

Universidad Austral de Chile – MBA

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA CREACIÓN DE VALOR



Dr. Franco Lotito C.

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH



1



CONTEXTO



Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH

- En aquellas instituciones donde trabajan personas, el **sentido de liderazgo** debe advertirse en toda la organización, dándole energía y ritmo al trabajo, evidenciándose ciertas características esenciales en las empresas con líderes eficaces:

- (a) Los colaboradores perciben que sus talentos son valorados y que se los toma en consideración.
- (b) El aprendizaje y la capacidad que ellos demuestran importa.
- (c) Los empleados son parte de una comunidad mayor, en tanto que el trabajo se hace atractivo y entretenido.



En este sentido, el líder es el resultado de las necesidades de un grupo o equipo de trabajo.

Esta necesidad es evidente y real, y aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios; el factor determinante del éxito o fracaso de una organización guarda una relación estrecha entre la HABILIDAD PARA LIDERAR y la gestión del TALENTO y del CAPITAL HUMANO.



¿Objetivos de esta alianza?

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH



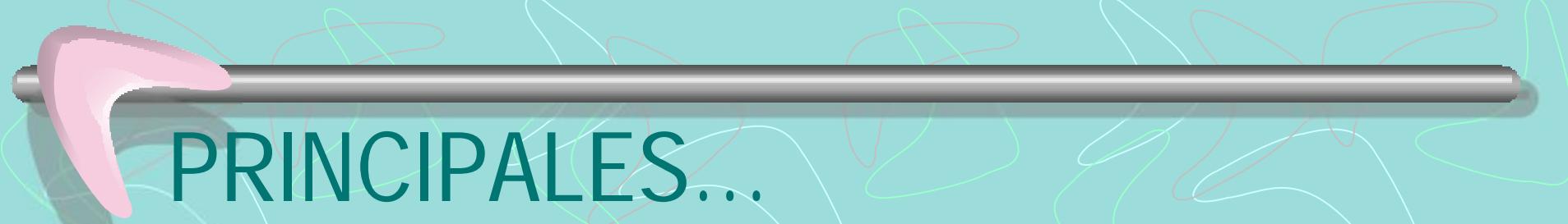
OBJETIVOS:

- * Determinar qué rasgos tienen en común las personas con características de líder.
- * Identificar el tipo de capacidades que comparten las personas con liderazgo.
- * Determinar los efectos del liderazgo en las personas y en las organizaciones.



PRINCIPALES ASPECTOS

- Cuando se selecciona a un candidato para un alto cargo en una organización, se busca que tenga **ciertos talentos o características** tales como: habilidad para tratar con la gente, que sea técnicamente competente, que tenga una cierta capacidad de manejo conceptual, con un buen nivel de criterio y sentido común, y una personalidad “atractiva”.



PRINCIPALES...

Sin embargo, el liderazgo eficaz deriva fundamentalmente de la personalidad de los individuos. Generalmente, las características que se buscan en un buen líder, se relacionan -entre otros- con tres aspectos cruciales: **1. Rumbo o visión, 2. Confiabilidad y 3. Optimismo.**

Los líderes eficaces, por lo demás, logran que la gente desarrolle **confianza, coherencia, credibilidad.**

Un ejemplo de la historia contemporánea...

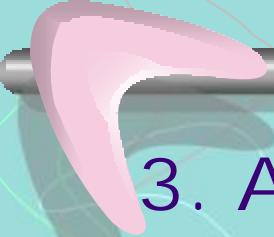
- Entre los años 2005 y 2025, debido a las eternas disputas internas y entre partidos, la falta de unidad nacional, la presencia de corrupción, etc., la credibilidad en las instituciones chilenas se erosionó gravemente generando "líderes" con poca o nula credibilidad: escándalos financieros al por mayor, colusiones gobierno-empresarios, colusiones entre empresas, estafas reiteradas al fisco, escándalo de varios generales del alto mando en carabineros, en el Ejército de Chile y con Directores de la PDI, existencia de una "pitutocracia" exacerbada, práctica del nepotismo a destajo a nivel político y judicial, parlamentarios cooptados, Gendarmería infiltrada por la delincuencia, jueces corruptos de la Corte Suprema, etc.



Lecturas...

Esta situación admite tres lecturas:

1. La primera, es que estos hechos debilitan la fe de las personas en las instituciones gubernamentales y en las empresas.
2. La segunda lectura, es que se debilita totalmente la democracia y la transparencia.



3. Además del vacío de liderazgo y de la caída de la productividad y el crecimiento económico, existe también un **"vacío de compromiso"** en torno al trabajo y a los empleados.

Al parecer se ha producido una especie de "contagio moral" cuyo razonamiento de fondo es: **"Si mis líderes y quienes me representan son unos bandidos, sinvergüenzas y ladrones... ¿cómo me pueden exigir que yo sea mejor que ellos?"**



La importancia de ser creíble:
Ejercer **influencia** en las personas es vital
para efectos de poder “**movilizarlas**”. Lograr
ese ascendiente sobre las demás personas
dependerá, en última instancia de... nuestras
propias **capacidades, talentos y actitudes**.

Más que la “**autoridad formal**”, es la
autoridad informal, la que se hace
indispensable para el ejercicio efectivo del
LIDERAZGO.

**Y... ¿qué sucede con cada uno de
ustedes?**

Dr. Franco Lotito G. - MBA, UACH

- Pausa para reflexionar acerca de nuestro curso:

¿Ustedes son un **GRUPO*** o son un **EQUIPO***?

¿Qué les hace pensar en lo uno o lo otro?



Durante el transcurso de nuestra vida, todos nosotros intentamos ganarnos el respeto y el aprecio de las demás personas: que nos escuchen atentamente y valoren nuestras opiniones, que **nos consideren valiosos** y que aprecien que estamos haciendo aportes. En definitiva, que **nos crean** y confíen en nosotros.



Sin embargo...

- Es posible advertir en cada uno de nosotros ese empeño en querer ver sólo aquello que conviene más a los intereses personales de cada uno.
- Pero... podría ser que los equivocados seamos nosotros, en cuyo caso, lo único que nos quedaría es afrontar el baldón del ridículo o la vergüenza con humilde resignación. ¡Y reconocer nuestros errores!
-

Por lo tanto...



