

MBA UACH

SEMINARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS



LAS COMPETENCIAS LABORALES y DIRECTIVAS

**¿Misión? Crear valor para su
empresa**

DR. FRANCO LOTITO C.

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

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

¿Cómo se puede saber si
usted trabaja en un
ambiente laboral
“inapropiado” o...?

Cuando...



- **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 con mala intención.**

- **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.**



- **En función de lo anterior...**
- **¿Qué son las habilidades directivas?**

HABILIDADES DIRECTIVAS

8

- **Es la capacidad que tiene un individuo –trabajador o directivo– para aplicar el conjunto de sus conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función o rol, en un contexto real de trabajo.**

Sin embargo...

9

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

- **CASO A DISCUTIR:**
**¿QUÉ SOLUCIONES
PROPONE EL GRUPO?**

Una buena vendedora...



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.

12
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.
- Era insegura de sí misma.
- 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 PROBLEMAS PRESENTA ESTE CASO?**
 - **¿QUÉ PASOS DEBE DAR ESTA PERSONA?**
- ¿Renunciar o seguir?**

Entonces...¿qué son las habilidades directivas?

17

- 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?

19

- 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.

¿Y qué sucede en algunas realidades de nuestro planeta?

Estudio publicado el 23 de junio de 2026 en
ACADEMIA MEDICE AND HEALTH, por
la Dra. Athena Madan, titulado:

**“The destruction of healthcare
in armed conflict: policy,
implications and
accountability”**

¿ACCOUNTABILITY...?

22

- Esta investigación examina cómo la destrucción de los sistemas de salud en conflictos armados produce daños duraderos a la salud pública y una profunda inseguridad humana. Basándose en la: medicina social, la teoría sociológica, los estudios sobre gobernanza y las observaciones de campo en conflictos bélicos, argumenta que los ataques contra la infraestructura y el personal sanitario no solo resultan en la pérdida de servicios clínicos, sino también en la erosión de los ámbitos sociales y morales de la atención.

- Este estudio plantea tres afirmaciones interrelacionadas: primero, que las instituciones sanitarias funcionan como infraestructuras tanto clínicas como sociales; segundo, que su destrucción genera daños psicosociales, de género e intergeneracionales desproporcionados que van mucho más allá de la morbilidad y la mortalidad inmediatas; y tercero, que la persistencia de dichos ataques refleja **fallos flagrantes en los mecanismos internacionales de protección y rendición de cuentas.**



- Se presta especial atención a las consecuencias para las mujeres y los niños, incluyendo muertes prevenibles, discapacidad y sufrimiento psicosocial, con posibilidades limitadas de recuperación y de integración social. Estos daños se ven agravados **por el debilitamiento de la rendición de cuentas internacional**, que ha **normalizado cada vez más** los ataques contra la atención sanitaria como una característica de la guerra, **en lugar de una violación que exige intervención**.

- **Cambio radical de pensamiento:**
toma de decisiones difíciles
- **Un grupo defiende**
- **Un grupo condena**

- 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 el siguiente caso y decidamos qué es lo que...**
- **¿deberíamos? ¿podríamos?**
¿querríamos? hacer...

- **Usted es la madre/el padre de James Patrick Bulger**



- **James es un niño de dos años de edad que fue secuestrado en un centro comercial de Inglaterra el 12 de febrero de 1993 por dos chicos de diez años, Robert Thompson y Jon Venables.**
- **Robert y Jon hicieron la cimarra ese día y las cámaras los mostraron en el centro comercial robando caramelos, unas baterías y un tarro de pintura azul.**
- **Los chicos se llevaron a James y caminaron lejos del centro comercial hasta unas líneas férreas, donde pasaban diversos trenes, donde comenzaron a torturarlo.**

- **Uno de los chicos le lanzó la pintura azul en el ojo izquierdo de James, mientras entre los dos lo golpeaban y le daban patadas. A continuación, le tiraron piedras y ladrillos en el cuerpo. Luego le introdujeron pilas en la boca y en el recto. Posteriormente, lo golpearon con una barra de metal de diez kilos, provocándole diez fracturas craneales. (El patólogo del caso indicó que James Bulger sufrió tantas heridas que ninguna pudo ser identificada como el golpe letal).**

- **A James le habían quitado los zapatos, los calcetines, el pantalón y los calzoncillos y el forense detalló que el prepucio del niño había sido manipulado. Antes de marcharse del lugar del crimen, los dos chicos dejaron a James acostado en el riel, taparon su cabeza con escombros, con la esperanza que un tren lo golpeará e hiciera que su muerte pareciera un accidente. Una vez que los muchachos se fueron, el cuerpo del niño fue seccionado en dos por un tren:**

- **INOCENTES... CULPABLES...**

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

- **Algunos datos de la realidad laboral chilena...**

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

- **Korn-Ferry es una firma global de consultoría organizacional que ayuda a las empresas a alinear su talento con su estrategia.**
- **En Chile ofrece servicios de adquisición de talento, desarrollo de liderazgo y diseño organizacional.**

- 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

37

- **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

38

- 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

39

- 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

40

- 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

41

- 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

42

- 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

43

- 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

44

- 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*...

