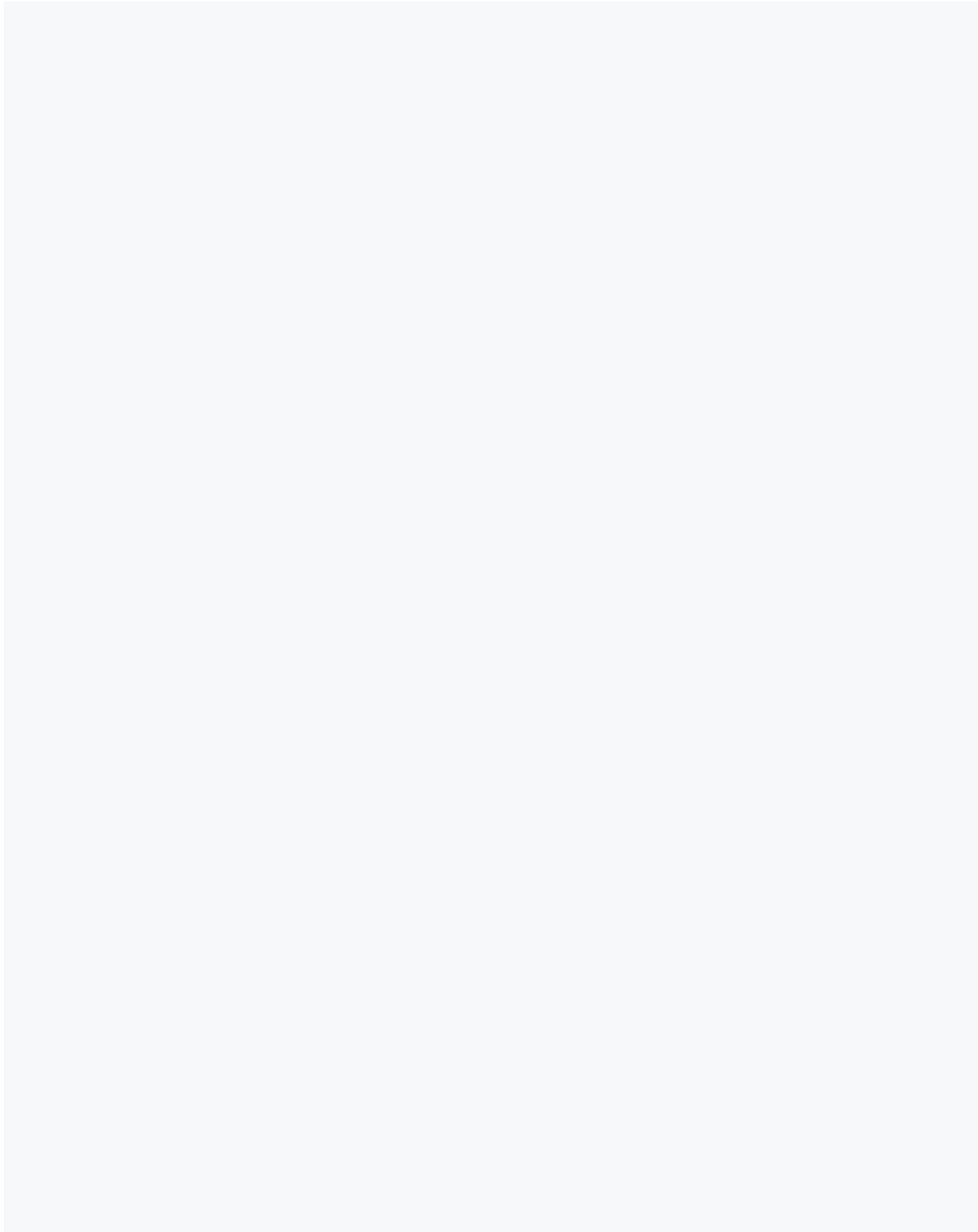




# Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación



# Gestión de personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación





## Autoras y Autores:

Nicole Adaros, Constanza Aguilera, Cristián Aránguiz, Claudia Arratia, Anice Barahona, Cristian Binimelis, Sebastián Conde, Sebastián Depolo, Mauricio Echeverría, Sergio Le-Bert, Andrés León, Jorge López, Loreto Martínez, Andrea Perry, Paula Ruiz-Tagle, Aldo Siri, Claudia Vargas, Paulo Vásquez y Li Zhang.

Las siguientes alumnas y alumnos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile contribuyeron con su investigación: Braulio Aliaga, Gonzalo Canales, Giselle Donari, Franco Donoso, Lucas Donoso, Roberto Fuentes, Pablo Garcés, Juan Francisco Ogaz, Bastián Olea, Matías Pérez, Juan Pablo Reyes, Mauricio Sepúlveda, Sebastián Silva, Sebastián Tello, Natalia Tenderini, Valeria Uria, Nicolás Valenzuela, Mario Varela, Juan Ignacio Zambrano y Jairo Zamorano.

Diagramación efectuada por Anghela Badiola.

Agradecemos a Natalia Lidijover, Claudia Picero y Daniel González de OTIC SOFOFA por su liderazgo y decidido apoyo a este proyecto.

# Índice

 Prefacio	6
 Introducción	10
 Desafío N°1: Gestionar la participación de trabajadores(as) en las empresas	16
 Desafío N°2: Visibilizar la relevancia de la gestión de personas para el futuro de la organización	34
2.1 Estrategia Organizacional	37
2.2 Estrategia de Personas	54
 Desafío N°3: Gestionar las relaciones laborales en el contexto actual	90
3.1 Comunicación	93
3.2 Relaciones Laborales	103
 Desafío N°4: Construir organizaciones con diversidad, inclusión y equidad de género	120
4.1 Diseño Organizacional	122
4.2 Planificación Dotacional	133
4.3 Reclutamiento	138
 Desafío N°5: Evidenciar el valor en la inducción, formación y capacitación para la productividad	160
5.1 Inducción	162
5.2 Gestión de Competencias	172
5.3 Capacitación	178
 Desafío N°6: Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas	196
6.1 Gestión del Conocimiento	198

 Desafío N°7:	Gestionar el desempeño óptimo de las personas, en el momento correcto y con las competencias necesarias	224
7.1	Remuneración e Incentivos	226
7.2	Evaluación del Desempeño y Potencial	238
7.3	Gestión del Talento, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Movilidad	256
7.4	Retención del Talento	263
7.5	Egreso	272
 Citas de mesas de trabajo		299
 Referencias		302
	Estrategia Organizacional	302
	Estrategia de Personas	303
	Comunicación	303
	Relaciones Laborales	303
	Diseño Organizacional	303
	Planificación Dotacional	304
	Reclutamiento	304
	Inducción	305
	Gestión de Competencias	305
	Capacitación	306
	Gestión del Conocimiento	306
	Remuneración e Incentivos	307
	Evaluación del Desempeño y Potencial	308
	Gestión del Talento, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Movilidad	309
	Retención del Talento	309
	Egreso	309



# Prefacio



## Antecedentes

Históricamente, la gestión de personas en Chile se ha centrado en la administración de procesos transaccionales tales como la contratación, pago de remuneraciones y manejo de beneficios, limitando las unidades de Recursos Humanos a la toma de pedidos y al control de actividades administrativas.

Sin embargo, Recursos Humanos es un área fundamental en la empresa y debe participar en discusiones de carácter estratégico, tales como el aumento de la productividad, la formación de trabajadores(as), las brechas de conocimiento, la transformación que exigen los mercados y la adaptabilidad ante los cambios.

Las empresas que están a la vanguardia en Recursos Humanos han logrado sumar a trabajadores(as) mediante nuevas formas de participación, entendiendo sus necesidades y su nueva relación con las empresas, su supervisión y el entorno.

Se requiere difundir las buenas prácticas en Recursos Humanos que han adoptado las empresas a la vanguardia para que las PYMES puedan aprender de ellas e incorporarlas en su organización. Como parte de esta difusión, es de interés compartir también aquellas experiencias que no fueron fructíferas en su implementación, ya que son una fuente importante de conocimiento.

La necesidad de difusión impulsó el proyecto que aquí se presenta, cuyo objetivo principal es contribuir a la construcción de una gestión más estratégica, moderna y práctica de los procesos de Recursos Humanos al interior de las empresas en Chile, a partir de un análisis generado por líderes de la industria chilena y complementado con la experiencia nacional e internacional.

Para avanzar en dicho objetivo, se buscó generar procesos de discusión con los más altos niveles organizacionales de empresas chilenas, ahondando en los temas más importantes del área de Recursos Humanos, sistematizando las necesidades relativas a la gestión de personas y capturando las mejores prácticas presentes en distintas organizaciones.

## Metodología utilizada

El proyecto tuvo tres etapas:

- Instalación de mesas de trabajo con gerentes de empresas, para identificar tanto las necesidades de gestión de personas como buenas prácticas para abordarlas.
- Sistematización y profundización de la información, mediante revisión en terreno de las prácticas identificadas.
- Construcción de un Manual de Gestión de Personas.

## Instalación de mesas de trabajo

En esta etapa se conformaron mesas de trabajo que, bajo el formato del *World Café*, permitieron plantear los desafíos para el área de gestión de personas y capturar las mejores prácticas para abordarlos.

El *World Café* es una metodología que genera redes de diálogo colaborativo. En el presente proyecto se usó esta metodología para crear una conversación sobre los desafíos presentes en las pequeñas, medianas y grandes empresas respecto a la gestión de personas. El *World Café* generó un espacio caracterizado por la **apertura** y la **confianza**, lo que permitió una conversación fluida que entregó contenido relevante para el objetivo del proyecto.

Se conformaron 6 mesas de trabajo que reunieron a más de 30 ejecutivos(as) de distintas empresas, quienes ocupan cargos como Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Operaciones y Gerentes de Producción, entre otros.

En cada sesión se conversó respecto de las principales necesidades que se visualizan en la gestión de personas.

En paralelo con las mesas de trabajo se realizaron entrevistas a gerentes generales, obteniendo una mirada estratégica de los distintos desafíos planteados a las unidades de gestión de personas.

Reconocemos de forma especial a las diferentes instituciones que participaron tanto en las mesas de trabajo como en las entrevistas, ya que con su desinteresada colaboración permitieron



generar el material que se presenta a continuación. Su participación fue fundamental para entender los desafíos que hoy enfrentan las empresas en la gestión de personas.

Las empresas participantes fueron: Abastible, Agrosuper, Anglo American, Antofagasta Minerals, CCU, Cencosud, Codelco, Cristalerías Chile, Elecmetal, Finning Sudamérica, Gerdau Aza, INACAP, Isapre Fundación Banco Estado, Lipigas, Mathiesen, Mutual de Seguridad, Pizza Papa Johns, Sodimac, Universidad Alberto Hurtado, Universidad de Chile y Walmart.

## Sistematización y profundización de la información

En esta etapa se realizó el análisis de la información recopilada en la primera fase, sistematizando las principales necesidades y requerimientos.

Se hicieron visitas a terreno que permitieron el relevamiento de prácticas existentes en las empresas participantes.

Las prácticas fueron complementadas por procedimientos presentes en otras organizaciones que forman parte de la experiencia profesional e investigación aplicada desarrollada por el Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y del equipo consultor encargado del proyecto.

## Construcción de Manual para la Gestión de Personas

En esta etapa se elaboró un manual que recoge las necesidades de las empresas y las mejores prácticas desarrolladas para hacer frente a los desafíos planteados.

Este manual busca orientar a quienes lideran organizaciones, sobre cómo abordar la gestión de personas. Es un primer esfuerzo para entregar respuestas que surgen de la experiencia de organizaciones a la vanguardia, tanto a nivel nacional como internacional.

Se espera que el uso del manual apoye a las organizaciones y genere oportunidades para fortalecer canales de colaboración.



# Introducción:

## Gestión de Personas en la empresa chilena, la necesidad de una transformación



Se está de lleno en una época de cambios que afectan al mundo del trabajo y a las organizaciones. Nuevas presiones competitivas, una ola de automatización, cambios en las regulaciones y nuevas aspiraciones de las generaciones que se suman a la vida laboral, son algunas de las transformaciones sociales que enfrenta la empresa. Estos cambios requieren transformar la función de gestión de personas en las organizaciones.

El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile, en conjunto con OTIC SOFOFA, han querido contribuir a este desafío recopilando las mejores prácticas en Recursos Humanos que se aplican tanto en Chile como en el mundo actualmente, poniéndolas a disposición de pequeñas y medianas empresas chilenas de manera fácil y sistemática.

## Rol de Recursos Humanos hoy

Recursos Humanos debe entenderse como una función clave para la competitividad y la creación de valor de la empresa en un contexto de cambio exponencial.

Es importante posicionar al área de Recursos Humanos desde la calidad de los servicios que presta tanto a trabajadores(as) como a ejecutivos(as) de la empresa. Un servicio de calidad ayudará a tener presencia y a participar en las mesas donde se toman las decisiones y se definen las estrategias de la empresa.

Si no se cuenta con un área de Recursos Humanos, lo más probable es que la función sea encargada al Gerente General o al Gerente de Finanzas quienes deberán abordar el potencial interno de las personas para crear valor para la empresa. Este manual, de ahora en adelante, se refiere al **encargado(a) de la gestión de personas o de Recursos Humanos**, independientemente de quien cumpla esta función en la empresa.

El rol de la gestión de personas es fundamental tanto en la planificación estratégica como en la definición de la estrategia de personas. Esto requiere a una persona convencida de la importancia de su rol, que cuente con las herramientas necesarias y comprenda a cabalidad el negocio en el que participa. Adicionalmente, la persona encargada de Recursos Humanos debe tener la capacidad de persuadir, alinear y facilitar la gestión del equipo directivo de la empresa.

Los modelos y metodologías de Recursos Humanos deben dar respuesta a las necesidades del negocio y facilitar su evolución a la velocidad que el medio exige actualmente. Esta gestión

es una pirámide: en la base se encuentran los procesos “higiénicos” como remuneraciones, incentivos, sucesión, evaluación del desempeño, beneficios de salud y cumplimiento de la legislación vigente, entre otros; sobre esta base se encuentran los procesos más sofisticados de gestión del conocimiento y liderazgo del cambio.

Independiente de su lugar en la pirámide, es responsabilidad del encargado(a) de Recursos Humanos la actualización de los procesos de gestión de personas, para evitar que se desgasten y se conviertan en burocracia innecesaria que obstaculice la implementación de estrategias a la velocidad requerida.

Hoy más que nunca, se exige a la gerencia de Recursos Humanos transparencia y equidad en sus decisiones. El encargado(a) de Recursos Humanos debe apoyar a la gerencia de Operaciones en el día a día, con herramientas y metodologías validadas para facilitar el logro de las estrategias acordadas. Además, debe ser protagonista de sus procesos. Por último, debe tomar el pulso de la organización, resolviendo sus problemas y anticipando las necesidades.

## Los 7 desafíos de la gestión de personas

Las mesas de trabajo identificaron siete desafíos que potencian el rol de la gestión de personas en la empresa chilena:

### 1. Gestionar la participación de trabajadores(as) en las empresas

Uno de los desafíos que enfrenta la gestión de personas es el nivel de participación e involucramiento demandado por las personas en la organización. Las empresas están en búsqueda de métodos flexibles de participación que permitan a trabajadores(as) involucrarse en la construcción de los objetivos y metas estratégicas.

### 2. Visibilizar la relevancia de la gestión de personas para el futuro de la organización

Se requiere que la gerencia de Recursos Humanos participe como un socio estratégico dentro de la organización, aportando valor tanto al negocio como a la toma de decisiones. Un buen



posicionamiento del área de Recursos Humanos se logra a través de la calidad de los servicios que presta a trabajadores(as) de la empresa. Por otra parte, la gestión de Recursos Humanos en el desarrollo y comunicación de la visión, misión y valores de la organización, permite motivar a los trabajadores(as), generando un sentido de orgullo y pertenencia.

Esto requiere que el/la responsable de Recursos Humanos esté convencido(a) de la importancia de su rol; que sea proactivo(a) y transparente en la toma de decisiones, con capacidad de persuadir, alinear y facilitar la gestión del equipo directivo de la empresa. Además, debe contar con metodologías actualizadas de Recursos Humanos, que den respuesta inmediata a las necesidades del negocio.

Para que la gestión de personas sea relevante para la gerencia general y las jefaturas, es necesario que se enfoque en los resultados del negocio, la productividad y rotación del personal, analizando sus factores y tomando decisiones informadas, influyendo para crear una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho.



### 3. Gestionar las relaciones laborales en el contexto actual

Los cambios en el entorno, las reformas laborales y el empoderamiento de las nuevas generaciones de trabajadores(as) hacen necesaria la creación de un nuevo modelo de relacionamiento con el mundo sindical que permita hacerse cargo de sus preocupaciones sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Se requiere una relación laboral basada en la confianza y en la transparencia de la información, creando canales de participación para que los(as) líderes sindicales apoyen el logro de los resultados de la empresa.

### 4. Construir organizaciones con diversidad, inclusión y equidad de género

Las organizaciones están tomando conciencia del aporte de la diversidad para el cumplimiento de las estrategias del negocio. Las empresas están concluyendo que no se lograrán dichos objetivos de inclusión y diversidad solo estableciendo metas numéricas; se requiere generar un ambiente de diversidad e inclusión, donde se entienda su aporte a la empresa y a su cultura organizacional.

El rol de Recursos Humanos para lograr una cultura diversa e inclusiva es de articular los diferentes grupos, entendiendo sus propios intereses y particularidades, para que en conjunto se logre un equilibrio para el bien del negocio y de la sociedad. Recursos Humanos apoya en la creación de una propuesta de valor de diversidad e inclusión que sea atractiva para todos(as), que haga sentido y motive. Para ello, previamente Recursos Humanos debe revisar sus procesos y herramientas asegurando que no contengan sesgos que atenten contra la cultura de diversidad e inclusión requerida.

### 5. Evidenciar el valor en la inducción, formación y capacitación para la productividad

La inducción al trabajador(a) nuevo(a), junto con la capacitación permanente al personal, aumentan la productividad de la empresa. Es importante que Recursos Humanos haga visible el valor de estas instancias de formación, venciendo una natural resistencia por parte de jefaturas, enfrentadas a dotaciones ajustadas y presiones de corto plazo.



## 6. Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas

Se vislumbran cambios en el mundo laboral con la incorporación de la transformación digital. Se estima que al menos un 60% de las labores repetitivas de los operadores(as) se podrán automatizar.

Se visualiza que las tecnologías digitales aportarán al negocio, mejorando la productividad y la rentabilidad de las empresas. Pero, como actualmente se encuentran en una etapa inicial, existe un alto nivel de incertidumbre que genera inseguridad en los trabajadores(as), tensando el clima laboral.

Es importante que las organizaciones den una respuesta proactiva a los cambios que traerá la transformación digital. Recursos Humanos puede liderar las comunicaciones internas con el fin de reducir la incertidumbre e inseguridad entre los trabajadores(as). Sabiendo que la irrupción de la tecnología digital impactará la cultura organizacional, Recursos Humanos puede liderar una adecuada gestión del cambio, partiendo por un replanteamiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. Recursos Humanos puede ajustar los planes de capacitación a fin de aumentar las habilidades digitales de los trabajadores(as) y entregar nuevas capacidades a trabajadores(as) que requieran reconvertirse para asumir desafíos laborales propios de una era de mayor tecnología.

Por último, Recursos Humanos puede adoptar tecnologías digitales para mejorar los servicios que entrega a los trabajadores(as).

## 7. Gestionar el desempeño óptimo de las personas, en el momento correcto y con las competencias necesarias

Las organizaciones requieren que las personas estén en los cargos correctos, en el momento preciso y con las habilidades necesarias para desempeñarse de forma óptima. Recursos Humanos puede apoyar a los ejecutivos(as) para que asuman su rol de liderazgo en la conformación de equipos de alto desempeño, para que motiven a las personas, las capaciten y generen un ambiente laboral de confianza.



# Desafío N°1: Gestionar la participación de trabajadores(as) en las empresas



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » El cambio generacional en la fuerza de trabajo, nos desafía a buscar nuevos mecanismos de motivación y compromiso.
- » Los trabajadores(as) demandan mayor participación e involucramiento, para así opinar sobre el futuro de la empresa.
- » Las nuevas maneras de trabajar, por ejemplo, el teletrabajo, requieren de nuevas formas de relaciones entre la empresa y los trabajadores(as).
- » La competencia por atraer y retener el talento, hace que la participación sea un factor relevante.

## ¿Cómo nos hacemos cargo de este desafío?

Así como la tendencia ha sido segmentar a los clientes(as) externos(as), es necesario también segmentar a los clientes(as) internos(as) y ofrecer a cada uno de ellos tanto una propuesta de valor atractiva como desafíos acordes a sus intereses, posibilitando desde el área de RRHH la interacción entre las distintas generaciones. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las generaciones de empleados(as) que pueden coexistir en la organización, basada en información de Deloitte y Forbes:

- » Empleados(as) **generación Z** (2000 – actualidad): Son nativos(as) digitales e incorporan las redes sociales y las tecnologías emergentes en sus labores. Trabajan muy bien en equipo y prefieren estar en una organización con la que compartan valores antes que un salario. Son emprendedores(as), autodidactas e impacientes.
- » Empleados(as) **generación Y** o **millennials** (1980 y 2000): Vivieron el auge de internet, los teléfonos móviles, reproductores de CD, de MP3, MP4 y los "Reality Shows". Tienen muy poco apego a un puesto de trabajo y pueden cambiarse de empresa por los más variados motivos. Siempre están buscando mejores oportunidades. Desean información inmediata sobre el desempeño. Les atraen los programas del empleado(a) del mes, al igual que los planes de reconocimiento instantáneo por medio de tarjetas o certificados de regalo, días adicionales de vacaciones y viajes.

- » La **generación X** (1960 y 1980): Fueron testigos de grandes cambios como la caída del Muro de Berlín, la implosión de la Unión Soviética, los despidos masivos de los años 80' y las privatizaciones de los años 90'. Comienzan a ver que no van a hacer largas carreras dentro de empresas y buscan un balance entre su vida personal y laboral. Son orientados(as) a resultados y buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad. El éxito no lo consideran en términos tradicionales de llegar a la cima de la organización social, sino que lo interpretan como estar satisfechos(as) con su tipo de vida. Los premios preferidos son elementos de alta tecnología, flexibilidad horaria, tiempo discrecional fuera del trabajo y financiamiento de estudios de postgrado.
- » Empleados(as) **baby boomers** (1946 y 1960): Nacieron en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y llevan su nombre por el inusual repunte en la tasa de natalidad de esa época. Para ellos(as) el trabajo es lo más importante, valorando la productividad y el reconocimiento personal por sus contribuciones. Aprecian los símbolos de *status* y el crecimiento vertical en una compañía. Prefieren premios tales como viajes, regalos de lujo, salud y opciones de bienestar.
- » Empleados(as) **tradicionalistas** (<1946): Poseen una amplia experiencia en sus labores y son fieles a la empresa en que trabajan. Valoran el sacrificio y son menos propensos(as) a gastar dinero en ellos(as) mismos(as). Los premios atractivos incluyen lugares de esparcimiento, vacaciones y oportunidades de salud y bienestar.

El sentido de participación de los empleados(as) está fuertemente relacionado con las políticas internas de gestión de personas.

- La motivación de los trabajadores(as) aumenta si sienten orgullo y pertenencia con la organización. Para aumentar dicho sentido de pertenencia, es importante que la visión, misión y valores de la compañía sean creadas mediante un trabajo participativo en todos los niveles de la organización.
- La comunicación proactiva, transparente y basada en la confianza apoya la creación de relaciones laborales productivas, incentivando la participación de los trabajadores(as) para el logro de los resultados de la empresa.



- El proceso de reclutamiento y selección puede aumentar el sentido de compromiso del empleado(a) con la organización, al enfatizar los valores compartidos.
- La inducción y capacitación permiten calibrar el nivel de compromiso del trabajador(a) con la empresa desde el primer momento. Es importante la participación de la alta gerencia en estos procesos, reforzando el sentido de pertenencia del empleado(a).
- Las remuneraciones, incentivos y beneficios permiten mantener al trabajador(a) motivado y recompensado por el esfuerzo realizado.
- La gestión del talento, el desarrollo de carrera y la sucesión, refuerzan el compromiso de largo plazo del trabajador(a) con la empresa.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa proveedora de la minería

Una empresa importadora de productos para la minería tenía como meta un crecimiento constante, lo que dependía de que el precio del cobre se mantuviera alto. El fin del súper ciclo del precio del cobre motivó a la empresa a repensar su estrategia, enfocándose en fortalecer su relación con los clientes. Para generar este cambio estratégico, la empresa estableció un proceso con alta participación de los empleados(as) para definir el “ADN” de la empresa y los cambios internos que serían necesarios para enfocarse en las necesidades de los clientes.

Se trabajó durante un año en mesas de discusión temáticas sobre los pilares de la compañía, cuyo éxito radicó en la participación de 100 empleados(as) a lo largo de la organización, con claridad del trabajo a realizar. Las mesas temáticas generaron proyectos tanto transversales como locales para diseñar e implementar los cambios requeridos.

El buen ambiente creado en las mesas de discusión agilizó el cambio cultural buscado. Mejoraron los indicadores de lealtad de clientes, participación de mercado y rentabilidad de los contratos. La participación en el estudio de clima laboral fue de un 95% y los resultados en algunas áreas mejoraron y en otras se mantuvieron.

Cada uno de los procesos de Recursos Humanos incluidos en este manual incluye instancias de participación de los empleados(as).

### Sebastián Conde conversó con Sebastián Depolo y Aldo Siri acerca de este desafío.

#### ¿Por qué es importante incentivar la participación de los trabajadores(as)?

Mediante una mayor participación los trabajadores(as) asumen control de su propio desarrollo de carrera, lo que incide en una mayor motivación y eventualmente en una mejor empleabilidad. Dar participación es una fuente de reconocimiento y una forma de recompensar la creatividad de los trabajadores(as). Para la empresa, una mayor participación de los trabajadores(as) afianza la innovación y la mejora continua, captura valor y mejora el clima laboral. Se ha visto que una cultura participativa refuerza la seguridad, disminuyendo los accidentes laborales.

#### ¿Cómo ha evolucionado la participación en el trabajo?

La civilización ha evolucionado desde la dependencia que caracterizaban al esclavismo y al vasallaje feudal a la contra dependencia de los inicios de la era industrial, a la independencia del trabajo moderno hasta la interdependencia del trabajador(a) del conocimiento y del trabajador(a) digital. La participación es clave en condiciones de interdependencia y por lo tanto no es sorpresa que la gestión estratégica de personas enfatice la gestión participativa, la gestión del conocimiento y la gestión del talento.

#### ¿Cuáles son los incentivos a la participación de los trabajadores(as)?

No participar cuesta caro. Como indican D. Goleman, R. Boyatzis y A. McKee, "El impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas de clase mundial buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar brechas de satisfacción entre la organización y su gente."<sup>1</sup>

Podemos mencionar cinco beneficios de la participación: (1) se construye una comunidad laboral más fuerte, con mayor compromiso, mejor clima laboral, más motivación, mayor sentido de identidad; (2) mejora la comunicación y su transparencia; (3) se reduce el estrés, mejorando la salud organizacional; (4) impulsa la productividad; y (5) aumenta la calidad.

<sup>1</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee. (2001). El Líder Resonante.



## ¿Cuáles son los niveles de participación?

En un nivel básico, la participación consiste en el intercambio de información; un segundo nivel considera retroalimentación entre las partes; un tercer nivel incorpora consultas; el próximo nivel considera delegación; le sigue la capacidad de tomar decisiones; el próximo nivel es la autogestión; para concluir en la cogestión.

## ¿Qué se requiere para aumentar la participación?

Primero, convicción y apoyo de la alta gerencia; segundo, convicción y apoyo de las personas; tercero, un flujo libre y transparente de la información; cuarto, capacitación y entrenamiento; y quinto, habilidades e interés de las personas.

## ¿Qué ejemplos hay de participación?

Magma Copper Company era una compañía minera, establecida en 1910, contaba con 4.548 trabajadores(as) y ventas anuales de US\$819 millones. Se transaba en la Bolsa de Nueva York. Operaba las minas San Manuel, Pinto Valley, Superior, Kalamazoo y Robinson. En respuesta a los desafíos del negocio, en octubre de 1991, la dirección de Magma y sus 10 sindicatos firmaron un nuevo convenio colectivo inédito tanto por su contenido como por el proceso seguido. Su aspecto más destacable fue una duración de 15 años incluyendo una garantía de 8 años sin huelgas ni despidos. La negociación del contrato utilizó un programa único de participación de los trabajadores(as), organizando equipos de rediseño del trabajo compuestos por trabajadores(as) y gerentes para abordar problemas específicos. El nuevo acuerdo laboral dio a Magma una ventaja sobre sus competidores y le permitió expandir sus operaciones.

Otro ejemplo lo entrega Ricardo Semler, que cuenta la historia de la empresa brasileña **SEMCO Equipamentos** en el libro *Maverick*. La participación se convierte en una revolución de negocios al interior de SEMCO. Los empleados(as) pasan a ser socios(as), tomando sus propias decisiones. Evalúan a sus gerentes cada seis meses. Son incentivados a formar sus propias compañías. Entrevistan a futuros gerentes. Todos los empleados(as) tiene acceso a los resultados de la empresa. No hay ciudadanos(as) de primera o segunda clase. Los(as) gerentes fijan sus propios sueldos y bonos. No hay burocracia, minimizando reuniones y aprobaciones. Los operadores(as) fijan sus propias metas de productividad y turnos. El cargo de gerente general rota entre los(as) gerentes. Su lema es “la compañía verdaderamente moderna evita la obsesión con la tecnología y pone la calidad de vida primero”.



El Proyecto Común de Empresa de Codelco partió en 1994 con una Alianza Estratégica entre trabajadores(as) y administración, identificando intereses comunes y adoptando una visión, valores y estilo de gestión comunes y compartidos, con la meta de reducir costos, aumentar los excedentes para el Estado y duplicar el valor de la compañía. El Proyecto Común de Empresa generó un pacto de gobernabilidad a la luz de las nuevas exigencias del mercado, uniendo a trabajadores y administración en forma colaborativa para sacar adelante el plan de negocios de la compañía.

El Proyecto Común de Empresa de ENAP generó varios protocolos en 2004: empleabilidad y estabilidad laboral con competitividad; gestión estratégica de Recursos Humanos; transformación estructural de ENAP en Magallanes; política de relaciones laborales de alta colaboración; excelencia en el desempeño; y acta de acuerdo de reducción de la jornada laboral.



## EJERCICIO

Usted está pensando crear una consultora de asesoría a la alta gerencia en temas de sustentabilidad:

- ¿Cuáles serían las competencias que deberían tener los consultores(as)?
- ¿Cuáles serían las competencias que necesita para liderar la consultora?
- ¿Qué mecanismos de participación establecería en la consultora?
- ¿Los consultores(as) tendrían participación en los resultados de la consultoría; es decir serían socios(as)?
- ¿Cuánto tiempo debería invertir cada mes en conversar con los consultores(as)?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- ¿Cuáles son los mecanismos de participación en su organización?
- ¿Está conforme con el ámbito de participación disponible?
- ¿Qué aspectos podría mejorar?

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cuál es la relación entre participación y compromiso?
- ¿Qué mecanismos de reconocimiento aportan a un ambiente de participación?
- ¿La participación necesariamente desemboca en la cogestión?

## Caso de Discusión

### Integrando Equipos en Andes LNG

*Este caso describe como una participación efectiva entre la empresa mandante y sus proveedores puede agregar valor.<sup>2</sup>*

#### Introducción

Cada año, la compañía petroquímica angloholandesa Royal Dutch Shell da un reconocimiento a sus diez mejores proyectos e invita a un(a) representante a su campus en Houston para que exponga el caso en la ceremonia de premiación ante cientos de personas. En 2016, el Proyecto Andes LNG fue uno de los diez premiados. A continuación de una contundente presentación sobre un proyecto por 10 mil millones de dólares, fue el turno de Andes LNG. El director designado por Shell para el proyecto se puso de pie, caminó hasta el estrado e inició su presentación.

Cuando un mandante nos invita a una licitación para participar como proveedor de un proyecto, dijo, gastamos varios millones de dólares en la preparación de la propuesta y como no tenemos posibilidad de influir en el proyecto, agregamos a la oferta una serie de protecciones y contingencias. El resultado es que el proyecto termina siendo más caro y solo el ganador de la propuesta recupera lo invertido.

Indicó que el grupo de ingenieros chilenos que creó Andes LNG para desarrollar una planta generadora de electricidad a gas natural por US\$650 millones no hizo una licitación. Invitó a Shell como proveedor del gas natural; a Mitsui O.S.K. Lines de Japón, la empresa de transporte marítimo de gas natural líquido más grande del mundo, como proveedor y operador de la unidad flotante que almacena y convierte el gas natural de líquido a estado gaseoso; y a Wärtsilä de Finlandia, uno de los mayores productores de motores del mundo, como proveedor y operador de la unidad generadora.

La invitación era a participar como socios estratégicos e integrantes del directorio, con poder de decisión, pero sin los riesgos de propiedad, en un modelo de negocios colaborativo. El propósito era apoyar la visión del Estado de Chile de cubrir un 70% de la demanda de energía al 2050 con fuentes de energía renovable. Explicó que los días en el desierto en el norte de Chile tienen un potencial único para generar energía eléctrica a partir de la luz

<sup>2</sup> El caso se basa en documentos provistos al Centro de Ingeniería Organizacional por Andes LNG y entrevistas a sus socios en julio de 2020.



## Caso de Discusión

solar pero que las noches requieren una fuente complementaria. Señaló que los motores que operan a gas natural, a diferencia de una termoeléctrica a carbón, pueden partir y parar rápidamente y con emisiones muy bajas, convirtiéndose en un complemento ideal para las plantas solares que dejan de operar en las noches por falta de sol.

Indicó que desde su inicio en julio de 2015, el proyecto ha cumplido todos sus hitos. Concluyó diciendo que el proyecto le da a Shell la oportunidad de vender su producto, ser parte de una iniciativa ambientalmente atractiva y participar en la gobernanza con socios de clase mundial sin correr los riesgos de ser dueño del proyecto. Todo esto compartiendo el capital de riesgo de 12 millones de dólares con las otras empresas. No les vine a contar, dijo, sobre un megaproyecto como las presentaciones anteriores. Les vine a describir una experiencia de colaboración en un nuevo modelo de negocios que puede ser el camino de éxito para futuros proyectos.

Hubo un silencio mientras la audiencia consideraba lo que acababa de escuchar, seguido de una ovación espontánea.

### Energía 2050 – Política Energética de Chile

En su búsqueda de fuentes limpias para generar energía, para cumplir con los compromisos tomados por el Estado de Chile en el Acuerdo de París, el Gobierno de Chile desarrolló una política energética, Energía 2050, cuyas metas indican que a 2035 al menos 60% de la generación eléctrica nacional provendrá de energías renovables y al menos 70% quince años después. Al 2050, se espera que las normas regulatorias y los estándares ambientales de los proyectos energéticos sean coherentes con los lineamientos internacionales y los intereses de la sociedad. A la vez, se espera que las emisiones de gases de efecto invernadero del sector energético chileno estén en línea con los límites definidos por la ciencia a nivel global y con la correspondiente meta nacional de reducción, promoviendo medidas de mitigación costo-efectivas. Se busca que el sector energético al 2050 sea confiable, sostenible, inclusivo y competitivo.<sup>3</sup>

### Desafío de Negocio

Las energías renovables no convencionales (ERNC) tienen un problema de intermitencia de servicio ya que las centrales eólicas no pueden aportar al sistema eléctrico cuando no hay viento y las centrales solares no pueden generar energía en la noche cuando no hay sol.

<sup>3</sup> Presidencia de la República de Chile. [Energía 2050: Política Energética de Chile](#). Decreto Supremo N°148, 30 diciembre 2015.

Por lo tanto, las ERNC necesitan una fuente de generación eléctrica complementaria para satisfacer la demanda.

Actualmente, la intermitencia es suplida por tecnologías convencionales tales como las termoeléctricas a carbón o ciclo combinado operando como generador marginal. Sin embargo, estas plantas no han sido diseñadas para partir y parar por períodos cortos de tiempo (por ejemplo, durante la noche) y sus emisiones van en contra de los lineamientos de Energía 2050. La generación eléctrica mediante tecnología flexible a gas natural tiene el potencial de convertirse en el complemento ideal para las ERNC por su facilidad para entrar rápidamente en operación para suplir la intermitencia de éstas; por su confiabilidad para generar cuando se requiera; y por ser una alternativa limpia, con nula emisión de material particulado y SO<sub>2</sub>. Es generalmente aceptado que el gas licuado es el combustible más adecuado para la generación de energía en el rango inferior a 100 – 200 MW, en tanto que el gas natural otorga una mejor propuesta económica para tamaños mayores.<sup>4</sup>



### El Proyecto Andes LNG

El propósito del Proyecto Andes LNG es complementar el desarrollo de energías renovables. El objetivo es generar 540 MW de electricidad a partir de gas natural con una vida útil de 30 años. La inversión considerada es de US\$650 millones, de los cuales US\$12 millones son para el desarrollo del proyecto (permisos e ingeniería principalmente). La estrategia comercial considera una asociación con algún proyecto solar para entregar energía competitiva las 24 horas, la planta solar de día y Andes LNG de noche.