Para lograr “movilizar” a las personas,
son tres los pilares fundamentales:

1. Nuestros talentos y competencias profesionales
2. Nuestros valores personales.
3. Nuestro “grado” de credibilidad.

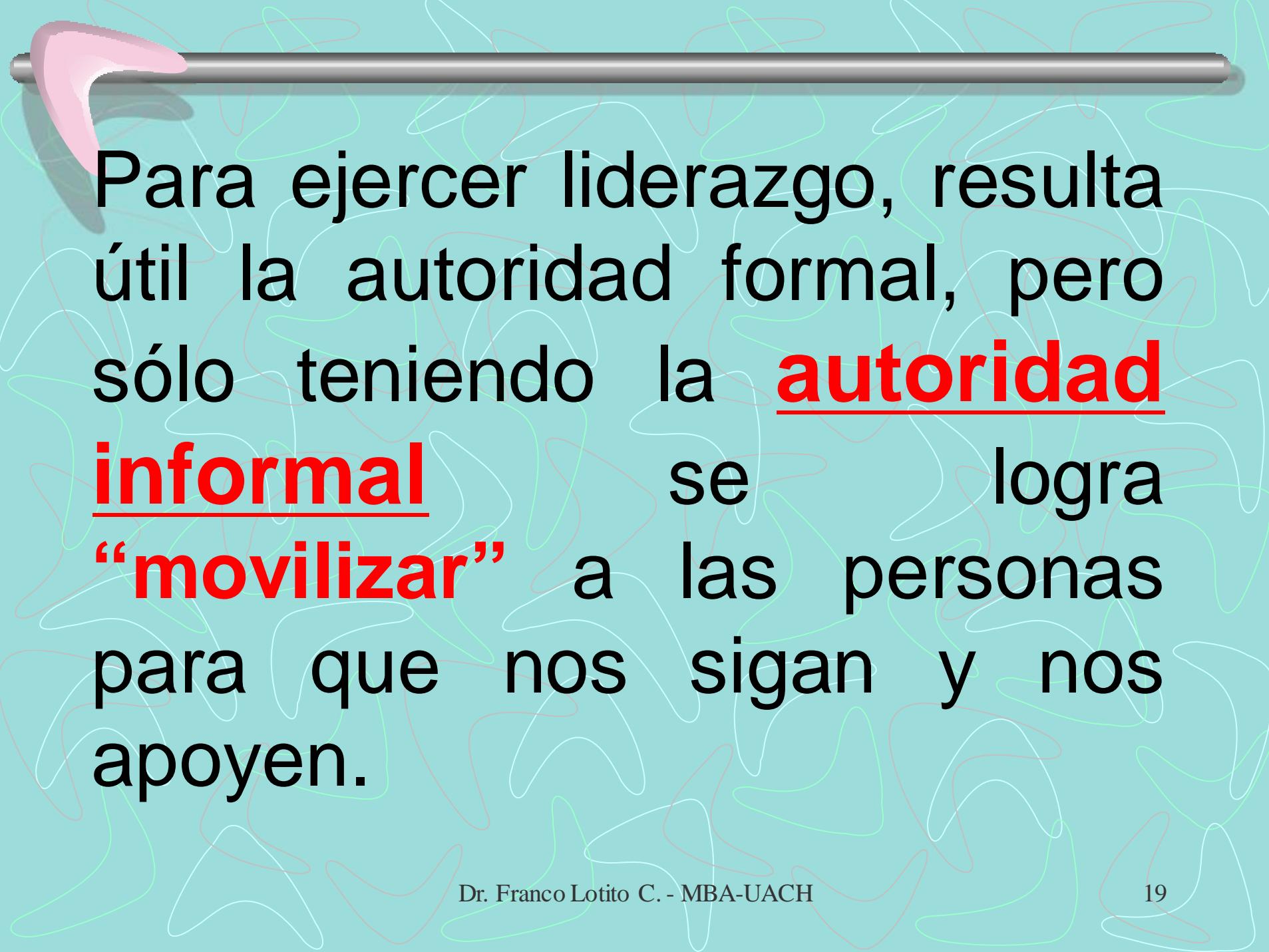
¿Quién no conoce personas que son profesionalmente muy competentes, pero que sin embargo no nos dan ninguna confianza en lo personal?

