

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE (MBA)

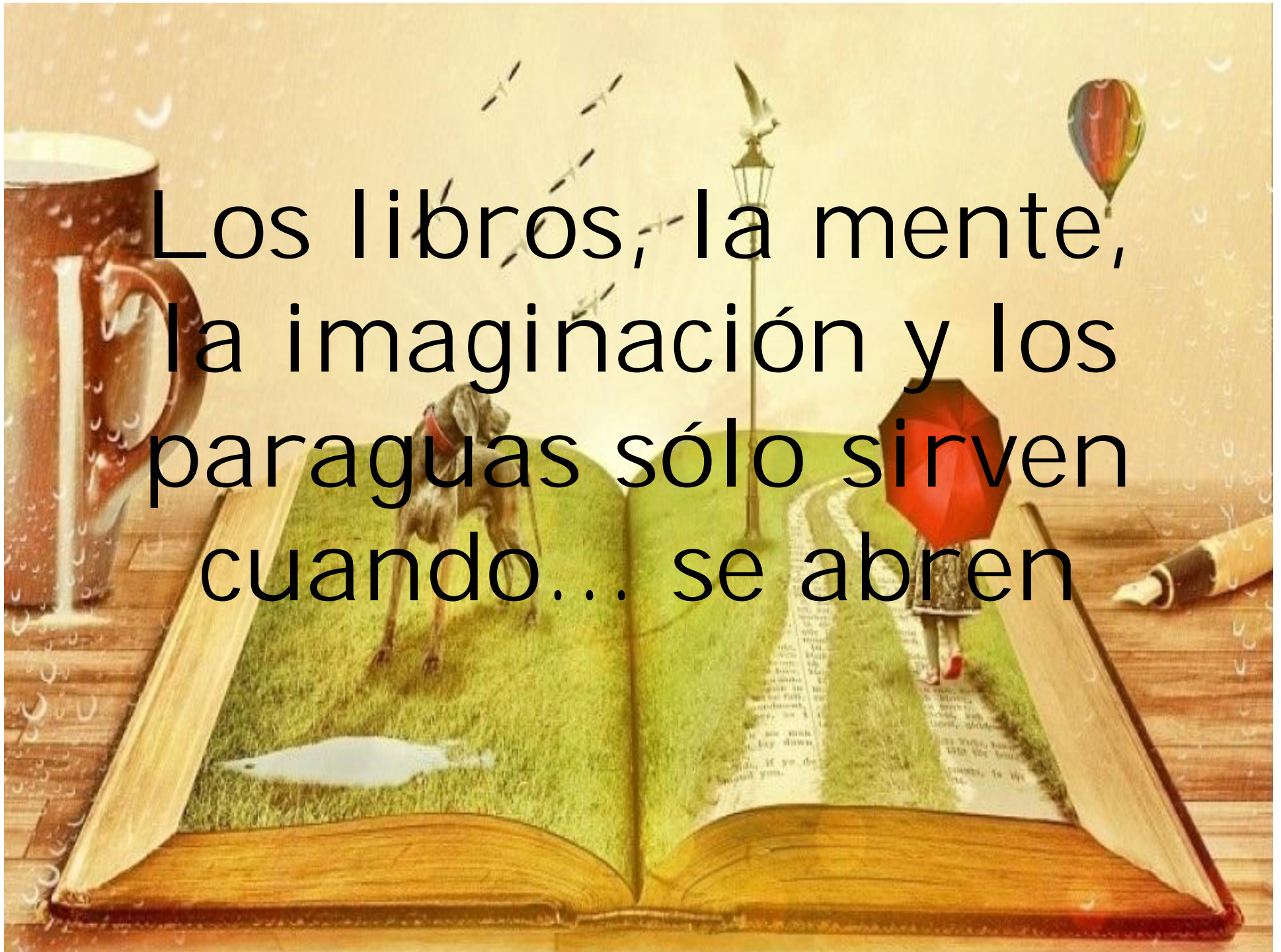
**HABILIDADES DIRECTIVAS: LAS
COMPETENCIAS LABORALES y
DIRECTIVAS**

Su misión: crear valor para su
empresa

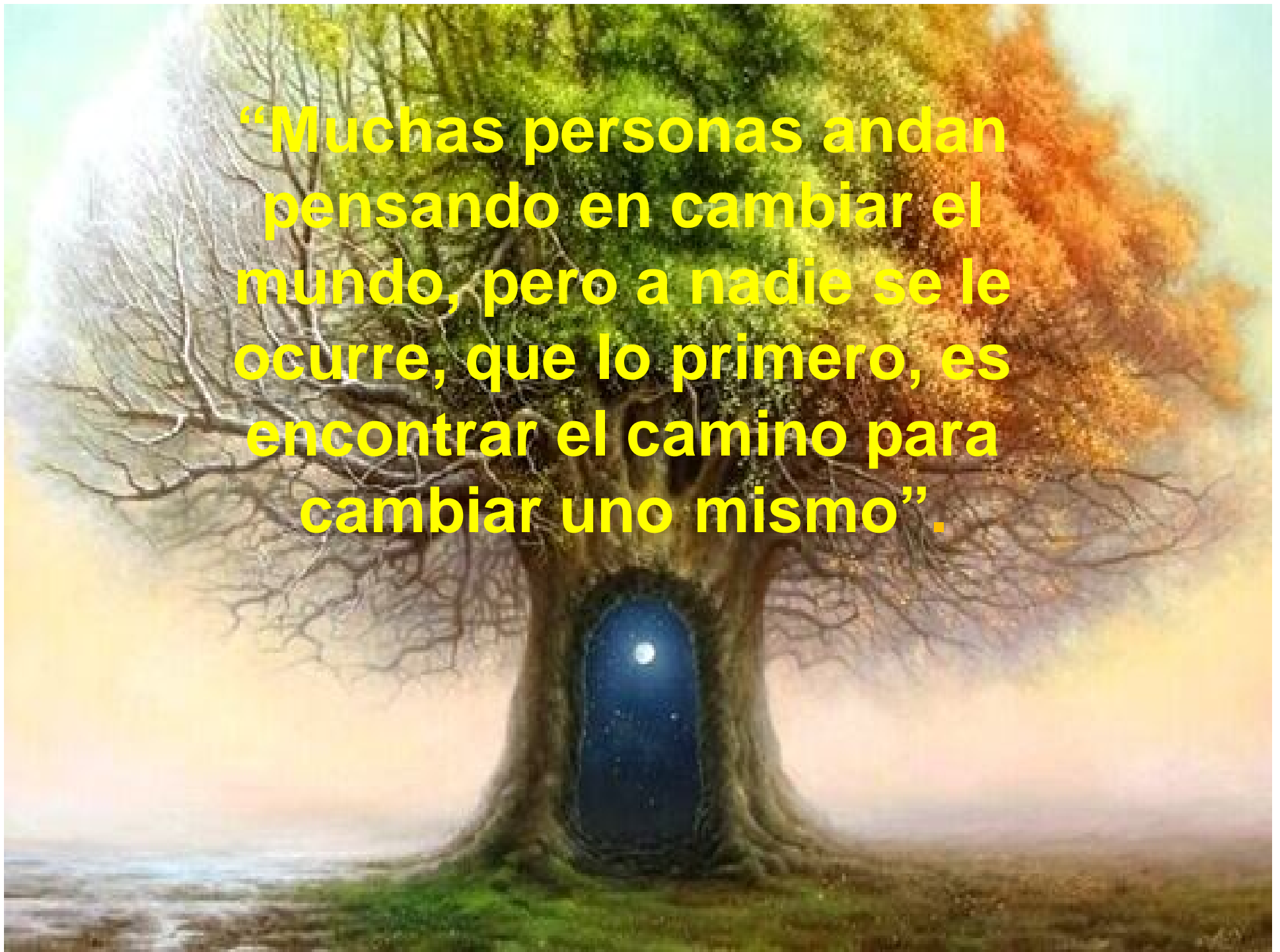
DR. FRANCO LOTITO C.

- **ALGUNOS PENSAMIENTOS
INICIALES PARA
COMENZAR A
REFLEXIONAR...**

Los libros, la mente,
la imaginación y los
paraguas sólo sirven
cuando... se abren



“Muchas personas andan pensando en cambiar el mundo, pero a nadie se le ocurre, que lo primero, es encontrar el camino para cambiar uno mismo”.



“Oír, leer y hablar sin
reflexionar es una ocupación
inútil”



**“Enseñar a una
persona que no está
dispuesta a
aprender, es
malgastar el tiempo,
el esfuerzo y las
palabras”**



- **Primera pregunta abierta para todos...**

HABILIDADES DIRECTIVAS

8

Si un barco no navega y no avanza como corresponde...¿de quién es la "culpa"? ¿Del capitán? ¿Del primer oficial? ¿De la tripulación? ¿De los dueños del navío? ¿De los pasajeros...?

¿A quién se debe castigar si el resultado obtenido no corresponde a las expectativas fijadas?

SEGUNDA REFLEXIÓN

9

- ¿Qué son las personas para las organizaciones (y para algunos directivos)?
- ¿Por qué se dice que las personas son un recurso?

Siguiente reflexión...

HABILIDADES DIRECTIVAS

11

- Es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función o rol, en un contexto real de trabajo.

Tengamos presente lo siguiente...

12

1. “Hoy en día la humanidad está expuesta a una serie de cambios súbitos e imprevistos, que simplemente desequilibran a las organizaciones” (M. Porter)

- **2.** Si nuestro pensamiento se queda atrapado o empantanado por **percepciones distorsionadas**, **razonamientos ilógicos** e **interpretaciones que son erróneas**, corremos el riesgo de volvernos ciegos y sordos (e incluso mudos).

Entonces...¿qué son las habilidades directivas?

14

- Las habilidades directivas son el conjunto de competencias –**técnicas, humanas y conceptuales**– que le permiten a un líder gestionar personas, equipos y recursos de distinta naturaleza con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, tales como:

- La toma de decisiones, la comunicación efectiva, el ejercicio del liderazgo*, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, tener visión estratégica* y el desarrollo de la Inteligencia Emocional*, esenciales para el éxito organizacional y el desarrollo profesional.