El proyecto se inició en julio de 2015 en la Región de Atacama. Considera un terminal marítimo **offshore** ubicado en la Bahía Chascos que es un área no poblada con características marítimas favorables para instalar una unidad flotante para regasificar el gas natural líquido (FSRU).<sup>5</sup> El gas natural líquido será provisto



<sup>4</sup> WLPGA. *Generación Global de Energía a Gas Licuado: Desarrollo del Mercado y Recomendaciones para el Crecimiento Futuro*. 2018.

<sup>5</sup> *Floating Storage Regasification Unit (FSRU)*.



## Caso de Discusión



por vía marítima y transferido a la FSRU en una maniobra de barco a barco, lo que baja considerablemente el costo operacional del terminal. El FSRU empleará bajos volúmenes de agua de mar para regasificar el gas natural líquido.

## Caso de Discusión

Un gasoducto subterráneo de 90 kilómetros unirá el terminal marítimo con la planta generadora, ubicada al norte de Vallenar y a 2 kilómetros de la línea de 220 kV del Sistema Interconectado.

La ruta del gasoducto fue diseñada con el objetivo de no afectar a ninguna comunidad.

La planta generadora considera 30 motores a gas natural de 18MW cada uno. La planta no requerirá el uso de agua para enfriamiento. Se estima un requerimiento de 30 m<sup>3</sup> de agua por día (dos camiones aljibe), esencialmente para consumo humano.

El estatus del proyecto es el siguiente: la ingeniería está completa; el FSRU y la provisión de gas están comprometidos; los contratos EPC para la construcción están acordados; el terreno para la planta generadora está adquirido; hay acuerdos con las comunidades; los permisos están aprobados incluyendo la concesión de transporte de gas; se solicitó una concesión marítima que no fue aprobada pero que resultó no ser necesaria; se aprobó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y se recibió la Resolución de Calificación Ambiental (RCA).

Se estima que la construcción demandará una fuerza laboral de 1.500 personas, de las cuales 1.000 construirán la planta generadora, 350 el gasoducto y 150 el terminal marítimo. Se considera una dotación operacional de 108 personas, de las cuales 60 trabajarán en la central generadora, 40 en el terminal y 8 en el gasoducto. Andes LNG cuenta con una política que favorece la contratación de trabajadores(as) de la zona.

### El Modelo de Negocios Colaborativo

El Proyecto Andes LNG identificó a tres proveedores de clase mundial: Shell para el suministro de gas natural líquido; Mitsui O.S.K. Lines como proveedor y operador del FSRU que convierte el gas natural líquido (GNL) a gas; y Wärtsilä como proveedor y operador de la unidad generadora.



A las tres empresas les hizo sentido resolver la intermitencia de una planta solar a través de una planta generadora en base a motores que operan con gas natural, aportando lo que cada



## Caso de Discusión

una sabía hacer. Ninguna de las tres empresas quería tener derechos de propiedad sobre el proyecto a fin de evitar los riesgos asociados. Las tres querían asegurar que su participación financiera fuese acotada. Para ello, querían tener poder de decisión en el proyecto. Por otra parte, los ingenieros chilenos querían que su **owner's team** fuese no mayor a cuatro personas para mantener el **overhead** al mínimo.

Los intereses del **owner's team** y los tres proveedores se plasmaron en un contrato que fijó la gobernanza del proyecto: (1) el costo de US\$12 millones de desarrollo del proyecto sería aportado por los tres proveedores; (2) este monto sería distribuido entre Shell, Mitsui y Wärtsilä de acuerdo a la valoración de la respectiva importación de su suministro, venta de GNL, arriendo del FSRU y venta de los motores; (3) los tres proveedores formarían el directorio del proyecto con poder de voto equivalente a sus aportes; (4) el **owner's team** cumpliría el rol de ejecutivo del proyecto, reportando al directorio; y (5) al obtener un contrato de compraventa de energía para el suministro eléctrico (PPA), se conseguirían inversionistas para financiar la etapa de construcción.

### Una Experiencia de Colaboración

Para conversar sobre cómo funcionó en la práctica el modelo de colaboración entre la empresa mandante y las tres empresas proveedoras, Sebastián Conde del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile se reunió el 2 de julio de 2020 con Andrés Opazo, Patricio Monárdez y Cristián Aránguiz, tres de los cuatro integrantes del **owner's team** de Andes LNG.

**U. de Chile:** *¿Cómo se contactaron con Shell, Mitsui y Wärtsilä?*

**Andes LNG:** *Teníamos contactos profesionales y personales con representantes de las tres empresas y contábamos con un PowerPoint. Les explicamos la visión del proyecto y les hizo sentido que cada compañía aportara su experiencia y conocimiento. Lo sorprendente fue que las tres empresas aceptaron participar y aportar los US\$12 millones para desarrollar el proyecto. No fue necesario invitar a otras compañías.*

**U. de Chile:** *¿Cuál fue el aspecto clave para asegurar su participación?*

**Andes LNG:** *Los documentos técnicos del proyecto fueron clave para transmitir confianza. Los informes de ingeniería fueron hechos por expertos confiables. El estudio jurídico internacional que diseñó el contrato de asociación era de clase mundial y nos dio un*

## Caso de Discusión

buen respaldo de seriedad formal y legal. Les gustó la eficiencia del modelo de negocios y el hecho de que tendrían poder de decisión sin tener derecho de propiedad, ya que no querían correr los riesgos correspondientes. Una de las empresas nos dijo que si ellos hubieran desarrollado el proyecto con el modelo tradicional de empresa mandante y licitaciones, habría salido tres veces más caro y habría tomado el doble de tiempo.

**U. de Chile:** ¿Cómo funcionaba el directorio?

**Andes LNG:** Se constituyó un Steering Committee del proyecto que hacía las veces de directorio que daba los lineamientos y tomaba las decisiones del proyecto, ya que estas empresas no tenían participación corporativa de la sociedad dueña del proyecto. El Steering Committee sesionaba mensualmente durante dos días en forma presencial. El director de Shell viajaba desde Houston y después desde Dubái; el director de Mitsui venía de Japón; y el director de Wärtsilä viajaba desde Washington D.C. El Steering Committee aprobaba los desembolsos mensuales del presupuesto de desarrollo y hacía seguimiento del avance del proyecto. El compromiso máximo de desembolso ya estaba acordado en el contrato de asociación. El Steering Committee revisaba el avance de los permisos y hacía seguimiento a los aspectos técnicos, comerciales, ambientales, comunicacionales y de relacionamiento comunitario.

**U. de Chile:** ¿Quién hacía el trabajo que aprobaba el Steering Committee?

**Andes LNG:** El owner's team tenía el rol ejecutivo, reportando al Steering Committee, pero como eran solo cuatro personas, su responsabilidad era coordinar el trabajo de una serie de subcontratos locales de primer nivel para el desarrollo de la ingeniería, los permisos ambientales y sectoriales, el relacionamiento comunitario y el análisis del mercado eléctrico, entre otras tareas, con apoyo técnico y estratégico de especialistas de las tres empresas. Para ello, se formaron subcomités que abordaron todos los aspectos del proyecto (técnico, finanzas, marketing, comunicaciones externas, ambiental, entre otros) y se les asignaron especialistas de las tres empresas en base a su conocimiento. Por ejemplo, Mitsui y Shell se enfocaron en el apoyo para desarrollar la ingeniería del terminal marítimo con participación pasiva de Wärtsilä. Los temas ambientales eran apoyados principalmente por Mitsui y Wärtsilä. Los temas comunitarios y sociales eran de especial sensibilidad e interés de Shell.

**U. de Chile:** ¿Cómo aseguraban que estos(as) especialistas dedicaran tiempo al proyecto?

**Andes LNG:** Hay que entender el cuidado que cada empresa tiene con su marca. Esto no es solo un aspecto de relaciones públicas o de estándares de sustentabilidad ambiental



## Caso de Discusión

*y social; tuvimos varias reuniones en que nos explicaron diversos aspectos relacionados con la importancia de cuidar las marcas de las tres empresas. Una vez asumido el compromiso con el proyecto, el cuidado de la marca garantizaba que el proyecto contaría con los(as) mejores especialistas y que cada tarea clave se desarrollaría con los más altos estándares técnicos y de seguridad para el proyecto y el medioambiente.*

*Por ejemplo, la solución propuesta por el equipo para el terminal marítimo consiste en un barco a ser provisto por Mitsui que estará permanentemente flotando en la bahía (por 30 años) para almacenar el gas natural líquido y hacer la regasificación para luego enviar el gas a la planta sin estaciones de bombeo intermedias. El barco de US\$350 millones es en realidad una fábrica flotante. Pero Mitsui tenía muy presente el tsunami de 2011 en Japón, por lo cual se contrataron a los mejores expertos(as) en Chile y Estados Unidos para analizar el riesgo sísmico y de tsunami y su eventual impacto en la bahía. Los expertos(as) definieron 65 casos de potenciales riesgos, los que fueron simulados con sofisticados modelos numéricos. Estos demostraron que, en el evento de un tsunami, la tripulación del barco tendría suficiente tiempo para llevarlo mar adentro. Con esta información, los(as) especialistas de operaciones navieras de Mitsui desarrollaron pautas de capacitación y de reacción ante emergencias para la tripulación y desarrollaron ejercicios en sus simuladores a escala real, comprobando lo anterior. Pero esto no era suficiente. Había que conseguir la aprobación de la alta gerencia de Mitsui. Los resultados del estudio fueron presentados en Japón durante una reunión de todo un día a un comité*



## Caso de Discusión

de 27 expertos(as) japoneses(as) convocados por Mitsui. A las 18:00 de ese día, el comité concluyó su deliberación y un gerente de la casa matriz nos informó el resultado con dos palabras: “project approved”.

**U. de Chile:** ¿Cómo fue el trabajo de aglutinar culturas tan distintas?

**Andes LNG:** Pese a que los directores y especialistas provenían de diferentes culturas, compartían un respeto honesto por el trabajo profesional y por el valor del trabajo en equipo. Nos apoyaron en todo. Había un convencimiento total de que estábamos trabajando por un propósito compartido. Los incentivos estaban bien alineados: solo tendríamos éxito si hacíamos bien el trabajo.

Por ejemplo, para elaborar los estándares y el plan de relacionamiento comunitario, no pudo viajar la gerente de relaciones externas de Shell en Buenos Aires, por lo cual vino un ejecutivo de Houston, el gerente de relaciones externas y excelencia operativa. Lo fuimos a buscar al aeropuerto esperando a un elegante señor de traje y nos sorprendió saludándonos en perfecto castellano y en jeans. Era colombiano. Nosotros nos habíamos preparado para una reunión de una tarde en Santiago. Sin embargo, nos pidió conocer el área de influencia del proyecto. Rápidamente hicimos los preparativos. Al iniciar el viaje por la zona, nos dimos cuenta de que quería conocer el territorio al dedillo. Pasamos varios días recorriendo cada ciudad, pueblo y el desierto. Luego pidió compartir con las comunidades locales; quería conocerlas todas, tanto en la costa como en el interior. Recuerdo que tuvimos una reunión con una comunidad diaguita, pero no había electricidad, lo cual no fue impedimento para que el gerente colombiano hiciera la presentación apoyándose con unas cartulinas puestas en un atril. Este recorrido fue un punto de inflexión en el proyecto, ya que pudo percibir de primera fuente que teníamos la licencia social para proseguir, en un territorio en que el proyecto Castilla había fracasado solo unos años antes. El último día de la visita, almorzamos un plato de porotos granados en una parada de camioneros al lado del camino. El gerente colombiano que venía de Houston nos contó emocionado que el almuerzo le hizo recordar los lugares donde almorzaba con su padre cuando de niño lo acompañaba en su trabajo de chofer de camión por las rutas de Colombia.

### Conclusión

Este caso muestra que la forma de integrar equipo entre la empresa mandante y sus proveedores, con mecanismos de participación efectiva, puede ser una fuente de valor.



## Caso de Discusión

### Posdata

En sesión del 6 de junio de 2022, el Comité de Ministros, presidido por la Ministra del Medio Ambiente, Maisa Rojas y con la participación del Ministro de Energía, Claudio Huepe, la Ministra de Salud, Begoña Yarza, la Ministra de Minería, Marcela Hernando, la Subsecretaria de Economía, Javiera Petersen y el Subsecretario de Agricultura, José Guajardo, resolvió rechazar el Proyecto Andes LNG, acogiendo 15 reclamaciones presentadas en su contra. En un comunicado, el Ministerio del Medio Ambiente indicó que el Proyecto “cuenta con una Resolución de Calificación Ambiental (RCA) favorable de junio de 2019, sin embargo, existen deficiencias en la línea de base marina, por lo que es imposible descartar impactos significativos severos en especies y ecosistemas marinos en peligro de extinción, en un área propuesta para ser conservada. Entre las especies, se cuentan la tortuga verde, el chungungo y el pingüino de Humboldt, además de la evaluación de impactos del medio marino pasto marino, que juega un rol clave como sumidero de carbono”<sup>6</sup>

### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cuáles son los objetivos del Proyecto Andes LNG y cómo se relacionan con los objetivos energéticos de Chile?
2. ¿Cuáles son los intereses del mandante y de los proveedores? ¿Cómo se alinearon los incentivos del mandante y de los proveedores?
3. ¿Cuáles son los stakeholders del proyecto y cuáles son sus intereses?
4. ¿Cuáles son los roles del directorio y del ejecutivo de proyecto? ¿Son los roles tradicionales?
5. ¿Cómo se logra comprometer a los(as) participantes con el éxito del proyecto?
6. ¿Cómo se crea un ambiente propicio para la innovación? ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje?
7. ¿Cómo se trabaja con equipos de diferentes culturas?
8. Investigue cuáles fueron las reclamaciones que motivaron el rechazo del proyecto por parte del Comité de Ministros.
9. ¿Cuáles son los ámbitos de participación necesarios para el éxito de un megaproyecto, reconciliando la búsqueda de fuentes limpias de energía con la protección medioambiental local?
10. ¿Qué debería haber hecho el Proyecto Andes LNG para asegurar la aprobación del proyecto?

<sup>6</sup> La Tercera, 6 junio 2022.



## Desafío N°2:

Visibilizar la relevancia  
de la gestión de personas  
para el futuro  
de la organización



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » Las empresas y organizaciones compiten en el mercado y son las personas las que pueden hacer que esas organizaciones tengan éxito.
- » Los productos y/o servicios ofrecidos pueden ser replicados por otras compañías, pero es difícil copiar la cultura organizacional.
- » Se están incorporando nuevas generaciones a la fuerza laboral.
- » Hay una evolución tecnológica que genera incertidumbre sobre el futuro laboral.
- » En algunas industrias, los sueldos son entre 50% y 70% de los costos de operación, por lo que es necesario ser eficiente en la gestión de personas.
- » La dinámica actual de los mercados exige entregar respuestas más rápidas a clientes(as), proveedores(as) y trabajadores(as).
- » Las comunidades, incluyendo las familias de los empleados(as), están actuando frente a preocupaciones medioambientales y sociales.
- » Los niveles de producción pueden ser diferentes a lo esperado debido a conflictos internos.
- » Los nuevos marcos reguladores (por ejemplo, las reformas laborales) han modificado las dinámicas internas.
- » Algunas empresas dependen mucho de factores externos y requieren fortaleza interna para compensar cualquier efecto negativo.

## ¿Cómo nos hacemos cargo de este desafío?

- » La alta gerencia debe tener consciencia de la importancia de contar con una **visión clara de la dirección donde apunta el negocio** y que las personas son fundamentales para alcanzar el objetivo.
- » Cumplir una **estrategia de negocio de largo plazo**, implica tener buenas relaciones tanto internas como con las comunidades vecinas.

...

- » **La gestión de personas es un elemento estratégico** para el éxito. Recursos Humanos debe aportar a la definición del valor del negocio y participar en la toma de decisiones.
- » En grandes empresas, la gestión de personas está a cargo de una **Gerencia de Recursos Humanos** que es considerada “el brazo derecho” de la gerencia general en el diseño e implementación de temas estratégicos.
- » Si se descuida la función de Recursos Humanos puede volverse meramente operativa perdiendo su espacio de influencia y posición estratégica, lo que se evita poniendo atención a dos procesos clave:
  - La **estrategia organizacional**, que permite que la organización defina el rumbo, consiga los recursos necesarios y movilice a las personas.
  - La **estrategia de personas** sirve para alinear y desarrollar a las personas para lograr las metas de la organización.

Estos dos procesos de planificación permiten que la gestión de personas aporte, como pilar estratégico, al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



## 2.1 Estrategia Organizacional

### ¿Qué es?

Una hoja de ruta que funciona como un método de alineamiento para la organización. Además, se convierte en la base para el presupuesto.

### ¿Cómo se establece?

El encargado(a) de Recursos Humanos facilita el diseño de la estrategia de la empresa.

### ¿Para qué sirve?

Definir tanto los objetivos a largo plazo como la estrategia y alinear a toda la organización para lograrlos.

## Necesidad organizacional

La organización requiere un plan para fijar la dirección, conseguir recursos y alinear a las personas.

Sin esta mirada a largo plazo, los(as) trabajadores(as) en todos los niveles se sentirían preocupados(as) por el futuro laboral y trabajarían sin una orientación clara.

## ¿Cómo se hace?

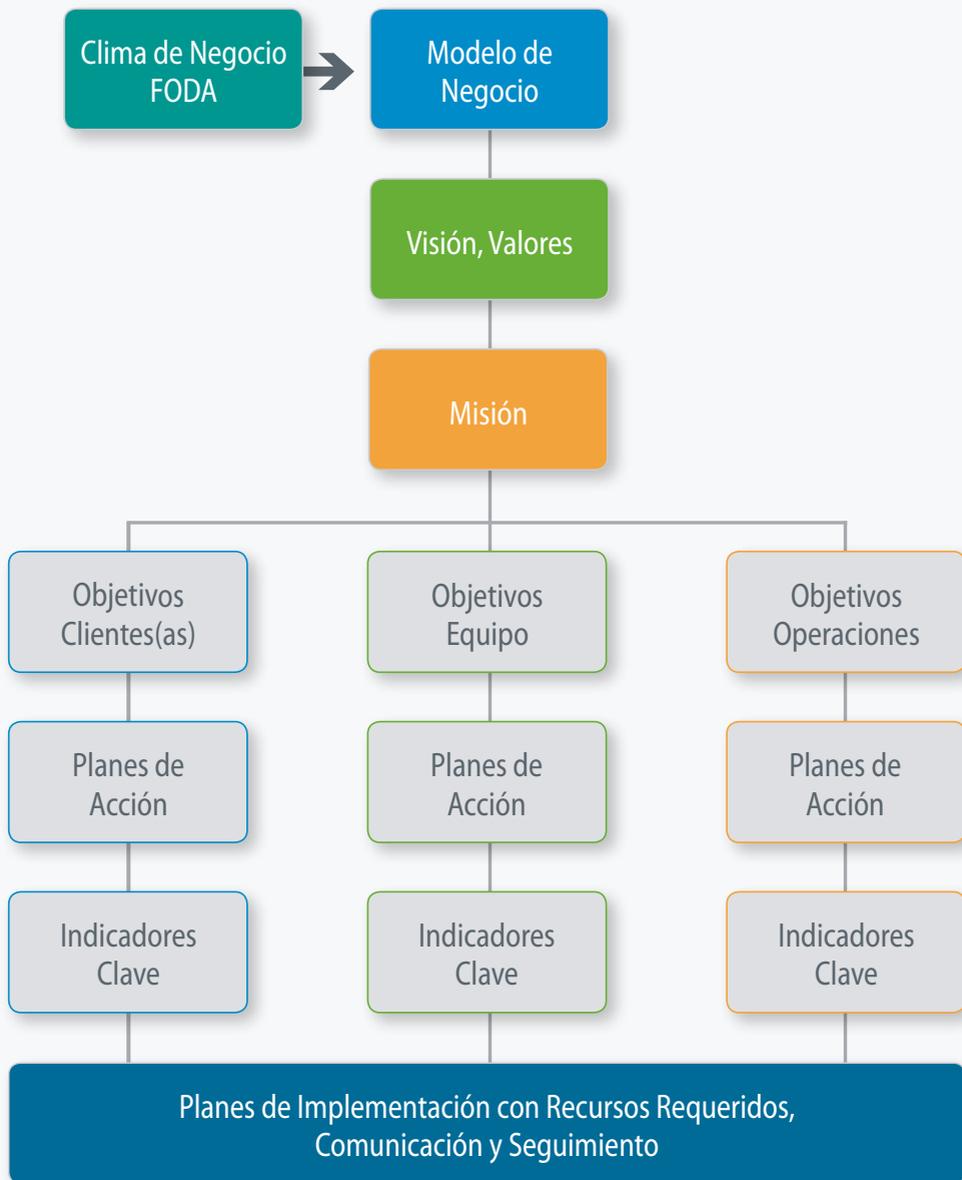
Paso previo: Analizar el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano y realizar un análisis FODA, que se basa en identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.

Posteriormente, se trabaja en:

1. Diseñar el modelo de negocio usando el modelo Canvas.
2. Definir la visión y valores de la organización, para luego definir su misión.
3. Fijar objetivos en relación a los(as) clientes(as), al equipo de trabajo y a la operación.
4. Acordar planes de acción y establecer indicadores para medir avances.
5. Diseñar planes de implementación de seguimiento y comunicación.

La estrategia organizacional se actualiza anualmente o ante cambios significativos en el entorno o en la organización.

## Estrategia Organizacional



Fuente: Murray, E. J. & Richardson, P. R. (2002)



## Diseñar el Modelo de Negocios

### ¿Qué es?

- El modelo de negocios describe el valor que la organización ofrece a sus clientes(as). **El modelo Canvas** es más flexible y visual, pues a través de una serie de segmentos interrelacionados se crea un lienzo que resume en una hoja el modelo de negocio.
- Al desarrollarse colaborativamente, el modelo Canvas ayuda a aumentar el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo. La propuesta de valor de la organización se encuentra al centro del Canvas y todos los elementos que lo conforman aportan a la construcción de ésta.

Business Model Canvas				
		Para:	Fecha:	
		Por:	Versión:	
Ostenwalder, A. & pigneur, Y. (2013). <i>Generación de Modelos de Negocio</i> . Deusto.				
Partners Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
¿Quiénes son: qué hacen?	¿Qué debes hacer para crear valor?	¿Qué ofrecerás a tus clientes; cómo resolverás sus problemas, sus necesidades?	¿Qué tipo de relación esperan? ¿Cuál tendrás con tus clientes?	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son los más importantes?
	Recursos Clave		Canales	
	¿Cuáles son? ¿Los tienes? ¿Qué hacer para conseguirlos?		¿Cómo sabrán de ti; cómo comprarán; cómo será la post-venta?	
Estructura de Costos		Ingresos		
¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Los recursos más caros?		¿Qué valor están dispuestos a pagar? ¿Cómo pagan? ¿Qué prefieren?		



Algunas grandes empresas consideran que el proceso de estrategia organizacional debe ser liderado por el área o el encargado(a) de Recursos Humanos, ya que **las personas son el pilar fundamental** para que las estrategias se cumplan.

# Preparar el Canvas

## ¿Cómo se hace?

- La elaboración del Canvas es una oportunidad para que Recursos Humanos se inserte en la estrategia del negocio. La estrategia debe ser consistente con la gestión de personas.
- Recursos Humanos facilita la reunión para crear el Canvas, la que debe durar aproximadamente medio día. El proceso de creación del Canvas consta de 12 pasos, descritos a continuación:



### Recuerde:

La estrategia organizacional es una hoja de ruta que guía el avance de la organización desde su situación actual a la condición deseada. La estrategia organizacional es a la vez un mecanismo de alineamiento que asegura que los(as) líderes estén enfocados(as) y trabajen en equipo para lograr los objetivos de la organización.



## Acordar la Visión

### ¿Qué es?

- Es una descripción de la organización y sus resultados en el futuro. Tiene que ser desafiante, atractiva, concreta y debe motivar a la acción.
- Típicamente refleja una mirada a 5 años, aunque existen organizaciones con ciclos cortos de productos o industrias muy cambiantes que pueden requerir una visión a un menor plazo. Por otra parte, aquellas con inversiones de largo plazo pueden tener una visión a 10 años o más.
- La visión debe ser actualizada ante cambios significativos en la organización o su entorno.

#### Ejemplo: Visión de Elecmetal

“Nuestra visión es ser un proveedor globalmente competitivo, reconocido por su excelencia y liderazgo en la entrega de soluciones integrales que agregan valor a los procesos mineros y a otros mercados objetivos.”

## Acordar la Misión

### ¿Qué es?

- Es una declaración de la estrategia para lograr la visión. Corresponde al “cómo hacerlo”, por lo que debe ser concreta, cuantificable y motivadora. Contiene un propósito, lo distintivo de la organización y sus valores.
- La misión debe ser actualizada ante cambios significativos en la organización o su entorno.

#### Ejemplo: Misión de Elecmetal

“Nuestra misión es satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros accionistas, clientes, empleados(as) y comunidades donde operamos, proveyendo soluciones integrales al mercado.”

## Acordar los Valores

### ¿Qué es?

- Son los principios básicos de la organización, sobre los que se construye su modelo de negocio.
- Los valores se materializan y se miden en base a conductas esperadas y observables que deben exhibir todos(as) los(as) integrantes de la organización.
- Los valores deben ser actualizados ante cambios significativos en el entorno o en la organización.

#### Ejemplo: Valores de Elecmetal:

- **Respeto a la dignidad de las personas**
- **Desarrollo humano integral**
- **Enfoque en el cliente**
- **Búsqueda proactiva de la excelencia**
- **Creatividad e innovación**
- **Responsabilidad e integridad**
- **Compromiso con el medio ambiente**



## ¿Cómo se definen Visión, Misión y Valores?

La persona encargada de la gestión de personas o Recursos Humanos facilita reuniones colaborativas en que:

1. Da ejemplos de **visión, misión y valores** de otras organizaciones.
2. Pide a los(as) participantes que imaginen y describan, mediante una o más palabras:
  - Cómo ven la organización a 5 años, para definir **la visión**
  - Qué deben hacer a partir de mañana para que la visión se cumpla, es decir, definir **la misión**
  - Definir los valores, que son las conductas a premiar y aquellas que no se permitirán
3. Se construye , con las palabras mencionadas, un párrafo para la visión, uno para la misión y uno para los valores
4. Los(as) participantes sugieren cambios a los párrafos hasta llegar a una versión final
5. Recursos Humanos obtiene las autorizaciones correspondientes y comunica **visión, misión y valores** a la organización

La participación de los empleados(as) en la definición de misión, visión y valores de la empresa genera **un sentido de orgullo, pertenencia y aumenta la motivación.**



La Misión contiene un Propósito que:

- **Nos identifica** – nos dice nuestra razón de ser, para qué estamos; nos hace sentirnos únicos(as) y nos diferencia de otras organizaciones.
- **Nos motiva** – nos da orgullo, nos moviliza, nos da sentido, nos impacta positivamente.
- **Nos conecta** – nos une y nos compromete.

#### Ejemplos de Propósito en la Industria Minera

**Anglo American:** Re-imaginar la minería para mejorar la vida de las personas.

**Antofagasta Minerals:** Desarrollamos minería para un futuro mejor.

**Barrick:** Ser la empresa de minería de oro más valiosa del mundo al encontrar, desarrollar y poseer los mejores activos, con las mejores personas, para ofrecer retorno sostenible para nuestros dueños y socios.

**Boliden:** Metales para la vida moderna.

**BHP:** Unir a las personas y los recursos para construir un mundo mejor.

**Codelco:** Desplegar en forma responsable y con excelencia, toda nuestra capacidad de negocios mineros y relacionados en Chile y en el mundo, con el propósito de maximizar en el largo plazo nuestro valor económico y los respectivos aportes al Estado.

**Collahuasi:** Porque somos mucho más que cobre, lideramos con pasión un negocio de excelencia para construir una sociedad mejor.

**Vale:** Transformar los recursos naturales en prosperidad y desarrollo sostenible.



## Acordar los objetivos, planes de acción e indicadores

### ¿Qué son?

A continuación, se acuerdan objetivos, planes de acción e indicadores:

**Objetivos:** Son metas específicas, concretas y cuantificables que se derivan de la misión. Hay tres tipos: los objetivos específicos que hablan acerca de cómo la organización sirve a sus clientes(as) y les agrega valor; los objetivos sobre el equipo de personas de la organización y los objetivos acerca de las operaciones o los procesos de la organización.

#### Ejemplos de tipos de objetivos



Fuente: Elaboración Propia.

**Planes de Acción:** Cada objetivo tiene una o más iniciativas y procesos a desarrollar que asegurarán su logro. Estos planes de acción son concretos y tienen un horizonte no superior a 100 días. Su estructura es simple: “Qué” hay que lograr; “Quién” es responsable; “Cuándo” se va a lograr.

PLANES DE ACCIÓN	
<b>CLIENTES(AS)</b>	
¿Qué?	
¿Quién?	
¿Cuándo?	
<b>EQUIPO</b>	
¿Qué?	
¿Quién?	
¿Cuándo?	
<b>OPERACIONES</b>	
¿Qué?	
¿Quién?	
¿Cuándo?	

Fuente: Elaboración Propia.

**Indicadores Clave:** El seguimiento de los planes de acción se mide a través de indicadores clave, que corresponden a instrumentos de medición del comportamiento de las variables asociadas a los procesos críticos. Los indicadores se clasifican en tres grupos: indicadores relacionados con clientes(as), equipo de personas y operaciones o procesos. Todos deben estar relacionados con los resultados del negocio.

INDICADORES	
<b>CLIENTES(AS)</b>	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
<b>EQUIPO</b>	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
<b>OPERACIONES</b>	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
Definir indicadores	

*Fuente: Elaboración Propia.*

Para que los indicadores permitan tomar decisiones y generar acciones de mejora, es necesario mantener la información actualizada para tener un monitoreo eficaz. Adicionalmente, tener indicadores sobre el equipo de personas permite visibilizar la relevancia que tiene la gestión de personas. Es necesario que estos indicadores sean exigibles y estén relacionados con la productividad y los resultados del negocio ya que su análisis apoyará la toma de decisiones estratégicas.



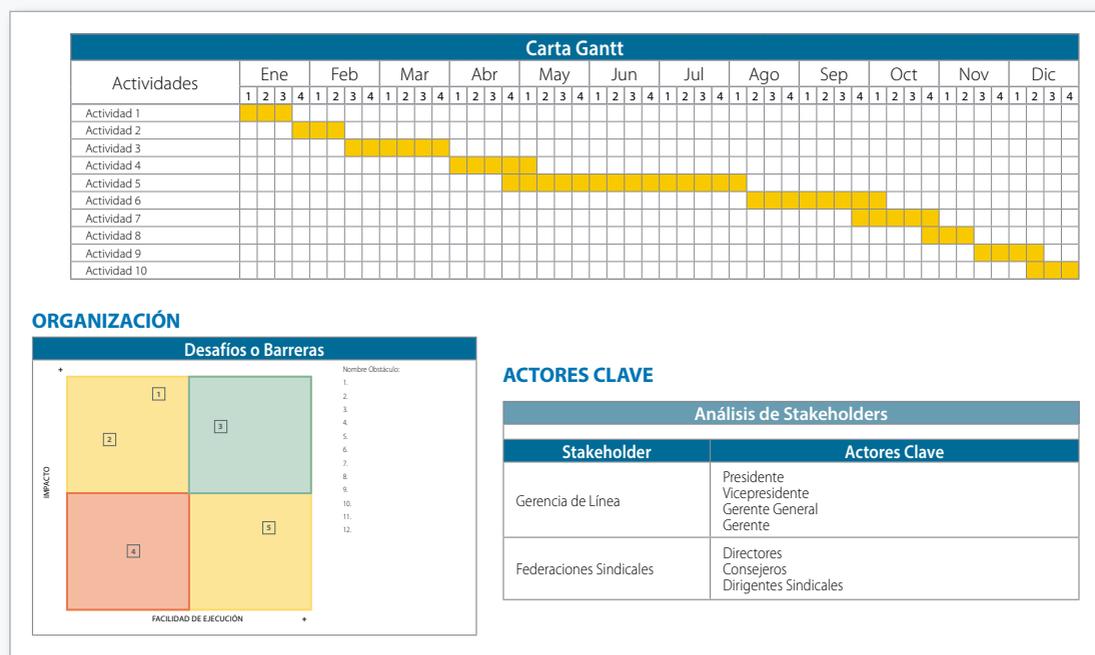
## Planificar la Implementación

### ¿Qué es?

Para su implementación, la estrategia organizacional tiene:

- Una **Carta Gantt**, que es una herramienta de planificación que contiene las actividades y los tiempos asignados. Incluye el/la responsable de cada actividad, fechas límites y tareas asociadas.
- Un análisis de **stakeholders**, que son las personas, organizaciones o empresas que son clave para la sustentabilidad de la organización.
- Una evaluación del nivel de preparación de la organización, sus personas y sus procesos para abordar la misión acordada en la estrategia organizacional.
- Una estimación de los recursos requeridos y de los beneficios de lograr la estrategia organizacional.

### Ejemplos Apoyos a Plan de Implementación



Fuente: Elaboración Propia.

## ¿Cómo se hace?

La persona encargada de la gestión de personas o Recursos Humanos facilita reuniones colaborativas en que:

- Se identifican los pasos a seguir y se reflejan en una **Carta Gantt**.
- Se identifican **stakeholders** o actores clave y su rol en el éxito de la estrategia organizacional.
- Se lleva a cabo una evaluación del nivel de preparación de la organización, sus personas y sus procesos para abordar la misión acordada en la estrategia organizacional.
- Se estiman los recursos requeridos.
- Se elabora una proyección de los beneficios de lograr la estrategia organizacional.
- Se documenta el plan.

### BUENA PRÁCTICA

#### Empresa de recursos naturales

La Gerente General de una empresa de recursos naturales solicitó una estrategia organizacional con dos propósitos: (1) trabajar sin accidentes y (2) fortalecer el trabajo en equipo. Con este fin, se diseñó un taller de una mañana.

La Gerente General inició la reunión con una presentación de 30 minutos dando el contexto de negocios y destacando la accidentabilidad de la compañía en los últimos dos años.

A continuación, el Gerente de Recursos Humanos, quien tomó el rol de facilitador, asignó a los(as) participantes en tres grupos diversos, procurando la interacción de personas que no tenían contacto de trabajo diario. Estos grupos trabajaron durante dos horas respondiendo las siguientes tres preguntas: (1) ¿Cómo trabajar sin accidentes? (2) ¿Cómo reconocer el trabajo seguro? y (3) ¿Cómo evitar accidentes repetitivos?

Acto seguido, cada grupo presentó en 15 minutos sus conclusiones. Luego, se generó una discusión general, durante la cual el Gerente de Recursos Humanos capturó planes de acción, responsables y fechas de entrega. El taller terminó con las observaciones de la Gerente General, quien comentó que los resultados cumplieron sus expectativas, ya que se generaron planes de acción y el trabajo en taller fortaleció el trabajo en equipo de los(as) participantes.



## Planificar la Comunicación

### ¿Qué es?

- Para lograr un alineamiento a lo largo de la organización, la estrategia organizacional debe contar con un plan detallado de comunicaciones y difusión con medios apropiados para cada audiencia, tanto interna como externa a la organización.
- La estrategia debe ser atractiva, de fácil acceso y motivadora.
- En el diseño del plan de comunicaciones, la persona encargada de la gestión de personas involucra a todos los(as) participantes en el taller de estrategia organizacional, ya que es una oportunidad de afianzar el alineamiento del equipo y de aumentar la comprensión de la estrategia acordada.
- El plan contiene mecanismos de retroalimentación, diseñados para validar que la comunicación ocurrió y que los mensajes fueron recibidos adecuadamente.

PLAN DE COMUNICACIÓN		
Qué Comunicar	Mensajes Internos	Mensajes Externos
A Quién Comunicar	Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Quién Comunicará	Voceros(as) al Interior	Voceros(as) al Exterior
Cómo Comunicar (métodos, medios, cara a cara)	Medios Internos	Medios Externos
Cuándo Comunicar (momento, secuencia, frecuencia)	Comunicación Interna	Comunicación Externa
Mecanismo de Retroalimentación (validar que la comunicación se recibió y cómo fue entendido el mensaje)	Comunicación Interna	Comunicación Externa

Fuente: Elaboración Propia.

## Ejemplo: Empresa de Retail

Un voluntariado corporativo demuestra el poder del propósito colectivo para motivar y comprometer a las personas y hacerlas, no solo productivas, sino que también solidarias.\*

### **Desafío Local: Un Propósito que Emociona**

Son las 8:00 de la mañana y será un día radiante. Unos 2.500 colaboradores y colaboradoras de la empresa Easy, junto con colegas de 25 empresas proveedoras y del Desafío Levantemos Chile llegan a 36 casas del Servicio Nacional de Menores (SENAME) para transformarlas en 36 hogares.

Es día laboral y en las tiendas Easy el resto del personal está enfocado en cubrir a sus colegas, apoyando a miles de clientes a construir el hogar de sus sueños.