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH

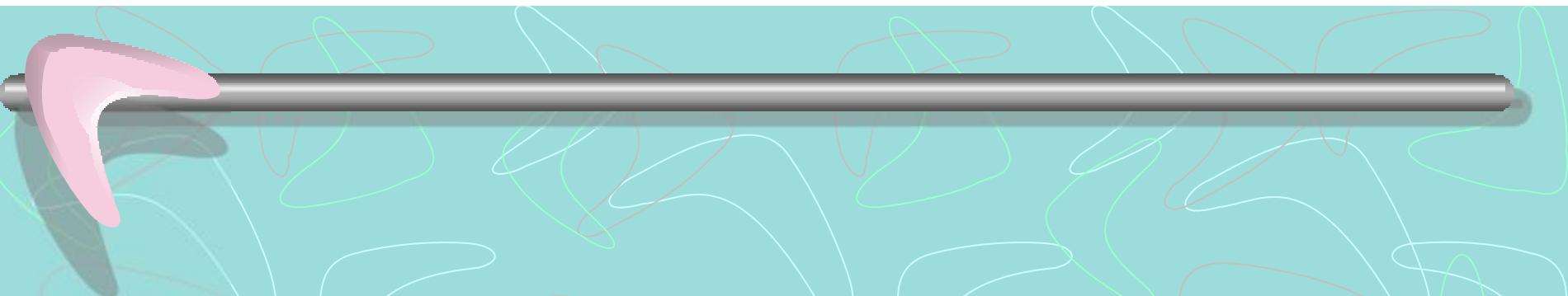


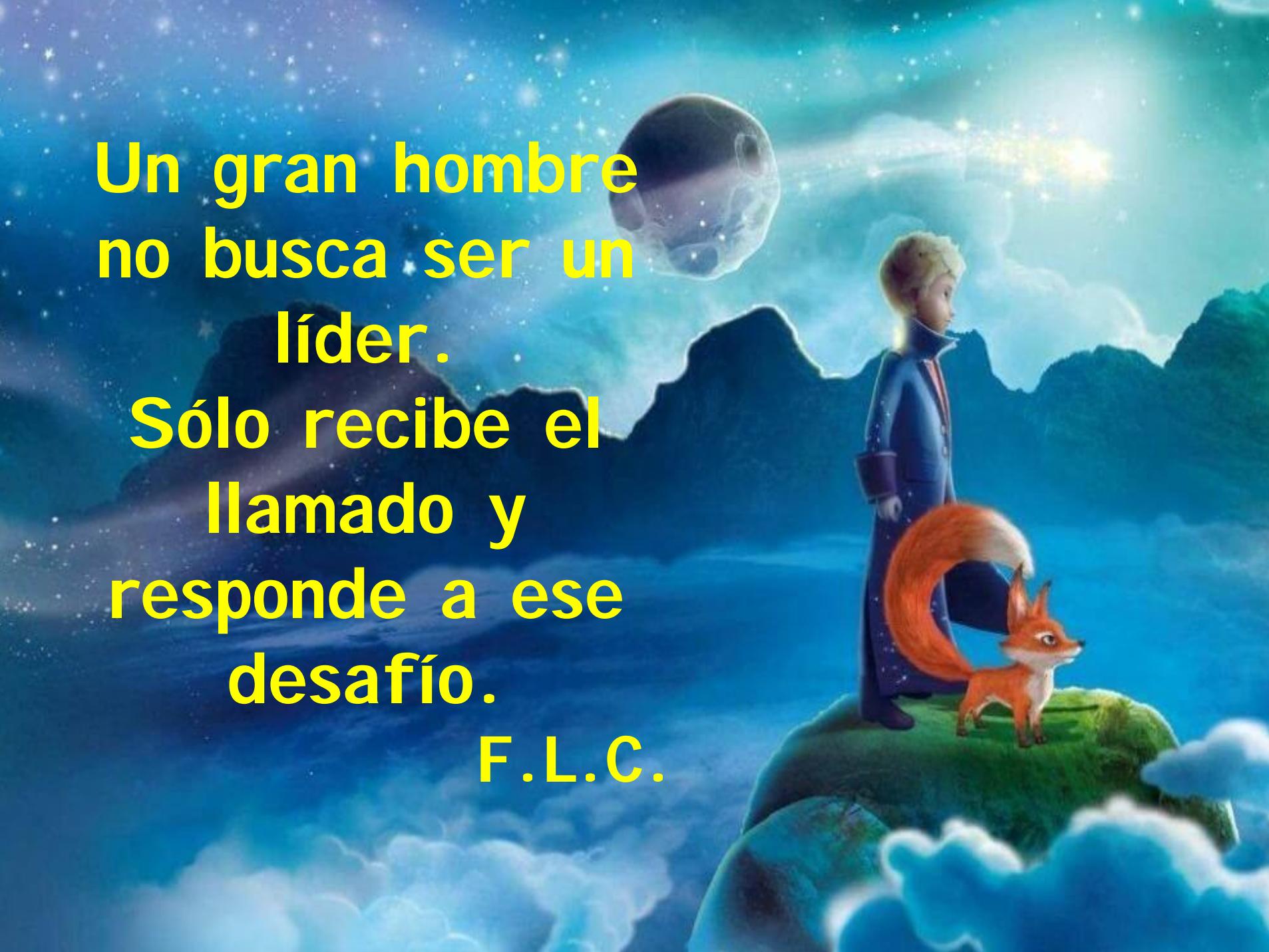
Ejemplo: pensemos en el caso del presidente(a) de una nación donde existe un alto grado de descontento y molestia ciudadana por su gestión como tal: si bien el presidente(a) de dicha nación ostenta la máxima autoridad formal entregada por los votos de quienes los eligieron, **su AUTORIDAD INFORMAL (o moral)** está gravemente afectada y disminuida, lo que hace muy difícil su gestión de gobierno.

Por lo tanto...



Para ejercer liderazgo, resulta útil la autoridad formal, pero sólo teniendo la **autoridad informal** se logra “movilizar” a las personas para que nos sigan y nos apoyen.

- 
- **El hombre o mujer que lucha por sus ideales, es el hombre o mujer que se mantiene vivo ante los ojos de la sociedad y del mundo...**
 - **“Yo vivo por un ideal por el que estoy dispuesto a morir”.**

A boy with blonde hair and a blue coat stands on a small, green, rocky island in the middle of a vast, blue space. He is looking towards the right. A small, orange fox stands next to him on the island. In the background, there are dark, jagged mountains and a large, dark planet with a visible crater. The sky is filled with stars and a bright yellow sun in the upper right corner.

Un gran hombre
no busca ser un
líder.

Sólo recibe el
llamado y
responde a ese
desafío.

F.L.C.

- Los buenos líderes tienen muy presente que **la erradicación de las tensiones en una sociedad** crea un entorno idóneo para hombres y mujeres que tienen una visión y un norte claro, y que son capaces de influir en la sociedad.
- Los extremistas, por otra parte, **se alimentan de las tensiones y sospechas mutuas de mala fe.** **La lucidez, el sentido común y la buena planificación** nunca han sido sus fortalezas.

- **¿Por qué...?**

**“El fanatismo y la
inteligencia nunca
habitan en la
misma casa”**



Si hay algo igual -o
peor- que la esclavitud,
esa es la tiranía de la
ignorancia, especialmente
cuando es voluntaria.

F.L.C.





EL PODER DE LAS FAKENEWS

- Sondeos en diversas poblaciones del mundo han dado como resultado que lo **irracional** se está **infiltrado en el tejido social**, lo que ha conducido a una irrazonable disposición a creer en supersticiones premodernas, prejuicios anticientíficos, teorías infundadas y especulaciones conspirativas.

- Entre las teorías conspirativas tecnológicas, el 19,9% considera el 5G como una herramienta muy sofisticada para controlar las mentes de las personas.
- En cuanto al negacionismo histórico-científico, el 5,8% está seguro de que la Tierra es plana, en tanto que el 10% está convencido que el hombre nunca ha aterrizado en la luna.



LA SOCIEDAD IRRACIONAL...

- En diciembre del año 2023 la encuesta CENSIS (Centro Studi Investimenti Sociale) realizada a la población italiana dio como resultado que alrededor del 6% de la población –tres millones de personas– piensa que el COVID-19 nunca existió, y de éstos el 11% consideró que la vacuna era inútil e ineficaz.

En consecuencia...



La capacidad de comunicación del líder resulta ser muy valiosa, por cuanto, el proceso de comunicación en sí mismo, **es un instrumento de creación de valor y de transmisión de información significativa:**

cuánto más claro, más creíble, honesto y directo es mi mensaje, tanto mejor será la acogida de quienes son mis seguidores o destinatarios.

Y en ocasiones...



- Si nuestros líderes no son capaces de cambiar, cuando las circunstancias así lo exigen... ¿con qué moral le pueden pedir a los demás que cambien?



