

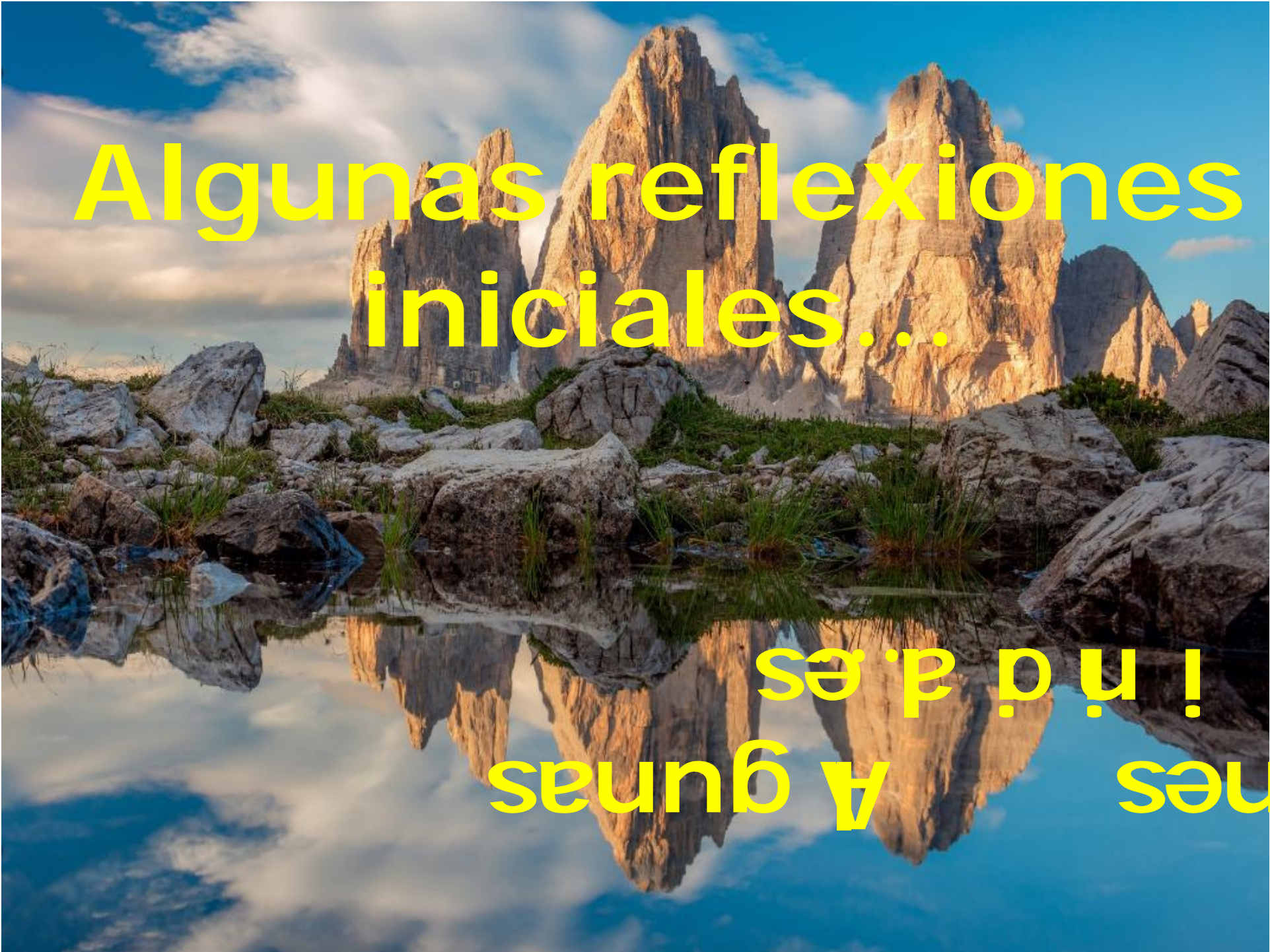
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE (MBA)

GESTIÓN

DEL CAPITAL HUMANO

Creando valor para las empresas

DR. FRANCO LOTITO C.



Algunas reflexiones
iniciales...

Algunas reflexiones
iniciales...