Un equipo del voluntariado llega a la casa Cardenal José María Caro del SENAME ubicada en La Pintana. Los muros desgastados tienen un color rojizo. Docenas de brazos descargan sus cajas de herramientas, tarros de pintura, cerámicas y máquinas. Las personas saben lo que hay que hacer y empiezan de inmediato. Las horas previas de capacitación y prevención empiezan a dar fruto.

El propósito de Easy es: "Ayudamos a las personas a construir el hogar de sus sueños". Hoy la misión es convertir la casa Cardenal José María Caro en un hogar. Sabemos que una casa se construye, pero un hogar nace. Casas hay muchas; el hogar es único.

Avanza el día y una cobertura suave y blanca oculta los muros antiguos. Las paredes interiores están recién pintadas. Una cadena humana traslada colchones nuevos desde el camión a la casa mientras un voluntario corta el pasto transformando el patio en un jardín. Carla abre el cajón del mueble de la cocina que tiene olor a nuevo y sonríe; al cerrar el cajón, nota que no mete ruido. Ella camina hacia el dormitorio y mira los nuevos estantes blancos; ahí guardará su ropa esta noche.

Un propósito alinea a la organización y un propósito compartido inspira al equipo. Cuando el propósito es transformar una casa en un hogar para los niños y niñas de Chile, el propósito emociona.

Ignacio cuenta que el voluntariado Desafío Local ha sido la mejor forma de enseñar a la organización acerca de su misión. Felipe entrega datos: las metas exigentes de venta y rentabilidad se están cumpliendo. Raúl nota que el Equipo ha transitado desde la desconfianza a la confianza; los integrantes del equipo Easy saben que juntos podrán cumplir sus objetivos. Marcia afirma que "construir el hogar de los sueños" es ya el propósito de todas y todos.

Es tarde; piernas y brazos se sienten pesados. El Hogar Cardenal José María Caro brilla con la luz del atardecer.

\* Sebastián Conde. "Desafío Local: Un Propósito que Emociona". Revista OTIC SOFOFA. Junio 2019.



El equipo del voluntariado junta sus herramientas, máquinas y los tarros y cajas vacías. Antes de partir, se despiden y los abrazos se multiplican. Carla, que se queda, dice: “me siento hasta millonaria. Por supuesto que lo vamos a cuidar. Quién no cuidaría algo que quedó tan lindo.”

Hoy Desafío Local es el voluntariado de hogar más grande de Chile, con más de 11.500 personas.

## Planificar el Seguimiento

### ¿Qué es?

Los(as) líderes y sus equipos hacen un seguimiento del avance de la estrategia organizacional a lo menos cada 100 días. Este seguimiento sirve, adicionalmente, para aumentar el alineamiento y cohesión del equipo.

### ¿Cómo se hace?

- En la reunión de seguimiento, cada persona que se comprometió con una acción reporta el resultado.
- Es posible que, en la primera reunión de seguimiento, muchas personas no puedan reportar avances o resultados. La retroalimentación del/la líder y la presión del equipo hará que esta situación no se repita.
- Una vez hecho el seguimiento, en la misma reunión se acuerdan acciones, responsables y fechas para el próximo período de 100 días. Cada acción se resume en una frase que comienza con el infinitivo de un verbo (por ejemplo, “aumentar el número de clientes(as) en un 30% en tres meses”). El responsable es el nombre de una persona, no un título de cargo ni un equipo; debe ser alguien a quién cobrar la acción. La fecha debe ser específica, no un mes ni un trimestre.



Una empresa industrial se enfrentaba a una fuerte competencia en su rubro. Sus resultados financieros eran atractivos, pero su Gerente General visualizaba una potencial erosión en sus márgenes.

El Gerente General explicó a sus Gerentes que la empresa requería dar un salto en competitividad a fin de asegurar el éxito futuro.

Indicó que lograr un salto en competitividad parte por responder dos preguntas clave: (1) ¿Cuáles son las oportunidades por capturar? y (2) ¿Qué se debe cambiar en la organización para capturar dichas oportunidades? Acto seguido, citó a los(as) gerentes a una sesión de planificación estratégica.

La reunión de planificación estratégica se llevó a cabo en un día y medio. En la primera mañana, el Gerente General dio una visión del entorno y las demandas del negocio. Enfatizó por qué no podrían seguir siendo exitosos haciendo lo mismo que en el pasado.

A continuación, la Gerente de Recursos Humanos asignó a los(as) participantes en grupos, que procedieron a identificar oportunidades.

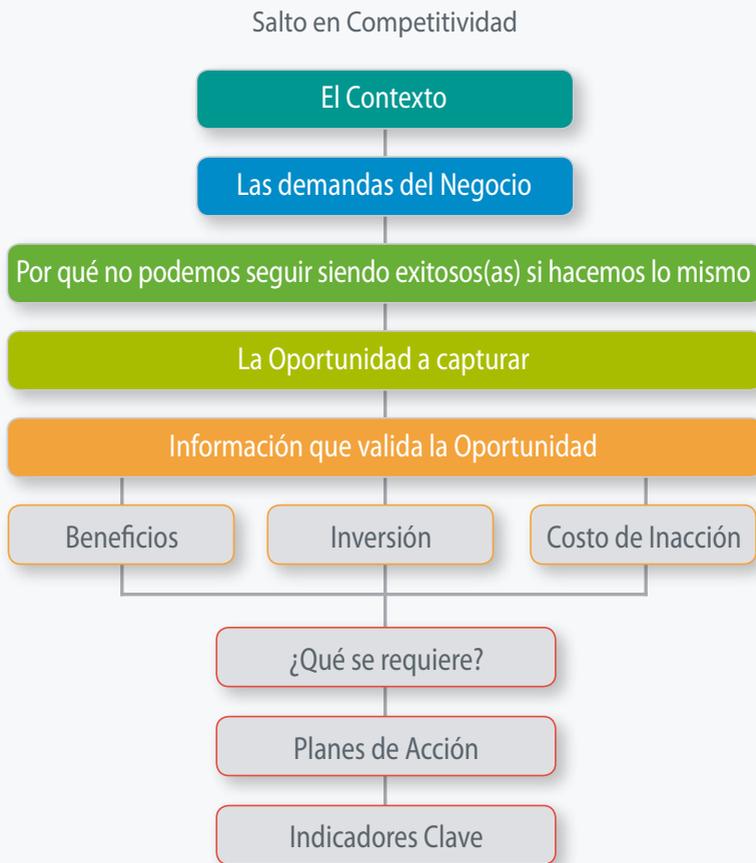
En la tarde, los grupos establecieron los cambios necesarios para lograr las oportunidades identificadas. Para ello, consideraron la estrategia de la empresa, el liderazgo, los procesos, la tecnología, la infraestructura, la organización, los cargos, los sistemas gerenciales, las métricas, y la cultura de la empresa.

En la mañana siguiente, se definieron objetivos, planes de acción, indicadores y el plan de comunicación.

Durante la sesión, se identificaron 19 oportunidades, cambios necesarios tanto en la organización como en los procesos de la empresa, y se comprometieron planes de acción con responsables y fechas de entrega.

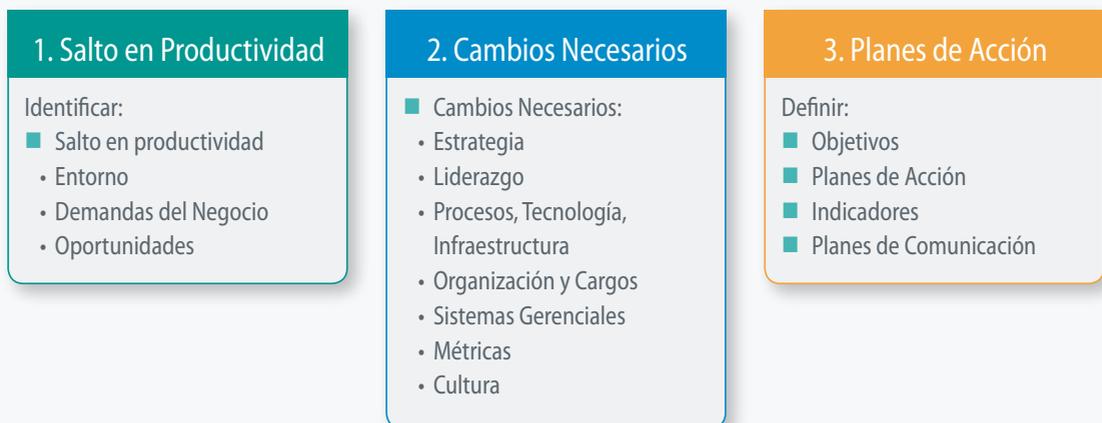
Los(as) participantes en la sesión indicaron que ahora contaban con una hoja de ruta para los próximos dos años.

El Gerente General se manifestó satisfecho con lo logrado.



Fuente: Exxon Mobil Corporation, Change Management.

### Sesión de Estrategia Organizacional





## 2.2 Estrategia de Personas

### ¿Qué es?

Un plan para determinar la organización y las personas que requiere la empresa para cumplir sus objetivos.

### ¿En qué consiste?

Un proceso estructurado para alinear la organización.

### ¿Para qué sirve?

Asegurar que la estrategia de personas sea consistente con la estrategia del negocio.

## Necesidad organizacional

Las empresas enfrentan una creciente competencia en el mercado laboral, por lo que requieren planificar la manera de atraer, reclutar, retener y motivar a las mejores personas. Para mantener su ventaja competitiva se debe planificar cómo gestionar las personas de manera consistente con los requerimientos actuales y futuros del negocio. Si no se cuenta con una estrategia de personas, la generación de valor disminuirá.

Para cumplir sus estrategias, la organización requiere un plan para alinear y desarrollar a las personas. Una estrategia de personas adecuada posiciona a la función de gestión de personas, ya que permite aumentar la calidad de los servicios que presta tanto a la gerencia general como a los trabajadores(as).

## ¿De qué se trata?

La Estrategia de Personas, a través del **alineamiento y desarrollo de los trabajadores(as)**, es un medio para superar a la competencia.

Alinear a la organización pasa por optimizar el desempeño de los trabajadores(as) a través de un proceso anual de gestión que asegure resultados en el corto plazo. Se entiende por **organización "alineada"** una que tiene:



Claridad en el propósito	Comunican de manera efectiva las políticas, procesos, principios y valores; por tanto misión, objetivos, roles y metas son entendidos a cabalidad.
Capacidad suficiente	La organización tiene la capacidad de cumplir con los objetivos a corto plazo.
Supervisión del desempeño	Los supervisores(as) guían el trabajo a través de prioridades, estándares y métricas. Comunican la manera de trabajar, eliminan prácticas y trabajo innecesario y aumentan el desempeño, organizando de mejor manera los procesos. De igual forma, motivan a los trabajadores(as) a alcanzar metas y a mejorar su desempeño.
Retribución	Los supervisores(as) diferencian el desempeño de sus trabajadores(as) y administran efectivamente las compensaciones. Usan políticas de reconocimiento y abordan necesidades individuales. Reconocen los logros y contribuciones y manejan el bajo desempeño.

Desarrollar la organización significa asegurar la disponibilidad futura de trabajadores(as) completamente capaces de llevar a cabo el plan de negocio de cada año. El proceso de planificación define o actualiza anualmente la fuerza laboral requerida para alcanzar los planes de negocio. Para **desarrollar la organización** debe haber:

Un plan de fuerza laboral	Este debe especificar capacidades centrales, composición de la dotación y ambiente de trabajo requerido para alcanzar los objetivos de negocio de largo plazo. También debe incluir la manera en que los objetivos deben ser comunicados.
Procesos de soporte, políticas, sistemas y estructuras	<b>Desarrollo de la fuerza laboral:</b> reclutar y retener una dotación talentosa y diversa, asegurando un despliegue efectivo a través de funciones, y evaluando las necesidades individuales de desarrollo.
	<b>Desarrollo de la organización:</b> gestionar y dirigir el cambio, incluyendo la identificación de impulsores del negocio y factores críticos, fomentando el entorno laboral productivo y abordando la efectividad organizacional en cuanto a procesos, estructuras organizacionales y el diseño de trabajo y cargos que soporten los objetivos del negocio.

Por lo tanto, generar una estrategia de personas es alinear la organización en el corto plazo y desarrollarla en el largo plazo.

La planificación de la estrategia de personas también es relevante para anticiparse al futuro escenario laboral y gestionar los cambios necesarios. Por ejemplo, el avance tecnológico y su incorporación al mundo laboral implican:

- Un cambio en las competencias de las personas, considerando que al menos un 60% de las labores repetitivas de los operadores(as) se podrán automatizar.
- Una oportunidad para que Recursos Humanos entregue mejores servicios, agilizando los procesos internos y entregando una imagen de modernidad que resulte atractiva para las nuevas generaciones de trabajadores(as).

Es importante que las organizaciones sean ágiles en dar una respuesta proactiva a los cambios que traerá la transformación digital, tanto en la gestión de la organización como en la gestión de las personas.

## ¿Cómo se hace?

La Estrategia de Personas se debe actualizar anualmente o ante cambios significativos en el entorno o en la organización. La sesión debe llevarse a cabo en una fecha oportuna, asegurando que la estrategia de personas pueda ser integrada en el ciclo de planificación del negocio.

El resultado de la sesión es un plan anual de trabajo que contiene todas las acciones necesarias, descritas mediante una línea de tiempo. De esta forma, el equipo directivo tendrá una perspectiva adecuada para priorizar las iniciativas y podrá tomar decisiones realistas en cuanto a plazos y recursos.

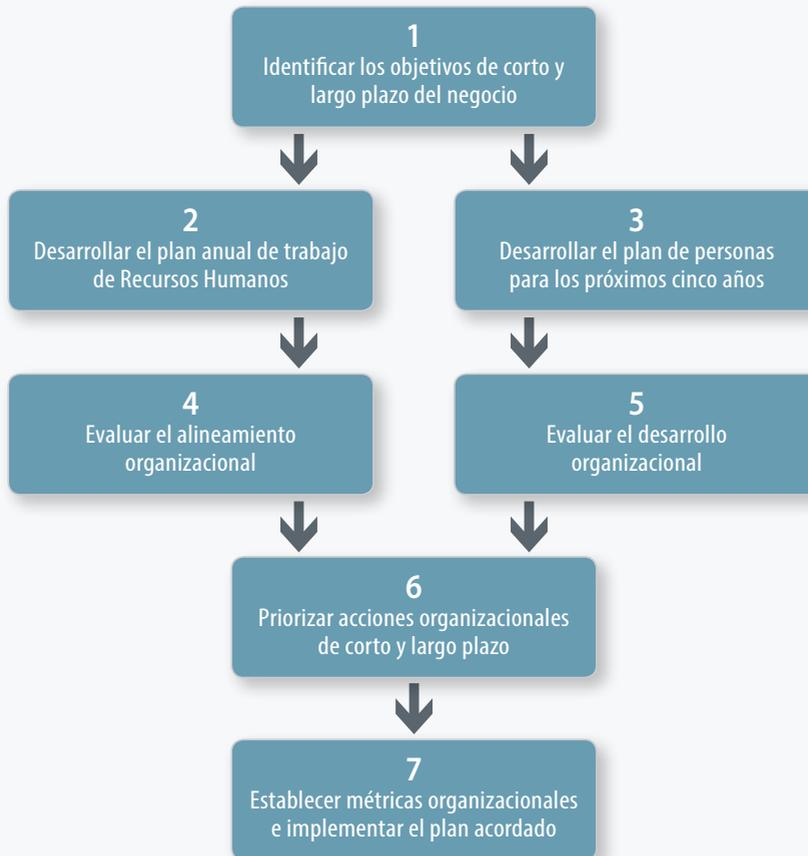
El encargado(a) de la gestión de personas facilita una reunión con el equipo directivo de la empresa para crear y actualizar la estrategia de personas mediante un proceso de siete pasos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Este capítulo se basa en People Strategy de Exxon Mobil Corporation.



## Los 7 pasos de la Estrategia de Personas



Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy



## Identificar los objetivos de corto y largo plazo del negocio

### ¿Cómo se hace?

El paso 1 asegura que el equipo directivo esté alineado con los objetivos de corto y largo plazo del negocio. Esto se logra entendiendo el contexto organizacional, financiero y operativo, para luego discutir los objetivos de negocio de corto y largo plazo.

- **Contexto organizacional:** se sintetiza la información reunida del entorno externo e interno de la empresa. Esto establece el contexto para entender las estrategias y objetivos de corto y largo plazo y sus implicancias en la organización. La información del entorno externo incluye la oferta del mercado laboral, aspectos sociales y legislativos, demografía de la fuerza laboral, suministro de habilidades críticas, expectativas y preocupaciones de las personas.
- **Contexto financiero y operativo:** se presentan los parámetros financieros y operativos que forman la base del plan de negocio.
- **Objetivos de negocio de corto y largo plazo:** se presenta el contexto de negocios externo, describiendo las fuerzas del mercado, por ejemplo, el crecimiento económico; así como también el contexto interno de la empresa, por ejemplo, un aumento en las renunciadas lamentadas versus la rotación planificada. Se conecta el contexto con los objetivos del negocio, tanto a corto como a largo plazo, con la suficiente profundidad para que el equipo directivo vea la relación entre dichos objetivos y las potenciales consecuencias organizacionales. El encargado(a) de la gestión de personas, actuando como facilitador(a), toma nota de dichas relaciones.

## Desarrollar el plan anual de trabajo de Recursos Humanos

### ¿Cómo se hace?

El encargado(a) de la gestión de personas presenta las actividades habituales durante el año con sus hitos, objetivos, plazos y duración, destacando el nivel de participación por parte del equipo directivo y sus respectivos reportes. El propósito de esta revisión es tomar conciencia de la carga base antes de comprometer tiempo y recursos en nuevas iniciativas.



Si no se realiza este chequeo se podría generar una estrategia que no cuente con recursos disponibles. Luego de abordar el trabajo de carga base, hay que indagar si hay plazos con riesgo de incumplimiento, trabajadores(as) y/o gerentes con sobrecarga de compromisos en el trabajo habitual, y disponibilidad de recursos para asegurar el cumplimiento de las iniciativas de la estrategia de personas.

- Paso 1
- Paso 2
- Paso 3
- Paso 4
- Paso 5
- Paso 6
- Paso 7

## Desarrollar el plan de personas para los próximos 5 años

### ¿Cómo se hace?

La idea es definir los atributos de la organización que permitan cumplir con los objetivos de negocio a largo plazo, los que se definen en tres áreas: capacidades, composición y ambiente laboral. El plan de personas se usará para evaluar los procesos y prácticas de desarrollo; para su elaboración se incluye un resumen de los objetivos de negocio a largo plazo acordados en el paso 1, para luego definir los requerimientos para lograrlos.

**Capacidades:** son habilidades, conocimientos y comportamientos específicos requeridos en distintos niveles organizacionales (directivo, supervisión, profesional, operativo) y en las diferentes áreas funcionales clave (ej., técnica, comercial, financiera).



Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy

**Composición:** es el tamaño, distribución, diversidad, demografía y experiencia.



Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy

**Ambiente laboral:** son las prácticas formales e informales en el lugar de trabajo que conforman la cultura organizacional. Incluye prácticas de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, entre otras, que afectan el desempeño organizacional.



Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy

El encargado(a) de la gestión de los Recursos Humanos, como facilitador(a), apoya en la identificación de hasta cinco elementos prioritarios en capacidades, composición y ambiente de trabajo. Con esta información, se crea un resumen de los objetivos y los atributos:



Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy



Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 4

Paso 5

Paso 6

Paso 7

## Evaluar el alineamiento organizacional

### ¿Cómo se hace?

Para alcanzar los objetivos acordados en el paso 1, la organización debe estar alineada. Esto significa tener claro el propósito, contar con la capacidad para lograr los objetivos, monitorear el desempeño y contar con una forma de retribución adecuada. En el paso 4 el equipo directivo evalúa el grado de alineamiento e identifica elementos que requieren atención.

La revisión del alineamiento se lleva a cabo por medio de una conversación grupal que busca identificar aspectos clave para lograr los objetivos del negocio. El encargado(a) de la gestión de personas, como facilitador(a), genera preguntas para asegurar que todos los factores sean abordados en la discusión, completando la planilla de **“Evaluación de Alineamiento”**.

Cada uno de los(as) participantes en la reunión debe completar la planilla individualmente, indicando en cada punto con “luz roja” si se necesita atención, con “luz amarilla” si hay posibles mejoras, y con “luz verde” las áreas que no necesitan atención.

A continuación, se busca llegar a consenso sobre las evaluaciones. En condiciones normales, solo los elementos evaluados con “luz roja” necesitarán atención, pero se recomienda revisar brevemente los asuntos marcados con “luz amarilla” y “luz verde” para asegurar que no se conviertan en problemas en el corto plazo si se les quitara atención.

Luego se determina si los elementos evaluados con “luz roja” corresponden a toda la empresa o a un área en particular; el facilitador(a) debe buscar un consenso al respecto. Esta dinámica genera información útil para ser analizada con posterioridad, ya que podría impactar las acciones que se discutirán más adelante en el paso 6.

Al momento de llegar a consenso, se seleccionan las tres o cuatro áreas a las que se les debe dar prioridad. Si no se abordan dichas áreas, podrían poner en peligro el logro de los objetivos del año.

## EVALUACIÓN DE ALINEAMIENTO

Complete con una X donde corresponda de acuerdo a la evaluación que hace en relación al alineamiento de su organización.

	 Requiere Atención	 Mejorable	 Cumple	<b>P</b> Prioridad	Estado actual
<b>Los empleados(as) comparten el propósito de:</b>					
La organización (misión, visión y valores)					
La función (misión y estrategia)					
La unidad (rol y objetivos)					
El trabajo (roles y metas individuales)					
<b>La organización cuenta con la capacidad requerida:</b>					
La dotación requerida para alcanzar los objetivos					
Las competencias requeridas para alcanzar los objetivos					
Los procesos requeridos para alcanzar los objetivos					
La estructura requerida para alcanzar los objetivos					
El ambiente laboral requerido para alcanzar los objetivos					
<b>La organización:</b>					
Fija prioridades para el año					
Fija estándares de desempeño					
Promueve la mejora continua					
Da retroalimentación oportuna					
Asigna roles y responsabilidades a sus empleados(as)					
Premia el desempeño					
Reconoce logros extraordinarios					
Valora los aportes de los empleados(as)					

*Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy*



Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 4

Paso 5

Paso 6

Paso 7

## Evaluar el Desarrollo Organizacional

### ¿Cómo se hace?

El foco es llevar a cabo una evaluación del desarrollo organizacional, con el propósito de priorizar los temas a abordar en el plan de personas a largo plazo.

Una vez determinado el plan en términos de sus tres principales características (capacidades, composición y ambiente de trabajo), se debe evaluar si la organización es capaz de desarrollarlo. En otras palabras, cuán efectivas son las prácticas, procesos, sistemas y estructuras para desarrollar la futura fuerza laboral.

De manera similar a como se evaluó el alineamiento organizacional en el paso 4, la planilla denominada **“Evaluación del Desarrollo”** guiará este proceso que comienza con una revisión de los factores de desarrollo.

Al igual que con la planilla de **“Evaluación de Alineamiento”**, cada participante en la reunión debe completar la planilla individualmente, indicando en cada punto con “luz roja” si se necesita atención, con “luz amarilla” si hay posibles mejoras, y con “luz verde” las áreas que no necesitan atención, respondiendo a la siguiente pregunta: si se mantienen las prácticas actuales, ¿se podrá construir la fuerza laboral requerida a largo plazo? A continuación, los(as) participantes discuten para llegar a consenso sobre cada elemento. Durante dicha discusión, el encargado(a) de Recursos Humanos, como facilitador(a), documenta la información que respalda la evaluación del factor, plazos requeridos, obstáculos y cualquier consideración que impacte el desarrollo organizacional.

En forma grupal, se genera una lista de hasta cinco temas prioritarios, definidos como aquellos elementos que, si no se abordan, podrían poner en peligro el logro de los objetivos de negocio del año.



Notas:

---

---

---

---

---

## EVALUACIÓN DEL DESARROLLO

Complete con una X donde corresponda de acuerdo a la evaluación que hace en relación al alineamiento de su organización.

	 Requiere Atención	 Mejorable	 Cumple	<b>P</b> Prioridad	Estado actual
<b>¿Cuán bien definido está el plan de fuerza laboral?</b>					
Capacidades					
Composición					
Ambiente Laboral					
<b>¿Existen prácticas de desarrollo para lograr el plan?</b>					
Reclutamiento					
Capacitación					
Desarrollo de talento					
Retención de talento					
Proyección de oferta y demanda de habilidades críticas					
Planes de sucesión					
<b>¿Es consistente el desarrollo organizacional con el plan?</b>					
Liderar el cambio					
Comunicar efectivamente					
Compartir mejores prácticas					
Gestionar prácticas de trabajo seguras y saludables					
Fomentar el trabajo en equipo					
Promover el mejor lugar para trabajar					
Asegurar un balance vida/trabajo					
Gestionar procesos efectivos y eficientes					
Asegurar estructuras organizacionales efectivas y eficientes					
Diseñar cargos para alto desempeño					

*Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy*



Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 4

Paso 5

Paso 6

Paso 7

## Priorizar acciones organizacionales de corto y largo plazo

### ¿Cómo se hace?

Los pasos anteriores han definido los principales componentes de corto y largo plazo para realizar la estrategia de personas, incluyendo: (1) acciones de carga base en materia de Recursos Humanos; (2) temas de alineamiento organizacional; y (3) temas de desarrollo organizacional.

Lo que resta es establecer responsabilidades, plazo e hitos, así como las acciones a desarrollar durante el año para abordar las prioridades de la organización. Los siguientes son ejemplos de acciones:

- **Desarrollo de la fuerza laboral:**
  - ✓ Reclutar 12 ejecutivos(as) con al menos 30 años de experiencia en cargos locales e internacionales.
  - ✓ Diseñar y llevar a cabo un entrenamiento en supervisión efectiva para líderes de entre 28 y 32 años de edad.
- **Desarrollo organizacional:**
  - ✓ Establecer un centro “e-business”.
  - ✓ Desarrollar estrategias de comunicación a trabajadores(as).

El plan de trabajo de Recursos Humanos acordado en el paso 2 se convierte en un plan anual de trabajo mediante la inclusión de acciones de alineamiento del paso 4 y de las iniciativas de desarrollo del paso 5. Este plan es la base de la discusión para asignar responsables, plazos y recursos. Una matriz RACI, también conocida como matriz de responsabilidades, sirve para establecer las acciones de cada participante para cada tarea, en tanto que una Carta Gantt refleja plazos acordados. Previo a asignar recursos, se valida que las acciones del plan de Recursos Humanos sean congruentes con los objetivos de negocio y que no haya exceso de trabajo.

La siguiente plantilla se utiliza para resumir las prioridades identificadas en el paso 6:

## ESTRATEGIA DE PERSONAS - PRIORIDADES

### Objetivos del Negocio

#### Objetivos de Corto Plazo:

- Enumere sus objetivos de corto plazo

#### Objetivos de Largo Plazo:

- Enumere sus objetivos de largo plazo

### Brechas

#### Brechas de Alineamiento:

##### Propósito:

- Enumere las brechas de alineamiento identificadas

##### Capacidad:

##### Organización:

#### Brechas de Desarrollo:

##### Plan de Fuerza Laboral:

- Enumere las brechas de desarrollo organizacional identificadas

##### Prácticas de desarrollo:

##### Desarrollo organizacional:

### Prioridades

#### Prioridades:

- Enumere las prioridades

Fuente: Elaboración Propia en base a Exxon Mobil Corporation, People Strategy



Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 4

Paso 5

Paso 6

Paso 7

## Establecer métricas organizacionales e implementar el plan acordado

### ¿Cómo se hace?

El paso final en el proceso de estrategia de personas es asegurar que todas las acciones acordadas en el paso 6 sean factibles y se puedan medir. Se recomienda seleccionar entre 3 y 5 métricas de alto nivel, ya que ser selectivo permite:

- Enfocar la atención en las actividades acordadas.
- No sobrecargar el análisis de datos.
- Reflejar las métricas clave en el cuadro/tablero de mando, que es una herramienta que muestra los indicadores mediante representaciones gráficas, que permiten visualizar la situación global del negocio en un momento dado.
- Reportar la eficacia en la gestión de Recursos Humanos a la gerencia general.

Considere dos tipos de métricas, predictivas y retrospectivas, logrando un balance entre ambas. Las primeras indican la dirección de cambio y tendencias acerca de cómo se realizará la acción, en tanto que las segundas comunican qué tan bien se realizó la acción. Las mejores prácticas para seleccionar métricas indican que éstas deben:

- Ser cuantificables, confiables y repetibles.
- Focalizar la organización en un resultado clave.
- Entregar datos regularmente para análisis.
- Permitir la mejora continua.
- Permitir realizar un *benchmarking*, es decir, proceso de investigación de los productos, servicios o procesos de empresas similares, para comparar y mejorar internamente.
- Tener responsables asignados.
- Integrarse en el sistema de reporte de gestión.

Finalmente, para gestionar la implementación se deben adoptar las siguientes prácticas:

- El progreso debe reportarse en las reuniones habituales de liderazgo. Las métricas deben formar parte del tablero de mando.
- Si durante el proceso de desarrollo de la estrategia de personas aparecen asuntos que escapan del control del equipo directivo, es responsabilidad de la gerencia general llevarlos a consideración del directorio.
- La estrategia de personas debe contar con un plan comunicacional que entregue a los trabajadores(as) mensajes claros y que contenga planes y acciones consistentes. El plan comunicacional se convierte en una herramienta potente de alineamiento.





## BUENA PRÁCTICA

### Empresa embotelladora

La Gerencia de Recursos Humanos definió la necesidad de estructurar y ordenar la gestión de personas.

A partir de un análisis interno se identificaron cinco pilares de la gestión de Recursos Humanos para cumplir la planificación estratégica de la empresa. Cada uno de estos pilares incluyó estrategias y acciones específicas con entregables e indicadores relacionados.

Para cumplir con lo comprometido, fue necesario una reestructuración de la Gerencia de Recursos Humanos y la incorporación de un sistema de gestión a través de la implementación de un software. Se hizo una comunicación clara del proceso de cambio con plazos específicos. Los logros fueron la disminución del costo de la Gerencia, la retención del talento y una mejora en el clima laboral.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios

Una empresa de servicios que fue muy exitosa, entró en un período de estancamiento que duró alrededor de 14 años.

Al asumir, el nuevo Gerente General hizo un diagnóstico, determinando que la cultura interna era poco colaborativa, lo que estaba impactando su capacidad de innovar. Definió que la forma de cambiar era fortaleciendo las capacidades internas, sin olvidar los orígenes de la empresa.

A partir de esta definición se creó un modelo de gestión orientado al cambio con cinco líneas de acción: cultura organizacional, liderazgo, lugar de trabajo, procesos y tecnología.

Cada una de estas líneas de acción (las tres primeras orientadas a las personas y las dos últimas enfocadas en aspectos técnicos) buscó que la empresa sea abierta a los cambios, flexible, atractiva para retener el talento y orientada a los procesos. El resultado fue un cambio en la cultura interna, con un alineamiento entre la estrategia de personas y la planificación estratégica, que incidió en que la empresa retomara su camino de crecimiento en el mercado.

Sebastián Conde conversó con Jorge López acerca de este desafío.

### ¿Cuál es el rol de Gestión de Personas en la empresa?

Recursos Humanos ha evolucionado de una función transaccional (por ejemplo, el pago de remuneraciones) a una función estratégica (por ejemplo, cómo liderar la transformación digital al interior de la organización). Por lo tanto, el encargado(a) de Gestión de Personas debe convertirse en un socio estratégico de la gerencia de línea, naturalmente sin descuidar los aspectos transaccionales de su gestión. No se saca nada con tratar de gestionar el cambio si ese mes no se han pagado bien los sueldos.

### ¿Cómo se convierte en un socio estratégico?

Primero, conociendo muy bien el negocio; segundo, manteniendo una cercanía con los equipos operacionales; tercero, contando con la capacidad para efectuar diagnósticos certeros, transformando dolores operacionales en soluciones de gestión de personas; cuarto, anticiparse a los problemas organizacionales; y quinto, siendo empático(a), poniéndose en el lugar de la otra persona.

### ¿Cuáles son los desafíos actuales en Gestión de Personas?

El cambio al interior de las organizaciones se ha acelerado. Por ejemplo, una empresa minera puede estar, al mismo tiempo, implementando camiones autónomos y estableciendo centros remotos de operación. La primera iniciativa podría dejar sin empleo a una multitud de operadores de camión; la segunda iniciativa requerirá la toma de decisiones instantáneas basadas en datos a kilómetros de distancia de la operación. Recursos Humanos deberá gestionar la reconversión de operadores al mismo tiempo que tendrá que atraer y capacitar nuevos talentos sin perder productividad y sin afectar el clima laboral.

### ¿Cuál es el rol de la persona en la reconversión laboral?

La tecnología digital, la rápida evolución de las estructuras organizacionales y los cambios en los mercados laborales demandan modalidades de trabajo más flexibles, ágiles, conectadas y en red. Esto significa que más y más las personas tendrán que crear y recrear sus propios trabajos. Esto requerirá habilidades de emprendimiento y aptitudes especiales. La persona debe entender que su empleabilidad es crecientemente su propia responsabilidad.



## ¿Cuáles son los componentes del talento?

El talento es el producto de la competencia (la habilidad para hacer el trabajo), el compromiso (la disposición para hacer el trabajo) y la contribución (el sentido que entrega el trabajo).

## ¿Cómo es la atracción de talento actualmente?

El reclutamiento era una actividad altamente manual que ocurría cara a cara. Había que revisar currículums y antecedentes en papel y entrevistar personalmente a decenas de candidatos(as) para llenar las vacantes que se abrían a lo largo del año. Actualmente, el reclutamiento es una función digitalizada, con bots que revisan CVs, entrevistas en línea apoyadas por programas de reconocimiento de sentimientos, y validación de antecedentes por computador. Lo que antes era una función esencialmente local ahora se puede globalizar. Pero lo que no cambia es la aptitud para entender cuáles competencias son necesarias y cómo encontrarlas. Gestión de Personas se ha digitalizado, pero no puede perder la cercanía con la gerencia de línea para capturar lo que ésta necesita, asegurando además que el candidato(a) que cuenta con todas las competencias necesarias calce con la cultura organizacional.

## ¿El talento es global?

La automatización disuelve las fronteras, permitiendo que las personas puedan operar virtualmente desde cualquier país del mundo, reduciendo el riesgo geopolítico, aumentando el talento disponible y reduciendo los costos de reubicación. Las empresas que entienden esto tendrán una ventaja formidable versus las compañías que siguen atadas a los mercados locales de talento. Por cierto, gestionar la cultura organizacional en un ambiente virtual pasa a ser altamente importante.

## ¿Pero la licencia social para operar sigue siendo local?

Exactamente. La legitimidad, credibilidad y confianza, que son clave para preservar la licencia social para operar se ganan mediante la relación diaria con las comunidades vecinas a las operaciones. Cómo hacerlo con modalidades virtuales de trabajo es el desafío actual.

## ¿Cuál es el rol del liderazgo?

Entendiendo que la tasa de cambio organizacional se ha acelerado y que la tecnología será un diferenciador clave, líderes empáticos(as) con foco en diversidad, balance trabajo/familia, flexibilidad y salud mental son clave para mantener una cultura organizacional sana que contribuya a la productividad y que se transforme en una ventaja competitiva fundamental.

## EJERCICIO

Usted creó un App para Smartphone que recopila los manuales de mantenimiento para equipos mineros y estableció una empresa para comercializar el producto.

Considerando este emprendimiento:

- ¿Cuál es el modelo de negocios de la empresa?
- ¿Cómo se llamará la empresa?
- ¿Cuál es la visión?
- ¿Cuál es la misión?
- ¿Cuáles son los objetivos clave de la empresa?
- Clasifíquelos en objetivos de clientes(as), equipo y operaciones.

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que usted quiera hacerlo:

- ¿Sin consultar un documento, puede listar los valores de su organización actual? Ahora, busque el documento respectivo. ¿Cuántos valores recordó?
- Piense en su método personal de planificación. ¿Cuán disciplinado(a) es para hacer seguimiento a sus prioridades? Comprométase con tres acciones concretas para mejorar su capacidad de seguimiento.

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cómo se defiende una empresa grande de un desafío estratégico de un competidor de menor tamaño, pero más ágil?
- ¿Cómo se puede competir con una organización mucho más grande y con mayores recursos?
- ¿Cómo identificar confiablemente las necesidades del cliente(a)?
- ¿Cada cuánto tiempo se debe renovar la estrategia?
- ¿Cómo se comunica la estrategia?
- ¿Cómo se alcanza un balance entre cambio y estabilidad?



## Caso de Discusión

### La Transformación de DBS Bank

Este caso de transformación muestra, en la voz de sus protagonistas, cómo líderes con una mentalidad ágil son capaces de implementar una visión y un propósito en un clima de creatividad e innovación, motivando e inspirando a sus empleados(as) para crear soluciones para sus clientes(as) en un ambiente de empoderamiento y confianza.