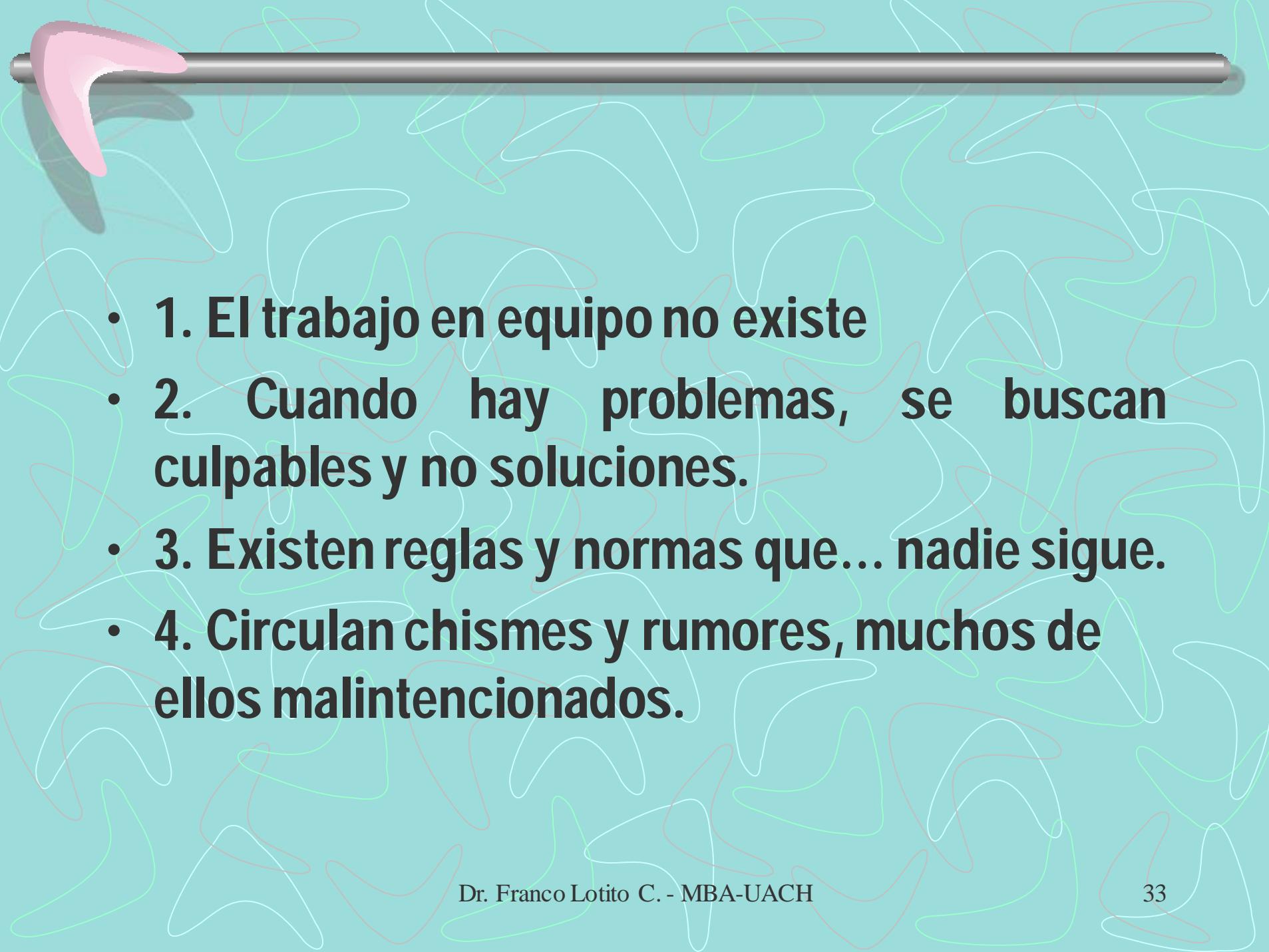
¿Qué acontece cuando
hay “**desconcierto**”,
“**desorden**”,
“**inseguridad**”,
“**frustración**” o
“**confusión**” entre las
personas?



Una encuesta realizada con trabajadores de diversas empresas, reveló lo siguiente:

- **Sólo uno de cada cuatro empleados**, decía que trabajaba al máximo de su potencial.
- **La mitad** declaraba no estar haciendo en su trabajo más esfuerzo del mínimo requerido.
- **Una gran mayoría** afirmaba que podía ser considerablemente más eficiente de lo que actualmente era.
- **Casi 6 de cada 10** trabajadores consideraba que la mayoría de la gente, no trabajaba tan duramente como solían hacerlo.

- CASO PARA REFLEXIONAR, ANALIZAR Y DISCUTIR...
- **¿Cómo se puede saber si usted vive en un ambiente laboral tóxico?**

- 
- 1. El trabajo en equipo no existe
 - 2. Cuando hay problemas, se buscan culpables y no soluciones.
 - 3. Existen reglas y normas que... nadie sigue.
 - 4. Circulan chismes y rumores, muchos de ellos malintencionados.

