiones y una lista de recursos disponibles, donde los empleados pueden obtener direcciones de contacto para delatar la mala conducta sospechada.

Desde 2005 FLUOR ha tenido una estrecha relación con La Organización de la Transparencia Internacional (TI), contribuyendo con el financiamiento de varios de sus estudios e investigaciones.

"Ethicana", es una película sobre la corrupción en la industria de la construcción global, subtitulada en 15 lenguas, "Ethicana" incluye una dramatización de HD-DVD de situaciones de soborno típicas en proyectos de construcción."Ethicana", se proporcionará a negocios, agencias públicas, y universidades por todo el mundo, bajo una política de anticorrupción gratuitamente. Se Espera que esta película sea vista por miles de ingenieros, contratistas, proveedores, consultores, y estudiantes.

3.3.4 Trabajo en equipo

“Respetamos la perspectiva de lo demás y compartimos conocimientos y recursos con el fin de lograr excelencia, entregar valor y crecer individual y colectivamente”.

3.3.4.1 La semana de la ingeniería

FLUOR es un líder en esta actividad, implementándola cada año, fue patrocinador dos veces, sirviendo como la co-silla nacional del acontecimiento. Durante La Semana de la Ingeniería anual de FLUOR en 2007, los empleados de la empresa abarcaron a más de 20,000 estudiantes, participando en varias actividades. Los empleados de FLUOR visitaron escuelas en comunidades locales, para ayudar a niños a aprender los aspectos

importantes de la ciencia y el mejor entendimiento del campo de la ingeniería, también se coordinaron días de actividades de estudiantes y días de carrera en oficinas de FLUOR. También introdujo “La unión del Mundo a La Ingeniería”, una serie de foros a base de web y teleconferencias on line, entre estudiantes de ingeniería, líderes de negocios y técnicos.

Cada año, los equipos de ingenieros de FLUOR planifican nuevas actividades en sus oficinas en todo el mundo, ayudando al mentor y cultivando a los ingenieros del mañana, FLUOR también participa en “Competencias Amistosas” por el cual los miembros prueban su creatividad y habilidades de ingeniería compitiendo contra sus colegas sobre un proyecto de diseño específico. Los estudiantes también participan o visitan ubicaciones de FLUOR durante las competencias.

La misión, visión y los objetivos empresariales son la base del plan estratégico, se puede afirmar que las compañías más exitosas, son las que definen más adecuadamente su visión, misión y objetivos, cuando se determinan claramente las políticas de la empresa y se mantienen los valores fundamentales, generalmente las empresas son más exitosas. Es importante mencionar que en cuanto al cumplimiento de los valores, debe haber una consecuencia con respecto a los objetivos planteados y los valores de la organización.

3.4 Las ventajas de trabajar en FLUOR.

FLUOR ejecuta desafiantes y complejos proyectos en el mundo entero. Con más de 1,000 proyectos cada año, sirviendo a más de 600 clientes en 70 países, requieren enormes habilidades y capacidades.

FLUOR recompensa el trabajo, el conocimiento, y el compromiso. Las ventajas y programas de recursos humanos de la empresa son diseñados para atraer y conservar a los mejores empleados. La innovación y el pensamiento emprendedor son partes importantes de la cultura de FLUOR, sus proyectos de ventajas y política animan el crecimiento tanto para la empresa como para sus empleados.

FLUOR está orgulloso de ofrecer un conjunto de ventajas integrales diseñadas para satisfacer las necesidades, tanto de sus empleados como de sus potenciales candidatos.

3.5 Ventajas y beneficios de trabajar en FLUOR

- Servicios de salud y medicamentos
- Cobertura Dental
- Cobertura de Vida y Accidentes
- Cobertura por invalidez
- Proyectos de los ahorros y retiros
- Tiempo libre pagado (TOWP)

- Cuenta de ahorros
- Programa para el Empleado y ayuda familiar
- Educación
- Beneficios voluntarios

3.6 Habilidades técnicas profesionales que ofrece FLUOR

FLUOR es una de las empresas más seguras de América y un líder en la industria creciente de la construcción. El equipo de FLUOR construye proyectos de categoría mundial alrededor del globo y ofrece trabajo para cada especialidad técnica a cada nivel de habilidad. FLUOR ofrece una carrera provechosa con muchas oportunidades para el crecimiento, las ventajas están entre lo mejor de la industria, FLUOR ofrece salarios competitivos, seguro médico y dental, entregando oportunidades y proyectos de retiro diseñados expresamente para la política de trabajos en proyectos. FLUOR valora las contribuciones de una mano de obra diversa y es un patrón de oportunidad de empleo Igualitario.