#### Introducción

DBS Bank, un grupo de servicios financieros con sede en Singapur, con 20.000 empleados(as) en China, Hong Kong, India, Indonesia, Singapur y Taiwán, ganó en 2016 el premio al mejor banco digital conferido por *Euromoney*. En 2018 DBS ganó nuevamente dicho premio y también recibió de parte de *Global Finance* el premio al mejor banco del mundo. Sin embargo, solo diez años antes, DBS tenía los peores resultados de satisfacción al cliente entre los bancos en Singapur y era común ver largas filas de personas en sus sucursales y cajeros automáticos. Paul Cobban, *Chief Data and Transformation Officer* de DBS, quien ingresó al banco en 2009, recuerda que “era vergonzoso decir donde trabajaba, porque DBS tenía tan mala reputación.”<sup>8</sup>

#### Visión y Propósito

El año 2009, Piyush Gupta asumió como CEO, con la ambición de convertir a DBS en “el banco asiático elegido por la nueva Asia” mediante una nueva estrategia digital que consideraba tres pilares: adoptar tecnología, imaginar la ruta del cliente(a) y cambiar a una cultura emprendedora. Nacido y educado en India, Gupta había trabajado para Citibank antes de ingresar a DBS.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. *MIT Sloan Management Review*. 26 marzo 2019.

<sup>9</sup> “The Digital Reinvention of an Asian Bank”. *McKinsey Quarterly*, marzo 2017. Previo a su ingreso a DBS Bank en 2009, Piyush Gupta había sido CEO de Citigroup para el Sudeste Asiático y el Pacífico. Su mentor había sido el ex CEO de Citibank, John Reed, quien lideró la transformación tecnológica de ese banco. La experiencia de Gupta era en operaciones y tecnología bancaria. Ver Thomas H. Davenport & Randy Bean. “Portrait of an AI Leader: Piyush Gupta of DBS Bank”. *MIT Sloan Management Review*. 31 agosto 2021.

## Caso de Discusión



Fundamentalmente, la transformación tuvo que ver con un cambio de mentalidad. Piyush Gupta lideró la transformación pensando en DBS como un start-up tecnológico más que en un banco.<sup>10</sup> David Gledhill, *Chief Information Officer* de DBS, quien había ingresado en 2008, recuerda que el equipo gerencial veía que “nuestros futuros competidores no serían solo bancos sino que un montón de compañías tecnológicas *cool* que se estaban incorporando al mundo financiero.”<sup>11</sup> La visión de implementar una estrategia digital fue la clave de la transformación de DBS. Según Piyush Gupta:<sup>12</sup>

*La experiencia de empresas de telecomunicaciones, transporte y retail muestra que estamos cambiando la forma en que nos comunicamos, como viajamos y la forma en que consumimos. ¿Por qué la banca podría quedar inmune o protegida de estos cambios? Uno podría pensar que la banca es la industria más digitalizada, por lo que es sorprendente, de alguna forma, que no hayamos sido más desafiados. Creo que en parte esto tiene que ver con psicología – la gente piensa acerca del dinero de manera distinta de otras cosas – y en parte tiene que ver con barreras regulatorias.*

El análisis de las acciones de los competidores de DBS dio un sentido de urgencia a la transformación. Un análisis de la competencia generalmente se enfoca en competidores tradicionales. DBS expandió dicho análisis para incluir las acciones de nuevos entrantes en el mercado, las compañías tecnológicas financieras, que podrían convertirse en una amenaza para los bancos establecidos. Dice Piyush Gupta:

*Con tanto dinero llegando a compañías tecnológicas financieras, hemos llegado a un punto de quiebre hace un par de años. Los bancos están luchando con los desafíos de como transformarse. En Asia, notablemente en China, las acciones de nuevos entrantes, tales como Alibaba y Tencent, y de los bancos establecidos como Minsheng, PingAn, e ICBC, han hecho todo esto más visible. En 2013, por lo tanto, el directorio de DBS tuvo la visión de*

<sup>10</sup> David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. *MIT Sloan Management Review*. 26 marzo 2019.

<sup>11</sup> David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. *MIT Sloan Management Review*. 26 marzo 2019.

<sup>12</sup> Las citas de Piyush Gupta son una traducción al castellano de la entrevista del socio senior de McKinsey, Joydeep Sengupta, incluidas en “The Digital Reinvention of an Asian Bank”. *McKinsey Quarterly*, marzo 2017.



## Caso de Discusión

*que el futuro para nosotros y para nuestra industria tendría que ser digital. Pensamos que si nosotros no liderábamos el cambio, francamente podríamos dejar de existir.*

La transformación requiere el compromiso activo del directorio y de la alta gerencia para crear e implementar una visión y el propósito. ¿Cómo se crea confianza entre el CEO y el directorio, particularmente cuando iniciativas anteriores no han tenido éxito? ¿Cómo se construye un propósito para la empresa que motive tanto a los clientes(as) como a los empleados(as) y que sea un apoyo para la transformación? Dice Piyush Gupta:

*Prácticamente todos los CEOs deben encontrar un balance entre los resultados de corto plazo y la inversión en el largo plazo, que podría comprometer los resultados financieros del corto plazo. En nuestro caso, el directorio apoyó esta agenda rápidamente, en parte debido a que en 2012 tuvimos una oportunidad inorgánica que fracasó. El directorio concluyó que las adquisiciones inorgánicas serían muy complejas. En 2014, después que el directorio aprobara el proceso de planificación, nos dio un fondo de US\$200 millones, diciéndonos, "hagan algo novedoso". Estaban buscando algo importante para el futuro. El equipo gerencial también se alineó rápidamente. Pasamos mucho tiempo pensando en nuestra dirección futura y lo que debíamos hacer para llegar allá. Esto incluyó pensar acerca de nuestro propósito – y sobre quiénes somos, que esperábamos hacer, y de cómo podríamos producir un impacto. Se nos ocurrió una frase para nuestro propósito, hacer que la experiencia bancaria sea dichosa (joyful). Cuando uno hace eso, rápidamente pasa al ambiente de la tecnología y la digitalización. Hay una investigación que dice que 74 por ciento de los clientes preferirían ir al dentista que ir al banco. Así es que si podemos hacer de la ida al banco algo dichoso, eso sería muy cool.*



## Caso de Discusión

En ocasiones, la transformación sigue un plan detallado de implementación creado al más alto nivel de la organización. En otras instancias, la transformación permite cambios al plan en base a las acciones de los competidores. En otros casos, el plan admite experimentación, siendo los aprendizajes producto de dichos experimentos los que motivan cambios al plan. ¿Cuál debería ser el enfoque de la empresa? ¿Cuál tendría más consonancia con su cultura?

Dice Piyush Gupta:

*Realmente no [teníamos un plan a tres o cinco años], pero tratamos de entender las macrotendencias principales, tales como la computación en la nube, big data y análisis de datos. Nuestro negocio de tarjetas de crédito, por ejemplo, ha estado usando análisis de datos durante 25 años, pero actualmente, con off-us y on-us y datos en línea, podemos hacer mucho más. La economía compartida –en que productores se convierten en consumidores y consumidores en productores–, ha sido otra oportunidad, y hemos estado pensando a fondo cómo podríamos colaborar con otros socios en el ecosistema.*

La elección de la estrategia a seguir no puede ser hecha en un vacío. La observación crítica de lo que otras industrias estaban haciendo ayudó a DBS a establecer su estrategia. La tecnología fue el habilitador, abriendo la posibilidad de una digitalización total, para lo cual fue clave repensar los procesos, entender la ruta del cliente(a) y liderar un cambio cultural.

Dice Piyush Gupta:

*El factor de cambio más importante en la industria bancaria, sin embargo, ha sido el teléfono inteligente. En vez de ir a una sucursal, a un cajero automático, o incluso a un computador, los clientes y clientas ahora pueden tener al banco en su bolsillo. En teoría, el banco puede pasar a ser invisible e introducir transparentemente servicios bancarios en la vida diaria.*

*Cuando nos embarcamos en este camino, nos comparamos con compañías tecnológicas financieras y el mundo de los start-ups y concluimos que realmente teníamos que digitalizarnos totalmente, más que aplicar un “maquillaje” digital. Nuestro mantra en la organización fue eliminar el papel, por ejemplo, y nos propusimos ir más allá que simplemente poner una serie de apps digitales en la interfaz con el consumidor – esa es la parte fácil. Queríamos digitalizar todo: lo que está al frente, lo que está en el medio y*



## Caso de Discusión

*todo lo de atrás.*

*Una compañía como Uber repensó todos sus procesos y digitalizó todo de principio a fin, y eso es lo que hemos hecho. Esto ha requerido repensar nuestra arquitectura tecnológica – lo que es difícil para bancos o para cualquier compañía que opera con aplicaciones de 30, 40 o 50 años atrás – para que sea basada en API e integrable con otras aplicaciones, incluso de fuente abierta.*

*Una segunda prioridad grande, para mí más importante que la digitalización, fue compenetrarnos de la ruta del cliente. Esto es mucho más que automatizar. Las cadenas hoteleras, después de todo, han estado automatizando durante las últimas dos décadas – la mayoría con una versión de SAP, Oracle u otras – pero cuando Airbnb apareció, repensó fundamentalmente la ruta del cliente que busca un lugar para alojar. Hacer esto en DBS nos llevó a cambios muy significativos en términos de lo que ofrecemos y de cómo lo ofrecemos.*

*La tercera – y tal vez la más compleja – prioridad tuvo que ver con la cultura. Hoy, estamos lidiando con compañías que operan desde un garaje, que toman riesgos, operan ágilmente, y que tienen una energía y un empuje totalmente distintos. Las compañías grandes que no pueden crear ese tipo de cultura no podrán competir. Uno de nuestros gritos de batalla ha sido: “¿Cómo crear un start-up de 20.000 personas?”*

La estrategia digital requirió una inversión importante en sistemas. David Gledhill, **Chief Information Officer** de DBS, dice:<sup>13</sup>



*Digitalizar totalmente requiere una fundación sólida de sistemas centrales sobre la cual se pueda construir. De hecho, invertimos los primeros cinco años de nuestra transformación instalando plataformas comunes que son estratégicas para todas nuestras operaciones. Una vez que se hace eso, uno puede empezar a pensar como acelerar y convertirse en una*

<sup>13</sup> Las citas de David Gledhill son una traducción al castellano de la entrevista del socio de McKinsey, Vinayak HV, incluidas en “Transforming a Bank by Becoming Digital to the Core”, *McKinsey & Co. Financial Services*, 27 abril 2018.

## Caso de Discusión

*empresa ágil.*

*Nos dijimos: "si queremos ser totalmente digitales y operar como una compañía tecnológica, sería bueno aprender de las grandes empresas tecnológicas, ver cómo operan y probar si podemos traer algunas de esas cosas internamente."*

*Así es que fuimos a aprender cómo las mejores organizaciones tecnológicas operan, cómo crean tecnología y cómo se mueven ágilmente. Aprendimos algunas cosas. La primera es que muchas de estas compañías tecnológicas partieron igual que nosotros. También tenían sistemas grandes que eran difíciles de mover. Establecieron una agenda de transformación y en el camino crearon una gran cantidad de herramientas que nos serían útiles. Si ellos pudieron hacerlo, nosotros también podríamos.*

*Aprendimos acerca de su cultura y sobre los elementos culturales que necesitaríamos. Esto no era solo compartir el último artículo de una revista de negocios. Era examinar la ingeniería de esas compañías.*

*Identificamos cinco elementos clave que tendríamos que adoptar.*

*Primero, migrar de proyectos individuales que requieren aprobaciones y subcomités, a dar libertad a un grupo de personas para que operen como una plataforma tecnológica.*

*Segundo, proveer fondos a la plataforma, ver qué productos puede producir y liberarla. De esta forma, realmente se puede practicar agilidad a gran escala.*

*Tercero, pensar profundamente en los tipos de organización requeridos, cómo se construyen y cómo interactúan.*

*Cuarto, pensar en cómo se desarrolla la tecnología y cómo se construyen sistemas modernos que sean escalables, elásticos y hechos para experimentar.*

*Por último, cómo automatizar todo, desde testeos a puesta en marcha.*

## Motivación e Inspiración

En el fondo, la transformación es un cambio cultural. Algunas empresas intentan llevar a cabo un cambio cultural por medio de una organización aparte; otras mediante un caso piloto en una parte de la compañía; algunas mediante un grupo selecto de agentes de cambio; otras por medio de la incorporación del mayor número posible de empleados(as) en la transformación. Cualquiera sea la táctica elegida, los(as) líderes deben motivar e inspirar. Dice Piyush Gupta:

*Trabajé para una organización que intentó crear una organización de investigación y desarrollo aparte, pero luego de varios años y de gastar varios miles de millones de*



## Caso de Discusión

*dólares, tuvimos que cerrarla sin haber producido mucho de valor. Ahí aprendí que la falta de empoderamiento en el centro de una compañía es una barrera. Hubo muchos detractores, gente en las graderías, disparándonos dardos. Esto obviamente no ayuda. Una organización aparte de investigación y desarrollo no es capaz de comprender los temas que son fundamentales para una compañía. Hizo mucho que era marginalmente bueno, que era atractivo, pero no llegó al centro del balance ni a la última línea de resultados. Mi lección de esa experiencia es que si uno quiere hacer cambio real, si realmente quiere que el cambio resulte, debe atacar el centro.*

*Esto no es fácil de hacer, pero después de tres o cuatro años en este camino en DBS, hay energía y hay progreso. Hemos llegado a la etapa en que tenemos “100 flores creciendo en el centro”, incluyendo el equipo de auditoría, el equipo de cumplimiento, el back office, las personas en el call center y en ventas. Todas participan en la imaginación de la ruta del cliente, en los procesos correspondientes y en la digitalización. Tenemos muchas más personas que forman parte de esta transformación que si nos hubiéramos enfocado solo en una parte de la compañía.*

*Inicialmente, invertimos en dos pequeños equipos centrales de 12 a 15 personas, que después de un tiempo, yo combiné. Uno de esos equipos estaba enfocado en la experiencia del cliente, el otro en innovación. En ambos casos, el objetivo fue catalizar el sentido de cómo innovar – qué habría que hacer con las rutas del cliente en términos de capacitación, entusiasmar a la gente, poner la innovación en la agenda. Mirando hacia atrás, este foco en la experiencia del cliente y en la innovación fue bueno. Cuando uno da a las personas la libertad de probar algunas cosas con el convencimiento de “que si es bueno para el cliente, vale la pena hacerlo” eso abre la mente a las personas y se abren muchas posibilidades.*

### Empoderamiento y Confianza

La posibilidad de aprender en la acción, de formar parte de la generación de una innovación, da confianza para seguir en el camino de la transformación. Para ello, lo primero es empoderar a los equipos de trabajo para que experimenten y produzcan soluciones. Dice Piyush Gupta:

*Una de las cosas fundamentales en que nos enfocamos fue en como aumentar la alfabetización tecnológica en la compañía. Después de unos meses, el grupo de aprendizaje informó que las sesiones en aula no estaban funcionando. Pero inventaron una idea distinta – organizar una serie de hackathons. Esto requería armar un equipo de*

## Caso de Discusión

*7 a 8 personas de DBS más un par de personas de una compañía start-up. Tuvimos unos 20 equipos de este tamaño y los pusimos a trabajar en un proceso de hackathon de cinco días, con un día dedicado a entender la tecnología y las habilidades necesarias para el diseño centrado en la persona, seguido de unos tres días de trabajo en equipo con kits de start-up para ayudar a las personas a programar y crear una app. Les dimos todo lo que necesitaban, catres de campaña, mesas de ping pong, cerveza sin límite, pero al cabo de 72 horas debían producir una app.*

*En el día final, debían presentar estas apps a un equipo de jueces. En muchos casos, la gente produjo soluciones bien creativas, pero el verdadero poder de la experiencia fue darse cuenta de que podían hacer algo que produjera una app. El primer hackathon involucró a gente joven menor de 30 años. Pero a la tercera, fuimos incorporando gente de 40 y 50 años y otros empleados y empleadas que no sentían naturalmente comodidad con la tecnología.*

*El nivel de confianza y de seguridad que se creó entre las personas fue increíble. Esto les hizo darse cuenta de que podían hacer cosas de una manera diferente y producir impacto real. Nos dimos cuenta de que si queremos cambiar la compañía, tenemos que dar a las personas la oportunidad de experimentar y que al hacerlo obligatorio, podemos empezar a cambiar la cultura. En 2015, cada persona tenía por convenio de desempeño que hacer un experimento, y tuvimos mil de ellos, muchos con participación de los(as) líderes principales.*

Paul Cobban, *Chief Data and Transformation Officer* de DBS, agrega:<sup>14</sup>

*Recuerdo decir: '¿Qué puede usted cambiar en muy poco tiempo?' Eso era todo el incentivo que la persona requería. Hizo que la persona se diera cuenta que un poco de esfuerzo generaba grandes resultados. Hasta el día de hoy, no estoy seguro de cómo ocurrió, pero liberamos el entusiasmo y la energía del centro de la compañía.*

*Creamos un mecanismo en que cualquier persona podía participar ya que los requisitos eran muy pocos y además no esperábamos que*



<sup>14</sup> David Kiron & Barbara Spindel. "Redefining Performance Management at DBS Bank". *MIT Sloan Management Review*. 26 marzo 2019.



## Caso de Discusión

*cada una fuera exitosa.*

En 2009, el equipo gerencial inventó la métrica de “la hora-cliente” que medía el tiempo que el cliente debía esperar por un resultado. Por ejemplo, si una clienta debía esperar dos horas para recibir una tarjeta de crédito, se contabilizaba como dos horas-cliente. La meta era reducir 10 millones de horas-cliente; el resultado final fue una reducción de 250 millones. La meta dio a las personas de DBS Bank un propósito compartido. Cobban recuerda que:<sup>15</sup>

*En retrospectiva, fue una idea genial. La hora-cliente estaba enfocada en mejorar la vida del cliente.*

### Potenciando el Clima de Creatividad e Innovación

Los sistemas de gestión de personas, desde la fijación de metas y la evaluación de desempeño hasta la conformación física de las oficinas, juegan un rol importante en crear el ambiente propicio para la creatividad y la innovación. Dice Piyush Gupta:



<sup>15</sup> David Kiron & Barbara Spindel. “Redefining Performance Management at DBS Bank”. [MIT Sloan Management Review](#). 26 marzo 2019.

## Caso de Discusión

*Este año, el convenio de desempeño de todos mis reportes directos – que son unas 300 personas – requiere que se adueñen de una ruta del cliente o una ruta del empleado. También hemos rediseñado muchas de nuestras oficinas, contratando a un par de antropólogas para que nos ayuden a construir laboratorios de diseño centrados en las personas. Hemos eliminado los cubículos, por lo que grandes partes del banco funcionan en espacios abiertos. La gente se pone de pie, conduce reuniones ágiles, pone post-its en las paredes, y se reúne en scrums cada mañana.*

*Es interesante que cuando Euromoney nos otorgó el Premio al Banco Digital, nos dijo que no era por tener las mejores o más profundas aplicaciones en banca digital sino que porque habíamos abrazado entre todas y todos lo digital. Nuestra dotación en el call center ha bajado de 700 a menos de 500 este año, pero nuestros volúmenes han crecido exponencialmente, porque las personas en el call center ahora están usando análisis de datos y herramientas de la tienda de apps para redefinir la forma en que reciben, automatizan y digitalizan las llamadas.*

*Teníamos un 98% de tiempo operacional en los cajeros automáticos, que suena bien pero que en realidad es terrible si consideramos la gran flota de cajeros que tenemos y las miles de transacciones diarias. Por lo tanto, el equipo de cajeros automáticos utilizó análisis de datos, trabajó con un grupo externo de data scientists, y produjeron un nuevo algoritmo y nuevos modelos tanto de mantenimiento preventivo como de reciclaje de efectivo. El año pasado, tuvimos paradas insignificantes y estamos ahorrando US\$20 millones. Esto no fue liderado desde arriba – el equipo produjo la idea de cómo se debía hacer.*

Paul Cobban agrega:<sup>16</sup>

*No dependemos de la compensación para cambiar la cultura de la gestión del desempeño. Mi experiencia es que la compensación no es muy efectiva para cambiar una compañía. Nuestra gestión del desempeño es muy convencional. Tenemos un proceso anual de evaluación de desempeño. Tenemos indicadores clave que hay que cumplir. Si uno da a las personas un sentido de propósito y se sale de su camino, eso es mucho más efectivo que tratar de incentivarlos con dinero.*

<sup>16</sup> David Kiron & Barbara Spindel. "Redefining Performance Management at DBS Bank". MIT Sloan Management Review. 26 marzo 2019.



## Caso de Discusión



DBS tomó un paso importante, pero riesgoso, al buscar establecer un banco 100 por ciento digital para otros mercados.

Correr el riesgo fue la decisión acertada, ya que esta iniciativa fue fundamental para reforzar el clima de creatividad e innovación al interior de DBS. Dice Piyush Gupta:

*En general, 90 por ciento de lo que hicimos fue atacar el centro. Pero con el banco 100 por ciento digital – es decir, el banco móvil o en el bolsillo – decidimos crear un grupo aparte, independiente de cómo hacemos los negocios. Cuando operamos como un banco de personas en países grandes como China, India o Indonesia, es muy difícil competir con redes de distribución con una gran presencia física. De hecho, muchos bancos extranjeros que se dedican a la banca de personas se han retirado debido a este desafío. Así es que pensamos que una distribución digital era la única forma de llegar a grandes números de personas sin contar con una presencia física importante. Me pareció que la experiencia de Alibaba, que pudo levantar US\$100 mil millones para su fondo de Yu'e Bao de money market en línea en siete meses, sin ninguna sucursal, era una señal clara que se podía hacer. ING Direct, también, había tenido algún éxito en Alemania y Australia.*

*Al mismo tiempo, en nuestros mercados principales, tales como Singapur y Hong Kong, debemos contar con movidas defensivas apropiadas. Tenemos una gran participación en el mercado, pero somos tan vulnerables al ataque de soluciones digitales como las que nosotros queremos usar para atacar en, digamos, India o China.*



## Caso de Discusión

*La idea de este grupo aparte fue ver si podíamos crear un banco íntegramente virtual, completamente sin papel y sin sucursales. Hemos decidido hacerlo primero en India y, si funciona, lo llevaremos a otros mercados. Hasta ahora, estamos muy entusiasmados con los resultados – tenemos 800.000 clientes(as) en solo nueve meses. Todo está basado en un proceso de identificación digital que usa inteligencia artificial. Un bot inteligente maneja todas las consultas, por lo que se necesita un centro de llamadas minúsculo. No hay cheques ni chequeras. Si uno puede hacer bien los pagos, entonces puede prestar en línea también, por lo que no requiere papel. De esta forma podemos cambiar dramáticamente la experiencia del cliente. Pensamos que podemos manejar un banco de estas características con un 10 por ciento de la dotación de un banco tradicional. Hoy, estamos en un 25 por ciento, pero pensamos que en un año o en 18 meses llegaremos al 10 por ciento.*

### Liderazgo Ágil: Mindsets para Accionar la Innovación

La innovación de crear un banco 100 por ciento digital requirió mucha experimentación. Para ello, los(as) líderes jugaron un rol importante para incentivar y no frenar la innovación, creando una mentalidad propicia para la experimentación. Dice David Gledhill, CIO de DBS:

*Primero que todo, no teníamos idea cómo iba a funcionar. ¿Cómo se construye un banco íntegramente móvil en India y atraer clientes en gran escala? Ni idea.*

*Tuvimos que aprender paso a paso, lo que significa que tuvimos que experimentar muy rápido. Cada semana poníamos nuevos releases en la app store.*

*Testear y aprender, testear y aprender, testear y aprender, esa fue la única forma de entrar en un mercado totalmente nuevo con un producto que no teníamos idea de cómo iba a operar cuando lo lanzamos.*

*Lo más difícil fue aprender a aprender. Lo que quiero decir con esto es, conocemos de bancos y sabemos acerca de riesgo crediticio y riesgo de mercado y como desarrollar grandes sistemas hipotecarios. Pero cuando uno entra en este nuevo espacio digital y se pone a experimentar con ecosistemas, con start-ups, lanzando un producto tan nuevo que nadie nunca lo ha probado en ningún mercado, uno comete muchos errores. Eso fue difícil de aceptar. Estábamos en reuniones y alguien preguntaba: “¿Cómo es posible que no lo hayan previsto?” Bueno, es un experimento, por supuesto que no sabíamos.*



## Caso de Discusión



**paperless**



**signatureless**



**branchless**

*Aprender que es bueno experimentar, que muchos experimentos fallarán y que todos lo acepten y que realmente lo valoren, ese cambio fue muy difícil de lograr.*

Parte de la mentalidad requerida es una obsesión con los datos.<sup>17</sup> La transformación debe ser medible a fin de comunicar los resultados tangibles de la innovación. Dice Piyush Gupta:

*Ha habido un impacto medible y visible en nuestros ingresos. Esto ha venido de haber reimaginado la experiencia del cliente y de cómo fidelizarlo para que nos comparta una mayor porción de su billetera. Un cliente no quiere una hipoteca. Él quiere comprar una casa. Una cliente no quiere un préstamo automotriz. Ella quiere comprar un auto. Si la hipoteca y el crédito automotriz pueden quedar invisibles en el proceso de comprar una casa o un auto, naturalmente tendremos más negocios. La experiencia del cliente ayuda mucho.*

*Segundo, cuando usted ha digitalizado todo, puede crear productos que no habría podido en el pasado. Un par de años atrás, por ejemplo, creamos un conjunto de productos de transferencia de fondos en Asia, que nos permitió transferir fondos en solo tres segundos. Nuestros envíos entre fronteras han crecido cinco o seis veces, generando US\$75 millones de ingresos incrementales. Nuestra participación en el mercado de seguros de casas, entre tanto, se duplicó en dos años, de 17 a 35 por ciento, principalmente porque reimaginamos la ruta y el proceso del seguro. El uso inteligente de datos es otro factor, no solo en gestión del riesgo, porque nos permite crear oportunidades diferenciadas para generar ingresos.*

<sup>17</sup> Piyush Gupta lideró una transformación en la gestión de datos. Movi6 los datos de business warehouses a data lakes; diseñ6 una nueva estructura para sus metadatos, limpi6 m6s de 80 millones de datos incompletos, desarroll6 nuevos protocolos de acceso a los datos y qu6 datos de los clientes eran capturables e incorpor6 nuevas herramientas de visualizaci6n para que las tendencias fueran obvias. DBS cuenta con un Comit6 de Uso Responsable de Datos que valida cu6les datos de los clientes pueden grabarse y usarse, siguiendo criterios legales y lo que los clientes aceptarían. Los datos deben ser PURE (purposeful, unsurprising, respectful, explainable), es decir, deben tener un prop6sito, no generar sorpresa, deben ser tratados con respeto y deben ser explicables. DBS emplea sobre 1.000 empleados(as) con talento digital incluyendo científcos de datos, analistas de datos e ingenieros de datos. A la vez, han capacitado a sus m6s de 18.000 empleados(as) en competencias de datos, creando una compaía de ciudadanos de datos. Estas competencias nuevas han ayudado a qu6 no haya p6rdida de empleo, ya que permite que las personas migren a nuevos cargos. Ver Thomas H. Davenport & Randy Bean. "Portrait of an AI Leader: Piyush Gupta of DBS Bank". MIT Sloan Management Review, 31 agosto 2021.

## Caso de Discusión

*Mencioné acerca de la productividad en el contexto del call center, pero gracias a nuestra digitalización y la eliminación de transacciones en papel, reduciremos a la mitad el número de cajeros y cajeras en nuestro sistema de sucursales en los próximos dos años. Estamos cambiando la forma en que la gente retira efectivo. En los próximos cinco años, creemos que mejoraremos sustancialmente la razón costo/ingreso de la parte central de nuestro banco, que actualmente es sobre 45 por ciento. En el banco en el bolsillo, pensamos que la razón costo/ingreso podrá ser tan baja como 30 por ciento. Hay otras áreas donde el impacto ingreso/gasto no es tan obvio, o al menos toma tiempo para obtenerlo. Por lo tanto, hemos creado métricas que llamamos ATE. "A" es por adquisición, que refleja el porcentaje de nuestros clientes(as) adquiridos(as) sin papel, de forma totalmente digital y en el espacio en línea. "T" es por transacción, que esencialmente habla de la capacidad de procesar en línea, midiendo el porcentaje de transacciones que podemos desarrollar sin intervención manual. "E" es por engagement, o compromiso, la métrica más difícil, con la cual tratamos de medir cuánto logramos retener del tiempo del cliente, de su forma de pensar acerca del banco y de su billetera incremental, como resultado de la experiencia digital. Lo medimos en base a cuántos productos compra cuando él o ella es atendido digitalmente versus no digitalmente.*

Los empleados(as) participan en la creación de sus propios indicadores clave de desempeño. Dice Geeta Sreeraman, Jefa del Centro de Servicio al Cliente:<sup>18</sup>

*Como muchos call centers, nuestro Centro tiene un ambiente de trabajo nutrido por indicadores clave de desempeño (KPIs) y nuestro foco ha sido cómo participamos en la transformación digital. [Para ello, pedimos a nuestros empleados(as) que colaboraran en la creación de sus propios KPIs.] No queríamos un KPI que viniera desde arriba y que no tuviera relación con sus desafíos. Esta cultura de co-creación resultó en un compromiso mucho mayor por parte de los empleados(as). La autogestión del desempeño es nuestra ruta actual.*



<sup>18</sup> David Kiron & Barbara Spindel. "Redefining Performance Management at DBS Bank". *MIT Sloan Management Review*. 26 marzo 2019.



## Caso de Discusión

La transformación es constante. Los(as) líderes no tienen el privilegio de relajarse ya que hay amenazas en el mercado que requieren una respuesta ágil. Esta constancia de propósito es otra parte de la mentalidad requerida. Dice Piyush Gupta:

*En Asia, y especialmente en China, las llamadas compañías de plataforma digital están haciendo un trabajo formidable y, con el apoyo de los reguladores, se están moviendo rápidamente al territorio de los servicios financieros. Esto es muy preocupante para los que estamos ahí, porque estas son compañías tecnológicas con una cultura tecnológica que además tienen una base grande de clientes(as), que pueden llegar a mil millones de personas. Su costo de adquirir clientes(as) es bajo y pueden hacer prácticamente todo lo que un banco hace – levantar dinero, hacer préstamos, mover el efectivo. Creo que muchas compañías tecnológicas financieras terminarán colaborando con los bancos existentes debido al alto costo de la adquisición de clientes(as), pero con las compañías de plataforma digital, la historia será muy distinta.*

*Uno de los desafíos que enfrentan los bancos es el regulatorio. En la mayor parte del mundo, se prohíbe a los bancos llevar a cabo muchas actividades; solo pueden desarrollar*



## Caso de Discusión

*lo que está permitido – lo que obviamente corresponde a una industria fiduciaria. Pero esa protección positiva significa que hay barreras fuertes alrededor de los bancos y lo que éstos pueden hacer.*

*Dicho esto, entiendo que uno puede comprar artículos de diseño como carteras en el sitio web de ICBC [Industrial and Commercial Bank of China], un shopping mall en línea líder en China. Bancos como PingAn han podido crear un ecosistema de actividades fuera del área bancaria – son dueños de una compañía de casas y una compraventa de autos. Creo que la lógica es atractiva, y hay un número de áreas en que el servicio bancario puede estar integrado al e-commerce. Pero no tengo tan claro que las barreras regulatorias se bajarán muy fácilmente. Si se bajan, no hay razón para que los bancos no quieran ingresar a los negocios adyacentes.*

*Cuando nos comparamos con las compañías de plataforma digital, tendremos que hacer mucho esfuerzo para equiparar su velocidad, tecnología y cultura. Por otra parte, aparecen nuevas tecnologías todos los días, y cada vez que sentimos que dominamos algo, emergen seis otras oportunidades – inteligencia artificial o blockchain, por ejemplo – que nos damos cuenta de que podríamos adoptar.*

*Sobre blockchain, pienso que tomará un tiempo llegar a un protocolo compartido y a una suficiente masa crítica de participantes. Pero en el tiempo, la posibilidad de transformar un sistema radial de tipo hub-and-spoke a un sistema de distributed ledger tiene un atractivo enorme. Las preguntas clave son culturales – ¿podrá uno crear una compañía que tenga la adaptabilidad, energía y rapidez y donde la gran mayoría de las personas estén dispuestas a actuar y pensar como emprendedoras?*

### Conclusión

La experiencia de DBS Bank con la transformación muestra cómo líderes con una mentalidad ágil son capaces de implementar una visión y un propósito, motivando e inspirando para lograr una amplia participación de los empleados(as) en un ambiente de empoderamiento y confianza. Con ello, logran innovar con permanente foco en la experiencia del cliente.

El siguiente texto aparece en la app store de DBS Bank:<sup>19</sup>

*DBS es un banco, pero pensamos como una compañía tecnológica. Creemos que el banco debería ser virtualmente invisible: rápido, natural, sin esfuerzo, en línea. ¿Por qué? Porque*

<sup>19</sup> Traducción al castellano de [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.dbs.sg.dbsmbanking&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.dbs.sg.dbsmbanking&hl=en_US)



## Caso de Discusión



*su tiempo es valioso. Queremos que Viva más y Banque menos. Que pase menos tiempo en una fila en una sucursal, descifrando productos financieros complicados o preocupado(a) de cómo mantener su dinero a salvo y trabajando para usted. Descargue el digibanco móvil DBS hoy para experimentar su banco invisible y móvil.*

### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cuál es el rol del directorio y de la alta gerencia para establecer un Propósito y Objetivo común?
2. ¿Cómo alinea el CEO a los empleados(as) con el Propósito y Objetivo común?
3. ¿Cuáles métodos de alineamiento funcionaron mal y cuáles fueron exitosos?
4. ¿Cómo ayuda el Propósito a entender las necesidades de los clientes(as)?
5. ¿Cómo ayuda el Propósito a motivar a los empleados(as)? ¿Cómo se mantiene el compromiso de los empleados(as) si al mismo tiempo hay que bajar la dotación?
6. ¿Cómo se relaciona el Propósito con la creación de un ambiente propicio para la innovación?
7. ¿Cómo apoya el Propósito a crear un ambiente de aprendizaje?
8. ¿Es consistente la conducta del CEO y de los(as) gerentes con el Propósito acordado? ¿Modelan el propósito con su conducta?
9. ¿Cómo apoya el Propósito al sentido de urgencia? ¿Van los cambios a la velocidad requerida?
10. ¿Cómo apoya el Propósito al cambio cultural?





# Desafío N°3: Gestionar las relaciones laborales en el contexto actual



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » Las relaciones laborales deben incluir la relación entre la empresa y cada uno de los trabajadores(as).
- » Las reforma laborales pueden generar situaciones de potencial conflicto.
- » Aumento de los sindicatos interempresa.
- » Falta de preparación de los(as) dirigentes sindicales y de los administradores(as) de la empresa.
- » Alta judicialización de las relaciones laborales.
- » Se está privilegiando la postura de conflicto interno.
- » Aumento en los niveles de subcontratación implica que también hay que gestionar la relación con los trabajadores(as) de terceros.
- » Inquietud general por temas de acoso laboral.
- » Las relaciones laborales están exigiendo una mirada ética.
- » Las nuevas generaciones han influido en las relaciones laborales.
- » Aumento en la cantidad de huelgas y su adhesión.

## ¿Cómo nos hacemos cargo?

Definiciones básicas:

- » Es necesario considerar a los(as) dirigentes sindicales como socios(as) estratégicos(as) en el cumplimiento de los objetivos de empresa.
- » Es importante facilitar la capacitación de los(as) líderes sindicales, para que incorporen la mirada del negocio y de la administración de la empresa, conociendo los desafíos y alcances del rol del sindicato en la empresa.
- » Las relaciones laborales ya no pueden ser vistas como un proceso transaccional. En los tiempos actuales es necesario que cumplan un rol más estratégico con requisitos comunicacionales.
- » Las relaciones deben construirse día a día, en un proceso continuo. Las negociaciones son solo un hito en dicho proceso.

...

Los procesos de Recursos Humanos que permiten abordar este desafío:

- » La **comunicación** permite establecer relaciones basadas en la confianza y la transparencia.
- » La definición de una política de **relaciones laborales** enmarca los vínculos entre los trabajadores(as) y la empresa.



## 3.1 Comunicación

### ¿Qué es?

Es un proceso estructurado para lograr la comunicación efectiva en la organización.

### ¿Por qué sirve?

Es esencial para asegurar el compromiso de los empleados(as) y tener relaciones laborales basadas en la confianza.

### ¿Para qué sirve?

Un relato claro, conciso y consistente refuerza la visión comunicada y promueve el logro de los objetivos definidos.

### Necesidad organizacional

La organización requiere comunicar a las personas, tanto interna como externamente, acerca de sus valores, estrategias, objetivos y logros, a fin de generar un alineamiento y apoyo a sus objetivos organizacionales. También permite ordenar la información y comunicar los cambios.

Hoy en día, las redes sociales hacen necesario tener políticas de comunicación, tanto interna como externamente, basadas en la transparencia.

Los canales de comunicación apoyan la creación de buenas relaciones laborales basadas en la confianza, transparencia y entrega oportuna de la información, tanto con los trabajadores(as) como con los sindicatos.

### ¿Cómo se hace?

Para que la comunicación sea efectiva, es importante generar una estrategia comunicacional, que corresponde a un conjunto de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de determinados intereses y necesidades. Se busca generar un relato único para los distintos públicos y canales dependiendo de la segmentación existente.