¿Cómo se agrupan estas habilidades?

16

- 1. **TÉCNICAS**: Conocimientos específicos de la industria en la cual está inserta la organización, herramientas y procesos.
- 2. **HUMANAS O INTERPERSONALES**: Capacidad de comunicación, motivación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, trabajo en equipo.
- 3. **CONCEPTUALES O ESTRATÉGICAS**: Tener visión global, capacidad de análisis y planificación, capacidad de anticipación, toma de decisiones.

KEY SKILLS...

17

- 1. **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** Transmitir ideas, escuchar de manera activa, unificar al equipo.
- 2. **TOMA DE DECISIONES:** Evaluar opciones y decidir con **asertividad***, incluso bajo presión.
- 3. **LIDERAZGO:** Ser capaz de guiar, inspirar y desarrollar el talento y Capital Humano.
- 4. **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Ser capaz de manejar diferencias de manera constructiva y mantener un ambiente respetuoso.

- 5. **VISIÓN ESTRATÉGICA**: Ser capaz de anticipar cambios, identificar oportunidades y planificar a futuro.
- 6. **INTELIGENCIA EMOCIONAL**: Comprender y gestionar emociones propias y ajenas.
- 7. **DELEGACIÓN**: Confiar tareas y funciones en otros, delegar poder y autoridad, no así la...
- 8. **FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN**: Se capaz de adaptarse a nuevos escenarios y desafíos.

- **NUEVA PREGUNTA DE REFLEXIÓN: ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA...?**
- **Decir que no todas las situaciones son “blancas” o “negras” es un cliché. No por ello deja de ser menos cierto. Considere los siguientes casos:**



- Cuando usted tiene la responsabilidad de decidir, es muy común que los valores, principios personales y emociones modifiquen y/o afecten su capacidad de actuar con justicia, o bien, esta capacidad se vea interferida por factores externos.

- **Analicemos los siguientes dos casos y decidamos qué es lo que ¿deberíamos?
¿podríamos?**
- **¿querríamos? hacer...**

CASO N° 5

22

- **CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN +
CAPACIDAD DE REFLEXIÓN = ?**

- El Prof. Dr. Arthur Langer, Director de un Programa de Magíster de la Universidad de Columbia, en un artículo señala que las habilidades de liderazgo, hoy por hoy, son más importantes que nunca, destacando **a la Inteligencia Emocional como un “factor crítico” y que debería ser parte del “repertorio” de todo directivo.**

- El Dr. Langer aclara que: “Emotional intelligence is the capacity to be aware of, control and express one’s emotions, and to handle interpersonal relationships judiciously and empathetically. It should be in every executive repertoire. (...) Good leaders remember that every employee under their management is unique and can recognize how to interact with each person to maximize efficiency, productivity and happiness”.
- Langer destaca, además, que una habilidad como la **I.E.** puede ser **aprendida y perfeccionada a través de la práctica diaria.**

- **Estudio internacional de la Consultora Korn-Ferry**

- Según este estudio, los ejecutivos chilenos son los **más jerárquicos y los menos flexibles** de América Latina.
- **En nuestro país persiste una cultura tradicional de autoritarismo y de (supuestamente) respeto a las reglas.**
- En las empresas se percibe que las cosas funcionan con una lógica determinada y se busca mantener la estabilidad. ¿Por qué...?

CHILE Y EL MUNDO

27

- **A diferencia de otros países, en Chile se trata de respetar las reglas y no esperamos que las cosas cambien de un día para otro. En cambio, cuando se pregunta a ejecutivos extranjeros por qué son flexibles, responden que lo consideran “lógico, ya que no saben si mañana les van a nacionalizar alguna industria o si les van a cambiar nuevamente las reglas del juego”.**

Estilos según área productiva

28

- Al buscar un ejecutivo para un determinado cargo, hay que tener en cuenta, que su perfil y sus habilidades y talentos calcen con el tipo de empresa donde quiere trabajar, ya que cada sector productivo requiere de un cierto tipo de liderazgo y estilo decisional.

Estilos según mercado sectorial

29

- 1. **Sector de consumo masivo**: los perfiles están orientados a la acción, y todo aquello que implique que el producto a ofrecer rote lo más posible en los distintos puntos de venta, y que sea comprado por los potenciales clientes.

Estilos según mercado sectorial

30

- **2. Sector tecnológico:** la innovación y el cambio constituyen la tónica. Debe haber potencial de crecimiento, porque los cambios y las innovaciones son rápidas y la rotación de cargos también. La flexibilidad se respira en todo. Las personas son muy horizontales, es decir, es difícil diferenciar quién es el jefe y quién no.

Estilos según mercado sectorial

31

- 3. **Sector financiero**: es más jerárquico y corporativo. Las decisiones son tomadas con muchos antecedentes y se apegan a las reglas. Hasta en su apariencia física son vistos como personas que quieren generar "confianza", seguridad y mostrar tradición.