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

HABILIDADES DIRECTIVAS

4

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?

- **HAGAMOS AHORA UNA REFLEXIÓN CONJUNTA Y ANALICEMOS LOS SIGUIENTES DOS CASOS REALES...**

- **CASO N° 1...**

● CASO N° 2:

NUEVA REFLEXIÓN CONJUNTA...

8

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



RESPUESTAS DE UN GRUPO DE ESTUDIANTES DEL MBA


Siguiente reflexión...

Tengamos presente lo siguiente...



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

¿Sólo a las organizaciones...?



◆ × T

**LOS NIÑOS QUE NAZCAN DESPUÉS
DE 2025 VIVIRÁN SIN TÍTULOS, SIN
OFICINAS Y SIN PENSIONES.
NEUROCIÉNTÍFICOS EXPLICAN QUÉ
DEBES PREPARAR DESDE AHORA**

>

i

● ● ● ● ● ● ● ●



EL MAYOR ERROR ES PREPARAR A LOS HIJOS PARA UN MUNDO QUE YA NO EXISTE. LA GENERACIÓN BETA CRECERÁ EN UN ENTORNO DONDE LA ESTABILIDAD NO SERÁ LA NORMA, SINO LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE Y REINVENTARSE CONSTANTEMENTE. MÁS QUE SEGUIR CAMINOS TRADICIONALES, LO MÁS VALIOSO SERÁ APRENDER A HACER MEJORES PREGUNTAS Y DESARROLLAR PENSAMIENTO PROPIO.

- **CASO N°3:**

- **¿Gestión del Capital Humano?**

**CASO:
FRANCE TÉLÉCOM
(Ahora empresa ORANGE)**

- **A raíz del pésimo ambiente laboral reinante en la empresa France Télécom, entre los años 2008 y 2010, esta compañía perdió a 49* de sus trabajadores quienes, en función de las malsanas condiciones laborales, optaron por suicidarse. Muchos de estos trabajadores dejaron notas suicidas culpando directamente a la empresa y a sus directivos por el exceso de presión ejercida sobre los trabajadores.**

- Durante el año 2014 se produjo una segunda ola de suicidios (**diez en total: tres mujeres y siete hombres***) vinculados directamente con el estilo de trabajar, gestionar y liderar en esta empresa, lo que da cuenta del ambiente podrido que continuó reinando en esta compañía.

- La Dra. Marie-France Hirigoyen es muy clara cuando señala que es perfectamente posible “destruir” a una persona -o a un trabajador- a través de ejercer sobre ella burlas, miradas e insinuaciones malévolas, a través del uso del sarcasmo y de la sorna, esparciendo rumores y mentiras, adoptando actitudes agresivas, haciendo uso de descalificaciones, etc. Ese conjunto de prácticas es lo que la especialista francesa ha denominado “acoso moral” o “acoso psicológico” (Se habla de *mobbing, bullying, harassment, acoso moral y acoso laboral*).

Para tener muy, pero muy presente...

19

- Basta experimentar un solo episodio de acoso laboral para llevar al suicidio a un ser humano.
- En nuestro país se contabilizan alrededor de **214 casos** de **suicidios en el trabajo** desde 2018 al 2025.
- En algunos casos se produce una suerte de **“sillita musical”** con sujetos que inducen a otros al suicidio, es decir, salen de una institución para ir a otra, a veces incluso a través de procesos de selección de Alta Dirección Pública

- **¿Qué estamos necesitando de manera urgente a fin de hacer un cambio profundo en la gestión del Capital Humano?**

- **SE REQUIERE:**

- **Un alto nivel de COMPROMISO por parte de quienes ejercen el liderazgo, tener estrategias integrales que aborden las dimensiones laboral, social, física y mental del CAPITAL HUMANO, apoyado**
- **en una COMUNICACIÓN abierta y transparente, con VALORES que sean claros y conocidos y que involucren a TODOS los colaboradores de la organización.**

¿Qué valores necesitamos, hoy en día, para hacer las cosas bien?

Integridad y coherencia

Responsabilidad

Transparencia

Honestidad

Respeto por el otro

Capacidad de colaboración

Empatía

Y además...

KEY SKILLS...

23

- 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 el 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.