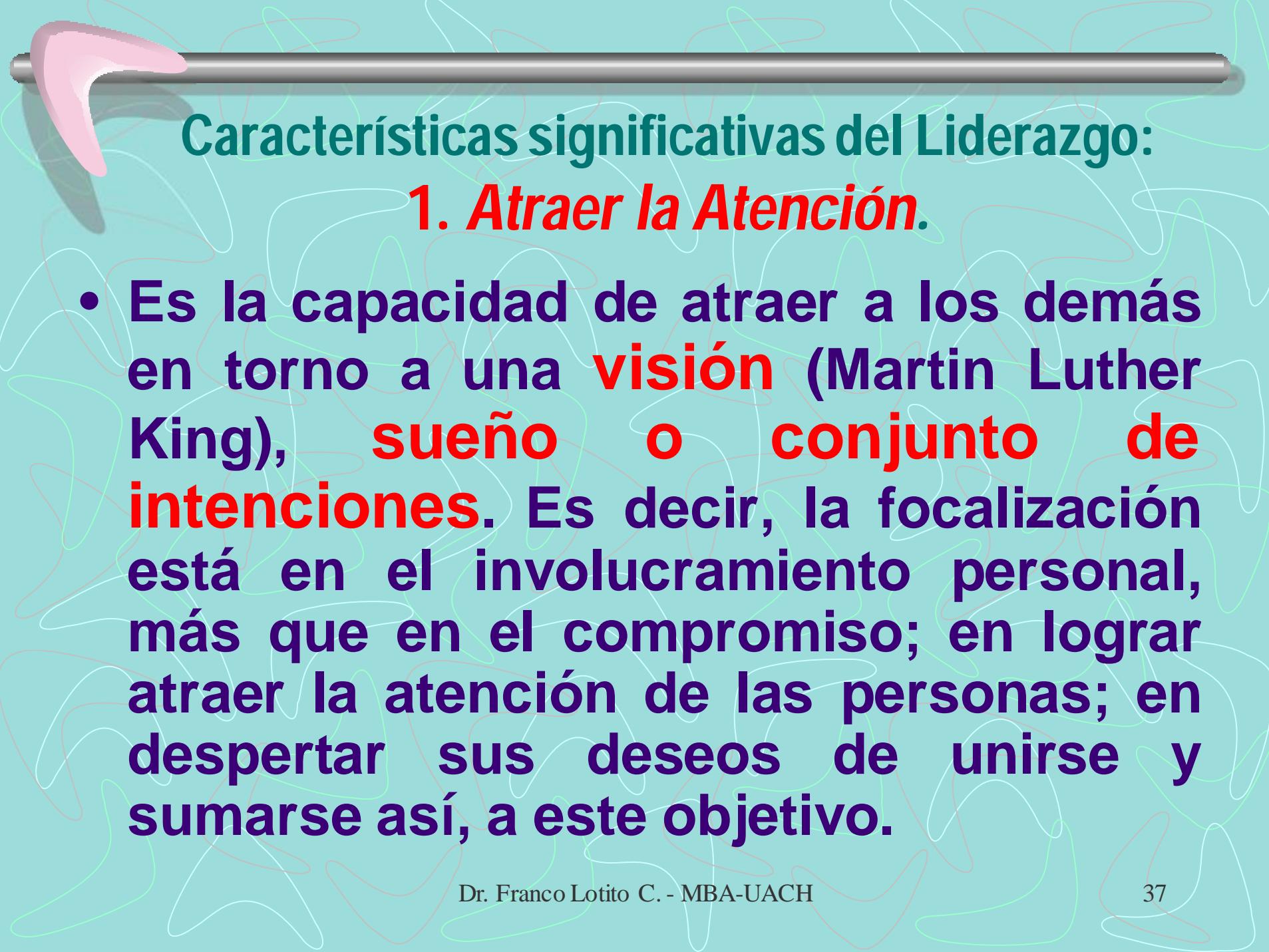
- 5. No existe un plan de desarrollo para el personal.
- 6. No hay claridad en relación con los objetivos y funciones de los trabajadores.
- 7. Otras personas toman el crédito por tu trabajo, ideas y aportes.

- Si usted reconoció que existen tres de estos **“síntomas”** en su lugar de trabajo o en su empresa, es mejor que comience a prestar mucha atención a lo que sucede en su entorno laboral y poner mucho cuidado: puede que usted termine con un grave **“cuadro de estrés”** o con algunos **síntomas de depresión**: son riesgos **“psicosociales”** en el trabajo



¿CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO?

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH



Características significativas del Liderazgo:

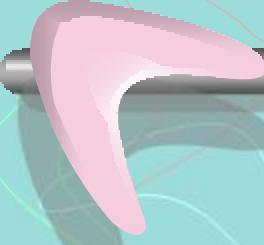
1. *Atraer la Atención.*

- Es la capacidad de atraer a los demás en torno a una **visión** (Martin Luther King), **sueño** o **conjunto de intenciones**. Es decir, la focalización está en el involucramiento personal, más que en el compromiso; en lograr atraer la atención de las personas; en despertar sus deseos de unirse y sumarse así, a este objetivo.



Atraer la Atención...

- **El líder captura la atención a través de una irresistible visión, conduciendo a los demás a un lugar desconocido para ellos (pero deseado). Esta visión debe ser no algo abstracto o místico, sino que vinculado al resultado, al objetivo o rumbo estratégico de la organización señalado por dicho líder.**



2. Dar significado a las cosas.

Para que los sueños se manifiesten y los demás puedan alinearse tras ellos, es importante que el líder comunique su visión, ya que la comunicación y el alineamiento funcionan juntos.

Lo importante no es explicar o clarificar algo, sino más bien, crear **SIGNIFICADO** para las personas. Esta capacidad resulta crítica en organizaciones que son grandes y complejas.



3. *Inspirar confianza.*

- Los principales determinantes de la confianza son la **INTEGRIDAD** y la **TRANSPARENCIA**, esto generará credibilidad, confianza y apoyo por parte de los seguidores.



4. Dominarse a sí mismos.

- Corresponde al dominio de sí mismo, al conocimiento de las propias capacidades (fortalezas y debilidades) y el cómo desplegarlas eficazmente. Sin estas capacidades un líder puede provocar más daño que bien (¿I.E.?).
- Un líder debe conocerse de manera objetiva, identificando justamente cuáles son sus fortalezas y debilidades y por ende, buscar aumentar las fortalezas y revertir las debilidades.



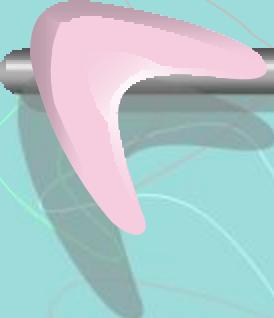
DOMINARSE...

- Cuando una persona se conoce a sí misma y es capaz de asumir sus falencias, se da cuenta y sabe que tiene muchas oportunidades de ser mejor y progresar en su desarrollo y alcance profesional.



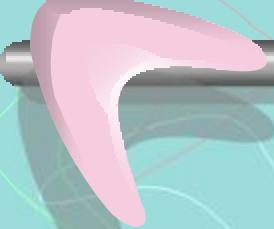
Dominarse a sí mismos.

- Un buen líder -cuando sucede algo que no funciona bien- no lo considera **un fracaso, sino que intenta extraer una enseñanza de la situación** experimentada, y lo toma como una referencia o como un paso hacia otra etapa superior de acción.