REALIDADES

32

- El futuro de una empresa, institución o país, está en la innovación y eso siempre requiere un **cierto grado de flexibilidad y capacidad de emprendimiento.**
- Si se está en una empresa muy jerarquizada, siempre será más difícil reaccionar con rapidez.

REALIDADES

33

- En organizaciones más planas, por ejemplo, se logra disminuir notablemente el tiempo de reacción entre la detección del problema y la toma de una medida correctiva.
- **(¿La diferencia entre ser reactivo y proactivo?)**

REALIDADES

34

- Las empresas deben trabajar en la alineación de sus estrategias con la función de la unidad de recursos humanos y la gestión del talento.
- En tanto que en relación con la innovación, estas mismas empresas tienen que desarrollarse a partir de sus fortalezas y de las actitudes que adopte su personal.

LA ESTRATEGIA*...

35

- **La estrategia corporativa y la estrategia del talento humano deben estar vinculadas entre sí.**
- **Debe producirse una alineación entre la misión, la visión, los valores, el propósito de la empresa y la estrategia de crecimiento.**

UNA PAUSA DE REFLEXIÓN... ACTITUD Y TALENTO

Robert L. Katz, un estudioso de gran trayectoria en el tema de los recursos humanos y las organizaciones, asegura, que para que una persona cambie su actitud en el trabajo y desarrolle sus competencias y talentos, debe cumplir con 5 requisitos:

1. QUERER MEJORAR
2. RECONOCER SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS
3. TRABAJAR EN UN AMBIENTE FAVORABLE
4. TENER LA AYUDA DE UNA PERSONA HÁBIL QUE COMPARTA SU INTERÉS.
5. CONTAR CON UNA OPORTUNIDAD PARA APLICAR Y EXPERIMENTAR CON NUEVAS IDEAS.

- CASO N°6
- **¿Quiénes serán los analfabetas del siglo XXI? (A.T.)**

Factores de una empresa “psicológicamente” saludable

39

- La **Psicología Laboral** es una de las ramas de la psicología que se relaciona estrechamente con la **salud mental en el trabajo**, un eje que se considera fundamental en una época en que las condiciones de trabajo cambian rápidamente, las demandas y la competitividad crecen, así como también lo hacen las necesidades privadas y familiares.

- CASO N° 7
- ¿Qué factores potenciales pueden influir, ya sea positiva o negativamente, en los trabajadores de la empresa?

FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN SOBRE EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN



Factores de una empresa psicológicamente saludable

42

- 1. Involucrar al trabajador: implica crear instancias para que los empleados tengan la posibilidad de preguntar las razones de las decisiones que toma la empresa e, incluso, para hacerlos participe de ellas a través de encuestas, reuniones habituales de información o buzones de sugerencia.

Factores de una empresa...

43

- Al involucrar al trabajador, se genera un liderazgo participativo, donde cada empleado siente que hace un aporte a la empresa y que puede entregar sus talentos y competencias.

Factores de una empresa...

44

- 2. Balance con la vida personal: mientras más flexibles son las políticas para administrar el horario y cumplir con las metas y objetivos laborales, con mayor autonomía se sienten los trabajadores. Al mismo tiempo, aumenta la sensación de que sus necesidades son consideradas y valoradas.

Factores de una empresa...

45

- 3. Desarrollo del empleado: es importante que el trabajador vea una posibilidad de desarrollo en su trabajo; que sienta que está en una empresa que está creciendo y que evoluciona con el mercado. Al mismo tiempo, que perciba que existe un real desarrollo de su carrera y un aumento de su empleabilidad. Por lo tanto...

Factores de una empresa...

46

- Por lo tanto, no sólo es positivo que la persona se proyecte para ganar un sueldo mejor, sino que exista una proyección hacia alcanzar responsabilidades mayores, donde, una vez más, pueda desarrollar nuevos talentos: esto se denomina **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”** y creación de valor para la empresa.

Factores de una empresa...

47

- 4. Salud y seguridad: no sólo hay que contar con buenos planes de salud, sino que también tener en la empresa un ¿"centro asistencial"? que permita solucionar emergencias, tanto del trabajador como de su familia. Además, la empresa debe estar abierta a tomar medidas preventivas frente a problemas como el estrés (yoga, gimnasia, ejercicios corporales, etc.)

Factores de una empresa...

48

- 5. **Reconocimiento a los logros:** implica valorar y dar crédito a la consecución de metas, los avances efectuados tanto por las personas como por los equipos, pero sin hacer sentir que se trata de una competencia entre grupos. La gente, en general, está ávida de reconocimiento, que **no siempre está asociado a lo monetario.**

Factores de una empresa...

49

- 6. Comunicación, eje transversal de toda buena empresa: desempeña un papel dominante en el éxito de cualquier programa o política laboral, ya que sirve como nexo entre las prácticas enunciadas. Además...

- Implica usar múltiples canales informativos, desde impresos hasta e-mails, incluyendo la capacitación y actividades de recreación. (Hay que **evitar la infoesclerosis**, y al mismo, tiempo generar confianza en los procesos de cambio, más que crear resistencia a ellos).

LAS COMPETENCIAS LABORALES

COMPETENCIA LABORAL

52

- Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo.
- Un estándar (o norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede evaluarse (si lo que hace está bien logrado) y el contexto laboral en que se espera que lo haga.

