

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Human Resource Services

www.pwc.cl

Marcela Esquivel,

Gerente RH Coca Cola:
Un gran lugar para trabajar.



12



Leonard Mertens,

Experto OIT
Competencias:
Luces y sombras.



13



Nancy Kline,

Presidenta de Time to Think:
Escuchar sin interrumpir.



20



ORBI

Grupo PSICO/SOFT

www.orbi.biz

Santiago
Madrid
Valencia
Bilbao
Barcelona
Buenos Aires



RHmanagement®

LAS MEJORES PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN DE PERSONAS

CHILE 310108

¿Cómo gestionar personas frente a la coyuntura? BIENVENIDA REALIDAD



Atrasos, enfermedades, ausentismo, protestas, stress o un campeonato mundial, pueden impactar decididamente su gestión de RH. ¿Qué hacer? ¿Cómo reducimos la incertidumbre? ¿Cómo enfrentamos los hechos coyunturales del día a día?



14.16

COLUMNISTAS: BUCAREY, ESQUIVEL, FUCHS, GÓMEZ, OSSA, TAPIA, VIGNOLO.



Jaime Pizarro,
presidente filial
BancoEstado
Microempresas,
reflexiona sobre una
gestión de personas
de excelencia.



5



**¡Mejoras a la
subcontratación!**



8



David Seitz,
experto en
compensaciones,
Watson Wyatt
Worldwide, entrega
claves para la
retención de
talentos.



10.11

Diálogo permanente

La histeria bursátil se desata. Pero frente a las fluctuaciones de las acciones la mano firme, pero amorosa, de una gestión de personas de excelencia debe tranquilizar a los agoreros del pesimismo. Siempre las crisis financieras cobran sus víctimas con personas. Despidos, reducción de personal, de remuneraciones, son sólo la punta del iceberg.

Sin embargo, la gestión de personas premium puede hacer frente a la crisis de la mano de sus colaboradores. Son múltiples los casos y las experiencias internacionales que indican que frente a períodos difíciles las empresas sobreviven y triunfan con el apoyo de su gente. Diálogo permanente con los sindicatos, sin soberbia empresarial, con respeto, empatía, humildad y comunicación total, son claves a la hora de encarar un plan. Con esta fórmula ganan todos: los trabajadores que se van, los que se quedan y los accionistas.

En Chile hay experiencias exitosas, que obviamente no son noticia. Por ejemplo, el reciente cierre de la planta de Loncoche de Watt's (ver nota en P. 17) es una muestra fehaciente de como un mix de intereses puede terminar sin perdedores y con múltiples ganadores.

El director



Por Dr. **Carlos Gómez Díaz**

Antropólogo y director Magíster Recursos Humanos
FAE / USACH

El imperativo de ser líderes

En los ambientes de reflexión acerca del quehacer de la empresa, es frecuente escuchar que la globalización ha traído, entre otros, el desafío de articular armónicamente la diversidad cultural que caracteriza, cada día más, la realidad laboral y productiva de todos los rincones del mundo. Este nuevo contexto decisional no sólo se constituye en un imperativo al desarrollo de competencias más abstractas y complejas en la fuerza laboral, sino que también es un escenario favorable para mejorar la eficiencia y descubrir nuevas oportunidades de negocio, desarrollo e innovación. Todas las organizaciones, empresas y servicios estatales deben producir en calidad, cantidad y oportunidad los satisfactores que demandan y exigen ciudadanos y consumidores cada vez más exigentes, mejor informados y "empoderados".

La gestión de personas es responsable del desarrollo de las competencias que cada cual requiere, según el mercado, segmento, región, localidad a la cual se orienta. Competencias que permiten obtener las utilidades esperadas y dar satisfacción a las exigencias que los ciudadanos tienen. Las competencias básicas requeridas por la sociedad del siglo XXI, descansan fuertemente en la capacidad del sistema educacional de imprimirlas en las personas. Sin embargo, aún cuando tuviéramos éxito en el desarrollo de competencias básicas y específicas, se requiere del desarrollo de modos de estar en el mundo que sostengan razonablemente estas capacidades de hacer: la tolerancia y el cosmopolitismo. La revolución de la TIC que ha promovido el individualismo y el sueño cosmopolita al hacer sensible (audio-visible) al otro, rompiendo límites espacios-temporales y fronteras nacionales. La esencia de la sociedad del conocimiento está en que el individuo se realiza a través del diálogo, a través de la palabra, de los símbolos y sobre todo del uso público de la racionalidad.

Como se ha visto, la tolerancia resulta imprescindible en la sociedad del conocimiento. La opinión más acertada, que fundamenta las decisiones, surge de un contexto donde tienen legitimidad diversas perspectivas.