# La estrategia comunicacional

El diseño de la estrategia comunicacional se logra a través de cuatro etapas:

- I. Identificar la audiencia
- II. Identificar los posibles escenarios
- III. Definir el proceso de comunicación
- IV. Adaptar la comunicación durante el proceso

## I. Identificar la audiencia

### ¿Cómo se hace?

Los *stakeholders*<sup>20</sup> o grupos de interés relevantes, deben ser identificados en esta etapa, junto con la información necesaria para establecer un proceso de comunicación adecuado.

La clara identificación de la audiencia apoyará la definición del esfuerzo de comunicación requerido y el nivel de compromiso necesario para que el objetivo comunicacional sea efectivo.

Es importante identificar a cada uno de los grupos de interés, evaluar su posición respecto de lo que se quiere comunicar, y determinar la información que éstos necesitan para aumentar su compromiso.

Cabe destacar que puede ser difícil comprender a la audiencia debido a que cada integrante tiene necesidades y expectativas diferentes.

---

<sup>20</sup> Los stakeholders son las personas, equipos u organizaciones cuya conducta puede ser determinante en el éxito o fracaso de las iniciativas o proyectos de la organización.



## II. Identificar los posibles escenarios

### ¿Cómo se hace?

La forma de comunicar debe ser consistente con las diferentes realidades o riesgos que se podrían presentar en la organización a medida que se efectúa la comunicación.

Para cada escenario identificado se debe considerar:

1. **Audiencia:** *stakeholders* involucrados.
2. **Reacción:** posible respuesta de la organización ante el escenario identificado.
3. **Foco del mensaje:** mensaje apropiado para evitar resistencia.
4. **Responsable:** persona a cargo de entregar el mensaje.

## III. Definir el proceso de comunicación

### ¿Cómo se hace?

El proceso de comunicación debe estar definido para las distintas audiencias, lo que ayudará a simplificar y enfocar el mensaje a entregar.

En esta etapa es importante identificar claramente el qué, quién, cómo y cuándo. Para ello, se deben definir:

1. **Mensajes clave:** detalles o elementos clave del mensaje a transmitir.
2. **Audiencia:** *stakeholders* involucrados.
3. **Plan de acción:** definir la forma en que se transmitirá el mensaje.
4. **Fecha:** cuándo se comunicará el mensaje.
5. **Canal:** medio por el cual se comunicará el mensaje.
6. **Responsable:** encargado(a) de que el mensaje sea desarrollado, aprobado y entregado.
7. **Estado:** situación actual del plan de acción (no desarrollado, en proceso o terminado).

**Recuerde:**

- Entregue mensajes simples, claros y entendibles por todos los empleados(as) para no generar confusión.
- La resistencia puede ser un factor positivo porque indica que la presión del cambio se está sintiendo y entrega retroalimentación para mejorar la visión y el plan.

Luego de haber definido el proceso de comunicación y a modo de tener una panorámica general del mismo, se sugiere crear una Carta Gantt que incluya actividades específicas a realizar con sus respectivas fechas y medios a utilizar.

## IV. Adaptar la comunicación

### ¿Cómo se hace?

Es importante que a medida que avance el proceso comunicacional, se revisen y actualicen los elementos de las etapas anteriores, ya que podrían aparecer nuevos riesgos que aumenten la resistencia de los grupos de interés clave. Por lo tanto, es importante crear una masa crítica de personas que apoyen las iniciativas y los mensajes de la organización.

Además, es importante mantener un diálogo constante con los *stakeholders* para obtener retroalimentación; entender las razones de la resistencia si es que existiese; actualizar sus necesidades e intereses y determinar si exhiben la conducta deseada; identificar acciones adicionales si el cambio de conducta no ha ocurrido; y apoyar una adecuada asimilación del cambio para involucrarlos en el proceso.

Para mantener el diálogo activo se recomienda la realización de reuniones regulares con objetivos claros y que permitan identificar brechas adicionales.



## BUENA PRÁCTICA

### Reuniones

Ya sea a través de reuniones mensuales o aprovechando los cambios de turno, muchas empresas tienen algún tipo de instancia para la entrega de información importante de manera transversal y transparente.

#### **Empresa industrial**

Cada tres meses, las plantas de producción aprovechan el cambio de turno y detienen sus actividades por una hora para que el gerente general presente a todos los trabajadores(as) los resultados de la compañía, con micrófono abierto para que puedan hacer preguntas.

Esto ha generado un mayor nivel de compromiso con la empresa, trabajando además sistemáticamente en la transparencia, apertura y participación a través de otras iniciativas: almuerzan en el mismo casino, no hay estacionamientos reservados y los operadores(as) no tienen supervisión.

#### **Empresa distribuidora de productos**

La empresa realiza una pausa en las actividades para comunicar información relevante, considerando que cuenta con muchos colaboradores sin correo electrónico. Cada jefatura debe realizar la pausa, incluso cuando existe solamente una persona a cargo.

En caso que la información sea muy importante, las pausas se planifican para hacerlas de manera simultánea o dentro del mismo día.

Para apoyar la pausa, se elabora una pauta de comunicación y un listado de posibles preguntas y respuestas. Esta pauta se envía a la supervisión 48 horas antes, para que las jefaturas puedan realizar consultas, y puede incluir presentaciones o material de apoyo.

Al final de la pausa, el supervisor(a) confirma su realización al correo de comunicaciones internas, adjuntando un formulario de asistencia.

#### **Empresa retail**

Para potenciar los liderazgos de los supervisores(as) o mandos medios, se han incorporado "conversaciones con sentido", que son reuniones semanales en los locales para hablar con los trabajadores(as) acerca de temas del equipo, realizándose un seguimiento a los temas tratados y un reporte a las jefaturas superiores.

## Notas metodológicas

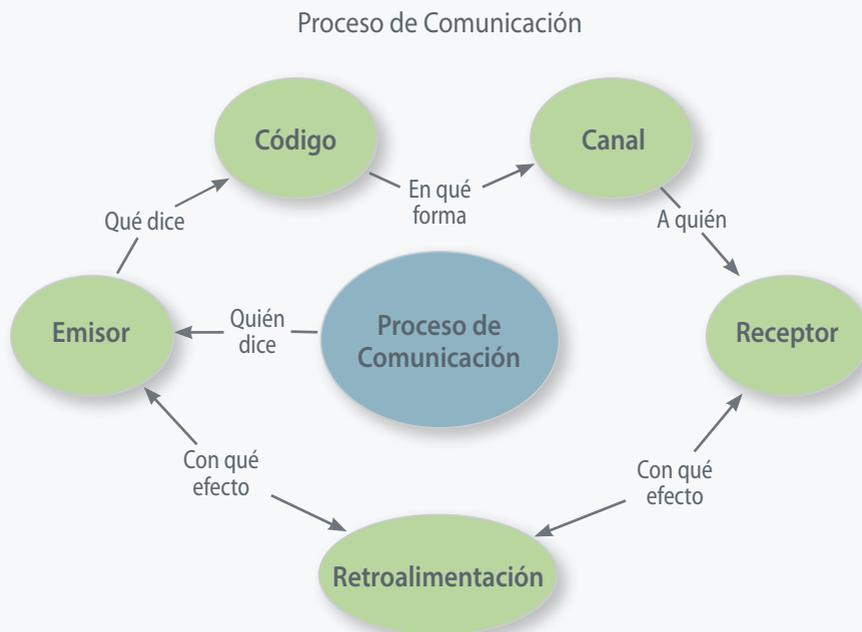
La comunicación es un elemento relevante en las organizaciones. Nadie puede enfocar sus esfuerzos en cumplir metas si éstas no han sido comunicadas. Más importante aún, dichas metas deben tener puntos de coincidencia entre los intereses de la organización y los personales, lo que se refuerza por medio de la comunicación.

La comunicación en las organizaciones vincula su marco conceptual (valores, visión, misión y objetivos) con su operación para lograr la estrategia definida.

Por lo tanto, las organizaciones deben contar con una estrategia de comunicación que pueda adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno para transmitir con eficacia la información a todos los niveles de la organización.

La comunicación tiene cuatro objetivos principales: (1) controlar, (2) motivar, (3) expresar emociones y (4) informar. La comunicación hace posible los procesos de interacción y de integración de las personas en la organización.

Los elementos básicos del proceso de comunicación son:



Fuente: Moreno E., Luis A. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*.



1. **Emisor(a):** genera la información o mensaje a comunicar y dirige el proceso.
2. **Código:** palabras o expresiones corporales que sean entendidas por la audiencia a la que está dirigida la información.
3. **Canal:** medio por el cual se comunica la información.
4. **Receptor(a):** recibe la información e interpreta el significado del mensaje entregado.
5. **Retroalimentación:** para evaluar el efecto de la información entregada, asegurando que el mensaje transmitido se haya recibido correctamente.

Cabe destacar que, para que la comunicación sea efectiva, es importante que el emisor(a) de la información verifique que el receptor(a) reciba de manera correcta su mensaje y se retroalimente constantemente para mejorar los procesos de interacción e integración, dado que:

- Las personas interpretan el mensaje según su propia experiencia.
- Las personas ajustan el mensaje a sus expectativas y a lo que quieren escuchar.
- Es importante estar atento a la comunicación no verbal.



**Recuerde:**

De acuerdo con diversas investigaciones, aun cuando muchas organizaciones cuentan con una visión estratégica, solo un 33% logran convertirla en realidad; menos del 60% de los ejecutivos(as) y menos del 10% de los empleados(as) creen que tienen una comprensión clara acerca de la estrategia de su organización.

La comunicación es más efectiva cuando es oportuna y adaptada a la audiencia. Cuando se logra, se puede observar que:

- Los(as) líderes de la organización internalizaron los conceptos clave del mensaje entregado y los utilizan habitualmente.
- Los empleados(as) están motivados(as), con más energía y enfocados(as) en resolver los problemas que se presentan.
- Los empleados(as) expresan que no se sienten satisfechos(as) con la forma actual de realizar sus actividades, deseando buscar nuevas formas de hacerlas.
- Los empleados(as) tienen objetivos y metas claras.



### Recuerde:

Antes de comunicar un mensaje es necesario:

1. Tener presente que los rumores viajan más rápido que las comunicaciones oficiales.
2. Mantener la comunicación simple, utilizando declaraciones cortas y concretas.
3. Reforzar continuamente el mensaje y utilizar toda oportunidad para vincular lo que se quiere comunicar con las actividades y decisiones del día a día.
4. Evitar la sobrecarga de información y agendar tiempo para responder preguntas.
5. Ser empático(a), estar disponible para dar apoyo y guía.
6. Tener presente que las personas, equipos y organizaciones se resisten a los cambios que no comprenden.

## BUENA PRÁCTICA

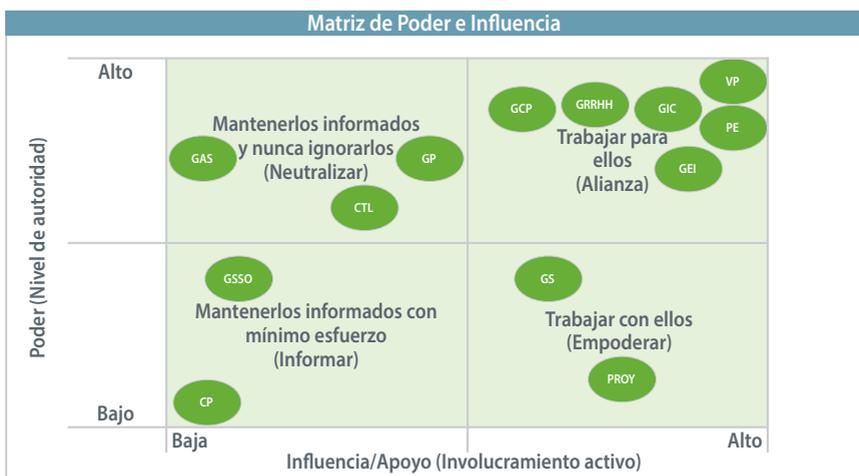
### Empresa explotadora de recursos naturales

La comunicación también es esencial para lograr cambios al interior de la empresa, como se evidencia en el siguiente ejemplo.

El área de proyectos de la compañía creó un proyecto que busca mejorar los diversos procesos del área. Para llevar a cabo estas mejoras, se formó un equipo de trabajo donde cada integrante se encargaría de la mejora de uno o más procesos, dependiendo de la complejidad y relación existente entre ellos.

Los *stakeholders* identificados para el proyecto de mejoramiento de procesos se identifican con siglas y se le asigna una posición al inicio del proyecto, según el poder (nivel de autoridad) y la influencia o apoyo (involucramiento activo):

Matriz de poder e influencia del proyecto (Agosto 2015)



Fuente: Adaptado desde el proyecto de caso



Algunos ejemplos de los posibles escenarios que se pueden presentar al comunicar los cambios que el proyecto busca realizar:

Escenarios identificados del proyecto

ESCENARIOS	AUDIENCIA	REACCIÓN	FOCO MENSAJE	RESPONSABLE
No creer en los cambios a implementar.	Stakeholders de alto poder y bajo apoyo (GAS, GP y CTL).	Al ser un grupo de interés de alto poder, poseen una alta influencia en la organización, lo que podría afectar el apoyo mayoritario necesario.	Mostrar que los costos de no realizar los cambios son mayores a los costos de implementarlos, mostrar los beneficios del cambio y comunicar claramente el propósito del proyecto.	Líder del equipo
No cumplir los plazos prometidos.	Stakeholders de alto poder (VP, GIC, GP, GAS, etc.).	Perder la credibilidad de los stakeholders que apoyan el proyecto.	Mostrar avances exitosos del proyecto para que la organización note las mejoras.	Líder del equipo

Fuente: Adaptado del proyecto de caso

La siguiente tabla muestra ejemplos de los mensajes clave que el proyecto debe entregar a la organización.

Proceso de comunicación del proyecto

MENSAJES CLAVE	AUDIENCIA	PLAN DE ACCIÓN	FECHA	CANAL	RESPONSABLE
Propósito de cada iniciativa de mejoramiento de procesos.	Dependerá del propósito (ej.: Plan de ejecución del proyecto debe ser dirigido al área de Ingeniería y Construcción).	Informar primero a los stakeholders con mayor poder, en caso de que se resistan al cambio, apoyarse en personas con alta influencia. Después llegar a los siguientes niveles con el apoyo de los(as) líderes de cada área a informar.	Dic. 2015	Comunicación directa con los stakeholders involucrados, a través de reuniones y plataformas tecnológicas.	Implementador(a) de la iniciativa
Éxitos tempranos de implementación de iniciativas en proyectos.	Todos los stakeholders de la organización.	Implementar en las áreas más accesibles las iniciativas para obtener resultados a corto plazo.	Abr. 2016	Plataformas tecnológicas y boletines semanales.	Implementador(a) de la iniciativa

Fuente: Adaptado del proyecto de caso

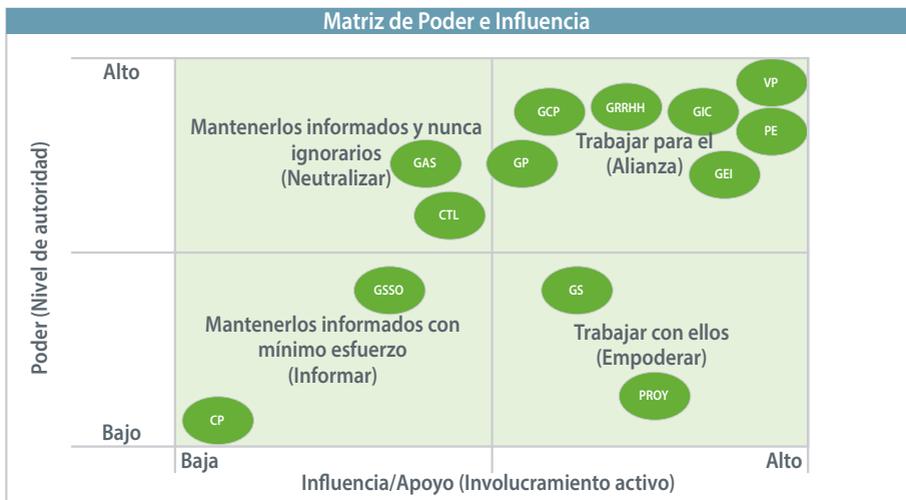
Algunos de los stakeholders detractores creen que las personas no trabajan bien y deben ser cambiadas. Por esta razón, saben que existen problemas en la gestión de los proyectos; sin embargo, no aceptan las iniciativas definidas por el proyecto. Hay otros que solo aceptan el cambio si ven que realmente les es útil implementarlo y, si no se cumple con lo prometido, podrían generar una mayor resistencia.

Para enfrentar a estos complejos stakeholders, se consideró incorporar a personas clave que tuvieran una mayor influencia sobre ellos. Se generó una comunicación constante, mediante la conversación personal, informando periódicamente sobre los avances obtenidos, los beneficios de utilizar las mejoras prácticas de mercado identificadas por el proyecto y que el costo de no realizar los cambios es mayor que el costo de implementar las iniciativas.

Los evasores(as)<sup>21</sup> fueron abordados a través de una mayor coordinación, debido a que, si se llegaba a generar una falta de recursos o tiempo, podrían aumentar su resistencia.

Finalmente, la posición de los stakeholders al terminar el año se puede observar en la siguiente ilustración.

Matriz de poder e influencia del proyecto (Diciembre 2015)



Fuente: Adaptado desde el proyecto de caso

<sup>21</sup> Los evasores(as) no creen en los cambios que se quieren implementar y evitan a toda costa modificar sus formas actuales de trabajo.



## 3.2 Relaciones laborales

### ¿Qué es?

Un proceso estructurado que fomenta interacciones libres de conflicto entre los trabajadores(as) y entre éstos(as) y la empresa.

### ¿En qué consiste?

Un método para generar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

### ¿Para qué sirve?

Para asegurar que la interacción de las personas al interior de la organización se desarrolle sin conflicto.

### Necesidad organizacional

La organización necesita que las relaciones entre trabajadores(as) al interior de la organización sean positivas, productivas, basadas en la confianza y sin conflicto.

### ¿Cómo se hace?

Las relaciones laborales tienen los siguientes principios:

- Las relaciones con alta cooperación y colaboración contribuyen a los resultados del negocio y aplican a nivel individual, grupal y organizacional.
- Si las relaciones laborales son inadecuadas, los resultados del negocio sufrirán.

Es necesario plantear una nueva mirada respecto a las relaciones laborales, que va más allá de las relaciones sindicales e incluye la relación entre la empresa y cada uno de los trabajadores(as).

Para lograrlo, se debe complementar la mirada legal tradicional de las relaciones laborales con una perspectiva sociológica, comunicacional y generacional, que permita entender de mejor forma el perfil de los trabajadores(as) que se incorporan a las organizaciones.

## Mantener buenas relaciones entre los trabajadores(as)

### ¿Cómo se hace?

El encargado(a) de operaciones es responsable de las relaciones laborales en tanto que el encargado(a) de la gestión de personas o de las relaciones laborales apoya para establecer interacciones positivas, productivas y basadas en la confianza.

Puede haber inquietud por temas de acoso laboral debido a posturas autoritarias por parte de los supervisores(as).

En algunas empresas existen canales para denunciar de forma anónima situaciones de acoso laboral. El canal de denuncia debe ser complementado por una política sobre acoso laboral y un liderazgo consistente que tome las decisiones difíciles cuando se requieran.

#### BUENA PRÁCTICA

#### Canal de denuncias

Una empresa distribuidora de productos pone a disposición de sus colaboradores(as), clientes(as), proveedores(as) y contratistas un canal para comunicar y denunciar cualquier situación o práctica que se aleje de los valores de la compañía, o bien implique una infracción a la legislación o normativa vigente.

La línea de denuncias funciona de manera anónima, confidencial y con altos estándares de seguridad, con el propósito de facilitar la entrega de antecedentes que serán analizados a partir de un protocolo establecido. Este es un canal vía internet para realizar todo tipo de denuncias, desde abuso de alcohol y drogas hasta prácticas reñidas con la ley, como el acoso laboral y la discriminación.

La empresa comunica que cualquier denuncia deberá efectuarse de buena fe y contener antecedentes suficientes que permitan dar curso a una investigación.

Ante una denuncia, la empresa sigue el siguiente protocolo: el auditor(a) realiza una recopilación de la información; se abre la investigación; se levantan pruebas; el caso es examinado por el comité de ética, compuesto por la gerencia general, gerencia de Recursos Humanos, fiscalía y auditoría; se determina la necesidad de aplicar sanciones; y se implementan dichas sanciones.



## Mantener buenas relaciones de los trabajadores(as) con la empresa

### ¿Cómo se hace?

Las relaciones laborales se construyen día a día y trabajando en conjunto. Es clave conocer a los trabajadores(as) personalmente y resolver sus inquietudes de forma oportuna. Es necesario contar con los conocimientos laborales y legales para entregar la asistencia necesaria tanto a trabajadores como a los(as) gerentes.

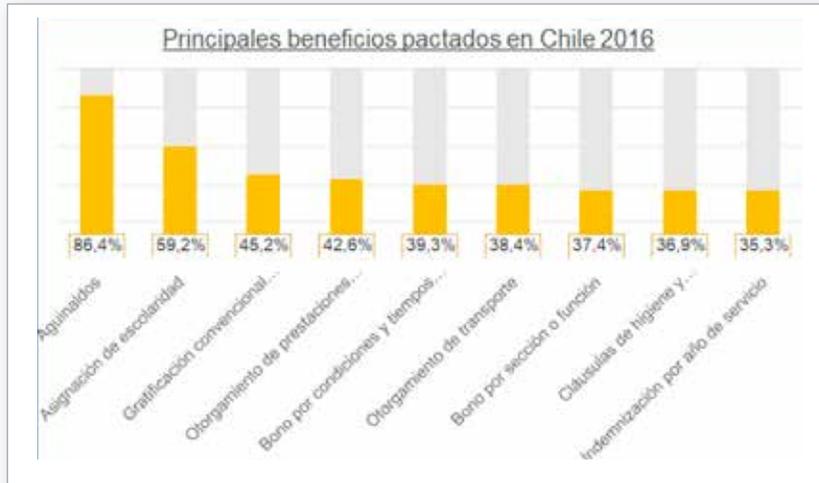
Es importante establecer relaciones proactivas con los(as) dirigentes sindicales, entendiendo que son representantes de los trabajadores(as). Es importante construir una agenda de actividades, capacitar a los(as) dirigentes sindicales, y diseñar iniciativas en conjunto.

Es necesario generar una estrategia en base a relaciones de confianza.

### Negociaciones

Las relaciones laborales deben ser un proceso continuo, donde la negociación es solo un hito. Para esto es importante tener reuniones periódicas con cada uno de los sindicatos y participar en sus eventos. Al mantener relaciones laborales productivas en forma continua, las negociaciones colectivas, que pueden ser procesos largos, políticos y complejos, transcurren con un menor grado de conflicto.

El rol de la gerencia de operaciones es anticiparse a los conflictos, entregar información para las negociaciones, velar por la continuidad operacional y cumplir los compromisos acordados.



Fuente: Dirección del Trabajo Chile

## Huelga

Es necesario abordar con responsabilidad el proceso de huelga, gestionando la contingencia y manteniendo abiertos los canales de comunicación con roles y responsabilidades claramente establecidos.

Al finalizar una huelga, es necesario reestablecer la confianza para no impactar los procesos productivos.

### Para tener en cuenta

Las **nuevas generaciones** han influido en las relaciones laborales, ya que exigen soluciones rápidas y de beneficio inmediato, como el bono de término de conflicto. En algunos casos han influido en el cierre de negociaciones sin mayores cambios en los beneficios de los contratos colectivos, a cambio de un bono sustancial por una vez.



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa distribuidora de productos

La empresa define una serie de obligaciones básicas de las jefaturas locales en aquellas plantas en que operan los sindicatos de la compañía, asignándoles la responsabilidad de mantener sus vínculos en óptimo estado. Estas jefaturas deben constituirse y ser incuestionablemente percibidas por los sindicatos como los(las) interlocutores(as) válidos(as), tanto en períodos de negociación colectiva, como durante la operación diaria.

Para asegurar la fluidez y corrección de las relaciones con los sindicatos, la empresa exige la participación permanente de la gerencia de personas en un doble rol de contralor y asesor: contralor del cumplimiento de las normas y regulaciones legales referentes a las relaciones laborales, y asesor de las jefaturas locales, tanto en su relación cotidiana con los sindicatos como en los períodos de preparación y desarrollo de negociaciones colectivas.

La compañía valora que el logro de acuerdos satisfactorios con sus trabajadores(as) sea el resultado de negociaciones circunscritas a la participación exclusiva de las partes involucradas, en las cuales no haya sido requerida la intervención de organismos externos.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios

La empresa realiza varias actividades asociadas a la negociación colectiva, que permiten generar confianza, mejorar el rendimiento a corto plazo y disminuir las demandas.

Por ejemplo, se llevó a cabo una capacitación sobre relaciones laborales en la que participaron, en igualdad de condiciones, todos los sindicatos, sus abogados, el gerente de Recursos Humanos y el encargado de relaciones laborales. Los participantes indicaron que el curso contribuyó a lograr un acuerdo durante la negociación colectiva.

Otra iniciativa fue la creación conjunta por parte de representantes de la empresa y de los sindicatos del "Bono de Experto" para un área de la empresa. Una vez completado el diseño conjunto, un equipo, conformado por dirigentes sindicales y la gerencia, explicó las características del bono a los trabajadores(as).

Sebastián Conde conversó con Aldo Siri acerca de este desafío.

### ¿Qué son las relaciones laborales?

Cubren las relaciones entre empleadores y trabajadores(as); dirección de empleadores y sindicatos; empleadores, sindicatos y representantes de la autoridad. No abarca la relación individual entre empleador y trabajador(a).

### ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales?

Son colectivas, no individuales; representativas; laborales; institucionales; legales; y productivas.

### ¿Cuál ha sido la evolución de las relaciones laborales?

Para entender las relaciones laborales, primero debemos considerar las tres olas del trabajo que ha tenido la civilización: (1) agropecuaria, caracterizada por producción artesanal con administración familiar; (2) industrial, con una división social y la separación entre la concepción y la ejecución de una tarea; y (3) del conocimiento, caracterizada por la era digital.

La Revolución Industrial multiplicó la capacidad productiva, mecanizando y produciendo en cadena, generando una alta demanda de obreros(as) y migración masiva del campo a la ciudad. Se creó una división técnica y social del trabajo. Se establecieron ciudades industriales. Los problemas de vivienda, falta de salud y horarios de trabajo, malas condiciones de higiene y seguridad, bajas remuneraciones, trabajo infantil, ausencia de regulación laboral, baja calidad de vida, alta fatalidad, condiciones laborales precarias y largas jornadas de trabajo gatillaron el movimiento obrero.

La administración de Recursos Humanos, a la vez, pasó por cuatro fases. La etapa administrativa (1920 – 1930) “racionalista de la producción” se caracterizó por burocracias, disciplina y remuneraciones, medidas reactivas, asistencialismo con foco en servicios sociales, seguridad e higiene en el trabajo, y legalidad incluyendo contratos, reglamentos y negociación colectiva.



La siguiente fase fue una etapa de gestión (1930 – 1950) “de relaciones humanas”, que comienza a considerar las necesidades sociales y psicológicas de las personas. Se tecnifica la gestión de personas incorporando técnicas de valoración de puestos de trabajo y de personal, selección, retribución, psicología industrial. Las medidas pasan de reactivas a proactivas.

La etapa de desarrollo (1960 – 1970) “del desarrollo organizacional”, busca conciliar las necesidades de los trabajadores(as) con los intereses económicos de la empresa. Intenta motivar y alcanzar la eficiencia con Recursos Humanos como catalizador del cambio organizacional.

La etapa de gestión estratégica (1970 – actual) “época de participación” con Recursos Humanos vinculado a la estrategia de la empresa, buscando motivar para alcanzar los resultados esperados. La gestión es proactiva con foco en la formación y gestión del talento. Se concibe a la persona como factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Por lo tanto, las relaciones laborales evolucionan desde un asistencialismo a la participación.

### ¿Qué es la gestión participativa?

Se caracteriza por una apertura a la influencia recíproca con el propósito de enriquecer el proceso de toma de decisiones, con foco en la productividad y la calidad de vida laboral. Puede ser representativa, entre representantes del empleador y de los trabajadores(as), o directa, al interior de grupos naturales de trabajo. La gestión participativa puede tener varios niveles: (1) compartir información; (2) entregar retroalimentación; (3) consultar; (4) gestión autónoma; y (5) cogestión.

Como indica Philippe Hermel (1988) en “La Gestión Participativa”, ésta es “una forma de administrar que reorganiza el trabajo reunificando el decidir con el hacer y desarrolla relaciones sociales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas de la organización. Para ello utiliza un conjunto de tecnologías y prácticas que buscan compartir la información, el conocimiento, el poder de decisión y las recompensas con el fin de involucrar al conjunto de los trabajadores en el éxito de la organización y de optimizar conjuntamente el logro de las metas personales y de los objetivos organizacionales”.

Es un nuevo pacto social entre la empresa y los trabajadores(as), en la perspectiva gradual de humanizar el trabajo y alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.



A través del diálogo social se construye un proyecto común de empresa que recoge los intereses de todas las partes involucradas.

### ¿Qué es el diálogo social?

Abarca todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes del gobierno, trabajadores(as) y empleadores sobre asuntos de interés común relativos a políticas económicas y sociales. Tuvo su origen en Europa de la postguerra y fue incluido en Constituciones Europeas. Su institucionalidad se basa en el consejo económico y social y es una instancia prelegislativa en materias socioeconómicas y laborales.

El diálogo social incluye negociación, consulta e intercambio de información entre diversos actores; negociación colectiva entre representantes de empleadores y trabajadores(as); prevención y resolución de conflictos; discusiones tripartitas en materia de política económica y social; y convenios marco internacionales.

### ¿Qué instancias de gestión participativa representativa hay en Chile?

Entre representantes del empleador y de los sindicatos de trabajadores(as); en comités paritarios de seguridad y salud ocupacional; en comités bipartitos de capacitación; y en comités psicosociales.



## EJERCICIO

Usted trabaja en una institución pública de transporte y debe comunicar el nuevo recorrido definido para el transporte público que recorrerá del extremo norte al sur de su ciudad. Para ello responda las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la audiencia a la que debe dirigir el mensaje? Haga una lista de los stakeholders y construya la matriz de poder e influencia.
- Identifique los posibles escenarios que se puedan presentar ¿Cómo puede enfrentarlos? Genere un plan de acción.
- ¿Incluirá a los(as) dirigentes sindicales? ¿Cuál será su rol?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- Piense en un mensaje que quiera entregar ¿Definió su audiencia?
- Desarrolle un plan comunicacional, considerando los posibles riesgos y la forma de mitigarlos.

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cómo abordar de forma efectiva a los stakeholders con alto poder y bajo apoyo para su proyecto?
- ¿De qué forma se puede obtener una retroalimentación fidedigna del mensaje entregado?

## Caso de Discusión

### Los Desafíos de Seis Sigma S.A.

#### La Empresa

- **Creación:** Seis Sigma S.A. fue establecida en 1978. Es una empresa minera en Chile en un mercado laboral altamente competitivo.
- **Visión:** Somos una compañía global, joven, en pleno crecimiento. Creemos en las personas, en su valor y visión para cambiar el presente. Por eso, tenemos como primera prioridad cuidar la vida, la salud y el bienestar de nuestros trabajadores(as) y de las personas vecinas a nuestras operaciones. Contamos con los(as) mejores profesionales de la industria y la excelencia es un sello irrenunciable en todo lo que hacemos. Privilegiamos una visión de largo plazo, con el coraje para aprender de nuestros errores y para adaptarnos a nuevas realidades. Desarrollamos y fomentamos soluciones innovadoras para realizar nuestro trabajo de forma más eficiente, sustentable e inclusivo.
- **Misión:** Excelencia en Seguridad y Medio Ambiente: todos(as) regresamos a casa seguros(as) todos los días. Excelencia en las Personas: todos(as) trabajamos juntos en la misma dirección. Excelencia Operacional: Logramos mejores eficiencias operacionales, eliminando burocracia y barreras. Gestión de Costos: gastamos dinero sabiamente para maximizar el valor.
- **Propósito:** Nuestra responsabilidad es mejorar continuamente todos los aspectos (medioambientales, sociales y económicos) de los lugares donde desarrollamos nuestras operaciones, para crear un futuro mejor. Privilegiamos la honestidad, la justicia y la integridad en todo lo que hacemos. Nos preocupamos por nuestros clientes y el mundo en que vivimos. Buscamos llevar a cabo iniciativas que beneficien a la sociedad y nos comprometemos a crear valor para nuestros accionistas, entregar un ambiente de trabajo seguro, sano, diverso e inclusivo, con oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros trabajadores y trabajadoras, proveedores, contratistas y comunidades vecinas, con comunicación clara y sincera y respeto por los demás, convirtiendo a Seis Sigma en una empresa verdaderamente sostenible.
- **Seguridad:** en la década de los '80, el desempeño de seguridad de la empresa fue deficiente, con un índice de frecuencia de 23 por millón de horas trabajadas. A partir del año 2000, un foco en la prevención de riesgos redujo el índice de frecuencia a 2,8. Actualmente, la seguridad es la primera prioridad y el índice de frecuencia es 1,2.



## Caso de Discusión

- **Objetivos de la Gestión de Personas en Seis Sigma:**
  - » Contar con personas comprometidas con el propósito de Seis Sigma.
  - » Contar con una dotación óptima de personas competentes.
  - » Conformar una cultura diversa e inclusiva, con relaciones laborales cooperadoras y productivas, con todas y todos cumpliendo el código de buenas prácticas laborales.
  - » Trabajar en red por el beneficio de todas y todos.
  - » Ser el mejor lugar para trabajar.
- **Dotación:** la empresa contaba con una dotación propia de 1200 personas y 2400 de empresas contratistas al 31 de diciembre de 2020.

DOTACIÓN SEIS SIGMA S.A. (AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO)					
	2013	2015	2018	2019	2020
<b>Ejec &amp; Prof</b>	515	513	496	466	418
<b>Oper+Mant+Adm</b>	1030	1028	992	932	782
<b>Dotación Propia</b>	<b>1545</b>	<b>1541</b>	<b>1488</b>	<b>1398</b>	<b>1200</b>
<b>Contratistas</b>	3555	3550	3512	3002	2400
<b>Dotación Total</b>	<b>5100</b>	<b>5091</b>	<b>5000</b>	<b>4400</b>	<b>3600</b>

- **Reclutamiento y Selección:** en 2010 se externalizó el proceso de reclutamiento y selección a una consultora de Recursos Humanos con oficinas en la mayoría de las regiones del país. Para los cargos requeridos, la consultora busca candidatos(as) tanto al interior de la empresa como en el mercado externo, en base a un perfil del puesto a cubrir entregado por Recursos Humanos, la historia de la compañía y las condiciones a ofrecer. En ningún momento la consultora se presenta en la empresa para coordinar la puesta en marcha del proceso, a fin de evitar tiempos innecesarios y optimizar la búsqueda. Para cada proceso la consultora debe entregar al área cliente 3 candidatos(as) para que ésta decida a quién adjudicar el proceso. Como parte del plan de reducción de costos instaurado en 2017 y siguiendo las recomendaciones de una consultora internacional, Seis Sigma congeló las contrataciones y

## Caso de Discusión

generó planes de egreso, con lo cual su fuerza de trabajo bajó de 5.000 personas a fines de 2018 a 3.600 a fines de 2020.