45

- **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.**

Tareas y responsabilidades

46

¿Rol del líder

gestionador de competencias?

EL 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”?

48

- 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.

49

- 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*

50

- **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

51

- 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.

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

ENERGÍA ORGANIZACIONAL

INCORPORACIÓN DE LOS FACTORES “BLANDOS”

Emociones

Sentimientos

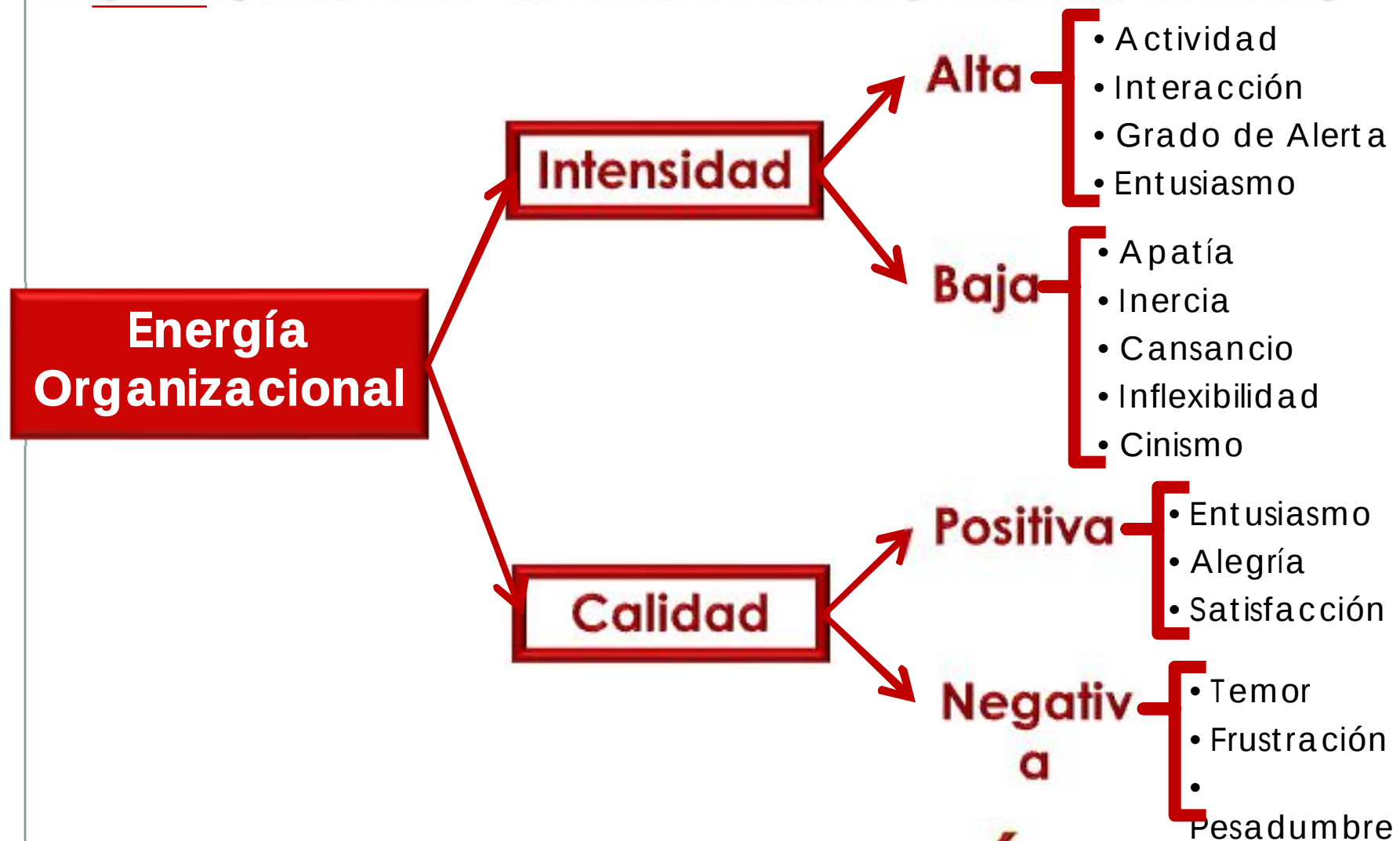
CONDUCTA ORGANIZACIONAL

El Líder debe encausarla hacia las metas de la organización.