Es el momento de reconocer que las conductas erradas se superan a través de la crítica racional de los prejuicios, de las costumbres sociales, de la política y del conocimiento. Es tiempo de trabajar aplicando la razón y el sentido común, para llevar a cabo una gestión comprometida con las todas las personas: ricas y pobres, tontas y listas, ignorantes e ilustradas, que les consulte y obtenga su compromiso con los resultados. Esta difícil tarea requiere de un liderazgo donde el carácter experto y el conocimiento sean la base de su poder.



Enero: 2008

N° 15: Made in Chile

Patrocinadores:



Consejo Consultivo: Andrés León, gerente RH Falabella. Claudio García, director marketing Laboratorios Chile y director CERH Chile. Christian Gilchrist, gerente corporativo RH CorpGroup. Claudia Nario, gerente personas vicepresidencia técnica LAN. Eduardo Quezada, presidente sindicato de personas Banco Chile-Edwards. Emilio del Real, vicepresidente personas LAN. Felipe Straub, gerente gestión de operaciones Watt's. Gerson Voleski, director diploma y magíster en dirección RH de la Escuela de Negocios UAI. Humberto Fernando, gerente desarrollo humano División Codelco Norte y vicepresidente CERH Chile. José Manuel Manzano, director riesgos Grupo Santander. Juan Carlos Valenzuela, gerente RH CSAV. Julio Moyano, gerente RH Masisa. Javier Galaz, director RH Compass Group. Manuel Farias, vicepresidente RH ING Chile. Miguel Ropert, presidente Círculo Ejecutivo de RH Chile y gerente general Con Pax. Pablo Orozco, director de comunicaciones Codelco Chile. Paul E. Rosillón Ruiz, presidente de FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana). Rodrigo Gálvez, director corporativo personas y recursos Movistar. Rubén Sepúlveda, vicepresidente RH Telefónica Chile. Sara Smok, gerente general Manpower.

Director: Patricio Rifo (patriciorifo@rhmanagement.cl). **Periodista:** Nevenka Basic (nevenkbasic@rhmanagement.cl). **Marketing y Comunicaciones:** Karin Traub (karintraub@rhmanagement.cl). **Diseño:** CG Group. **Fotografía:** Aldo Fontana, Manuel Herrera y Gisella Reveco. **Ilustraciones:** Soledad Sebastián y Francisco Valdés. **Corrector de estilo:** Ariel Ramírez, licenciado en literatura PUCV. **Producción periodística y concepto:** Equipo Comunicaciones Asociadas. **Impresión:** Grafhika. **Representante legal:** Patricio Rifo.

EDITORES Y PRODUCTORES

Equipo Directivo Comunicaciones Asociadas

Director: Patricio Rifo. **Director creativo:** Alejandro Esganian. **Directora proyectos corporativos:** Loreto Jiménez y Alejandra Valdés.

Merced 780, Oficina 71, Santiago. (562) 833 6162. Santiago de Chile.

Las opiniones vertidas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan necesariamente la línea editorial de RH Management.

Suscripciones: suscripciones@rhmanagement.cl

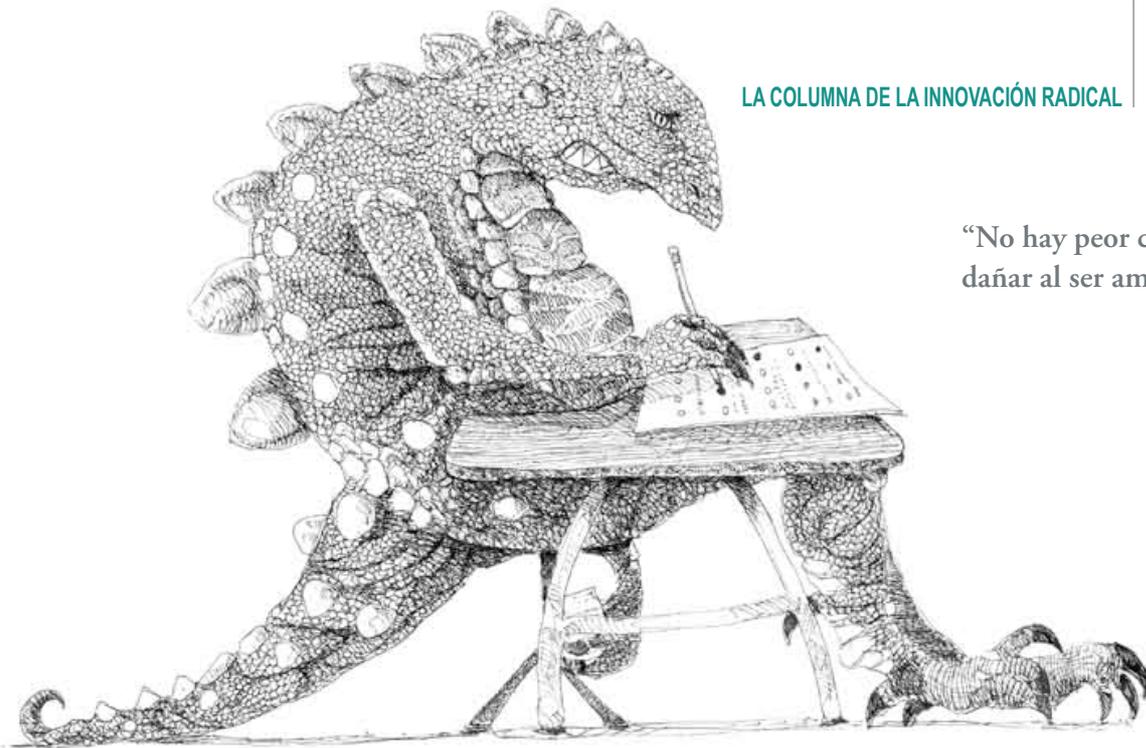
Sugerencias y comentarios: EMAIL: editores@rhmanagement.cl