3.7 Reclutamiento en universidades

3.7.1 Programa GAP (Graduates Advancing toward Professionalism) de FLUOR

Preocupado del desarrollo profesional y las necesidades sociales de los estudiantes, el programa GAP de FLUOR sirve para integrar y motivar a recientes estudiantes graduados de las universidades hacia todos los niveles de la empresa. El programa GAP

actualmente se implementa en las oficinas de FLUOR de Greenville, Houston y Sur California del Sur.

Los objetivos de GAP incluyen:

- Creación de un ambiente de aprendizaje en FLUOR para inculcar una perspectiva redondeada de negocio a cada graduado.
- Oportunidad para los graduados de conectarse a una amplia red de pares, clientes y directivos de la empresa.
- Retroalimentación constante proveniente de los directivos de FLUOR para promover un mejor lugar de trabajo.

3.7.2 Beneficios del programa GAP

GAP procura " acortar la brecha " entre FLUOR y los graduados de la universidad, proporcionando una variedad de ventajas como:

- Inserción a la cultura de FLUOR
- Trabajo en equipo, aumentado por fuertes lazos sociales.
- Mejoramiento de habilidades de comunicación.
- Realzar el compromiso con la empresa y trabajo.

- Numerosas oportunidades de colaborar con pares en otras disciplinas.

3.7.3 Las Relaciones con Universidades

FLUOR patrocina subvenciones anuales y becas en universidades seleccionadas, con un foco sobre la ingeniería, la construcción, y programas de negocios. En el 2007, las subvenciones a 14 universidades estadounidenses sumaron más de 525,000 dólares. Las subvenciones a universidades en Canadá, Chile, Países Bajos, Filipinas, Polonia, Sudáfrica, y el Reino Unido sumaron 320,000 dólares.

3.7.4 El Programa de Beca FLUOR

Durante más de un cuarto de siglo, FLUOR ha patrocinado un programa de becas para los hijos de empleados FLUOR. El Programa de Beca FLUOR reconoce los logros de estos estudiantes y apoya sus objetivos y aspiraciones de obtener grados y certificados en universidades, colegios, y profesional/técnico. Cada año, más de 700,000 dólares son destinados este programa.

3.7.5 Programa ciclo de Mentoring

Este programa proporciona una amplia participación de líderes de la empresa exponiendo y debatiendo diversos temas en base a equipos. Los mentores son los campeones de la diversidad y la integración que ayudan a la empresa a promover los altos niveles de compromiso del empleado con FLUOR. Mientras el programa se ejecuta la gente tiene oportunidades para el diálogo informal, tutoría y el estudio, tanto con sus

mentores como sus colegas. Hasta el momento, 15 países han participado. El programa sigue ampliándose a través de la empresa, y ha sido reconocido por las organizaciones siguientes:

- La comisión de Igualdad de oportunidades estadounidense En 2006
- La revista FORTUNE
- El Premio de IMPACTO de HR Houston En 2008

3.7.6 Educación y la capacitación en FLUOR

El estudio continuo es esencial al sostenimiento del éxito de FLUOR. Todos los empleados de la empresa tienen una variedad de herramientas para obtener conocimiento y mejorar sus habilidades. La diversidad e integración son incorporadas como valores en cursos de desarrollo para profesionales, integrando principios claves en las prácticas de la empresa.

Además de la capacitación en el aula, FLUOR ofrece cursos en línea bajo plan de estudios de integración, el cual fue diseñado para ayudar a empleados a entender como la diversidad influye en operaciones cotidianas de negocios, como trabajar con eficacia dentro de un ambiente diverso, y como crear una cultura más global dentro de la organización. Además, FLUOR ofrece una intranet, donde todos los empleados pueden tener acceso a instrumentos de información y capacitación.

3.8 **Capítulo III** **Conclusiones**

3.8.1 Conclusión

De acuerdo a los autores citados referente al primer objetivo, un eje fundamental del éxito de las empresas son las personas, pero no las personas por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área de Recursos Humanos, siendo esta área la responsable de crear y gestionar las políticas para la inserción y la retención del talento, en cada organización, contribuyendo directamente con el proceso creativo de valor.

En el segundo objetivo, vemos que la empresa FLUOR si cumple con muchas de las opiniones planteadas por los diversos autores citados, aun mas, FLUOR sigue siendo firme en la implementación de estrategias para gestionar el talento dentro de la empresa, desafiando a sus empleados a cumplir metas cada vez mas complejas, no solo para alcanzar sus objetivos, sino también para contribuir al conocimiento individual de cada empleado.