LIBERAR LA ENERGÍA

ENERGÍA ORGANIZACIONAL



ZONAS DE ENERGÍA

ZONAS DE ENERGÍA



INFORMACIÓN...

56

- 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...

57

- 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 (Blaise Pascal).

¿Un ejemplo de la vida real...?

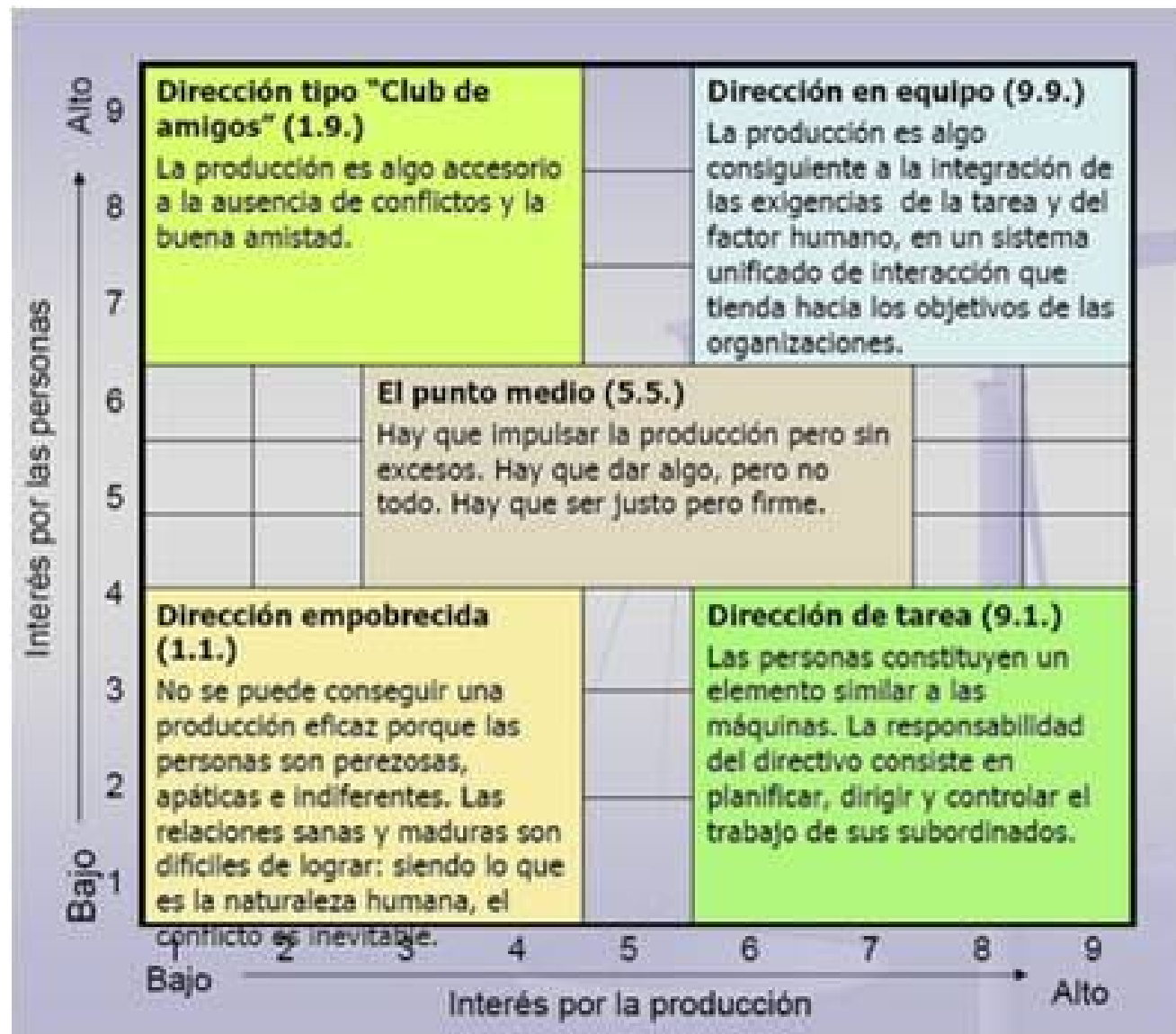
58

- 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.

OTRO DATO A TENER EN CUENTA

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

Malla gerencial de Blake y Mouton



• LAS MEGA EMPRESAS...