plataformaww@rhmanagement.cl

BLOGS: redrhmanagement.blogspot.com

“No hay peor cárcel que el miedo a dañar al ser amado”

Rilke



Evaluar para Innovar



Por **Carlos Vignolo**

Académico del departamento de ingeniería industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la U. de Chile.

i Vale insistir, majaderamente! La innovación no es una opción. Nunca lo ha sido. Los dinosaurios (¡los de antes y los de ahora!) no lo asumen y por eso desaparecen, tarde o temprano. ¡Cuidese de ser un dinosaurio! ¡Además de estar a riesgo, puede generar mucho dolor y mucho daño! Entienda de una vez por todas que la innovación no es más que el proceso de adaptación a un medio ambiente cambiante. Evolución darwiniana en el espacio de la autoconciencia humana, ¡eso es la innovación!

La innovación no es, por tanto, un fin, sino sólo un medio para la conservación. Si un animal no conserva su congruencia con el medio ambiente, esto es, pierde su nicho ecológico, no sobrevive y se extingue como especie.

El animal humano tiene un desafío mayor. No sólo debe conservar su adaptación al medio. Adicionalmente, debe conservar aquello que lo hace humano y que le da una identidad única: un conjunto de “ideales, principios

y valores”. Esa es la diferencia entre prevalecer y sólo sobrevivir.

Al igual que las empresas que “sobresalen y perduran”, los humanos necesitamos tener, como lo argumenta Jim Collins, una “Core Ideology”, que contiene un “Core Purpose” y un conjunto de “Core Values”. Es ello lo que las empresas y personas deben conservar. Lo único que necesitan conservar. Todo lo demás puede cambiar en torno a esto que se conserva. En tiempos de cambio profundo y vertiginoso, mucho de aquello que no es “Core” tiene que cambiar para cumplir con esta doble ley de la conservación: de la adaptación al medio y de aquello que nos hace prevalecer como humanos.

Es por ello que un elemento central de la innovación es la evaluación permanente, de la relación con el medio y de la consistencia con nuestros ideales, principios y valores. Las culturas innovadoras son ante todo culturas de evaluación. Las personas innovadoras destacan, igualmente, por buscar ser evaluadas y evaluar. Los

innovadores destacan por su capacidad de hacer y recibir juicios, especialmente los negativos. Es que es en esa capacidad de estar chequeando permanentemente la relación con el entorno -con los clientes, los colegas, las parejas, los hijos, todo- donde está la clave de la innovación y de la buena vida. Es allí mismo donde culturalmente los chilenos tenemos un problema mayúsculo: como pueblo de baja autoestima que somos, vivimos con temor los procesos evaluativos. Estar en el espacio evaluativo es un enorme riesgo de que, finalmente, descubran el impostor que soy. Por ello, la frase del poeta Rilke es tan importante para avanzar hacia generar una cultura de evaluación en Chile. “No hay peor cárcel que el miedo a dañar al ser amado...al amigo, al colega, al cliente, al proveedor, al superior jerárquico”. Es que tenemos tanto miedo de ser dañados. Ese es el resultado de vivir en una cultura del desamor. Vivimos con miedo: a ser dañados y a dañar. Por eso arrancamos del “Regalo Social” que es estar siempre buscando ser evaluados y evaluando.

(Continuará).