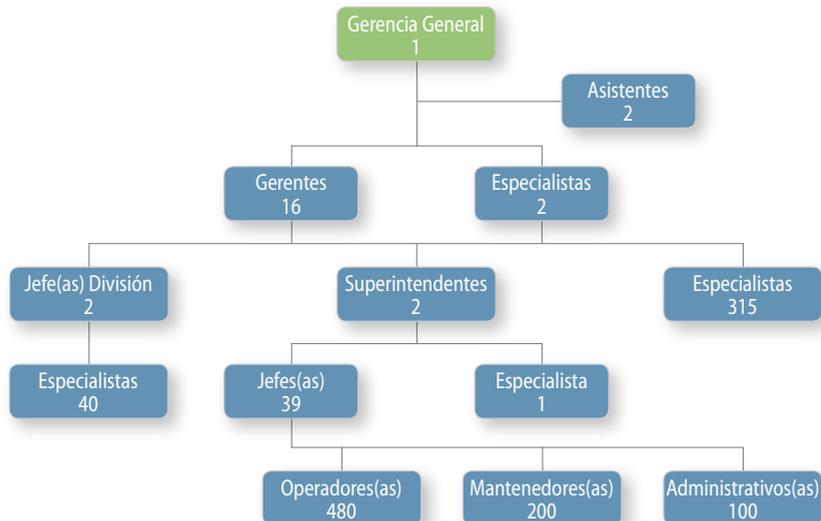
- **Evaluación de Desempeño:** La compañía define anualmente los objetivos de cada área y los compromisos individuales de cada persona: sus funciones, responsabilidades y proyectos, áreas de mejora o de desarrollo, incluyendo competencias a mejorar y desarrollar para el futuro. La asignación de la remuneración variable guarda coherencia con la evaluación de desempeño. Seis Sigma cuenta con dos modelos para realizar la evaluación del desempeño dependiendo del estamento organizacional de las personas: (1) el modelo de Gestión por Compromisos (GxC), se aplica al nivel profesional y a la supervisión. La evaluación se basa en evidencias del cumplimiento del qué (objetivos) y del cómo (valores). Cada jefatura realiza la valoración del desempeño de sus colaboradores(as). Dicho sistema busca integrar los objetivos del negocio con el desarrollo profesional de las personas por medio de la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo, utilizando como herramientas los objetivos del área y metas individuales con diferenciación del desempeño; y (2) el modelo de Gestión del Desempeño, que se aplica para evaluar al 60% de los empleados(as) y trabajadores(as). En enero de 2018, se implantó un nuevo modelo para alinear la contribución individual con los objetivos del equipo de trabajo y favorecer, al mismo tiempo, el desarrollo del talento. Se definieron las funciones, responsabilidades (qué) y habilidades (cómo) de acuerdo con el colectivo al que pertenece el colaborador(a). Cada jefatura realiza la valoración del desempeño de cada uno de sus colaboradores(as). Ambos modelos están asociados a incentivos y compensaciones en base al cumplimiento de un 85%, es decir, sólo en la medida que una persona sea capaz de lograr el 85% de las metas propuestas por su jefatura, puede optar a algún aumento de renta o ascenso en la estructura organizacional.
- **Clima Organizacional:** las encuestas de clima realizadas durante los últimos 5 años han mostrado un deterioro sostenido de los resultados, siendo las variables más deprimidas la motivación en el puesto de trabajo, la relación supervisor(a)-supervisado(a) y el reconocimiento de los aportes a la organización.
- **Capacitación:** el presupuesto anual de capacitación es de US\$5,8 millones. En promedio, cada empleado(a) recibe 5 días de capacitación por año.
- **Sindicalización:** los ejecutivos(as) y profesionales no están sindicalizados. Excluyendo a ejecutivos(as) y profesionales, 97% de los trabajadores(as) están sindicalizados(as) en 3 sindicatos.



## Caso de Discusión

- **Política de Alcohol y Drogas:** establecida en la década de los '90.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** la empresa inició en 2000 un programa de contribuciones para la educación en las comunidades donde tiene presencia. Desde esa fecha, ha donado US\$ 1,5 millones por año.
- **Auditorías:** solo 1 de sobre 100 auditorías, llevada a cabo a petición de uno de sus clientes, fue deficiente (en 2014 a raíz de una falla seria en los controles asociados a sus sistemas de información).
- **Ingresos por Ventas:** los ingresos por ventas están relacionados con el precio del cobre, bajando de US\$5.060 millones en 2012 a US\$2.700 millones en 2020.
- **Utilidad después de impuestos:** la utilidad neta bajó de US\$1.320 millones en 2012 a US\$540 millones en 2019, subiendo marginalmente a US\$560 millones en 2020.
- **Plan de Reducción de Costos:** siguiendo las recomendaciones de una consultora internacional, la empresa instauró un plan de reducción de costos en 2017, congeló las contrataciones y generó planes de egreso, con lo cual su fuerza de trabajo bajó de 5.000 personas a fines de 2018 a 3.600 a fines de 2020. Adicionalmente, la consultora recomendó fijar como estándar que cada supervisor(a) tenga al menos 20 supervisados(as). Este estándar se implementó a todo nivel en la organización.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEIS SIGMA S.A. (DOTACIÓN PROPIA AL 31 DE DICIEMBRE 2020)



## Caso de Discusión

- **Encuesta Remuneraciones:** la empresa encargó en abril 2021 a una consultora una encuesta de remuneración total cubriendo a sus ejecutivos(as) y profesionales. Para estos propósitos, fijó un mercado de comparación de 10 empresas y una orientación de mercado del 50 percentil en remuneración total después de impuestos personales. Los resultados son:
  - » Remuneración total después de impuestos a mayo 2021: en un índice, donde el 50 percentil es 100 y el 75 percentil es 110, Seis Sigma está en 91.
  - » Remuneración total proyectada a diciembre 2021: 87 (donde el 50 percentil es 100).

Rotación Ejecutivos y Profesionales (12 meses a diciembre 2020):

Desempeño	EGRESOS POR EDAD				EGRESOS POR CAUSA			Dotación Total, Ejec y Prof
	< 30	31-40	41+	Total	Renuncia Lamentada	Renuncia No Lamentada, Jubilación	Decisión Empresa	
1Q más alto	2	3	0	5	5	0	0	<b>79</b>
2Q	7	1	0	8	8	0	0	<b>84</b>
3Q	7	3	0	10	6	3	1	<b>101</b>
4Q	3	3	1	7	2	2	3	<b>83</b>
5Q más bajo	13	5	0	18	2	4	12	<b>71</b>
Egresos	32	15	1	48	23	9	16	<b>418</b>
<b>Dotación Total Ejec + Prof</b>	<b>303</b>	<b>104</b>	<b>11</b>	<b>418</b>				



## Caso de Discusión

### Comentarios Seleccionados de Entrevistas de Egreso de Ejecutivos y Profesionales

- “Estoy muy agradecido por mis 37 años de servicio. Estoy feliz con mi jubilación y con los beneficios para mi jubilación.”
- “Fue difícil tomar la decisión de partir. Echaré de menos a los amigos que hice en mis dos años acá. Los beneficios son buenos y el trabajo era bueno. Mi supervisor fue un buen mentor. Sin embargo, esta otra empresa me hizo una oferta imposible de rechazar de un 12% de aumento. Creo que tendría que esperar 5 años para conseguir un aumento de sueldo similar.”
- “Mis aportes no fueron reconocidos.”
- “Nunca me sentí parte del equipo. Hay favoritos y yo no era uno de ellos.”
- “He tenido 6 supervisores en los últimos 3 años. El año pasado, me prometieron una promoción. Pero después se fue mi supervisora y el nuevo dijo que no había registros acerca de mi promoción.”
- “Aquí hay demasiados cambios y yo quiero una mejor calidad de vida.”
- “No sé por qué me piden que llene este formulario si ustedes me echaron.”
- “Yo siempre fui de los mejores en mi clase y ahora ustedes me dicen que soy del montón. No creo que el sistema de evaluación sea justo.”
- “Mi oferta es 10% mayor que acá, más una camioneta.”
- “Mi cargo es ‘Especialista’. Todos mis amigos ya son gerentes y hacen lo mismo que yo. Esta estructura plana no da para más.”
- “Gracias, han sido unos años muy buenos.”
- “Gracias por darme la oportunidad de expresar lo que siento. Objetivamente, todo en esta compañía es bueno: el sueldo, los beneficios, las oficinas, la capacitación. La gente es amistosa. Pero hay una tensión acá que después de un tiempo te vuelve loco. El trabajo no termina nunca. Mi lista de pendientes no para de crecer. Una iniciativa encima de la otra y nunca eliminamos nada para hacer espacio para los nuevos desafíos. Y los supervisores no tienen tiempo para uno. No quiero seguir trabajando así. Espero que alguien tenga tiempo para leer esto.”
- “Soy Especialista Financiera. En el MBA pagado por la compañía conocí a un CEO y me impresionó la planificación estratégica que ha implementado. Me voy como su Gerente de Finanzas.”

### Comentarios del Equipo de Gestión de Personas de Seis Sigma sobre el Plan de Reducción de Costos

- Falta información oportuna y formal.
- Los canales de comunicación son poco efectivos y de baja calidad.
- Las jefaturas no informan las decisiones al equipo.
- Hay incertidumbre acerca de la continuidad laboral.
- Poca cercanía de la jefatura.
- No tengo claro lo que se espera de mi función y pienso que estoy perdiendo el tiempo y esfuerzo en tareas que no agregan valor.
- Estoy muy preocupada por los problemas de salud asociados a la pandemia.
- Estoy preocupado por mi productividad en el teletrabajo.
- Creo que falta planificación para enfrentar los desafíos futuros.
- Hay múltiples cambios.
- No sé si los cambios funcionarán.
- Entre el discurso y la acción hay mucho trecho.
- Los sistemas de información no dan el ancho.
- Los equipos no tienen las competencias técnicas requeridas.
- No me siento involucrada en los cambios; siento que se imponen.





## Desafío N°4: Construir organizaciones con diversidad, inclusión y equidad de género



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » Las compañías están en un rediseño constante de su estructura de negocios.
- » No se lograrán cambios solo con establecer metas numéricas de incorporación de mujeres o personas con discapacidad.
- » Modificaciones en leyes.
- » Incorporación disruptiva de la generación *millennial* al trabajo.
- » Automatización de procesos genera incertidumbre en trabajadores(as) con mayor experiencia.
- » Se estima un aumento en el desempleo dado los avances tecnológicos.

## ¿Cómo nos hacemos cargo?

Definiciones básicas:

- » La diversidad en la organización permite generar visiones diferentes, permitiendo entregar mejores productos y servicios, aumentar la competitividad de la empresa y generar espacios para la innovación.
- » El rol del encargado(a) de la gestión de personas es articular entre diferentes grupos, con intereses y particularidades propias, para encontrar un equilibrio que permita incorporar y retener a cada uno de ellos(as) para el bien del negocio y de la sociedad.
- » Es necesario crear una propuesta de valor atractiva para todos los trabajadores(as), que les haga sentido y los motive.

Los procesos de Recursos Humanos que permiten abordar este desafío:

- » El **diseño organizacional** permite generar estructuras organizacionales flexibles y alineadas con la incorporación de diferentes perfiles de personas.
- » Al realizar la **planificación dotacional** se definen las competencias y perfiles de los cargos.
- » El proceso de **reclutamiento y selección** permite elegir al candidato(a) idóneo para el cargo.

## 4.1 Diseño Organizacional

### ¿Qué es?

Un método estructurado para diseñar una organización óptima.

### ¿En qué consiste?

Diseñar una organización coherente con la estrategia.

### ¿Para qué sirve?

Apoya el logro de los objetivos de la empresa.

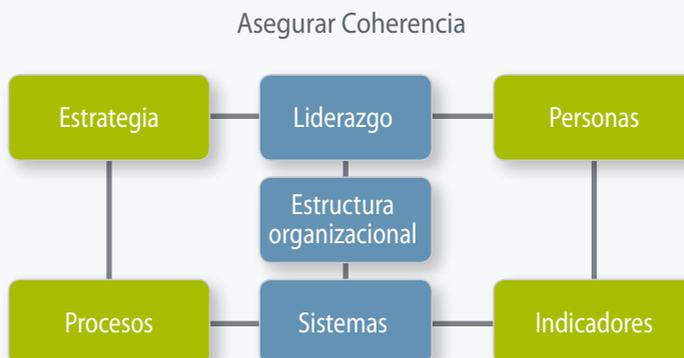
## Necesidad organizacional

La organización requiere una estructura eficiente que facilite y no obstaculice el logro de sus estrategias. Se busca contar con diseños flexibles que logren adaptarse a la velocidad requerida por el negocio.<sup>22</sup>

## ¿Cómo se hace?

El propósito del diseño organizacional es lograr coherencia entre la estrategia, el liderazgo, las personas, los procesos, los sistemas gerenciales y los indicadores clave, por medio de una estructura que resuelva de forma óptima los desafíos de la organización.

Una organización efectiva contribuye al logro de los objetivos fijados. Una organización incoherente con la estrategia entorpece el logro de las metas acordadas y no perdura en el tiempo.



Fuente: Elaboración Propia

<sup>22</sup> Este capítulo está basado en Schumacher, Work Structuring Limited, United Kingdom.



## Principios de diseño organizacional

El diseño organizacional tiene tres principios:

1. La función determina la estructura.
2. Los procesos se arman en base a tareas completas.
3. El número de supervisados(as) debe ser óptimo.

Siguiendo estos principios, se puede diseñar una estructura organizacional óptima en una empresa pequeña, mediana o grande, de cualquier rubro, sector o industria.

### Principio 1

La función determina la estructura

- ✓ Identifique las estrategias y objetivos.
- ✓ Identifique los procesos de negocio.
- ✓ Diseñe la estructura organizacional.



**Recuerde:** El organigrama es el producto, no el punto de partida. No diseñe el organigrama con una hoja en blanco partiendo por el cargo de gerente general. Parta por los procesos más básicos de la empresa. El organigrama se construye desde abajo hacia arriba, desde los cargos más elementales a los de alta dirección.

### Principio 2

Arme procesos en base a tareas completas

- ✓ Identifique tareas completas.
- ✓ Diseñe un rol para cada tarea completa.
- ✓ Agrupe los roles en equipos y unidades organizacionales



**Recuerde:** Una tarea es completa cuando agrega valor y tiene todos los elementos necesarios para que la persona o equipo pueda planificar, ejecutar y evaluar.

Organizar en base a tareas completas minimiza las interfaces, reduce duplicaciones, clarifica responsabilidades y maximiza la efectividad.

Estar a cargo de una tarea completa aumenta la motivación y el compromiso.

### Principio 3

#### El número de supervisados(as) es óptimo

- ✓ Maximice el número de supervisados(as) por supervisor(a)

Al maximizar el número de supervisados(as) por supervisor(a), asegure que él o ella pueda ejercer todas sus responsabilidades de liderazgo:

- Alineamiento
- Desarrollo de las personas
- Desempeño del proceso
- Mejoramiento continuo
- Gestión del cambio

Al maximizar el número de supervisados(as) por supervisor(a), se reduce el número de niveles organizacionales, lo que fortalece la comunicación, el alineamiento y desarrollo de los equipos.

## BUENA PRÁCTICA DE ORGANIZACIONES ÁGILES

Los cambios en el mercado obligan a las compañías a rediseñar constantemente su modelo de negocios. El diseño organizacional puede ser un habilitador para este rediseño. Algunos emprendimientos recientes han adoptado diseños organizacionales ágiles, que privilegian la flexibilidad. Una característica de la organización ágil es la eliminación de capas intermedias de supervisión, creando organigramas planos, donde todos los(as) especialistas reportan directamente a un(a) líder. Este(a) líder puede cambiar rápidamente la conformación de los equipos de trabajo para enfrentar oportunamente los cambios en el mercado.



## Herramientas de diseño organizacional

### 1. Análisis TIED

#### ¿Qué es?

El análisis TIED es una herramienta que sirve para determinar cuáles tareas completas pertenecen a una misma unidad organizacional. A través de una evaluación de cuatro factores se determina cuáles tareas completas están atadas y deben ser realizadas por una persona, equipo o unidad. Si la organización separa artificialmente dos tareas atadas, surge la necesidad de un coordinador(a), cuya función no agrega valor.

#### ¿Cómo se hace?

Los cuatro factores analizados son:

1. **Técnica:** si la tecnología, sistemas, competencias, procedimientos, calidad y precisión de ambas tareas son similares.
2. **Información:** si la información fluye de una tarea a otra.
3. **Error:** si un error en una tarea se traspasa a otra.
4. **Dirección:** si el producto de una tarea es el insumo para otra tarea.

En el análisis, cada factor recibe un puntaje de 0 a 4. Si la suma de los puntajes es mayor que 8, las tareas están atadas y deben ser realizadas por una misma entidad.

#### Ejemplo

Una empresa busca determinar si el equipo de Tecnología de la Información debe reportar a la Dirección o a Operaciones. Como se muestra en la siguiente ilustración, el Análisis TIED indica que es óptimo que Tecnología de la Información reporte a la Dirección ya que el análisis realizado supera el puntaje de 8.

En caso de empate, si las dos evaluaciones presentan un puntaje total de 8, considere la peor situación que podría ocurrir y asigne el equipo a la organización que mejor resolvería dicha situación.

## Ejemplo de análisis TIED

Si el valor supera 8, las tareas están atadas			
Tecnología de Información con Dirección			
T	I		
2	3		
E	D		
3	3		
<b>TOTAL: 11</b>			

Si el valor supera 8, las tareas están atadas			
Tecnología de Información con Operaciones			
T	I		
2	1		
E	D		
1	1		
<b>TOTAL: 5</b>			

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Span of Control

### ¿Qué es?

La herramienta *Span of Control* se utiliza para determinar el número óptimo de reportes, definido como el número máximo de supervisados(as) por supervisor(a), asegurando que este(a) último(a) pueda ejercer todos los roles de liderazgo.

### ¿Cómo se hace?

Esta herramienta de diseño organizacional determina el tamaño óptimo del equipo de trabajo, asignando un puntaje a cada uno de los siguientes factores:

1. Cuán similares son las funciones por desarrollar.
2. Cuán complejo es el sistema o tecnología de trabajo.
3. Las competencias de los supervisados(as).
4. Los requisitos de comunicación y coordinación.
5. El esfuerzo de planificación requerido.
6. La cultura local.



Índice Líder de Equipo						
Elementos	Asignación de puntaje					Total
Similitud de funciones que le son reportadas	Idénticas (1)	Muy Similares (2)	Similares (3)	Diferentes (4)	Totalmente diferentes (5)	<Puntaje>
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida (7)	Rutina, algunas decisiones (8)	Algo de complejidad, requiere experiencia (6)	Compleja, requiere larga experiencia (8)	Altamente compleja, muchas indefiniciones (10)	<Puntaje>
Competencia de los supervisados	Altamente competentes, auto-dirigidos (3)	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente (6)	Requiere alguna dirección y control (9)	Requieren frecuente dirección y control (12)	Requieren constante dirección y control (15)	<Puntaje>
Comunicaciones y coordinación entre líder y supervisados	Minima comunicación y coordinación (7)	Limitada comunicación y coordinación (4)	Moderada comunicación y coordinación (6)	Mucha comunicación y coordinación (8)	Extensa comunicación y coordinación (10)	<Puntaje>
Planificación requerida	Minima planificación requerida (2)	Limitada planificación requerida (4)	Moderada planificación requerida (6)	Considerable esfuerzo requerido (8)	Extraordinario esfuerzo requerido (10)	<Puntaje>
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (cultura empoderada) (1)	Alguna necesidad de jerarquía (2)	Moderada necesidad de jerarquía (3)	Considerable necesidad de jerarquía (4)	Alta necesidad de jerarquía (cultura autocrática) (5)	<Puntaje>
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>	

Fuente: Elaboración Propia

La suma de los puntajes es el índice de líder de grupo, que, según la siguiente tabla, indica el tamaño del grupo (el máximo de supervisados(as) por supervisor).

### Índice de Líder de Grupo

Sobre 40  
37 – 39  
34 – 36  
31 – 33  
28 – 30  
25 – 27  
22 – 24  
18 – 22  
Bajo 18

### Tamaño del Grupo

4 – 5  
4 – 6  
4 – 7  
5 – 8  
6 – 9  
7 – 10  
8 – 11  
12 – 20  
Equipo autodirigido

### Supuestos:

- Condiciones evaluadas aplican a parte significativa del período de trabajo
- El equipo consiste solamente de personas experimentadas y maduras
- Hay buen trabajo en equipo
- El equipo lleva tiempo funcionando
- Hay buena disposición a trabajar en equipo.

Por ejemplo, una empresa busca determinar el número óptimo de supervisados(as) para su Jefe de Operaciones. El siguiente análisis arroja un puntaje de 39, que significa que el número de supervisados(as) está entre 4 y 6. Con respecto al rango, si el cargo del supervisor(a) tiene un costo elevado, se sugiere usar el rango superior. En este caso, el Jefe de Operaciones no debe tener más de 6 reportes directos.

### Ejemplo uso Índice de Líder de Equipo

Índice Líder de Equipo						
Elementos	Asignación de puntaje					Total
Similitud de funciones que le son reportadas	Idénticas <b>1</b>	Muy Similares <b>2</b>	Similares <b>3</b>	Diferentes <b>4</b>	Totalmente diferentes <b>5</b>	3
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida <b>2</b>	Rutinaria, algunas decisiones <b>4</b>	Algo de complejidad, requiere experiencia <b>5</b>	Compleja, requiere larga experiencia <b>8</b>	Altamente compleja, muchas indefiniciones <b>10</b>	8
Competencia de los supervisados	Altamente competentes, auto-dirigidos <b>3</b>	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente <b>6</b>	Requiere alguna dirección y control <b>9</b>	Requieren frecuente dirección y control <b>12</b>	Requieren constante dirección y control <b>15</b>	9
Comunicaciones y coordinación entre líder y supervisados	Mínima comunicación y coordinación <b>2</b>	Limitada comunicación y coordinación <b>4</b>	Moderada comunicación y coordinación <b>6</b>	Mucha comunicación y coordinación <b>8</b>	Extensa comunicación y coordinación <b>10</b>	6
Planificación requerida	Mínima planificación requerida <b>2</b>	Limitada planificación requerida <b>4</b>	Moderada planificación requerida <b>6</b>	Considerable esfuerzo requerido <b>8</b>	Extraordinario esfuerzo requerido <b>10</b>	6
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (cultura empoderada) <b>1</b>	Alguna necesidad de jerarquía <b>2</b>	Moderada necesidad de jerarquía <b>3</b>	Considerable necesidad de jerarquía <b>4</b>	Alta necesidad de jerarquía (cultura autocrática) <b>5</b>	4
<b>TOTAL</b>						<b>39</b>
<b>TAMAÑO DEL GRUPO</b>						<b>4 - 6</b>

Fuente: Elaboración Propia



#### Recuerde:

Use un solo equipo, de al menos dos analistas, para estudiar el comportamiento de una organización con las herramientas Análisis TIED y Span of Control. Esto garantizará un criterio común y disminuirá el sesgo.

Cada cargo tiene un Span of Control único y por lo tanto un número óptimo de supervisados(as). No es metodológicamente apropiado fijar un número estándar de supervisados(as) por supervisor(a) para toda la organización.

Si la organización está en proceso de cambio significativo, por ejemplo una fusión o una reestructuración, es aconsejable usar el rango inferior del tamaño del grupo, ya que el supervisor(a) tendrá una carga comunicacional mayor.



## Diseño del cargo

### ¿Qué es?

Método para crear cargos pertenecientes a cada Equipo Natural de Trabajo. El cargo está diseñado para que el/la ocupante pueda planificar, ejecutar y evaluar tareas completas. El diseño del cargo consiste en:

1. Definir tareas completas
2. Identificar los componentes
3. Definir el rol principal
4. Aplicar Análisis TIED para asignar tareas al cargo
5. Asegurar balance, motivación, variedad
6. Validar versus estándares
7. Identificar competencias requeridas
8. Identificar posibilidades de desarrollo
9. Definir plan de implementación y desarrollo



#### Recuerde:

Asegúrese de que el cargo motive:

Cubra tareas completas

Agregue valor

Tenga autonomía

Tenga objetivos claros

Sea desafiante y razonable

Tenga un rol definido

Tenga variedad y balance

Tenga responsabilidad por resultados

De oportunidades de aprendizaje y desarrollo

Tenga prioridades establecidas

Cuente con recursos, información y apoyo

Tenga responsabilidades definidas

En ocasiones, es necesario incorporar al diseño de cargos ciertas actividades de conciliación de trabajo y vida personal, velando por una relación fluida entre cargos, de manera de tener una implementación exitosa.

Una de las formas más usadas para conciliar la vida personal de los trabajadores(as) es el teletrabajo y el trabajo a tiempo parcial, que implica poder trabajar uno o varios días de la semana fuera de la empresa, preferentemente en el hogar.

Las formas de implementar el teletrabajo son diversas, pero en términos generales consideran:

1. Definición de público objetivo, ya sea eligiendo cargos específicos o según requisitos generales como tipo de contrato y antigüedad. Es necesario analizar si las funciones no requieren ser desarrolladas en un 100% de forma presencial.
2. Definición de requerimientos, deberes y sistemas que apoyen este proceso. En este caso es necesario definir el número de días de la semana, qué computador se usará, procedimiento en caso de pérdida y qué programas son necesarios de instalar, entre otros.
3. Definición de forma de medir el rendimiento del teletrabajo, para sustentar su implementación y mantención en el tiempo.
4. Iniciar con un programa piloto para ajustar de mejor manera las necesidades y requerimientos.

Para tener en cuenta:

En la experiencia chilena la principal resistencia a implementar programas de teletrabajo reside en las jefaturas.



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa petrolera

Una empresa petrolera estadounidense gestiona sus equipos mediante grupos naturales de trabajo. Estos se organizan por proceso y están a cargo de su completa gestión. Los grupos se conforman por:

- Un(a) líder designado(a).
- Tareas completas asignadas e interfaces definidas.
- Personas, cuyo número se deriva de Span of Control.
- Competencias.
- Responsabilidades.
- Checklist de tareas a desarrollar.
- Estándares de excelencia con indicadores clave.

## BUENA PRÁCTICA

### Holding de servicios industriales

El Holding está estructurado por unidad de negocios. Cada una de ellas opera como una empresa individual y es liderada por un Operador(a) Comercial (OC). El perfil de este rol considera que sea responsable del negocio completo, es decir que gestione ventas, margen, inventario, finanzas y suministros. Esta estructura tiene como estrategia que el OC se considere dueño(a) de la unidad de negocio, motivándolo(a) a tomar decisiones y a gestionar de manera integral.

Cada unidad de negocio tiene su estructura interna y maneja su propia cartera de clientes(as).

Adicionalmente, se cuenta con un área de soporte que da servicio a los OC con asesores(as) especialistas en comercio exterior, finanzas, contabilidad, bodega y logística.

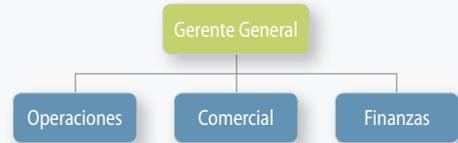
Por su parte, la Gerencia General tiene el rol de abrir nuevas líneas de negocios, establecer la visión a mediano plazo y liderar a los socios(as) de los negocios.

Se ha logrado que aproximadamente 100 OC estén enfocados en la rentabilidad de cada una de las líneas de negocio.

## Tipos de organización

- La **organización funcional** es la consecuencia lógica de la gestión por procesos y la más simple para lograr coherencia con la estrategia. Requiere una alta coordinación por parte de la gerencia general para alinear las funciones con los requisitos de la operación y las demandas de los clientes(as).
- La **organización geográfica** es útil en organizaciones globales que enfrentan desafíos distintos según el país en que operan.
- La **organización por unidades de negocios** apoya el logro de los objetivos de una empresa con distintos productos. Es una alternativa elegida por organizaciones globalizadas. Cada unidad de negocio es equivalente a una empresa global. Tiene el riesgo de transformarse en una colección de empresas sin un objetivo central.
- La **organización matricial geográfica** resuelve el desafío de adaptar los diversos productos de la empresa a los requerimientos de los distintos mercados. Al ser una matriz, cada cargo tiene dos supervisores(as): la unidad de negocios que indica lo que se debe hacer y la unidad geográfica que indica cómo hacerlo.
- La **organización matricial funcional** combina la independencia de la línea de producto con la homogenización provista por la línea funcional. Es la alternativa escogida por empresas globalizadas para aprovechar las sinergias de la estandarización. La unidad de negocios fija el “qué hay que hacer”, en tanto que la función dice “cómo se hace”.

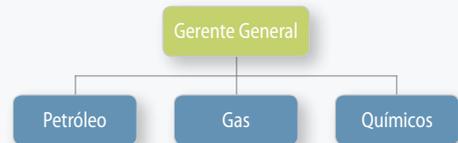
### FUNCIONAL



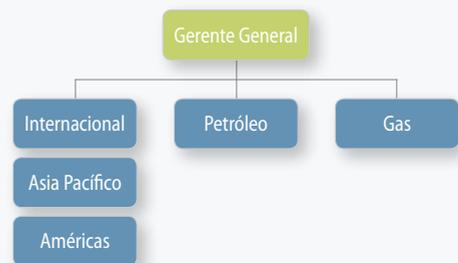
### GEOGRÁFICA



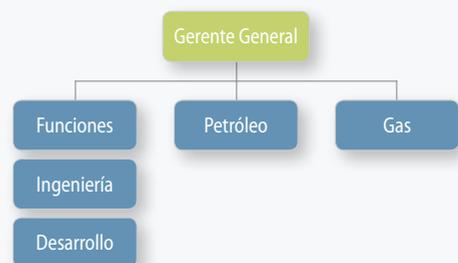
### UNIDADES DE NEGOCIOS



### MATRICIAL GEOGRÁFICA

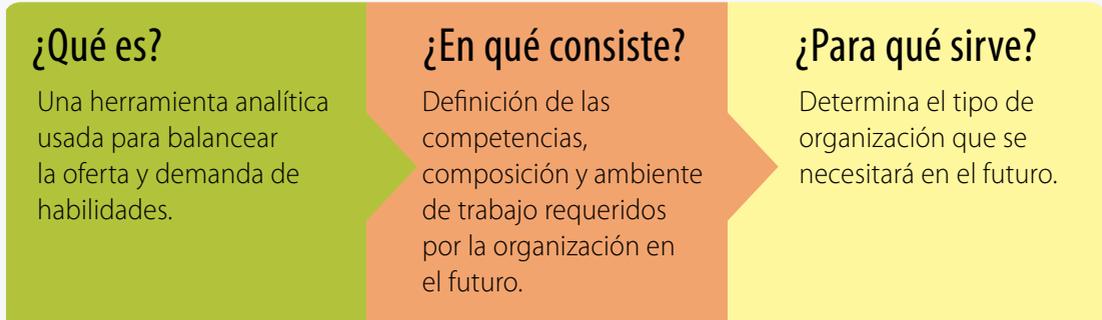


### MATRICIAL FUNCIONAL





## 4.2 Planificación Dotacional



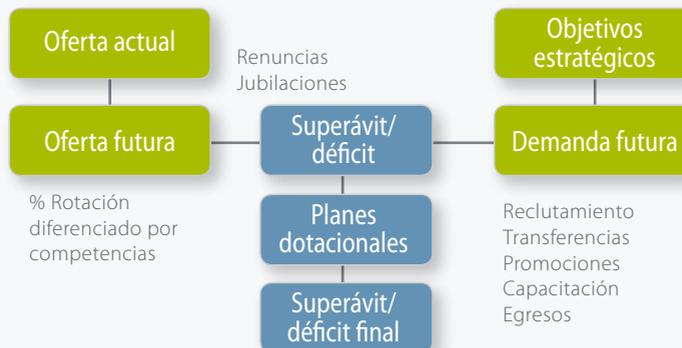
### Necesidad organizacional

Para cumplir sus estrategias, la organización requiere un plan acerca de su evolución futura, incluyendo las competencias necesarias, cómo estará compuesta y cómo será su ambiente de trabajo.

Durante la planificación dotacional se puede diseñar un ambiente diverso, incorporando mujeres; personas con capacidades diferentes; y diferentes generaciones.

### ¿Cómo se hace?

Se utiliza una herramienta de once pasos<sup>23</sup> para la creación y/o actualización de la planificación dotacional.



Fuente: Exxon Mobil, People Strategy

<sup>23</sup> Este proceso está basado en *People Strategy* de Exxon Mobil Corporation.

## ¿Qué es?

La planificación dotacional es un mapa que genera el encargado(a) de la gestión de personas para entregar a la empresa la organización y las personas que requiere, en el futuro, para lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo.

### Planificación dotacional diversa e inclusiva

No se logran cambios solo con establecer metas numéricas de incorporación de mujeres, extranjeros(as) o personas con capacidades diferentes; para lograr resultados se requiere generar un ambiente de inclusión. Una buena práctica es encontrar un equilibrio dotacional que permita entender el valor que la diversidad aporta a la empresa.

### Diversidad de generaciones

Es necesario identificar la diversidad de generaciones con intereses diferentes y buscar formas de incorporar y retener a todos(as). En el caso de las generaciones con más experiencia, pueden aportar en la sustentabilidad de la cultura y valores que caracterizan a la empresa.

La generación *millennial* busca aportar, participar y cuestionar desde un punto de vista de valores. Es necesario crear una propuesta de valor atractiva y ofrecer una organización que los desafíe y les permita crecer.

### Inclusión

La promulgación de la ley significa una serie de modificaciones en infraestructura de baños, casas de cambio, accesos, planes de seguridad, entre otros, que son complejos de enfrentar y que dificultan avanzar a la velocidad necesaria.

### Automatización y la demanda futura

La automatización de procesos actualmente se encuentra en una etapa inicial, creando incertidumbre e inseguridad en los trabajadores(as), tensando el clima laboral. La automatización generará un cambio importante en el empleo y un dinamismo en la forma del trabajo. Por lo tanto, se debe realizar una planificación dotacional y llevar a cabo capacitaciones al ritmo necesario, a fin de disminuir la ansiedad y preparar a los trabajadores(as) para los nuevos tipos de trabajo.



## Elaborar una planificación dotacional

### ¿Cómo se hace?

La planificación dotacional permite que Recursos Humanos identifique la organización y las personas que necesita la empresa según su estrategia del negocio. La gestión de personas debe ser consistente con la estrategia.

El encargado(a) de la gestión de Recursos Humanos facilita una reunión para crear la planificación dotacional.

### Un proceso de once pasos

**1** Definir las categorías de habilidades a analizar.



Elija categorías de habilidades críticas para el logro de los objetivos de negocio.

Analice cambios en el ambiente de negocios que pudieran requerir nuevas habilidades.

**2** Determinar los niveles organizacionales a evaluar.



Identifique los niveles organizacionales, ubicación geográfica y unidades que se incluirán en el análisis.

**3** Definir el período de tiempo que se analizará.



En línea con los períodos de tiempo analizados en la estrategia de personas, defina el horizonte de tiempo que se considerará. Típicamente, se utiliza un período de un año para reflejar el corto plazo y una mirada a cinco años para el largo plazo.

**4** Armar la planilla a utilizar.



Prepare una planilla Excel listando en columnas las habilidades críticas, las entidades organizacionales y la ubicación geográfica; mientras que en las filas detalle los niveles organizacionales, por ejemplo, gerencias, jefaturas y profesionales.

**5** Identificar la oferta actual de habilidades.



Ingrese en la planilla el número de personas que actualmente están en cada categoría de habilidades críticas. No incluya vacantes en posiciones aprobadas.

**6** Identificar la oferta futura de habilidades.



Modifique la dotación actual del paso 5 en base a estimaciones de jubilación y de rotación. Utilice tasas de rotación histórica por cada categoría de habilidades críticas. Recuerde que la rotación puede ser distinta por cada habilidad crítica. Incorpore supuestos del contexto externo. Por ejemplo, si se espera que el precio del cobre aumente, la rotación de geólogos(as) puede ser superior a la tasa observada en períodos de precios estables.

**7** Considerar los objetivos estratégicos de negocio.



Considere las estrategias del negocio que impactarán en la demanda futura de habilidades críticas; por ejemplo, proyectos de expansión de la capacidad productiva.

**8** Determinar la demanda futura de habilidades en línea con las estrategias.



Identifique los métodos para proyectar la demanda futura de habilidades críticas en línea con las estrategias consideradas en el paso anterior. Los métodos incluyen:

1. Crecimiento o declinación porcentual por categoría de habilidades críticas.
2. Tasas de dotación según indicadores de volumen del negocio, por ejemplo, vendedores(as) por sucursal o técnicos por niveles de producción.
3. Número de supervisados(as) por supervisor(a), determinados utilizando la herramienta *Span of Control*.
4. Tasas de dotación según actividad. Por ejemplo, número de llamados telefónicos gestionados por hora y por personal de atención al cliente.
5. Requerimientos de personal para el desarrollo de proyectos.
6. Nuevas competencias requeridas.
7. Cambios en los perfiles necesarios. Por ejemplo, un mayor número de especialistas.

**9** Determinar superávit o déficit previo a planes dotacionales.



Compare los niveles estimados de demanda futura con los niveles estimados de oferta futura y calcule el superávit o déficit resultante antes de tomar acciones.



**10** Generar planes dotacionales.



Identifique las acciones necesarias para gestionar el superávit o déficit calculado en el paso 9. Las acciones incluyen:

1. Transferencias internas dentro de la unidad de negocios. Por ejemplo, designaciones laterales o ascensos, entendiendo que cada ascenso genera una vacante en el nivel inferior.
2. Transferencias externas a otras unidades de negocios.
3. Contrataciones de personal experimentado o sin experiencia.
4. Reducciones dotacionales vía jubilación, jubilación anticipada, planes de egreso u otros.

**11** Determinar superávit o déficit final.



El resultado final del ejercicio debería ser cero; es decir, no debería haber ni superávit ni déficit; de lo contrario, se requiere agregar la acción dotacional correspondiente.



**Recuerde:**

- Enfóquese en competencias, no en títulos de cargo. Hay cargos eliminados tales como telefonistas u operadores(as) de télex; hay cargos en transición: de RR.HH. a Gestión de Personas; hay cargos nuevos: integridad, experiencia, conocimiento, cumplimiento.
- La rotación puede ser distinta por competencias.
- La rotación puede exceder lo planificado.
- La demografía puede ser una fuente de competitividad.

## 4.3 Reclutamiento

### ¿Qué es?

Un proceso estructurado para identificar a la persona precisa para el cargo preciso en el momento preciso.

### ¿En qué consiste?

Una secuencia de pasos para llenar una vacante en la organización.

### ¿Para qué sirve?

Para seleccionar personas que se incorporarán a la empresa.

## Necesidad organizacional

Para lograr sus estrategias, la organización necesita a la persona indicada en el cargo y en el momento preciso.

El proceso de reclutamiento debe ser dinámico, teniendo como guía la propuesta de valor de la empresa.