Mostrar empatía, respeto y capacidad de diagnóstico:

“Cuanto mejor conocen los líderes y directivos a sus colaboradores en los puestos claves, en mejores condiciones estarán para estimar correctamente sus motivaciones, talentos, sus capacidades y... sus preocupaciones”.

Columbia University (87)

26

- El Prof. Dr. Arthur Langer, Director de un Programa de Magíster de la Universidad de Columbia, en uno de sus artículos 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 with empathy. 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.**

ALGUNAS REALIDADES

28

- Las empresas deben trabajar en la alineación de sus estrategias (visión, misión, valores) 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*...

29

- **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.

- **REFLEXIÓN N°4**
- **¿Quiénes serán los analfabetas del siglo XXI? (A.T.)**

- ¿Qué **factores** potenciales **AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES** 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

35

- 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.

Factores de una empresa psicológicamente saludable

36

- 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...

37

- 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...

38

- 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...

39

- 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...

40

- 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...

41

- 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...

42

- 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...

43

- 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). **Y...**

¿Cómo podemos **“medir los resultados”** de la gestión del Capital Humano en una organización?

Los KPI...

46

- Un **Indicador Clave de Desempeño** (**KPI**, por sus siglas en inglés) corresponde a una medida cuantificable que es utilizada para efectos de evaluar el éxito de una organización, de un colaborador o de un proyecto a través de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Los KPI permiten realizar un seguimiento de métricas críticas tales como: **los ingresos, la captación de clientes o la eficiencia operativa y del personal** a lo largo del tiempo con la finalidad de medir el progreso logrado y que es fundamental para las decisiones estratégicas.

Algunos sinónimos comunes que también se pueden encontrar son:

- **Métricas empresariales**
- **Medidas de desempeño**
- **Objetivos de desempeño**
- **Indicadores de éxito**

- Los KPI se utilizan en varias áreas comerciales con el fin de realizar un seguimiento del progreso de los objetivos establecidos:
- **FINANZAS**: crecimiento de los ingresos, margen de beneficio bruto y beneficio neto.
- **MARKETING**: costo por cliente potencial, tasa de conversión (porcentaje de usuarios que completan una acción deseada –compra- sobre el total de visitantes en un sitio web) y costo de adquisición de clientes (CAC).
- **VENTAS**: número de clientes nuevos, volumen de ventas y crecimiento de las ventas.

- **RECURSOS HUMANOS:** Tasa de retención de empleados, tiempo de contratación y grado de satisfacción de los empleados.
- **FABRICACIÓN:** tasa de defectos, volumen de producción y costo por unidad.

Características de los KPI...

- Para que un KPI sea útil, debe ser:
- **Medible**: cuantitativo y basado en datos objetivos. Por ejemplo: “Tener ingreso de 20 millones” en lugar de “aumentar los ingresos”.
- **Relevante**: debe estar alineado con los objetivos estratégicos.
- **Alcanzable**: debe ser realista
- **Con plazos definidos**: debe ser monitoreado durante un período de tiempo específico: mensual, trimestral, semestral

- Los KPI suelen confundirse con los OKR (**Objective and Key Results**: Objetivos y Resultados Clave).
- Mientras que los KPI se focalizan **en el seguimiento de las métricas de rendimiento** para efectos de determinar si las cosas van bien, los OKR están diseñados para **establecer objetivos ambiciosos y con plazos definidos** para impulsar el progreso de la organización.

LAS COMPETENCIAS

LABORALES

COMPETENCIA LABORAL

53

- **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 competencias de las personas en el mundo globalizado



- 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

¿Qué se busca con todo esto? (a) Un mejoramiento de las comunicaciones en la cadena de mando, (b) ser proactivos, la (c) corrección de los errores, (d) aprender a valorar a los colaboradores, y además (e) **desarrollar sus competencias.**

Aplicaciones de las competencias laborales



- **Identificación de competencias**
- **Evaluación de competencias**
- **Certificación de competencias**
- **Capacitación basada en competencias**
- **Gestión por competencias**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS



- 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...

61

- 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



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

La Neuroplasticidad del Cerebro...

63

- 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 por parte de las personas y que exista acceso a los recursos necesarios.