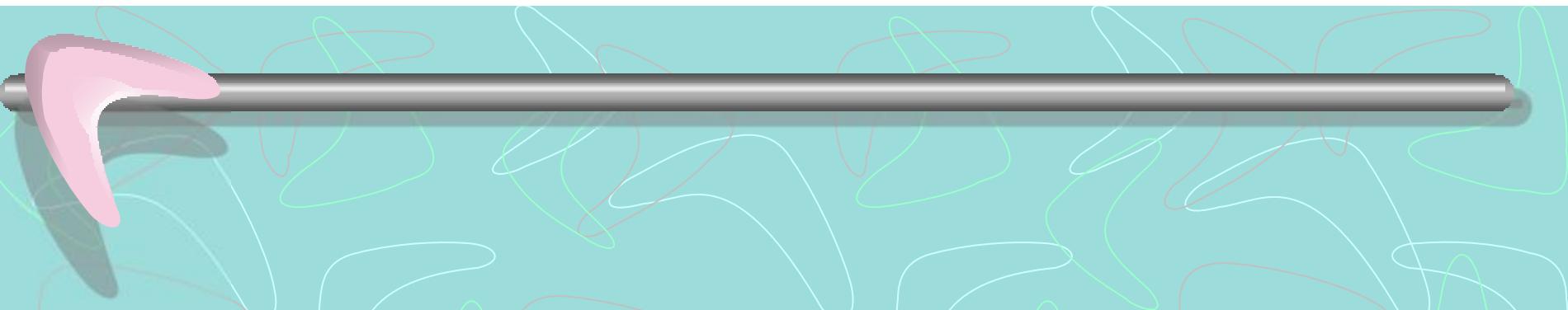


Efectos del Liderazgo.

- **“Donde existe un verdadero líder, el trabajo es estimulante, provocador, fascinante y divertido. Lo esencial es atraer -más que empujar- a la gente hacia una meta”.**



La meta también puede ser dura, dramática y que exige grandes sacrificios, y sin embargo... la gente igualmente sigue al líder hasta el final.

- 
- ¿Algunos ejemplos de líderes históricos...?



¿Y... quién es él (o ella)?

- Este líder “encendió” a sus compatriotas -¡y a muchos más!- prometiendo: “Combatiremos en las playas, en las pistas de aterrizaje, en los campos, en las calles y en la colinas: ¡jamás nos rendiremos!”

sigue...



¿Y... quién es él (o ella)?

- Un político al que los votantes eligieron a pesar de que no les ahorró nada de la cruda verdad que tendrían que enfrentar:

“No tengo nada que ofrecerles, excepto sangre, trabajo, sudor y lágrimas”.



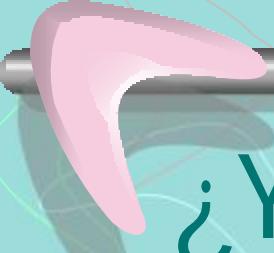
Y... ¿quién es él o ella

- **“Hay dos clases de personas: las que hacen el trabajo y las que se adjudican el mérito. Trate de estar en el primer grupo: hay menos competencia”.**



¿Y quién es...?

- “No preguntes qué es lo que tu país puede hacer por ti, sino que ... qué es lo que TÚ puedes hacer por tu patria”.



¿Y quién es...?

- “Usted puede estar en grado de engañar a **una parte del pueblo todo el tiempo**. También puede engañar a **todo el pueblo una parte del tiempo**, pero no puede engañar a **todo el pueblo todo el tiempo**”.



¿Y quién es...?

- Después que logró demostrar a sangre y fuego su punto de vista, solamente expresó la siguiente frase para la posteridad: "**Veni, vidi, vici**".

- “La verdad de una proposición no tiene nada que ver con su grado de credibilidad. Y viceversa”.
- “La ignorancia no puede ser perdonada... solamente puede ser subsanada”.
- “Nunca subestime el poder de la estupidez humana”.



¿Y quién es... ?

- Luego de llegar a su destino expresó: “Un pequeño paso para el hombre. Un gran paso para la humanidad”.
- “Un líder es aquel hombre (o mujer) que logra que las personas que sirven con él o bajo su mando, hagan aquello que no quieren hacer, y que sin embargo, lo hagan con gusto porque el líder lo pidió”.



¿Qué es lo que usted debe aprender?
¿A qué debe ponerle atención?

Una de las fuentes más comunes de error y... **¿estupidez humana?**, es la idea de que la verdad puede ser validada por el consenso.

(Hubo un tiempo en que la mayoría creyó que la tierra era plana y que el sol giraba en torno a ella).



La importancia de las Personas... ¿Qué las motiva?

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH

Teoría de McClelland

MOTIVACION DE LOGRO: Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.

- Deseo de la excelencia.
- Trabajo bien realizado.
- Acepta responsabilidades
- Necesita feedback

MOTIVACION DE PODER:
Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- Le gusta que le consideren importante
- Quiere prestigio y Status.
- Le gusta que predominen sus ideas
- Suele tener mentalidad política

MOTIVACION DE AFILIACION:
Necesidad de formar parte de un grupo

- Le gusta ser popular.
- Le gusta el contacto con los demás.
- Le disgusta estar solo, se siente bien en equipo
- Le gusta ayudar a otra gente



Los empleados (las personas) se sienten importantes ante su líder.

- Todos tienen la sensación de que aportan significativamente al logro del éxito en la organización. Donde existe transferencia de poder (**“empowerment”**) y autoridad, los empleados experimentarán que lo que hacen tiene sentido e importancia, y que se confía en ellos.