COMPETENCIA LABORAL

Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos laborales en concordancia con los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo donde preste sus servicios.

Tipos de competencias

1. COMPETENCIAS BÁSICAS: procesar ideas abstractas, interpretar instrucciones, adecuado uso del lenguaje (capacidad de comunicación oral y escrita), operacionalización de la lógica-matemática.
2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES, GENÉRICAS o de EMPLEABILIDAD: autonomía, capacidad de liderazgo, adaptación al cambio, innovación, creatividad, capacidad para trabajar en equipo, aprender a explorar, desarrollo de capacidad de emprender, fomentar la toma de decisiones y el *empowerment*.

3. COMPETENCIAS TÉCNICAS, ESPECÍFICAS o FUNCIONALES:

Conocimientos y destrezas ligadas a las familias ocupacionales; desarrollo de habilidades propias o que son características de las áreas ocupacionales.

Perfil de las personas en el mundo globalizado

56

- **Creativas, proactivas y flexibles**
- **que promuevan la cultura de la productividad**
- **que fomenten el liderazgo**
- **que se adapten al cambio como actitud permanente en el trabajo**
- **que se comprometan y se responsabilicen individual y colectivamente en el trabajo y con los valores**

Necesidades actuales de las empresas en RR.HH.

- **Agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones relativas a los puestos de trabajo, y por lo tanto, en relación con las personas que los ocupan.**
- **Sustituir el patrón tradicional de trabajo orientado a una función, en favor de especificaciones orientadas a los resultados.**
- **Incrementar capacidad de aprendizaje: aprender más rápido que la competencia**

Aplicaciones de las competencias laborales

58

- Identificación de competencias
- Evaluación de competencias
- Certificación de competencias
- Capacitación basada en competencias

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

59

- La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y la creación de valor para la empresa.

Las competencias...

60

- Las competencias son determinados comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.
- Son conocimientos, talentos, intereses, habilidades y actitudes, que puestas en acción, diferencian a una persona de otra.

La competencia laboral

61

- **Vista como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.**

La Neuroplasticidad del Cerebro...

62

- Está comprobado que el ser humano tiene capacidad para adquirir nuevas competencias durante **toda su vida**, siempre que se den los estímulos apropiados, exista interés y acceso a los recursos necesarios.

Competencias...

63

- Usted, ¿cuántas competencias adquirió en los últimos cinco años?

¿Y usted, ...?

64

- **Usted maneja perfectamente su PC, puede navegar con propiedad por la red y manejarse muy bien en Internet, habla más de dos idiomas, resuelve de mejor forma los conflictos de su equipo de trabajo, así como también los problemas con la familia y con su pareja, sabe lidiar muy bien con el estrés,...**

Premisas...

65

- Las empresas tienen definido un listado de preferencias y seleccionan a partir de él. Este listado viene determinado por:
 - **a) los valores de la empresa y**
 - **b) por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.**

¿Qué se busca...?

66

- Lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal, es buscar una suerte de “**clones**” de los trabajadores estrellas.
- El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo.

Competencias genéricas más valoradas

67

- El entusiasmo, motivación, pasión y las ganas de trabajar.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa.
- La orientación al cliente.
- La empatía.
- La capacidad de aprendizaje: educarse y capacitarse.
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- El trabajo en equipo.

En puestos que requieren experiencia se valoran además...

68

- La capacidad de iniciativa.
- La capacidad de decisión y gestión de equipos de trabajo.
- La creatividad.
- El liderazgo.
- La capacidad de anticiparse a los cambios y a nuevos entornos.
- El control de las emociones.
- La capacidad de negociación.

- *Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo, LAS PERSONAS, SU MOTIVACIÓN, SU ENTUSIASMO, SU CREATIVIDAD. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.*

Tareas y responsabilidades

70

¿Rol del líder

gestionador de competencias?

EI VERDADERO LÍDER, directivo integral o agente de cambio, no está sujeto a jerarquías formales y depende de:

- **Visiones poderosas**
- **Ejemplos desafiantes**
- **Originalidad**
- **Conocimiento y capacidad técnica.**
- **Capacidad comunicativa y... osadía.**

¿Quién es un “Directivo Integral” o con “habilidades directivas”?

72

- Un directivo integral es aquella persona, que sin importar su ubicación en la organización y a través de su multifuncionalidad, representa a un gestor y un líder que es capaz de traspasar las fronteras de su unidad, departamento o de su propia organización.
- Es un “desfibrilador emocional”.

OBJETIVOS DEL DIRECTIVO.

73

- La meta principal de todo directivo, debe ser la de encontrar un equilibrio entre las necesidades y aspiraciones de los distintos componentes de una organización, en donde están: los trabajadores, dueños, accionistas, managers, clientes, proveedores, gobierno, empleados y todos los que tengan relación o incidencia con la empresa. Este equilibrio tiene que llevar al éxito y ser rentable para la empresa.