Las políticas de sostenibilidad de FLUOR han sido fundamentales para alcanzar el éxito que goza la empresa hoy en día, adoptando consejos y teorías de varios exponentes en el área de los Recursos Humanos, y de sus logros y experiencia a lo largo de su extensa trayectoria a nivel mundial, FLUOR no solo cumple con las normas internacionales de salud, seguridad y medioambiente, integridad y ética, sino que también aporta a estas contribuyendo como ejemplo e incentivo a muchas otras empresas.

Los valores de FLUOR han sido cumplidos por medio de sus innovadoras políticas de sostenibilidad, respaldadas por su larga experiencia en sus miles de proyectos ejecutados a nivel mundial, adquiriendo así, una notada diferenciación, la cual es sin duda su principal ventaja competitiva frente al mercado de la ingeniería y construcción, su diferenciación no solo concierne a la prestación de servicios, sino principalmente con un personal comprometido con la empresa, logrado gracias a su enfoque de la valoración del talento.

De acuerdo con los varios autores citados en este trabajo se concluye que la motivación, es el motor impulsor hacia el logro de objetivos, mantener satisfecho a un trabajador se traduce en un buen desempeño, el que lleva a que un empleado quiera aportar con sus ideas y esfuerzo, FLUOR sabe muy bien la relación costo- beneficio y lo implementa en cada una de sus estrategias, sabiendo que el capital humano es el principal recurso de toda organización.

Las diferentes estrategias que apoyan la valoración y gestión del talento de FLUOR, han sido sin duda, un valor agregado que ha contribuido a su éxito mundial.

3.9 Anexo

3.9.1 Perfil del trabajador chileno

En la empresa se debe reconocer al individuo como un ser humano, y no sólo como un cargo más dentro de ella.

Hoy en día el perfil del trabajador humano, se relaciona mayormente con las habilidades y características personales, que con sus conocimientos y experiencias. Los valores y principios fundamentales de los seres humanos, estoy escritos en su yo más interno y son generalmente mucho más complicados de modificar.

Características positivas

1.- El chileno es un trabajador apreciado por los empresarios, sobre todo por aquellos a quienes les ha tocado supervisar faenas, en otros países no desarrollados.

2.- El trabajador chileno posee gran capacidad para trabajar sostenidamente en condiciones difíciles, lo que se presenta como una situación bastante generalizada en una nación que vive principalmente de la explotación de sus recursos naturales.

3.- Existen sectores de trabajo más profesionalizados que otros, los que sienten que pueden cambiar de trabajo con mayor soltura y, por lo tanto, tienen mayores aportes que hacer a la empresa.

4.- Se detecta actualmente una mayor capacidad para trabajar en equipo, pues se plantea que con un buen liderazgo, el empresario puede darle mayor formación a su gente y lograr comprometerla con un proyecto de trabajo. El trabajador chileno se caracteriza por su colaboración ante su equipo de trabajo.

- 5.- El trabajador chileno puede responder positivamente ante el incentivo.
- 6.- El trabajador nacional, busca oportunidades. No espera que se le dé todo gratis. es emprendedor.
- 7.- Se identifica con su empresa, lo que se demuestra en el respeto que este sostiene por las estructuras y normas internas.
- 8.- Existe lealtad por parte de los trabajadores hacia su jefe, a sus compañeros y a la empresa, así como a su propia familia y país.
- 9.- El trabajador chileno es creativo si se le da la oportunidad, lo que exige la administración moderna (ser un empresario dentro de su trabajo).
- 10.- El trabajador chileno acepta largas jornadas laborales. Según cifras de la dirección del trabajo, cerca del 37% del universo labora más de 48 horas semanales.
- 11.- Los trabajadores valoran la capacitación, como una forma de movilidad laboral, y como una forma de disminuir la incertidumbre e inestabilidad. También valoran la capacitación como herramienta útil para el uso de nuevas tecnologías.
- 12.- El trabajador chileno posee la capacidad de negociar y defender sus intereses.

3.9.1.1 Características negativas

- 1.- Alto absentismo, abuso de licencias médicas. En este sentido no demuestra responsabilidad ni madurez.