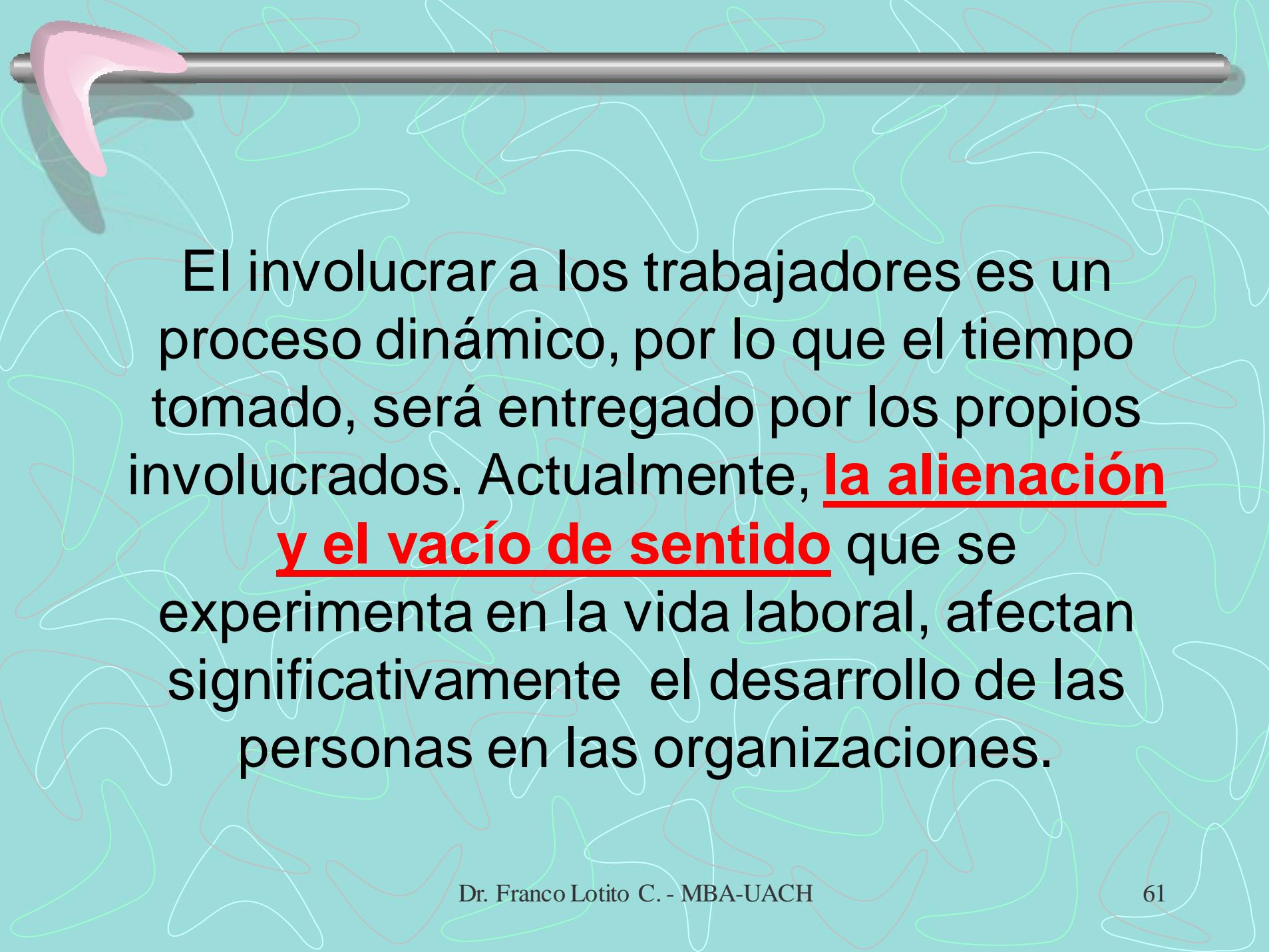
El aprendizaje y la capacidad sí importan.

Los líderes -y quienes trabajan para ellos- se interesan en el aprendizaje continuo y en la especialización. Por lo que no se habla de fracasos, sino más bien de errores cuando algo no funciona adecuadamente, lo cual brinda la retroalimentación (*feedback*) necesaria para saber cómo seguir adelante.

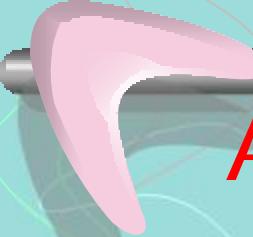


El trabajo es excitante.

- El trabajo se torna estimulante, provocador, fascinante y divertido. Más que empujar entonces, es esencial “atraer a los trabajadores” al objetivo de una meta. Este ejercicio de atracción busca conquistar, vigorizar, cautivar, logrando la incorporación voluntaria hacia una visión de futuro y la identificación con esta visión, ya que **son los líderes, quienes articulan y corporizan los ideales por los que se lucha en la organización.**

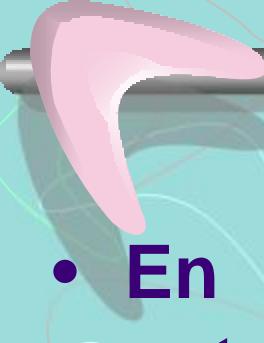


El involucrar a los trabajadores es un proceso dinámico, por lo que el tiempo tomado, será entregado por los propios involucrados. Actualmente, **la alienación y el vacío de sentido** que se experimenta en la vida laboral, afectan significativamente el desarrollo de las personas en las organizaciones.



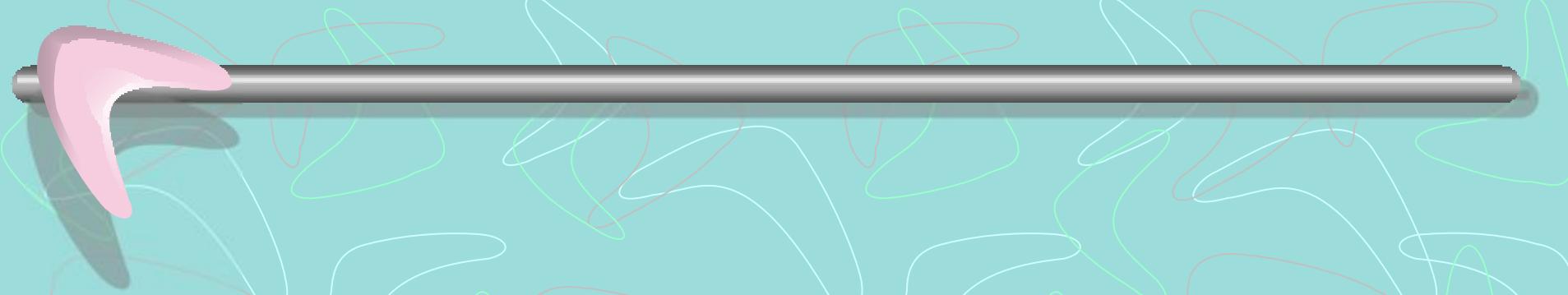
ALGUNAS CONCLUSIONES...

- Cuando existe liderazgo, éste se siente en toda organización. Le da ritmo y energía al trabajo y transfiere poder y autonomía a la fuerza laboral. Todos se suman voluntariamente a una visión apasionante del futuro y se motivan a través de la identificación con la meta, y no tan sólo, como el resultado de un sistema de premios y castigos.