Competencias...



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

¿Y usted, ...?

65

- **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, es una persona muy feliz...**

Premisas...



- 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...?

67

- 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

68

- 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.

¿Qué es lo que hace la diferencia en una institución, ya sea pública o privada?

- *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.*

**Continuando con nuestro
análisis y reflexiones, es
preciso hacerse una
pregunta...**

¿Dónde me siento reflejado?



Preguntas que debemos hacernos:

- ¿Cómo estamos por casa?
- ¿Qué tal es nuestro clima laboral?
- ¿Cómo tratamos a los colaboradores y a la gente, en general?
- ¿Somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos?

- **Recordemos que...**
- **“Los empleados no renuncian a las empresas, renuncian debido a los malos jefes”.**

Por lo tanto...

Liderazgo y Capital Humano

74

- 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



- 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.
 - 4. Mayor grado de satisfacción personal.



**¿Por qué razón es
preciso hacer todo
lo anterior?**

Habilidades directivas y el Capital Humano

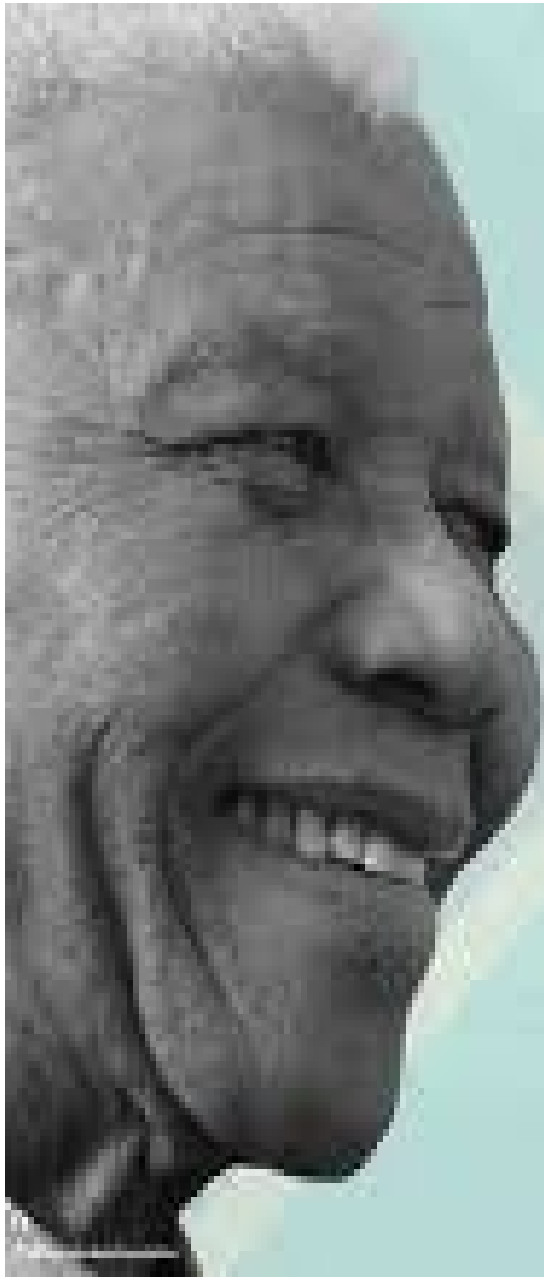


- La diferencia entre gente de alto y bajo desempeño... es **el capital psicológico**.
- **El optimismo, la esperanza, la confianza, el orgullo, la perseverancia y el coraje tienen un impacto positivo mayor en el recurso humano que otro tipo de incentivos "racionales".**

EL CONOCIMIENTO

78

- 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



Sugerencias finales...

- **Tres reglas de oro:**

- **1. Haga que los demás se sientan importantes**

La gente lo seguirá cuando las personas se sientan así, no cuando usted se haga el importante.

2. Trate a los demás como usted desearía ser tratado.

Si quiere que lo sigan, trate a su gente con justicia y ponga el bienestar de sus colaboradores antes que su propio bienestar.

- **3. Responsabilícese de sus acciones y de aquello que hagan los integrantes de su equipo.**
- **Usted puede delegar autoridad y poder, no así la responsabilidad.**

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.)