Un líder integral*

74

- Mark Sheperd, quien fuera el *CEO* de Texas Instrument, repetía incansablemente, que todo trabajador, sin importar el puesto que ocupara, debía ser considerado como una fuente inagotable de ideas, y no simplemente como un par de manos a disposición de la empresa.

¿Por qué...?

- (* Integridad: hacer lo correcto cuando nadie te está mirando)

Un líder integral

75

- Porque día a día, este empleado se hace presente en su puesto de trabajo - con sus pensamientos, ideas, actitudes, talentos, afectos y emociones - prestando sus servicios.

Liderazgo y capital humano

76

- En aquellas compañías, donde el desarrollo de los talentos y competencias de las personas -visto como una instancia que busca generar **ventajas estratégicas** - tiene un rol aceptado y establecido, después de un tiempo, se tiende a producir cuatro efectos simultáneos...
- ¿Cuáles...?

Liderazgo y capital humano

77

- 1. Un aumento de los niveles de productividad.
- 2. Un mejoramiento en la percepción del clima organizacional de la empresa por parte de los trabajadores.
- 3. Un mayor nivel de compromiso personal.
 - 4. Mayor grado de satisfacción.

Habilidades directivas y capital humano

78

- La diferencia entre gente de alto y bajo desempeño... es **el capital psicológico**.
- **El optimismo, la esperanza, la confianza, el orgullo, la perseverancia y el coraje tienen un impacto positivo mayor en el recurso humano que otro tipo de incentivos "racionales".**

EL CONOCIMIENTO

79

- El “arma” más poderosa de esta era es el conocimiento, la educación, es el capital intelectual, por cuanto, al futuro, lo que lo mueve son las ... preguntas.
- Si se pueden dar respuestas inteligentes a dichas preguntas, entonces el resultado redundará en una mayor competitividad



"Education is the great engine of personal development. It is through education that the daughter of a peasant can become a doctor, that the son of a mine worker can become the head of the mine, that a child of farmworkers can become the president of a great nation. It is what we make out of what we have, not what we are given, that separates one person from another"

Nelson Mandela, "Nelson Mandela"