## ¿Cómo se hace?

Con el fin de apoyar las estrategias de la organización, el proceso de reclutamiento parte con la planificación dotacional y termina con una oferta de trabajo aceptada por el candidato(a) seleccionado(a):

1. Llevar a cabo la planificación dotacional.
2. Identificar requerimientos de personas.
3. Determinar la estrategia de reclutamiento que puede ser directa o vía agencia.
  - a. Directa:
    - Revisar bases de datos.
    - Hacer preevaluación en línea.
    - Efectuar exámenes.
    - Generar lista corta de candidatos(as).



- b. Agencia:
- Publicar la vacante.
  - Hacer preevaluación y exámenes.
  - Recopilar datos de candidatos(as).
  - Generar lista corta de candidatos(as).
4. Agendar entrevistas.
  5. Llevar a cabo entrevistas.
  6. Tomar una decisión sobre el candidato(a).
    - a. Decisión negativa: Agradecer participación.
    - b. Decisión positiva: Preparar oferta, llevar a cabo exámenes médicos, efectuar oferta y recibir aceptación.

## El proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

## 1. Identificar requerimientos de las personas

### ¿Qué es?

La planificación dotacional apoya la identificación de las necesidades de contratación, incluyendo perfil de competencias, demografía, ubicación geográfica y función en la organización. Aplica tanto para las vacantes planificadas como para las vacantes sorpresivas producto de renuncias.

#### BUENA PRÁCTICA

Las jefaturas deben cumplir un rol más activo en el proceso de selección, determinando las necesidades de su equipo de trabajo. El encargado(a) de la gestión de personas debe apoyarlos en las definiciones, alinear expectativas con la realidad del mercado y conseguir las personas idóneas a la velocidad requerida.

## 2. Planificación Dotacional

### ¿Qué es?

El proceso de reclutamiento comienza con los resultados de la planificación dotacional, descrita en el capítulo respectivo, que entrega las bases para determinar las competencias que la organización requiere para cumplir las estrategias acordadas. Si se quiere atraer a un grupo específico para agregar diversidad, es necesario generar una propuesta atractiva diferenciada.

## 3. Determinar estrategia de reclutamiento

### ¿Qué es?

La organización debe determinar si la etapa inicial del reclutamiento será hecha con recursos propios o vía una agencia externa.



La disponibilidad de herramientas digitales para apoyar el proceso de reclutamiento hace más aconsejable privilegiar el reclutamiento con recursos propios.

El reclutamiento directo involucraría un análisis de bases de datos internas y externas, preevaluaciones y exámenes hasta llegar a una lista corta de candidatos(as).

Una agencia externa publicaría los requerimientos en medios electrónicos, llevaría a cabo una preevaluación y exámenes y recopilaría datos de los candidatos(as) hasta confeccionar una lista corta.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa minera

En una empresa minera se estableció un proceso de reclutamiento apoyado por una plataforma digital que ha sido clave para la productividad, considerando que cada vacante genera sobre 500 postulaciones. Adicionalmente, la plataforma considera un proceso dedicado para candidatos(as) referidos(as), a fin de cautelar la transparencia.

El proceso de reclutamiento y selección es estratégico, con altos estándares de transparencia y probidad. El Directorio definió principios que rigen el proceso, entendiendo que la manera de seleccionar entrega una señal potente a la organización y al entorno.

Se considera al proceso de reclutamiento y selección como parte de la imagen corporativa, reforzando que los miles de postulantes por año deben tener una buena experiencia. La empresa enfatiza la no discriminación en todos los aspectos, incluyendo el trato y el uso del humor, y vela porque no exista conflicto de interés.

El proceso de reclutamiento se basa en un perfil de selección según el tipo de cargo e incluye la aplicación de diversos instrumentos objetivos y rigurosos.

Características:

- Proceso altamente planificado con conexión directa con las necesidades de la línea (ej., perfil, nivel salarial, jornada, turno).
- Modelo estandarizado con operación descentralizada.
- Evaluación de competencias externalizada (ej., test psicolaboral en línea).
- Conectado con el proceso de movilidad interna.
- Revisión de todos los antecedentes y respuesta a todos los(as) postulantes.

## 4. Preevaluación y exámenes

### ¿Qué es?

Las pruebas de selección constituyen un elemento de información útil para descartar a los candidatos(as) que no reúnen los requisitos o para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal. Estudios indican que los mayores predictores del rendimiento futuro son:

- Los **tests cognitivos** que miden rasgos intelectuales, buscando predecir el rendimiento futuro del candidato(a) según cómo responde ante un caso hipotético. Dichos tests pueden acompañarse de preguntas de comportamiento pasado; es decir, cómo el candidato(a) ha actuado en oportunidades anteriores. Al combinar ambas metodologías, se puede explicar hasta un 60% del rendimiento entre los candidatos(as) de puestos ejecutivos.
- Los **tests de integridad** buscan predecir la predisposición que tiene un individuo de actuar de manera deshonesta en el trabajo.

Antes de implementar un test, es aconsejable validar que no sea un instrumento discriminatorio. Para ello, se requiere asegurar que:

1. Sus resultados efectivamente predigan el desempeño.
2. Mida rasgos propios y característicos del candidato(a).
3. No prefiera a un género, etnia o religión sobre otros.

## 5. Entrevistas

### ¿Qué es?

Las entrevistas de trabajo son clave en el proceso; acceden los candidatos(as) más adecuados(as) para el cargo vacante. Se busca que el candidato(a) demuestre sus habilidades y capacidades. Para ello, se recomienda preguntar por alguna situación, tareas, acciones y los resultados obtenidos.

En preparación para la entrevista, los reclutadores(as) revisan:

1. **Descripción del trabajo:** las tareas y responsabilidades asociadas al rol.
2. **Especificación de la persona:** cómo es el candidato(a) ideal, en términos de atributos necesarios para desempeñar sus tareas de forma óptima.



Durante la entrevista, los reclutadores(as) permiten que el candidato(a) hable al menos el 80% del tiempo, respondiendo preguntas sobre su rendimiento pasado, que es el mejor predictor del comportamiento futuro. Se recomienda que las preguntas sigan el esquema STARS:

#### Esquema STARS

Situación	Describe una ocasión cuando planificó y organizó un proyecto complejo.
Tarea	¿Cuál era el objetivo? ¿Qué problemas enfrentó?
Acciones	¿Cómo abordó cada problema?
Resultados	¿Cuál fue el resultado del proyecto?
Sintetizar	¿Qué aprendió?

### BUENA PRÁCTICA

#### Empresa minera

En esta empresa minera, la selección del personal se realiza a través de una empresa externa que utiliza un software con Inteligencia Artificial, que es adaptado para cada tipo de cargo a cubrir.

La empresa distribuye el anuncio en los diferentes portales de empleo, centraliza y examina electrónicamente cientos de CVs para detectar candidatos(as) consistentes con los requisitos del cargo. Luego, apoya las entrevistas a través de videoconferencia, analizando en línea las emociones expresadas por el candidato(a). La empresa promete acortar el proceso de reclutamiento en 18 días.

La empresa utiliza este método principalmente para evitar sesgos al momento de las entrevistas, ya que solo se realizan preguntas relacionadas con el cargo; no se pregunta sobre género, universidad, colegio, hobbies ni interés en tener hijos.

## 6. Decisión, exámenes, oferta

### ¿Qué es?

Una vez identificado el candidato(a) preferido(a), es importante no demorar la toma de decisión, agilizando los exámenes médicos, de ser necesarios, y la preparación de la oferta de trabajo.

El proceso de reclutamiento termina con la aceptación de la oferta de trabajo por parte del candidato(a) seleccionado(a).

### La estrategia del empleador preferido

- Gestiona la marca: de atractiva a influyente<sup>24</sup>.
- Maximiza los puntos de contacto con potenciales candidatos(as). Entiende que solo el 20% de los candidatos(as) basa su decisión de postular en la información oficial corporativa<sup>25</sup>.
- Gestiona las redes de otros: sus empleados(as) son sus reclutadores(as) preferentes.
- Minimiza las renunciadas lamentadas.

### Algunas fallas comunes del proceso de reclutamiento

- Nula capacitación a reclutadores(as).
- Deficientes filtros de CVs.
- Entrevistas no estructuradas.
- Estudio o experiencia no correlacionada con el rendimiento pasado del candidato(a).
- Sesgos producidos por la primera impresión del candidato(a).
- Priorizar candidatos(as) similares al entrevistador(a).
- Priorizar amigos(as) o familiares.

### Indicadores del proceso de reclutamiento

- Dotación real / Dotación presupuestada
- Ingresos / Ingresos presupuestados

<sup>24</sup> Corporate Executive Board. (2014). Branding for Influence.

<sup>25</sup> Corporate Executive Board. (2014). Branding for Influence.



- Egresos / Egresos presupuestados
- Días de provisión de cargo
- Días que vacante permanece abierta
- Postulantes aptos / Total de postulantes
- Postulantes \_\_\_\_\_ / Total de postulantes
- Postulantes \_\_\_\_\_ contratados / Total postulantes
- Ofertas aceptadas / Total ofertas
- Entrevistas / Postulantes
- Costo / Contrataciones
- Evaluación desempeño nuevas contrataciones
- Rotación real versus planificadas

*Nota: los espacios en blanco pueden llenarse con la especialidad u otro atributo buscado.*

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa constructora<sup>26</sup>

CH2M, una empresa constructora en Estados Unidos cuenta con más de 20.000 empleados(as) e ingresos por ventas de hasta US\$10 mil millones. Tradicionalmente, su proceso consideraba un plan anual de dotación, pero determinó que no generaba los resultados esperados, ya que las unidades de negocio no tenían incentivos para entregar información oportunamente y las necesidades de reclutamiento variaban durante el año.

CH2M cambió el proceso de reclutamiento: (1) abrió canales de comunicación entre las unidades de negocio y el equipo de reclutamiento; (2) visibilizó el proceso de reclutamiento, demostrando las ventajas de planificar; (3) solicitó a las personas autorizadas para contratar que proyectaran sus requisitos; y (4) midió el tiempo total entre la generación de la necesidad de contratación y el momento en que el nuevo empleado(a) ha tenido su inducción y está listo para trabajar.

La alta coordinación entre la gerencia de línea y el equipo de Reclutamiento resultó en un aumento en la satisfacción del cliente interno y una mejora en el uso efectivo del tiempo de los reclutadores(as).

<sup>26</sup> Corporate Executive Board. (2017). CH2M's Transparent Demand Planning.

### Sebastián Conde conversó con Loreto Martínez y Claudia Vargas acerca de este desafío.

#### ¿Por qué a la organización le debe importar la diversidad, la inclusión y la equidad de género?

Porque es lo correcto desde un punto de vista ético y porque es un buen negocio.

#### ¿Desde un punto de vista valórico, qué convenciones o leyes amparan la diversidad y la inclusión?

La Declaración Universal de Derechos Humanos; el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de las Naciones Unidas; la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo; los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas; los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos del Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas; leyes nacionales; y políticas de las empresas.

#### ¿Por qué la diversidad e inclusión es un buen negocio?

Un estudio de McKinsey & Company de 2018 indica que las empresas que tienen equipos ejecutivos con mayor diversidad de género son 21% más propensas a superar a sus pares en cuanto a rentabilidad. Las empresas que tienen equipos ejecutivos con mayor diversidad étnica, no solo con respecto a la representación absoluta sino también con una variedad o combinación de etnias, son 33% más propensas a superar a sus pares en cuanto a rentabilidad.

La diversidad e inclusión ayudarán a las organizaciones a: cumplir las necesidades de los clientes(as); impulsar la creatividad e innovación; atraer y retener el talento; y cumplir sus compromisos sociales.

#### ¿Cuáles son las dimensiones de la diversidad?

Diversidad sexual, de género, de origen, cultural, étnica, racial, capacidades físicas o psíquicas, entre otras. Incluye las diferencias visibles y no visibles y las similitudes entre



las personas; la diversidad trata de la diferencia dentro de una humanidad común. La diversidad abarca a todas y todos. Como indican Booth y Ainscow (2015): “una respuesta global a la diversidad da la bienvenida a la creación de diversos grupos y respeta la igual dignidad de los demás, independientemente de la diferencia percibida. En este punto de vista, la diversidad es un excelente recurso para la vida y el aprendizaje, en lugar de un problema que superar”.

El respeto a la diversidad es una habilidad profundamente interpersonal. Es el entendimiento que las personas participan paritariamente en un mundo ético común, en virtud de su condición humana, al tiempo que se reconoce la singularidad y diferencias de cada uno(a). Va más allá de la tolerancia y la comprensión, ya que implica reconocer y promover activamente el valor igualitario de todas las personas, sin condescendencia.

### ¿Qué es lo distintivo de la inclusión?

Es la actitud de integrar a todas las personas en la organización, con el objetivo de participar y contribuir. Busca lograr que todas las personas puedan tener las mismas posibilidades para realizarse como seres humanos.

### ¿Qué es la inclusión social?

Según el Banco Mundial (2014), es el proceso de empoderamiento de personas y grupos para que participen en la sociedad y aprovechen sus oportunidades. Da voz a las personas en las decisiones que influyen en su vida a fin de que puedan gozar de igual acceso a los mercados, servicios y espacios políticos, sociales y físicos. Según la CEPAL (2014), es el proceso por el cual se alcanza la igualdad, y como un proceso para cerrar brechas de productividad, capacidades, empleo, segmentación laboral e informalidad, que resultan ser las principales causas de la inequidad.

### ¿Qué es la inclusión laboral?

Es brindar un empleo a las personas con capacidades diferentes en el mercado laboral abierto, bajo las mismas condiciones laborales, es decir, con las mismas tareas, horarios y remuneraciones de cualquier otro trabajador(a) en la organización.

### ¿Cuál es la diferencia entre equidad e igualdad de género?

La equidad es el medio; la igualdad es el resultado.



## ¿Cómo podemos avanzar en diversidad e inclusión?

Es clave contar con el compromiso del liderazgo de la organización. Se requiere sensibilizar a los(as) líderes, entregando herramientas y ejemplos para una mejor comprensión, apropiación y toma de decisiones, asegurando que la máxima autoridad de la organización transmita el compromiso a todos los equipos, asigne recursos y visibilice las iniciativas acordadas.

Un plan de sensibilización implica la ejecución de un conjunto de acciones para que las personas que toman decisiones abran los ojos, vean, escuchen y se conecten con la realidad de las desigualdades e inequidades de género. La sensibilización es una herramienta para crear conciencia y remover actitudes indiferentes, propiciando la reflexión, el conocimiento y la acción.

## ¿Cuál es el rol del lenguaje inclusivo?

Es un elemento clave. El lenguaje nombra la realidad, la interpreta y la crea a través de conceptos, imágenes y palabras. El lenguaje es un reflejo y un refuerzo de los sistemas de valores, de las pautas de conducta y de los roles de mujeres y hombres. Por lo tanto, un lenguaje inclusivo es un gran instrumento para el cambio.

## ¿Cómo apoyan los procesos de Recursos Humanos?

La estrategia de diversidad e inclusión depende del alineamiento de cada uno de los procesos de Gestión de Personas. Por ejemplo, reclutamiento y selección garantizan que sus procesos estén libres de sesgos de género; y el proceso de compensaciones vela porque no haya una brecha salarial de género.



## EJERCICIO

Una compañía de innovación tecnológica busca un candidato(a) que ocupe el puesto de desarrollador(a) de aplicaciones:

- ¿Qué tipo de test utilizaría? ¿Por qué?
- ¿Qué preguntas realizaría bajo el esquema STARS?
- ¿Cómo aseguraría la diversidad e inclusión?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- ¿Cuál es su evaluación de la planificación dotacional en su organización?
- ¿Qué aspectos habría que mejorar?
- ¿Su organización tiene un buen alineamiento y desarrollo?
- Piense en una entrevista para un cargo en el cual no fue seleccionado(a). ¿Cree que demostró todas sus habilidades y capacidades en la entrevista? ¿Por qué?
- ¿Estaba preparado(a) para las preguntas que le plantearon?
- ¿Qué aspectos podría mejorar?

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cómo elegir el modelo de planificación dotacional más adecuado para su organización?
- ¿Cómo implementarlo?
- ¿Cómo identificar la capacidad de los candidatos(as) para enfrentar el estrés en el trabajo?
- ¿Cómo se puede identificar la disposición del candidato(a) a trabajar en equipo?
- ¿Cuáles son las capacidades más importantes que un candidato(a) debe tener para ser contratado(a)?
- ¿Qué mecanismos apoyan la diversidad e inclusión en una organización?

## Caso de Discusión

### Una Guerrera Feliz

*Este caso describe una lucha personal por la diversidad e inclusión, donde el trabajo duro en el presente evita que el pasado dicte el futuro.*

#### Introducción

Es una tradición estadounidense que exalumnos(as) donen a sus universidades. Las instituciones organizan campañas anuales de recolección de fondos, que contribuyen a cubrir los costos universitarios y a financiar becas al alumnado. La mayoría del ex alumnado envía una transferencia pequeña, que es agradecida con una carta personal por parte de la



administración. De vez en cuando, aparece una donación grande para cubrir la construcción de un nuevo edificio que llevará el nombre de su donante.

Cuando en 2020, Mellody Hobson y la Fundación de la Familia Hobson/Lucas donó fondos a Princeton University para establecer un conjunto de edificios residenciales, la mirada se centró en George Lucas, el mítico director de cine, creador de la saga *Star Wars*. Sin embargo, agradeciendo la donación, el Presidente de Princeton, Christopher Eisgruber, se enfocó en Mellody Hobson, diciendo: “Este regalo extraordinario transformará a Princeton. Mellody Hobson es un ejemplo maravilloso para nuestros(as) estudiantes y estamos fascinados que su nombre agraciara nuestro nuevo College residencial.” La construcción de Hobson College comenzará en 2023 y abrirá en el otoño de 2026. Será el primer College nombrado en honor a una persona de raza negra en la historia de la Universidad y será construido en el sitio del anterior Wilson College.

Ese mismo año, en repudio a su pensamiento y políticas racistas, el Consejo Directivo de Princeton había votado a favor de remover el nombre de Woodrow Wilson de la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales y de Wilson College, una decisión histórica sobre quien



## Caso de Discusión

fuera exalumno, Presidente de Princeton, Gobernador del Estado de New Jersey, Presidente de los Estados Unidos y Premio Nobel de la Paz.

Mellody Hobson se había graduado en 1991 del Woodrow Wilson School of Public and International Affairs de Princeton University y en 2019 recibió el Premio Woodrow Wilson, el mayor honor que la universidad confiere a sus exalumnos(as).

Reflexionando sobre su donación, Hobson dijo: “Espero que mi nombre recordará a futuras generaciones de estudiantes, especialmente quienes son negros o mulatos y que son los primeros(as) en sus familias, que ellos(as) también pertenecen acá. Cambiarle el nombre a Wilson College es mi forma muy personal de decirles que nuestro pasado no tiene que ser nuestro futuro.”

Mellody Hobson es actualmente co-Presidente de Ariel Investments y Presidente de Starbucks; fue Presidente de DreamWorks Animation e integra los Directorios JPMorgan Chase y la Fundación Rockefeller. Fue miembro del Consejo Directivo de Princeton desde 2002 a 2006. En 2015, *Time* la incluyó en su listado de 100 Personas más Influyentes. En 2016 fue elegida al American Academy of Arts and Sciences y en 2019 recibió junto a su esposo la Carnegie Medal of Philanthropy.<sup>27</sup>

### Una Guerrera Feliz

Dice Mellody Hobson:<sup>28</sup>

*Escribí de nuevo mi línea en Instagram y puse “inversionista, aprendiz, profesora, guerrera feliz.” Inicialmente había puesto “guerrera” pero pensé que sonaba un poco duro. Porque todos piensan que la mujer negra es así, pero me dije, podré “guerrera feliz” porque de hecho soy feliz.*

*La razón por la cual digo que es así es porque, cuando pienso acerca del tema de minorías, es absolutamente cierto. Una vez, un integrante del directorio de Starbucks respondió a mis preguntas acerca de la diversidad (y nótese que yo no estaba quejándome) diciendo: “¿Hace cuánto tiempo has sido negra? Hace cuánto tiempo has sido mujer?” dejándome claro que esto no es nada nuevo. Cuando empecé a trabajar en el mundo de los negocios, decidí usar esto a mi favor. Cuando entro en una sala, yo soy la inusual. En vez de ser tímida al respecto, hay que entender que una resalta. Iba a conferencias de inversionistas de Wall*

<sup>27</sup> Carlett Spike. (2020). “Historic Gift: New Residential College to be Named for Mellody Hobson ‘91.” *Princeton Alumni Weekly*.

<sup>28</sup> McKinsey Global Institute. (2020). “A Happy Warrior: Mellody Hobson on Mentorship, Diversity, and Feedback.”

## Caso de Discusión

*Street y la gente se me acercaba y me decía "Tu eres Mellody." Yo pensaba, ¿cómo lo saben? Bueno, porque yo era la única. De hecho, podría ser como Beyoncé o Cher, no necesito el Hobson. Entonces me dije, voy a aprovechar este foco de atención. Haré que funcione a mi favor y no sea una cruz que debo llevar. Si la gente no acepta este aspecto mío, buscaré la forma de no pedir disculpas por quien soy.*

*Una vez una persona me dijo: "¿Puedes ser fuerte pero no dura, gentil pero no suave, no amenazada y no amenazante?" ¿Cómo encontrar todos estos caminos a transitar? Raza y género son sobre no sentirse amenazada y no amenazar.*

*En un discurso en Princeton hace poco dije: "Entré a Princeton. Fui la primera mujer en mi familia en ir a una universidad. Ciertamente fui la primera mujer en mi familia graduada de una universidad. Llegué acá desde la zona sur de Chicago, la menor de seis hijos de una madre jefa de hogar, y sentí que pertenecía perfectamente aquí." Nadie esperaba que yo dijera que sentía que pertenecía aquí. Pero yo había trabajado tan duro como todas las demás. Me sentía cómoda aquí. El medio no me alienaba. La pregunta es si se puede estar en una sala y sin arrogancia sentir que perteneces perfectamente siendo la única mujer y de una minoría racial. ¿Puedes permitirte no sentirte apocada?*



*Al mismo tiempo, a veces debes ponerte en cuclillas para conquistar, como nos enseña "El Arte de la Guerra." Estuve en un directorio con una persona que era un hombre de negocios mega watt súper estrella. Bueno, cada vez que hablaba con él, si estábamos de pie, él se me alejaba. Si empezábamos a conversar justo acá, al final de la conversación, que no era*



## Caso de Discusión

*muy larga, terminábamos al final de esa pared. Yo me daba cuenta de que al acercarme, él se corría. Pensé, me tiene miedo. Estoy siendo muy agresiva. Un día me topé con él en el lobby del Hotel St. Regis y me dije voy a usar una táctica totalmente distinta. Lo saludé y apenas con un susurro le dije: "Hola, qué bueno verte, cómo te va." Le di una pequeña sonrisa y muy bajito le dije: "Qué bueno encontrarte." Me miró y me dijo: "Melody, ven acá, acompáñame, siéntate conmigo." Yo literalmente estaba en mi corazón haciendo el baile feliz de Snoopy. ¡Conquistado! ¡Conquistado! No me estaba apocando porque estaba consiguiendo lo que quería. Era a propósito. Al final, estábamos compartiendo una mesa y yo estaba aprendiendo de él. Sentí que había ganado pero tuve que moderarme para que él se sintiera cómodo con mi lado no amenazante.*

### La Diversidad en las Empresas

*Recuerdo que cuando era chica, la profesora de matemáticas de mi colegio nos decía: "Recibirán crédito si muestran su trabajo. Su respuesta puede ser incorrecta pero yo les daré crédito por el desarrollo de su respuesta."*

*Las corporaciones en Estados Unidos quieren recibir crédito por mostrar su trabajo aunque su respuesta sea incorrecta. Quieren reconocimiento al esfuerzo. Como dice mi esposo, "Lo haces o no; no existe el tratar de hacerlo." Todo se mide, y como dijo un CEO, las matemáticas no tienen opinión. No recibes crédito por tratar de cumplir con las expectativas de ganancias. No te dan crédito por tratar de entregar el producto al cliente a tiempo. O lo haces o no lo haces.*

*Pero en temas de diversidad e inclusión, existe la idea que es suficiente con tratar, lo que no se acepta en ninguna otra parte del negocio. Segundo, en los negocios no se critican las metas que se han fijado. Pero en diversidad, una meta se convierte en una cuota. Se debate qué porcentaje del equipo debe ser diverso. Pero es imposible alcanzar una meta sin un plan y las personas son muy reticentes a establecer un plan de diversidad. Tercero, en los negocios los incentivos consiguen resultados. Todo el mundo dice que la diversidad es súper importante. He estado en reuniones llenas de CEOs y les he preguntado: "Levanten su mano si su remuneración está atada a las metas de diversidad en su compañía." Nadie levanta la mano. Pero si les pregunto: "Levanten su mano si su compensación está atada al aumento de márgenes o a las ganancias" todas las manos arriba. ¿Puedes ser un súper estrella en tal compañía, incumplir las metas de diversidad y recibir el bono completo?*

## Caso de Discusión

*Si puedes, significa que la diversidad no es importante. Porque ya no podrás ser un súper estrella en la compañía y acosar a la gente. Eso ya no se puede hacer. Si estás fallando en esto, lo que me dice es que no es importante.*

*Lo he dicho en muchas ocasiones y suena muy agresivo pero creo que es verdad: "Si no tomas la diversidad en serio y si no avanzas en este tema, es suicidio corporativo. No es una cuestión si podría ocurrir sino que cuándo ocurrirá. Podrá tomar más tiempo, pero a la larga, no funcionará." Lo increíble es que incluso compañías gestionadas por gente joven, que crecieron en ambientes diversos, no tienen mujeres o minorías.*

*Por eso es interesante ver los números. Nuevamente, las matemáticas no tienen opinión. Estados Unidos está muy bajo en los rankings de diversidad en los directorios. Francia lidera con 40% de mujeres en directorios. El Reino Unido está en 30%. Estados Unidos aparece con 18 – 20%. Hemos estado en ese nivel por mucho tiempo. Hace una década era 16%. No hemos tenido un salto gigante. Lo mismo ocurre con las minorías, afroamericanos, personas de color, Latinos, Asiáticos. Es interesante que el número de Asiáticos en los directorios es muy bajo, no obstante la representación asiática en algunas partes de la economía. Podríamos sentir que hemos hecho una tonelada de progreso, pero relativo al resto del mundo, en realidad no hemos avanzado. Considerando todas las conversaciones que han ocurrido, uno pensaría que los números serían más altos. Los hombres blancos son un 30% de la población en Estados Unidos, pero ocupan sobre 70% de los asientos en los directorios. Esto no tiene ningún sentido.*

*En un momento, Ariel Investments poseía el 30% de una compañía. Como éramos un accionista importante, les preguntamos acerca de su directorio e indagamos acerca de sus equipos de administración. Tenían un directorio 100% compuesto por hombres blancos. Debido a nuestras preguntas, abrazaron la diversidad. No elegimos quienes se incorporaron; sólo les dijimos lo que es importante para nosotros. Tratamos de usar el peso de nuestra propia influencia al interior de las compañías para lograr un cambio.*

### La Importancia del Mentoring

*Entre mi segundo y tercer año en la universidad, tuve una práctica de verano en Ariel Investments. John Rogers había fundado la compañía cuando tenía 25 años. Fundar una compañía a los 25 siendo negro era algo único. Fuimos la primera compañía de inversiones de una minoría racial. John se había graduado de Princeton y me había entrevistado cuando*



## Caso de Discusión



*postulé a la universidad, por lo que traté de mantener contacto con él. Pensaba, debo conocer gente, ver cómo se conducen los negocios para luego conseguir un trabajo. Yo venía de circunstancias difíciles, la menor de 6 niños, mamá jefa de hogar con muchas carencias, nos echaron muchas veces, nos desconectaron el teléfono, nos quitaron el auto, todo.*

*Pero conocí a John y pensé que podría aprender mucho de él. En mi segundo año de universidad, lo llamé y le pedí una práctica de verano. Aceptó. Yo iba los sábados en la mañana, clasificaba sus cartas y las ponía sobre*

*su asiento. Una mañana a las 9 de la mañana, él entró. Yo estaba sentada en el área de recepción, clasificando el correo en pilas por el nombre del remitente. Me dijo: "¿Qué estás haciendo?" "Estoy clasificando el correo." "¿Quién te dijo que hicieras eso?" "Nadie, sólo sé que le gusta tener la información disponible; como no tengo nada que hacer, pensé venir y clasificar el correo." "¿Y has estado haciendo esto desde que empezaste?" Le dije que sí. Se sentó a mi lado y comenzó a clasificar el correo conmigo. Cada sábado de ahí en adelante, vino y ordenó las cartas conmigo.*

*Cuando después de graduarme conseguí un trabajo en Ariel, me enteré de que cada sábado en la mañana, le gustaba ir al McDonald's en Wabash, en Chicago, bajo la estación del tren, a leer. Así es que aparecí, ya sé un poco acosadora pero de buena forma, y vi todo lo que leía. La próxima semana, traje los mismos diarios, revistas, me senté al lado de él y no dije nada. Pensé que si quiere hablarme, lo hará. Solo esperaré a que lo haga. Algunas veces levantó la vista y dijo algo. Al cabo de unas semanas, dijo algo más: por favor busca tal información para mí o haz seguimiento a este tema.*

*Yo sabía que podía aprender de él pero no le pedí que hiciera nada, solo me hice disponible. Cuando ya tenía 25 años, John me empezó a presentar gente que según él debería conocer. Llamó a Jack Bogle, CEO de Vanguard que también estaba en el Consejo Directivo de Princeton, diciendo: "Me gustaría que conozcas a esta mujer joven que fue a Princeton." Jack no mostró mucho entusiasmo. John insistió: "Realmente quiero que te conozca, tú eres una leyenda en la industria." Jack dijo: "Tomaré un tren de Nueva York a Filadelfia en tal día a tal hora; podrían venir y compartimos el viaje."*

## Caso de Discusión

*John y yo volamos a Nueva York, aterrizamos en el aeropuerto, viajamos a Penn Station y subimos al tren, compartiendo con Jack el vagón cafetería desde Nueva York a Filadelfia. John dijo: "Esto es importante para Mellody ya que será Presidente de Ariel cuando cumpla 30 años." Yo pensé "¿Qué?" John continuó: "Le dije a mi directorio y me indicaron que deberá esperar hasta los 30. Así es que debo dejarla lo más lista posible antes de eso. Tu eres una leyenda. Ella podrá aprender de ti durante estas dos horas." Así es que durante dos horas respondió todas mis preguntas y cuando llegamos a Filadelfia, nos bajamos del tren y volamos de vuelta a Chicago. Esa ha sido mi formación; ir a buscarla y conseguirla; nunca esperar que llegue a mí.*

*John Rogers es una de las personas que cambió mi vida. Él ha sido fundamental para convertirme en la persona que soy. Creo que nunca podré decir suficientes cosas buenas sobre él. He trabajado 28 años para alguien que es esencialmente bueno y gentil. Por supuesto que me ha exigido superlativamente. Es el cliente más demandante que tengo. Es implacable, competitivo y puede ser insufrible. Sin embargo, conmigo ha sido siempre gentil, equitativo, ético y bueno. El mundo frío y cruel no es así cada día. Estoy inmensamente agradecida. John me dio muchas oportunidades; yo las tomé y corrí con ellas.*

*Mi otro mentor ha sido Bill Bradley. Desde el día que me entrevistó para la universidad y me convenció de aceptar Princeton en vez de Harvard, he podido llamarlo y reunirme con él. Un día mientras almorzaba con él, me miró y me dijo: "Mellody, puedes dejar una sala totalmente sin vida. No seas así." Yo recuerdo estar sentada ahí, pensando: "Primero y sobre todo, no llores." Porque sentí que mis ojos se llenaban. Pensé: "No es una mala persona; no está tratando de herirte; indaga por qué lo está diciendo." Así es que le hice muchas preguntas. Me dijo: "No es claro; tengo esperanzas, pero no estoy seguro." Yo tenía 26 años y estaba frente a una persona que admiraba y que era un héroe para mí. Pensé: "Aceptalo, no pelees de vuelta. Si esta retroalimentación es un regalo, tómalo como tal."*



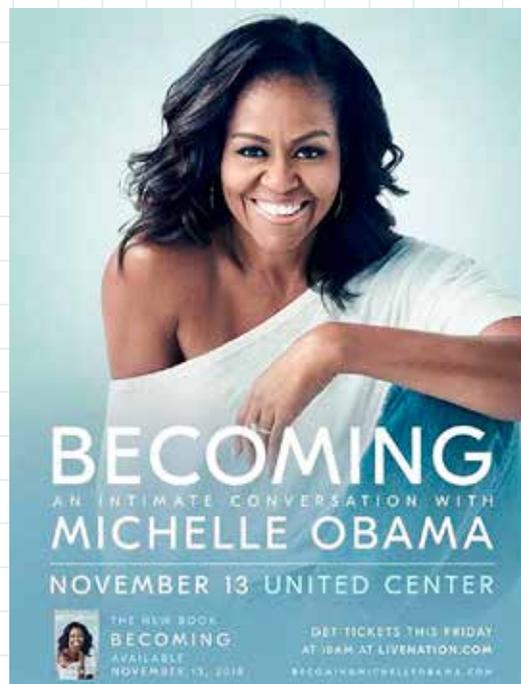


## Caso de Discusión

*Cambié radicalmente ese día. Cuando conozco a alguien, le hago muchas preguntas. Esto asegura que el foco sea esa persona y no yo. Ya no me quedo con todo el aire en la sala ni con toda la energía.*

*Mis mentores han sido directos conmigo. No sirve que te digan que eres fabulosa; no te hace una mejor líder. John Rogers siempre me dice: "Tus argumentos son furiosamente lógicos e intelectuales, pero estás ganando mal, estás dejando muertos en el camino, y puede que tengas razón, pero te está costando todo." Me lo tuvo que decir mil veces, hasta que finalmente entendí. Esto fue valioso. Jamie Dimon siempre dice, en los directorios de JPMorgan, estudiemos los errores. Usemos todo el tiempo en los errores y las fallas. Mucha gente no puede lidiar con esto.*

*Michelle Obama hizo un tour nacional por su libro. Apareció en todas estas ciudades llenando estadios. Después de cada evento, se reunía con su staff completo, a las once de la noche, para analizar el evento, identificando qué había funcionado bien y qué había que corregir. Cada vez, sin falta. Nunca dijeron: "Esta fue nuestra décima vez; somos buenos." Tomaron lo bueno y lo malo.*



### Soñar en Grande Cada Día

*En nuestra tarjeta de Navidad del año pasado, cité a Laird Hamilton: "No permitas que tus recuerdos sean mayores que tus sueños." Debes soñar en grande cada día. Pienso que eso es lo que, fundamentalmente, te da un propósito, te realiza y te da felicidad. No miro hacia atrás a lo que he hecho y digo: "Listo, punto final." De hecho, me despierto cada día pensando que puedo mejorar, que puedo ser más precisa, viendo los bordes que puedo arreglar.*

*Siento que mi vida es un milagro. Porque no tuve que estar en el campo recogiendo algodón, porque tuve oportunidades y pude aprender de los mejores, tengo una gran deuda con la sociedad. Si pensara que ya estoy lista, que no estoy devolviendo lo que recibí, sería una traición a tanta gente que ha invertido en mí, a tanta gente que se sacrificó por mí y especialmente para todos los niños negros o mulatos que no tienen ni por cerca todo lo que tengo. La gente que tuvo que recoger algodón en el campo sacrificó todo por nosotros.*



## Caso de Discusión

### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cuál es el estado de la diversidad e inclusión en Chile?
2. ¿Cuáles son metas desafiantes para diversidad e inclusión?
3. ¿Cómo se puede avanzar en diversidad e inclusión?
4. ¿Quién ha sido su mentor(a) y cuáles fueron sus enseñanzas?
5. ¿Cómo se internaliza la retroalimentación?
6. ¿A cuántas personas ha entregado mentoría y qué les ha enseñado?
7. ¿Qué líderes admira? ¿Por qué?
8. ¿Cómo se crea un ambiente propicio para la innovación en diversidad e inclusión?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje en diversidad e inclusión?
10. ¿Cómo se compromete a otras personas a abrazar la diversidad e inclusión?



## Desafío N°5:

Evidenciar el valor en la inducción, formación y capacitación para la productividad



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » Existe la necesidad de acelerar estos procesos, dado lo ajustado de las dotaciones.
- » El aprendizaje es lento y no se traduce en conductas de manera rápida, lo que hace necesario diseñar programas de formación más permanentes.
- » Jefaturas tienen dificultades con ciertas responsabilidades incluyendo entregar retroalimentación, generar confianza, motivar a su equipo, entre otras.
- » La formación y debida capacitación de los trabajadores(as) al interior de la empresa es una necesidad y también una responsabilidad que ésta no puede eludir sin poner en riesgo su sustentabilidad en el tiempo.
- » Las capacitaciones no siempre están alineadas con las necesidades del cargo.