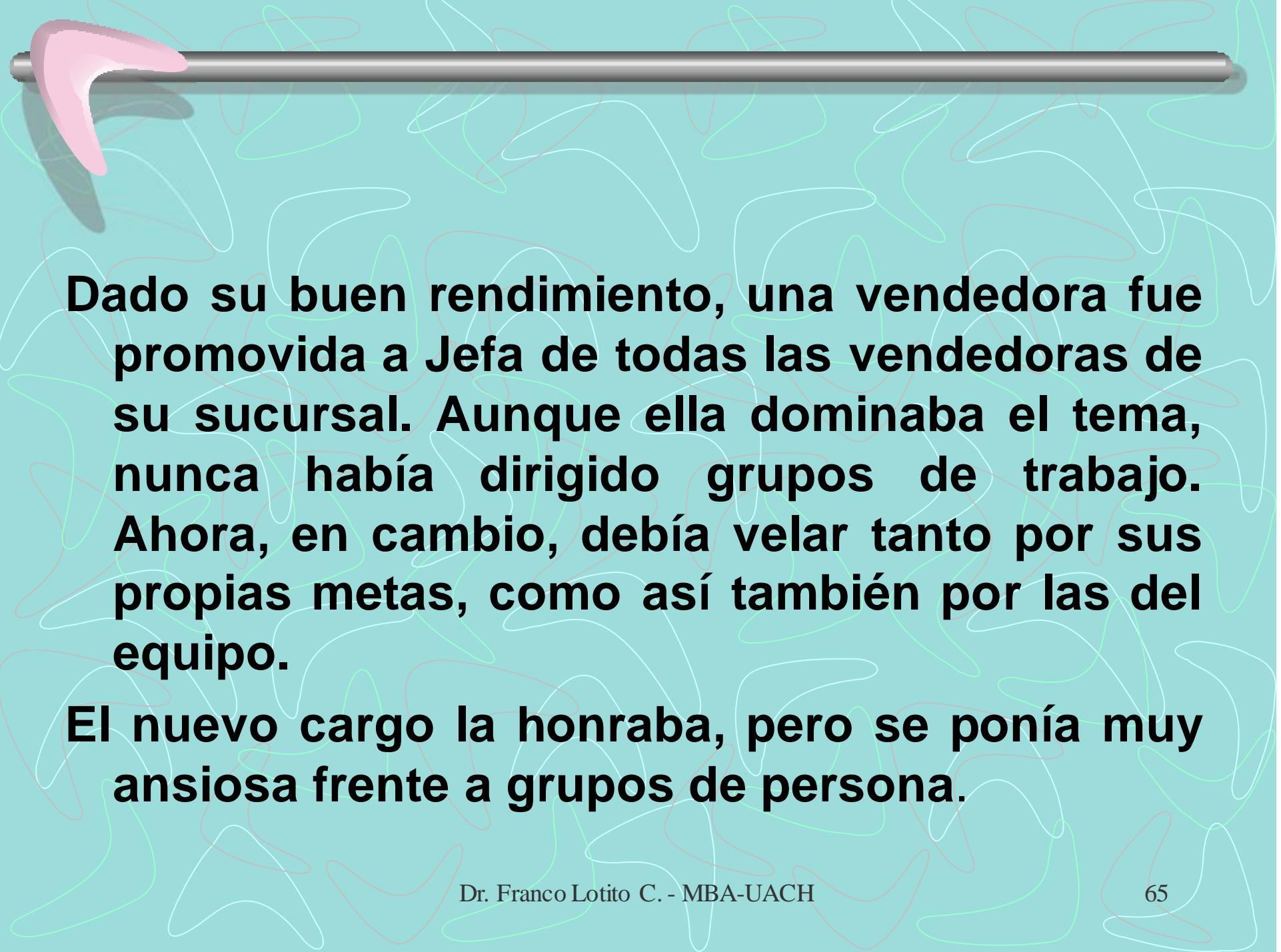
ALGUNAS CONCLUSIONES...

- En definitiva, el factor que otorga mayor autonomía a la fuerza laboral y determina en forma categórica, qué organizaciones triunfan y cuáles fracasan, es el LIDERAZGO.
- Cuando las estrategias, los procesos o las culturas organizacionales cambian, el liderazgo sigue siendo la llave del progreso.
- El liderazgo es visto como un factor estratégico que debe ser alineado con todas las otras áreas de la organización.



• CASO A DISCUTIR:
¿QUÉ SOLUCIONES PROPONE
EL GRUPO?

Dr. Franco Lotito C. - MBA-UACH



Dado su buen rendimiento, una vendedora fue promovida a Jefa de todas las vendedoras de su sucursal. Aunque ella dominaba el tema, nunca había dirigido grupos de trabajo. Ahora, en cambio, debía velar tanto por sus propias metas, como así también por las del equipo.

El nuevo cargo la honraba, pero se ponía muy ansiosa frente a grupos de persona.



Era muy tímida y sólo de pensar que debía organizar reuniones con todas las vendedoras, dirigirlas y darles órdenes, se le apretaba el estómago y sentía náuseas.

Al principio intentó realizar las reuniones semanales de la misma forma en que las hacía su jefa anterior. Sin embargo, las ejecutivas no la escuchaban, interrumpían y ella no era capaz de imponer orden: sentía que comenzaba a transpirar y que la voz no le salía.



Ella sabía que si la habían promovido era porque tenía el talento y las capacidades necesarias para hacer bien el trabajo, pero también reconocía que su timidez era un obstáculo para poder hacerse cargo del grupo de vendedoras, resolver conflictos y posicionarse realmente como una líder. ¿Qué debía hacer primero?



Un balance con las cualidades que poseía para el nuevo cargo y aquellas debilidades que debía mejorar:

- Su gran timidez le impedía, de alguna forma, establecer una buena comunicación y la bloqueaba a la hora de negociar.
- Le costaba trabajar en equipo.
- Le costaba tomar decisiones.



Fortalezas:

- Era eficiente a la hora de delegar
- Era muy activa y perseverante en la búsqueda de las metas
- Sabía hacer un muy buen uso de los recursos disponibles, así como de la gestión del tiempo.
- Estaba muy orientada al cliente
- Era capaz de asumir sus falencias.



¿QUÉ PASOS DEBE DAR ESTA PERSONA?

¿Renunciar o seguir?

¿...?



Otra reflexión...

Un rey recibió como obsequio dos pichones de halcón y los entregó al maestro adiestrador para que los entrenara.

Pasados unos meses, el instructor comunicó al rey que uno de los halcones estaba perfectamente educado, en tanto que, al otro, no sabía qué era lo que le sucedía: no se había movido de la rama desde el día de su llegada al palacio, a tal punto que había que llevarle el alimento hasta allí.

- El rey mandó llamar curanderos y sanadores de todo tipo, pero nadie pudo hacer volar al ave.
- Encargó entonces la misión a miembros de la corte, pero nada sucedió. Por la ventana de sus habitaciones, el monarca podía ver que el pájaro continuaba inmóvil.
- Publicó por fin un edicto entre sus súbditos, y, a la mañana siguiente, vio al halcón volando ágilmente entre los jardines.



"Tráiganme al autor de este milagro", dijo. Enseguida le presentaron a un campesino.

- "¿Tú hiciste volar al halcón? ¿Cómo lo hiciste? ¿Eres mago, acaso?"

Entre feliz e intimidado, el hombrecillo sólo explicó:

- "No fue difícil, su alteza, solo corté la rama. El pájaro se dio cuenta que tenía alas y se largó a volar".