- **Una breve información complementaria...**

ENERGÍA ORGANIZACIONAL

INCORPORACIÓN DE LOS FACTORES BLANDOS

Emociones

Sentimientos

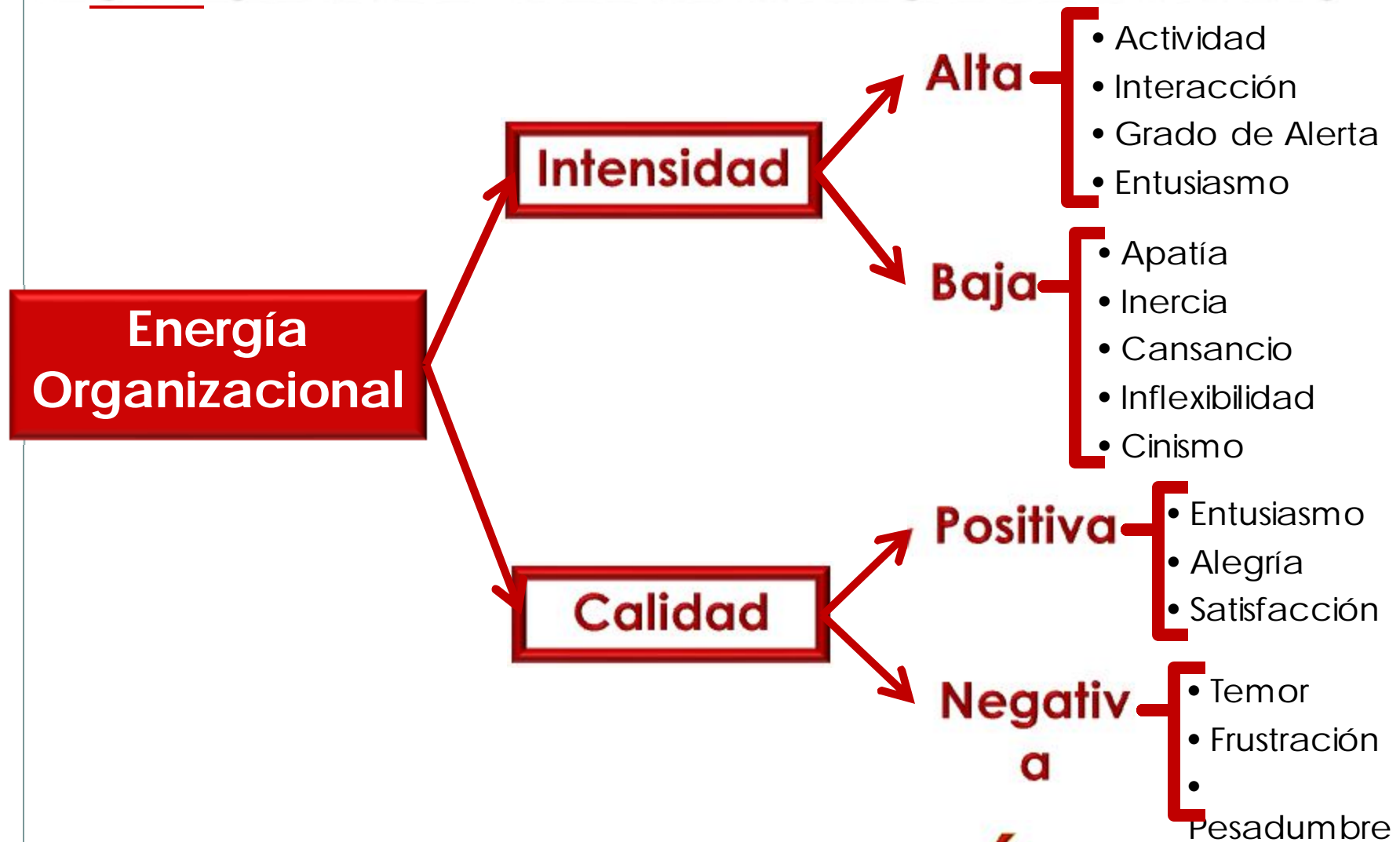
CONDUCTA ORGANIZACIONAL

El Líder debe encausarla hacia las metas de la organización.



LIBERAR LA ENERGÍA

ENERGÍA ORGANIZACIONAL



ZONAS DE ENERGÍA

ZONAS DE ENERGÍA



INFORMACIÓN...

85

- Las personas no “sufren” por tener poca información. Todo lo contrario: a veces hay exceso de información.
- La barrera está en establecer la **conexión adecuada** entre los datos y la información que se tiene. Aquel que logra hacerlo más rápido es el que gana (y la lógica, muchas veces, no juega ningún rol...)

Explotar las imperfecciones...

86

- Para ser exitoso en un mundo de mercados más o menos perfectos hay que hallar imperfecciones en ellos, adelantándose a la competencia
- En tanto que las imperfecciones del hombre están basadas en que **el cerebro es más propenso a las emociones** que a... la razón.

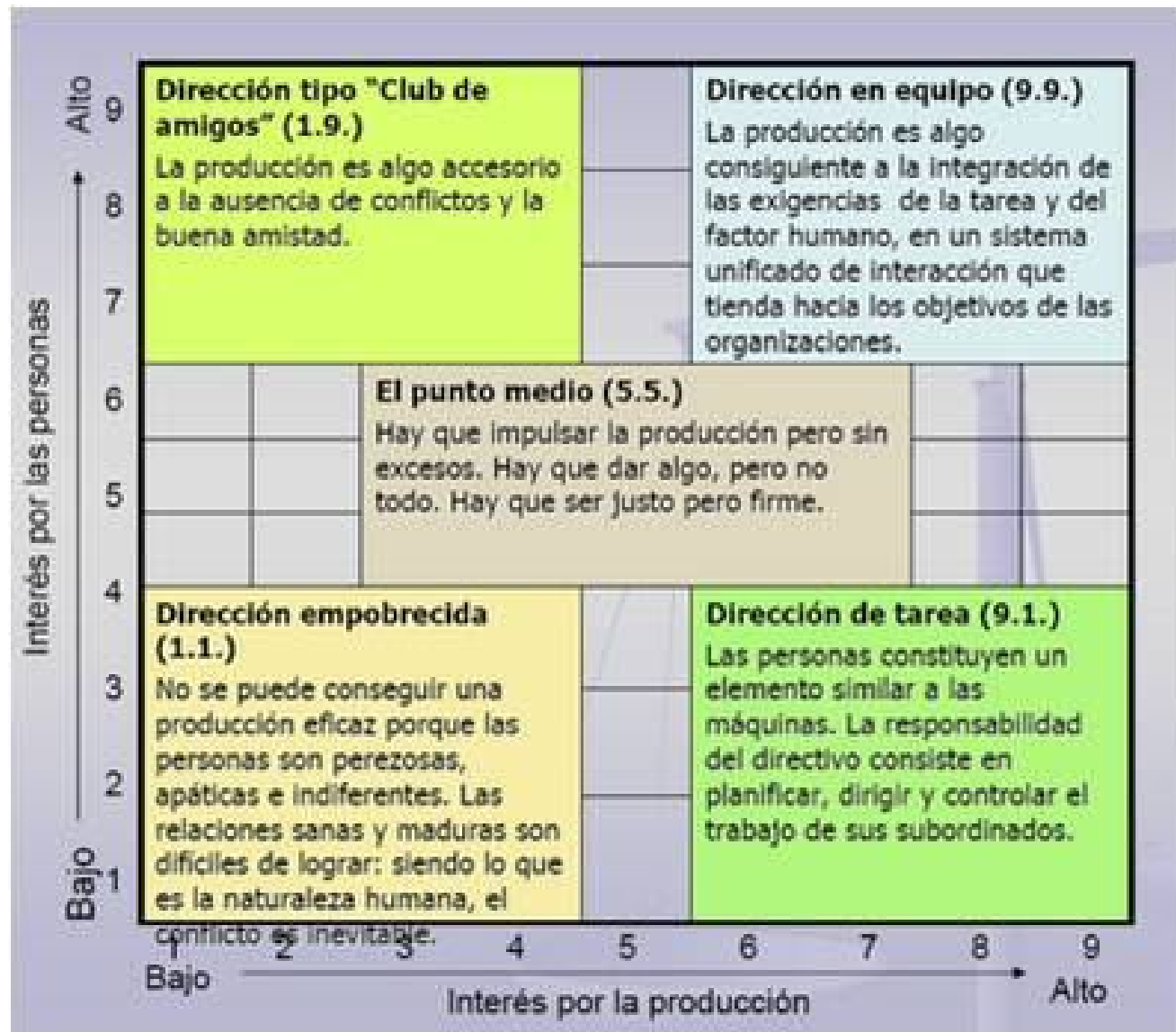
¿Un ejemplo de la vida real...?