- 2.- Las largas jornadas laborales a las que están sometidos los chilenos, no están relacionadas con mayores índices de productividad en la empresa nacional.
- 3.- Los trabajadores obedecen y no cuestionan las decisiones del supervisor. Existe falta de agresividad para tomar decisiones y asumir responsabilidades. Existe poca capacidad de análisis.
- 4.- Existe poca flexibilidad. El trabajador no está dispuesto a realizar un trabajo que no se encuentra específicamente definido dentro de sus responsabilidades.
- 5.- El nivel de conflicto es alto en las empresas nacionales, la colaboración entre trabajadores y empresarios, es baja y la imagen mutua es negativa.
- 6.- Los trabajadores no tienen empatía. Velan sólo por sus intereses.
- 7.- Son personas muy dedicadas y dispuestas a aprender nuevas labores, pero en ocasiones deben repetir más de una vez sus obligaciones, por no realizarlos. son poco meticulosos en los resultados de su gestión.
- 8.- No poseen pensamiento estratégico. Son poco capaces de adaptar el trabajo individual en pro de la misión empresarial.
- 9.- Los trabajadores chilenos poseen poco respeto hacia los plazos convenidos.
- 10.- Los trabajadores jóvenes son poco constantes, no tienen hábitos. No poseen una cultura laboral, en general.

3.9.2 Anexo i

3.9.2.1 El cerebro humano se desarrolló gracias a la presión social

La flexibilidad y la competitividad sociales, causas posibles del crecimiento cognitivo

Este descubrimiento vendría a corroborar la hipótesis de La Inteligencia Maquiavélica, también conocida como del Cerebro Social, que señala que la intensa competición social fue (y sigue siendo hoy) la principal razón de que el cerebro humano haya evolucionado hasta convertirse en un órgano completamente complejo y que consume el 20% de nuestra energía.

La selección natural promocionó a aquellos individuos cuyas estrategias sociales les proporcionaban éxito social y reproductivo. Sofisticados métodos "maquiavélicos", que implicaban comportamientos sociales como las mentiras, la astucia o la creación de grupos sociales fueron la forma de tener éxito en la emergente y compleja sociedad. En estas sociedades se produce mucha competencia, lo que también requeriría de un gran esfuerzo de adaptación. Los macacos rhesus viven en complejas sociedades dominadas por rígidas jerarquías masculinas. En ellas, el estatus social y el poder se consiguen y mantienen utilizando la violencia y estableciendo complejas alianzas políticas. El sexo también puede usarse con propósitos políticos, señala Machiavelli.

Según el científico, lo que los macacos rhesus y los humanos tienen en común es que las estructuras psicológicas y sus comportamientos han ido conformándose a partir de la competitividad intensa entre los individuos y los grupos sociales, a lo largo de la historia evolutiva de ambas especies. La presión para encontrar soluciones maquiavélicas a los problemas sociales habría forzado el aumento del tamaño del cerebro humano. La inteligencia maquiavélica sería una aptitud de la que podemos sentirnos orgullosos, aunque también es el secreto de nuestro éxito. Lo mismo ocurre con algunas de las especies de primates del planeta.

4.0 Bibliografía

Alvear Camila, publicado 2008, ¿Que son los stakeholders?, www.rsc-chile.cl

Barranco Francisco, publicación 1993, Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, Ediciones Piramidal.

Cardona Pablo y Wilkinson Helen, artículo publicado 2008, www.infobaeprofesional.com.

Chiavenato Idalberto, publicación 2000, Administración de los Recursos Humanos, Ediciones Mc Graw-Hill.

Comisión Brundtland, publicado 1987, Nuestro Futuro Común, ONU.

Comité de aprendizaje en línea sobre administración, actualizado 2009, Descripción del Análisis del Stakeholder, <http://www.12manage.com>

Dyer William, publicación 1988, Formación de Equipos, Editorial Iberoamericana.

Escat Maria, publicación 2005, artículo Estrategia del Recurso Humano, www.arerh.com.

Fluor Chile Corporation, publicación 2006, Manual de Ética.

Fluor, Fluor Corporation, www.fluor.com.

Goleman Daniel, publicación 1999, La Inteligencia Emocional, Vergara Editor S.A.

González Zully, publicado 2005, artículo Importancia de los Recursos Humanos, comunidad del conocimiento, www.sapiens.com.

Martínez Yaiza, artículo publicado 2008, El cerebro humano se desarrolló gracias a la presión social, www.tendencias21.net.

Mínguez Andrés, publicación 2006, Dirección Práctica de Recursos Humanos, ESIC Editorial.

Pérez Maritza, artículo publicado 2006, Gestión del Talento Humano, www.excelenciaempresarial.com.

Press Eduardo, artículo publicado 2003, La empresa y el factor humano, www.Sht.com.ar.

Quezada Humberto, artículo publicado 2004, Talento en las organizaciones, www.Sht.com.ar.

Robbins Stephen, publicado 1998, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación ediciones.

Saldarriaga Hernán, artículo publicado 2002, ¿Ventaja comparativa o competitiva? (Parte I), www.sapiens.com.

Senlle Andrés, publicación 1992, Calidad y Liderazgo, Ediciones Gestión 2000 S.A.