87

- Las religiones en general, y la iglesia católica en particular, durante mucho tiempo han “vendido” muy bien un producto que muy pocas personas han visto.
- Otra es la Cruz Roja, que puede hacer que la gente se levante muy temprano, trabaje como condenado...sin pedir remuneración, ni nada a cambio.

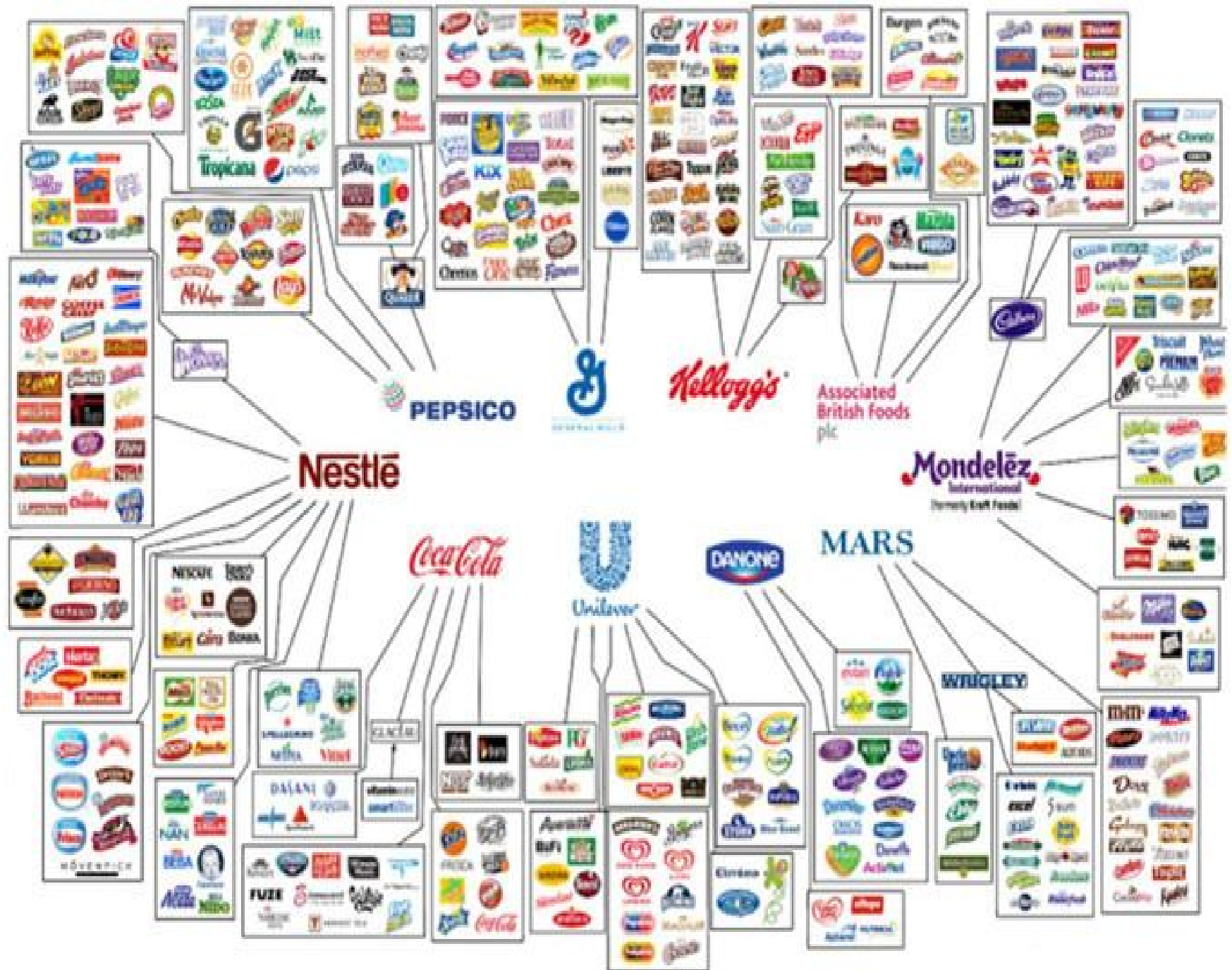
- **LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON**

Malla gerencial de Blake y Mouton



• LAS MEGA EMPRESAS...





Una nota de inspiración...

- **"Hay hombres que luchan un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores; hay quienes luchan muchos años y son muy buenos, pero los hay que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles".**
- ¿Alguien conocido...? (B.B.)