## ¿Cómo nos hacemos cargo?

Los procesos de Recursos Humanos que permiten abordar este desafío:

- » La **inducción** busca conocer al trabajador(a) nuevo(a), alinearlo(a) con los objetivos de la empresa y comenzar a incrementar sus competencias.
- » La **gestión de competencias** permite identificar brechas y crear un plan individual de desarrollo.
- » La **capacitación** cierra brechas de conocimiento y habilidades identificadas.

## 5.1 Inducción

### ¿Qué es?

Un proceso estructurado para dar la bienvenida e integrar a los trabajadores(as) nuevos(as).

### ¿En qué consiste?

Una secuencia de actividades de capacitación y acompañamiento.

### ¿Para qué sirve?

Para acelerar la curva de aprendizaje de las personas que se incorporan a la empresa.

## Necesidad organizacional

La organización necesita que las personas que se incorporan a la organización estén alineadas con sus estrategias y que alcancen la productividad requerida en el menor tiempo posible.

## ¿Cómo se hace?

Con el fin de apoyar las estrategias de la organización, el proceso de inducción parte con la bienvenida a la organización al empleado(a) nuevo(a) y termina con el empleado(a) trabajando a un nivel de productividad aceptable.

La bienvenida a la organización consiste en una serie de presentaciones incluyendo:

- Misión, visión, valores, estrategias, objetivos.
- Organigrama y procesos de negocios.
- Descripción del cargo, reseña del rol y sus responsabilidades.
- Controles.
- Resultados esperados.

Las organizaciones han implementado mejoras que apuntan a acelerar el logro de la productividad requerida del empleado(a) nuevo(a), incluyendo:

- Designación de un compañero(a), un colega de edad similar al empleado(a) nuevo(a) con 1 – 2 años de servicio, que le ayude a interpretar la organización.
- Asignación de un mentor(a), un(a) supervisor(a) experimentado(a), cuyo rol es clarificar expectativas y mostrar el camino.



- Incorporación a una comunidad de contratados(as) recientes, a fin de apoyarlo(a) en la resolución rápida de problemas.

No obstante, una encuesta de Corporate Executive Board a sobre 4.000 gerentes en 2013 mostró que la percepción del desempeño de las personas incorporadas disminuye transcurrido un año desde la contratación, evidenciando problemas en el proceso de inducción<sup>29</sup>.

## El desafío de la inducción

### ¿Cuál es?

Analizando los resultados de la encuesta anteriormente señalada, Corporate Executive Board concluye que el proceso de inducción tiene cuatro puntos débiles<sup>30</sup>:

- Falta de un encargado(a) del proceso de inducción. Esto se agrava debido a los(as) múltiples participantes en la inducción, desde la gerencia de línea, que tiene la vacante a llenar, al encargado de la gestión de personas.
- Insuficiente claridad acerca del rol y responsabilidades de la persona que se incorpora a la organización. Esto deja a la persona desconectada y desinformada.
- Inadecuado empoderamiento de las personas con su inducción.
- Insuficiente conexión entre las personas recientemente contratadas con sus redes de trabajo.

### BUENA PRÁCTICA

#### Procesos eficientes

Es importante tener un buen proceso de inducción a la empresa. Los antiguos procesos de incorporación eran largos para que el trabajador(a) nuevo(a) entendiera el negocio, pero actualmente esto es más resistido por las jefaturas, dado lo ajustado de las dotaciones y la necesidad de tener el cargo cubierto lo antes posible. Por ello, se hace necesario distinguir entre la inducción a la empresa y la inducción al cargo en particular; especificando cuál debe ser el alcance de cada uno de estos procesos.

<sup>29</sup> Corporate Executive Board. (2015). 30 Onboarding Tactics from Leading Organizations.

<sup>30</sup> Ídem.

## Responsabilidad por la inducción

### ¿Qué es?

Varias organizaciones han asumido el desafío de asignar responsabilidades por el proceso de inducción.

General Motors asigna responsabilidad por cada aspecto de la inducción, incluyendo una entrega formal entre cada actividad. Para ello, define una lista de actividades, asignando un(a) responsable para cada actividad y especificando los documentos a utilizar.

Philips incorpora a los empleados(as) nuevos(as) en la evaluación de su inducción, consultándoles si la supervisión completó las tareas acordadas, si el mentor(a) asignado(a) apoyó de acuerdo con lo esperado y si las actividades de capacitación se llevaron a cabo. Recursos Humanos toma acciones de mejora en base a los resultados de la encuesta.





La siguiente planilla es útil para designar responsabilidades por el proceso de inducción:

ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN - RESPONSABILIDAD					
Actividad	Responsable			Fecha Término	
	Gerencia Contratadora	Recursos Humanos	Reclutamiento	Plan	Real
<b>Previo a la llegada del empleado(a) nuevo(a)</b>					
Definir roles para el proceso de inducción					
Asignar responsabilidades de inducción					
Incorporar roles y responsabilidades en web					
Asignar usuario y contraseña para intranet al empleado(a) nuevo(a)					
Inscribir al empleado(a) nuevo(a) en orientación					
Preparar sitio de trabajo con equipamiento					
Enviar información al empleado(a) nuevo(a) acerca de sitio de trabajo					
Comunicar al equipo la fecha de ingreso					
Solicitar al equipo que contacte al empleado(a) nuevo(a) para bienvenida					
Identificar capacitación requerida					
<b>Primera Semana</b>					
Asegurar que empleado(a) nuevo(a) cuente con los recursos requeridos					
Presentar al empleado(a) nuevo(a) a su equipo					
Describir objetivos y duración del proceso de inducción					
Completar documentos de trabajo e inscribir en beneficios					
Explicar expectativas del cargo					
Describir tareas a realizar durante la primera semana					
Apoyar en uso de sistemas computacionales					
Entregar calendario de reuniones semanales, mensuales, anuales					
Describir procesos, contactos y fuentes de información					
Describir valores y conductas aceptables					
Describir visión, misión, estrategias, objetivos					
Describir procesos de gestión de personas					
Asignar colega de apoyo					
<b>Primer Mes</b>					
Describir metas y convenio desempeño					
Explicar conexión de metas individuales con objetivos compañía					
Describir proceso de evaluación de desempeño					
Diseñar plan individual de desarrollo					
Diseñar plan de contactos					
Asignar mentor(a)					
Entregar primera retroalimentación de desempeño					
Evaluar proceso de inducción y acordar mejoras					

Fuente: Corporate Executive Board. (2017). Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.

## El empleado(a) nuevo(a) debe entender los requisitos del cargo

### ¿Cómo se hace?

Varias organizaciones han implementado medidas para asegurar que el empleado(a) nuevo(a) tenga claridad acerca de lo que se espera de él o ella.

Deutsche Bank analizó la información de su proceso de reclutamiento y encontró que pueden pasar desde dos semanas hasta tres meses entre una oferta de trabajo y la incorporación del empleado(a) nuevo(a). Para no perder este tiempo, Deutsche Bank ha creado una aplicación de celular que contiene todos los documentos de inducción y permite tomar cursos de capacitación online, entregando acceso una vez que el candidato(a) haya aceptado la oferta de trabajo.

Maersk Oil usa el período previo a la incorporación de los ejecutivos(as) nuevos(as) para mostrarles el tipo de oportunidades y desafíos que enfrentarán mediante un juego de estrategia en línea.

Junto con describir los roles del empleado(a) nuevo(a), la inducción debe asegurar que éste(a) cuente con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo. La siguiente plantilla permite personalizar esta necesidad:

ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA EL EMPLEADO(A) NUEVO(A)	
Tareas y proyectos que desarrollará el empleado(a) nuevo(a) durante los primeros seis meses	
Contactos necesarios para desarrollar las tareas y proyectos asignados	
Recursos requeridos para comunicarse con contactos necesarios	

*Fuente: Corporate Executive Board. (2017). Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.*

La organización debe transmitir una amplia gama de información al empleado(a) nuevo(a), abarcando desde los valores, visión, misión, estrategias y objetivos a nivel compañía, hasta las características de las tareas y proyectos que la persona deberá desarrollar, como consigna la siguiente plantilla:



ENTREGA DE INFORMACIÓN AL EMPLEADO(A) NUEVO(A)	
Personas a presentar al empleado(a) nuevo(a)	
Tareas y proyectos que serán asignados al empleado(a) nuevo(a)	
Información a entregar al empleado(a) nuevo(a) para acelerar su curva de aprendizaje en el cargo	

Fuente: Corporate Executive Board. (2017). *Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.*

## Empoderar al empleado(a) para que tenga un rol activo en la inducción

### ¿Cómo se hace?

Varias organizaciones han optado por empoderar a los empleados(as) nuevos(as) para que asuman un rol activo en su inducción. Esto no resta responsabilidad de la supervisión y de pares, quienes toman un rol de guía y de apoyo<sup>31</sup>.

En Pitney Bowes los empleados(as) nuevos(as) reciben un “pasaporte de ruta” con 21 destinos en la empresa que deben ser visitados, complementado por información acerca de los contactos necesarios para llevar a cabo diversas actividades. Algunas de estas actividades están diseñadas para que el empleado(a) nuevo(a) se acostumbre a su nuevo ambiente y otras están enfocadas en asegurar un aumento de la productividad.

Otra empresa solicita a los candidatos(as) seleccionados que diseñen planes individuales de desarrollo antes de incorporarse a la compañía. Para apoyar este proceso, la empresa entrega a los candidatos resultados de las evaluaciones hechas como parte del proceso de selección versus las competencias requeridas en el cargo, junto con guías acerca de cómo hacerse cargo de su propio desarrollo. El empleado(a) nuevo(a) y su supervisor(a) revisan el plan y lo actualizan, incorporando acciones que el empleado(a) deberá llevar a cabo durante los primeros tres meses de trabajo. La empresa ha concluido que hacerse cargo del plan de desarrollo acelera la curva de aprendizaje del empleado(a) nuevo(a).

<sup>31</sup> Corporate Executive Board. (2015). 30 Onboarding Tactics from Leading Organizations.

Wipro instruye a la supervisión a identificar los intereses y competencias especiales de los empleados(as) nuevos(as) y a incorporarlos en el cargo a fin de asegurar que la persona se realice personalmente en el trabajo.

La siguiente plantilla de entrevista entre el supervisor(a) y el empleado(a) nuevo(a) genera información valiosa para el proceso de inducción:

<b>PAUTA DE ENTREVISTA DE INDUCCIÓN ENTRE EL SUPERVISOR(A) Y EL EMPLEADO(A) NUEVO(A)</b>	
<b>Nombre Empleado(a):</b>	<b>Fecha Entrevista:</b>
¿Qué le entusiasma más acerca de su trabajo nuevo?	
¿Qué lo motiva a hacer un buen trabajo?	
¿Cómo se comunica mejor con su Supervisor(a), con otros empleados(as), con clientes o terceras personas, por email, teléfono o en persona?	
¿Cuáles son los mayores desafíos que visualiza en este cargo?	
¿Cuáles son sus fortalezas?	
¿Cuáles son sus oportunidades de desarrollo?	
¿Cuáles son sus expectativas acerca del cargo?	
¿Cuáles son sus expectativas hacia la Supervisión?	
¿Cuáles son sus preocupaciones?	
¿Cuáles deberían ser sus objetivos para el corto y mediano plazo?	

*Fuente: Corporate Executive Board. (2017). Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.*

El empoderamiento de los empleados(as) nuevos(as) va acompañado de una retroalimentación periódica por parte de la supervisión, para asegurar que la inducción avance correctamente. Se recomienda que las reuniones de retroalimentación de desempeño ocurran al menos cada dos semanas. De esta forma, el empleado(a) nuevo(a) se sentirá acompañado(a) y podrá resolver preocupaciones o enfrentar obstáculos. La siguiente plantilla es útil al respecto:



RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR(A) AL EMPLEADO(A) NUEVO(A)	
Nombre Empleado(a):	Fecha Entrevista:
Revisar tareas y proyectos efectuados; describir lo que está funcionando bien y áreas de mejora	
Revisar logros y asegurar comprensión acerca de la conexión entre las metas individuales y los objetivos de la organización	
Conversar acerca de obstáculos encontrados. ¿Cuál es la barrera más irritante? ¿Qué ayuda requiere para remover obstáculos?	
Revisar progreso acerca de metas de desarrollo	
Anotar preocupaciones del empleado(a)	

Fuente: Corporate Executive Board. (2017). *Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.*

## Que el empleado(a) nuevo(a) cuente con una red de contactos

### ¿Cómo se hace?

Es importante que el empleado(a) nuevo(a) desarrolle su red de contactos que le permitirá lograr sus metas; la inducción es una instancia clave para lograrlo. La siguiente plantilla es útil para este propósito:

INTEGRAR AL EMPLEADO(A) NUEVO(A) EN LAS REDES DE CONTACTO	
Nombre del Colega: Cargo:	Propósito de la Reunión:
Nombre del Colega: Cargo:	

Fuente: Corporate Executive Board. (2017). *Accelerating New Hire Performance. Manager Success Workshop Series, Workbook.*

Amgen solicita a la gerencia que contrata al empleado(a) nuevo(a) que lo apoye con guías estructuradas para que pueda crear un mapa de contactos. Los contactos incluyen colegas locales y remotos, clientes, proveedores y socios. El supervisor(a) asegura que el objetivo de crear la red de contactos sea generar resultados productivos en el trabajo, más que en generar relaciones. Por lo tanto, se enfoca en comprender los métodos y herramientas comunicacionales preferidos por cada contacto, el horario de trabajo, los objetivos de sus proyectos, cómo se puede contribuir a éstos y cómo dichos proyectos impactan el trabajo del empleado(a) nuevo(a).

Wipro enfatiza la necesidad de que las relaciones con los contactos se basen en las competencias especiales del empleado(a) nuevo(a). Por lo tanto, Wipro estructura las conversaciones durante la inducción para que el empleado(a) nuevo(a) pueda describir el ambiente de trabajo que mejor potencia sus fortalezas y cuáles las inhibe. De esta forma, el resto del equipo comprende cómo relacionarse productivamente con el empleado(a) nuevo(a).

Boehringer Ingelheim descubrió que los empleados(as) nuevos(as) tienen dificultad para armar redes de contactos entre distintas funciones. Por lo tanto, instauró una aplicación móvil llamada “Ruleta del Almuerzo” que selecciona grupos de cuatro personas de distintos departamentos que podrán almorzar por cuenta de la compañía a fin de generar redes.

IBM utiliza una plataforma virtual de inducción para empleados(as) nuevos(as) en distintos países. Los empleados(as) nuevos(as) crean su avatar y participan en reuniones virtuales con otros empleados(as) y gerentes.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios

Para la inducción, esta empresa de servicios creó un programa para evitar que la generación de personas sobre 50 años quede rezagada. El programa les asigna el rol de “embajadores(as)” y les da responsabilidad por el proceso de inducción con el objetivo de transmitir la cultura organizacional y conocimientos acerca de la empresa, generando una relación de mentores(as) de los trabajadores(as) nuevos(as).



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa distribuidora

La inducción en una empresa distribuidora es una iniciativa que tiene como objetivo que el trabajador(a) cuente con los elementos, información y el acompañamiento necesario para iniciar su recorrido en la empresa.

Durante un mes, el nuevo colaborador(a) recibe acompañamiento a través de un tutor(a) que es un par de su área o de otra relacionada. El proceso de inducción se realiza en 4 etapas:

- 1. Bienvenida y presentación del tutor(a):** acompañamiento al nuevo trabajador(a) durante los primeros días con el objetivo de enseñarle la cultura de la empresa (ej.: no se usa el don(ña), se tutea).
- 2. Cursos de integración y transversales:** asignación de cursos que buscan informar acerca de los valores de la compañía; el funcionamiento de la empresa; y sus principales procesos y líneas de negocio.
- 3. Inducción específica al cargo:** cada jefatura diseña un programa de inducción construido a la medida de las necesidades y funciones del cargo y del área en que se desempeñará el nuevo colaborador. Esta inducción personalizada se perfecciona de acuerdo con las prioridades que tenga cada nuevo cargo, o en virtud de nuevas temáticas a traspasar a los colaboradores(as).
- 4. Seguimiento y satisfacción:** encuentro en el cual los empleados(as) nuevos(as) se reúnen con la Gerente de Personas o responsable del proceso, para compartir su experiencia y dar sus opiniones acerca del proceso vivido.

Asimismo, se aplica una entrevista y encuesta de satisfacción que permite evaluar a la jefatura, al tutor y a quienes son relatores(as) de la inducción corporativa, para mejorar continuamente el programa de integración.

## 5.2 Gestión de competencias

### ¿Qué es?

Un proceso estructurado para dotar a las personas de las competencias que requieren para desempeñarse en su trabajo diario.

### ¿En qué consiste?

Un método para identificar y cerrar brechas de competencias.

### ¿Para qué sirve?

Para asegurar que las personas sepan el trabajo que deben desempeñar.

## Necesidad organizacional

Personas que sepan gestionar sus recursos personales y de funcionamiento de la organización para generar valor.

## ¿Cómo se hace?

La gestión de competencias se desarrolla en tres dimensiones:

1. Por tipo de competencia.
2. Por nivel organizacional.
3. Por etapa de la carrera.

La gestión de competencias se ancla en los objetivos estratégicos de la organización. A partir de éstos se identifican las competencias, definidas como conocimientos y habilidades que las personas requieren para efectuar su trabajo diario. A continuación, se evalúan las competencias que las personas poseen. Las brechas entre las competencias requeridas y las que efectivamente tienen las personas se reflejan en un plan de desarrollo individual, que forma la base para el plan de cierre de brechas.

### Modelo de Competencias





## Tipos de competencias

### ¿Qué son?

Hay cuatro tipos de competencias laborales:

1. Técnica	Domina el conocimiento necesario para llevar a cabo las tareas de su ámbito de trabajo.
2. Metodológica	Sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, encontrando soluciones a los problemas que se presentan y transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en el trabajo.
3. Social	Colabora con otros(as); se comunica fácilmente y de modo constructivo; muestra un comportamiento positivo frente al grupo; y exhibe una relación interpersonal adecuada.
4. Participativa	Interviene en la organización desde su cargo; es capaz de organizar y dirigir; y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

## Niveles de competencias

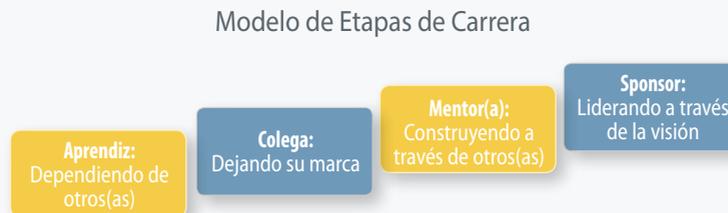
### ¿Qué son?

Los tipos de competencias tienen cuatro niveles:

1. A nivel compañía	Aplicando a todas las personas que trabajan en la organización.
2. A nivel funcional	Abarcando a todas las personas que trabajan en dicha función (por ejemplo, Recursos Humanos).
3. A nivel de la especialidad dentro de la función	Aplicando a las personas que trabajan en la especialidad (por ejemplo, capacitación en la función de Recursos Humanos).
4. A nivel transversal según el cargo	Aplicando a todas las personas en dichos cargos (por ejemplo, competencias de liderazgo en cargos de supervisión).

## Competencias según la etapa de la carrera

Las competencias varían a lo largo de la carrera de la persona en la organización. Según el modelo de etapas de carrera, hay cuatro etapas:



## Automatización y nuevas competencias

Se estima que al menos un 60% de las labores repetitivas de los operadores(as) se puede automatizar, lo que mejoraría la producción, bajaría los costos y aumentaría la rentabilidad de las empresas. No obstante, la automatización es percibida por los trabajadores(as) y sus representantes como una amenaza. Por lo tanto, es necesario identificar competencias que serán requeridas en el futuro y comenzar un plan de cierre de brechas, contribuyendo a disminuir la ansiedad de los trabajadores(as) acerca del futuro.

### BUENA PRÁCTICA

#### Empresa petroquímica<sup>32</sup>

Exxon Corporation estableció competencias para la compañía y funcionales para las áreas.

6 competencias a lo largo de la compañía:

- Aprender e innovar
- Entender el negocio.
- Comunicaciones.
- Efectividad individual.
- Efectividad grupal.
- Liderazgo personal.

5 competencias funcionales para Recursos Humanos:

- Principios y Procesos de Recursos Humanos.
- Gestión de Proyectos.
- Marketing Interno e Influencia.
- Asesoría y Consultoría Interna.
- Gestión del Cambio.

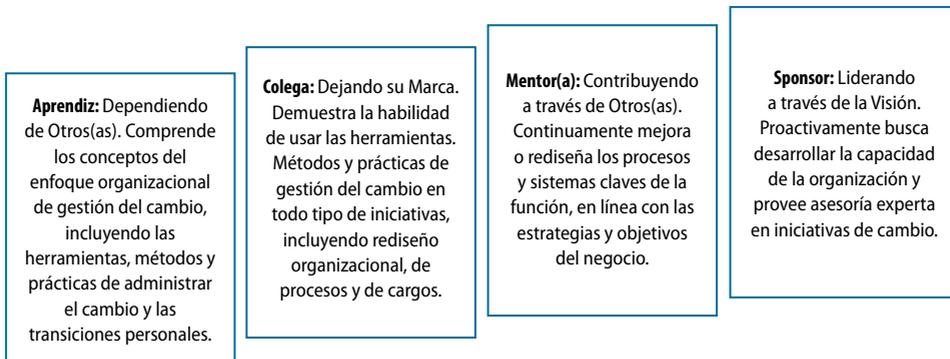
<sup>32</sup> Exxon Corporation. Employee Development Handbook. Octubre 1997.



...

Exxon Corporation adoptó en 1997 el modelo de etapas de carrera:

### Modelo de Etapas de Carrera: ejemplo competencia gestión de cambio



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa industrial

Compañía dedicada a la producción y distribución de insumos para empresas, definió la gestión de la seguridad como un foco estratégico, con el fin de prevenir riesgos laborales y proteger la integridad física tanto de los trabajadores(as) propios como de empresas contratistas.

A continuación, definió las siguientes competencias transversales:

- Trabajar de manera autónoma.
- Ser responsable de su seguridad y la de otras personas.

Adicionalmente, estableció las siguientes acciones:

- Capacitaciones, tanto para trabajadores(as) propios como contratistas, para proporcionarles los medios para que desarrollen competencias de prevención de riesgos.
- Definición de equipos que trabajen de manera autónoma, comunicando sus resultados, a fin de reforzar conductas seguras.
- Definición de un coordinador(a) de equipo, sin aumento de sueldo, que conduce la resolución de problemas, generando cambios y transformaciones en la forma de trabajar.
- Gestión de la información de seguridad de forma abierta y transparente.

## Fallas comunes en la gestión de competencias

### ¿Cuáles son?

La efectividad de la gestión de competencias disminuye ante las siguientes fallas<sup>33</sup>:

1. **Desconexión con las necesidades del negocio:** esto ocurre habitualmente al adoptar modelos de otras organizaciones. La solución a esta falla es atar el modelo de competencias a los objetivos estratégicos de la organización.
2. **Definiciones muy rígidas:** esta falla conduce a una falta de flexibilidad. La solución es agrupar las competencias, sin entrar en un nivel de detalle excesivo, asignándoles resultados.
3. **Excesivo foco en el diseño y no en la implementación:** una evidencia de esta falla es un extenso catálogo de competencias. La solución es conectar la gestión de competencias con otros procesos de la gestión de personas, asignando responsabilidad por el establecimiento de competencias a la gerencia de línea.

### Jefaturas y competencias de liderazgo

Es necesario que el encargado(a) de gestión de personas potencie el liderazgo de los ejecutivos(as) para que motiven a sus equipos. Debe entregar directrices alineadas con la estrategia de la empresa. Debe explicar el marco normativo vigente, para evitar conflictos y posibles demandas.

Se requiere una mayor preparación por parte de las personas que ejercen roles de jefatura. Deben comprender la importancia de la sustentabilidad, ser capaces de gestionar la diversidad, generar confianza, evitar posibles conflictos, abordar conversaciones difíciles y entregar retroalimentación oportunamente.

<sup>33</sup> Corporate Executive Board, Overcoming Common Pitfalls of Competency Models, 2009



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa petroquímica

Exxon Corporation estableció competencias transversales de liderazgo:

- Crea compromiso con el propósito de la organización y fija prioridades consistentes con el interés general.
- Busca la excelencia funcional.
- Desarrolla a los empleados(as) a su máximo potencial.
- Promueve impactos productivos a lo largo de las organizaciones.
- Gestiona efectivamente las interfaces externas.

En línea con estos principios, identificó las cualidades personales del liderazgo:

- Honestidad e integridad.
- Capacidad intelectual y analítica.
- Creatividad y flexibilidad.
- Altos estándares.
- Confianza y presencia.
- Efectividad interpersonal.
- Empuje y perseverancia.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa retail

Una empresa busca potenciar el liderazgo en los mandos medios, en donde existen más de 100 cargos que son ocupados en un 90% por especialistas de la operación que han hecho carrera. Se les ha entregado competencias de liderazgo para que se empoderen y se sientan parte del negocio. Se ha logrado que gestionen sus compromisos y compartan buenas prácticas con gerentes de otros locales.

## 5.3 Capacitación

### ¿Qué es?

Un proceso estructurado para que las personas aprendan e internalicen las competencias requeridas para desempeñarse en su trabajo diario.

### ¿En qué consiste?

Un método para cerrar brechas de competencias.

### ¿Para qué sirve?

Para asegurar que las personas sepan lo que hay que hacer.

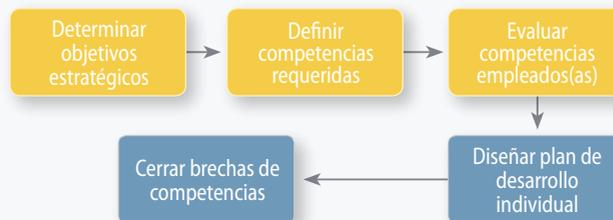
## Necesidad organizacional

La organización necesita que las personas sepan hacer lo que se requiere.

## ¿Cómo se hace?

El proceso de capacitación se nutre de la gestión por competencias, que identifica brechas de competencias a cerrar.

### Modelo de Competencias





El proceso de capacitación cierra las brechas identificadas.



## La necesidad de la capacitación

Los cambios en el mercado obligan a la empresa a adaptarse, requiriendo organizaciones flexibles que modifican los equipos de trabajo conforme a las nuevas necesidades.

Se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos conocimientos y habilidades que permitan a la persona asumir, reflexionar y actuar para enfrentar los cambios del mercado.

Ante los cambios, la empresa requiere que las personas puedan desempeñarse en situaciones nuevas con pleno control, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no solo se necesitan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas y sus interdependencias.

La capacitación es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos de un mercado cambiante. La capacitación impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores(as), de acuerdo con las necesidades operativas de la organización.

Para ello, la empresa debe mantener actualizado su sistema de capacitación.

## Conectar capacitación con el negocio

### ¿Cómo se hace?

Es clave que la capacitación esté conectada con las necesidades de la empresa. El modelo tradicional de negocio de capacitación conspira contra esto. Para el modelo tradicional,

la demanda por capacitación es estable; su meta es cumplir el presupuesto y el programa establecido; la capacitación está protegida por una política; sus costos son mayoritariamente fijos; y sus indicadores clave están enfocados en actividades. En contraste, el modelo de negocios de la empresa se caracteriza por enfrentar constantemente los riesgos ; maximizar utilidades y entregar valor al cliente; gestionar costos principalmente variables; satisfacer a los clientes; y enfocar sus indicadores clave en agregar valor y lograr un crecimiento rentable.

Por lo tanto, junto con alinear sus objetivos con las necesidades de la empresa, el capacitador(a) deberá abandonar el modelo tradicional y comenzar a gestionar el entrenamiento como un negocio<sup>34</sup>.

## Tipos de capacitación

En línea con las competencias laborales, hay cuatro tipos de capacitación:

1. <b>Técnica</b>	Enseñar el conocimiento necesario para llevar a cabo las tareas de su ámbito de trabajo.
2. <b>Metodológica</b>	Enseñar a aplicar el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, encontrando soluciones a los problemas que se presentan y transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en el trabajo.
3. <b>Social</b>	Enseñar a colaborar con otros(as); a comunicarse fácilmente y de modo constructivo; a mostrar un comportamiento positivo frente al grupo; y a exhibir una adecuada relación interpersonal.
4. <b>Participativa</b>	Enseñar a intervenir en la organización desde su cargo; enseñar a organizar y dirigir; y a tener disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

## Niveles de capacitación

La capacitación se entrega en cuatro niveles:

1. <b>A nivel compañía</b>	Aplicando a todas las personas que trabajan en la organización.
2. <b>A nivel funcional</b>	Abarcando a todas las personas que trabajan en dicha función (por ejemplo, Recursos Humanos).
3. <b>A nivel de la especialidad dentro de la función</b>	Aplicando a las personas que trabajan en la especialidad (por ejemplo, diseño de Beneficios en la función de Recursos Humanos).

<sup>34</sup> David van Adelsberg y Edward A. Trolley. (1999). Running Training like a Business. The Forum Corporation.



<p>4. A nivel transversal según el cargo</p>	<p>Abarcando a todas las personas en dichos cargos incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempeño y operativas:</b> Orientación al resultado; atención al orden, calidad y perfección; y búsqueda de la información.</li> <li>• <b>Ayuda y servicio:</b> Sensibilidad interpersonal y orientación al cliente.</li> <li>• <b>Influencia:</b> Persuasión e influencia; conciencia organizativa y construcción de relaciones.</li> <li>• <b>Directivas:</b> Desarrollo de los otros(as); actitudes de mando (asertividad y uso del poder formal); trabajo en grupo y cooperación; y liderazgo de grupos.</li> <li>• <b>Cognitivas:</b> Pensamiento analítico; pensamiento conceptual; y capacidades técnicas, profesionales y directivas.</li> <li>• <b>Eficacia personal:</b> Autocontrol; confianza en sí mismo; flexibilidad; y hábitos de organización.</li> </ul>
--	--

## Capacitación según la etapa de la carrera

La capacitación varía según la etapa de la carrera de la persona en la organización. Según este modelo, existen cuatro etapas:

<p>1. APRENDIZ Dependiendo de otros(as)</p>	<p>2. COLEGA Dejando su marca</p>	<p>3. MENTOR(A) Contribuyendo a través de otros(as)</p>	<p>4. SPONSOR Liderando a través de la visión</p>
---	---------------------------------------	---	---

## Modelos para determinar programas de capacitación

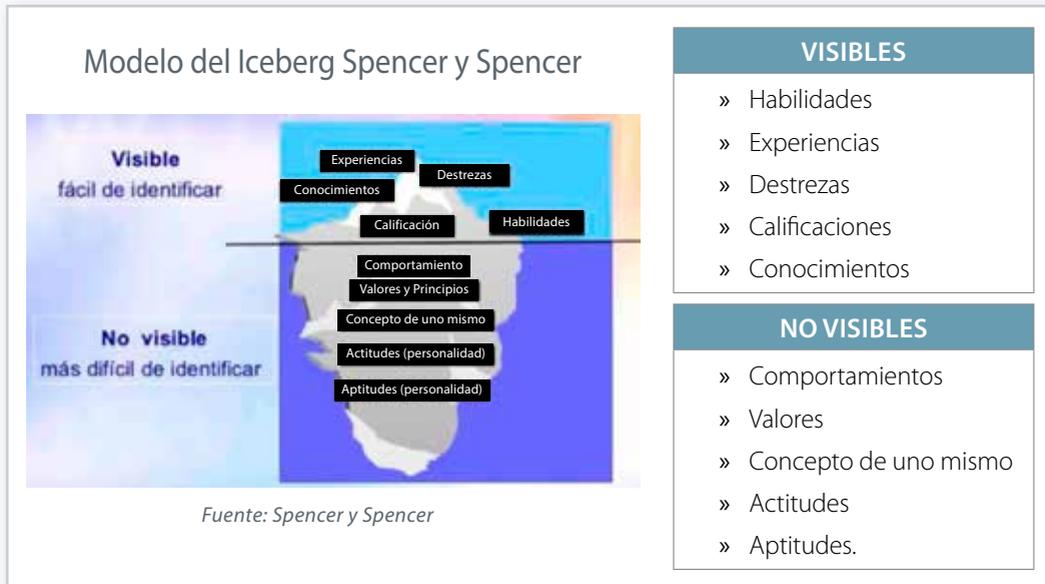
### ¿Cuáles son?

Existen distintos modelos para determinar las brechas de competencias a cerrar, incluyendo (1) conductual; (2) funcional; y (3) constructivista.

### I. Conductual

Este modelo toma como referencia a los/las trabajadores(as) y gerentes con desempeño superior, para que sean un ejemplo e incentivo para los demás. Este modelo se basa en la identificación de diferentes conductas asociadas al desempeño superior, entregando indicadores objetivos

para evaluar el desempeño, desarrollo y selección de la persona. Existen diferentes variables que influyen en la conducta de una persona:



Algunas de las desventajas que presenta este modelo son:

- La definición de competencia es muy amplia.
- No existe claridad de la diferencia entre competencias mínimas y efectivas.
- Los modelos están relacionados con el éxito en el pasado, por lo tanto, no son tan apropiados para organizaciones que operan en ambientes cambiantes.

## II. Funcional

Se origina por la necesidad de adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a los cambios del mercado laboral. Sus normas se basan en los resultados del rendimiento real en el trabajo.

En el modelo funcional las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno (por ej., mercado, tecnología, relaciones institucionales y fenómenos socioculturales).

Este modelo se utiliza para la identificación de brechas de competencias, analizando las diferentes relaciones entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores(as).



Además, identifica y describe de forma concreta las funciones clave y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite el desarrollo de carrera.

Este modelo otorga las bases para normalizar competencias, elaborando planes de formación en donde el trabajador(a) recibe reconocimiento de sus competencias en relación con la obtención de los resultados esperados.

La principal crítica al modelo funcional es que se centra solo en los resultados de los trabajadores(as), sin considerar los procesos que deben realizar para lograrlos.

### III. Constructivista

Este modelo parte del supuesto que, en la empresa, el desarrollo de competencias se genera mediante el aprendizaje obtenido de la resolución de un conjunto de problemas.

Para identificar y describir competencias se considera tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio-laboral en el que se relacionan. Se toman en cuenta las opiniones de todos los trabajadores(as), incluyendo con especial interés a las personas menos calificadas, pues su inserción solo puede realizarse si sus conocimientos y experiencias son consideradas y respetadas.

Este modelo ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales.

## Detección de necesidades de capacitación

### ¿Cómo se hace?

La detección de necesidades de capacitación parte por una comprensión de las estrategias de la organización y de sus necesidades de negocio.

Al momento de definir las capacitaciones es una buena práctica consultar a las jefaturas a cargo, identificar las necesidades y definir las brechas que son necesarias acortar a través de las capacitaciones. De otro modo, las capacitaciones pueden ser sobre temáticas que no aportan valor al trabajo a realizar.

A continuación, el capacitador(a) evalúa la oferta de cursos y los procesos. Luego, el capacitador(a) identifica las expectativas de los clientes internos y su nivel de satisfacción con la oferta de capacitación. La persona a cargo de capacitación debe ser capaz de traducir dichas expectativas en actividades. Por ejemplo, si el/la gerente de línea requiere aumentar la productividad, el capacitador(a) podría sugerir un curso de mejoramiento continuo.

Acto seguido, el capacitador(a) analiza a los proveedores de capacitación y la tecnología requerida, particularmente en el caso de cursos en línea o a distancia.

Luego, el capacitador(a) recopila los planes individuales de desarrollo y los compromisos de capacitación derivados de la evaluación anual de desempeño y potencial.

Es necesario tener en cuenta que el aprendizaje de herramientas de liderazgo no necesariamente se logra a la velocidad requerida para establecer competencias que permitan al supervisor(a) gestionar conversaciones difíciles, entregar retroalimentación, crear confianza, persuadir y motivar a su equipo, por lo que puede ser necesario mantener estos programas por un largo tiempo.

## Identificación o diseño de cursos de capacitación

### ¿Cómo se hace?

Habiendo recopilado las necesidades de capacitación, la persona a cargo documenta las alternativas de entrenamiento existentes en el mercado y actualiza los procedimientos para acceder a los cursos. En caso de que no exista un curso específico para cubrir las necesidades detectadas, diseña una actividad de capacitación.

A continuación, el capacitador(a) prepara el programa anual, listando los cursos, sus objetivos, contenidos y requisitos, las fechas en que se dictarán, y el equipo docente.

### Capacitación

La persona a cargo de capacitación pone a disposición de la organización el programa anual de capacitación, coordina la ejecución de los cursos, y procede a evaluarlos.



## Evaluación de actividades de capacitación

### ¿Cómo se hace?

La evaluación de una actividad de capacitación consta de cuatro niveles<sup>35</sup>.

- I. Reacción: mide si a los/las participantes les gustó el curso.
- II. Aprendizaje: mide el conocimiento o habilidades adquiridas por los/las participantes.
- III. Conducta: evalúa si los/las participantes se comportan de forma distinta como resultado del curso.
- IV. Resultados: señala si el curso tuvo un efecto en costos, cantidad y calidad del trabajo, productividad u otros indicadores organizacionales a raíz del cambio en la conducta.

La reacción de los/las participantes a la actividad de capacitación se mide mediante un cuestionario completado por éstos al concluir el curso que evalúa al docente, la documentación y los medios utilizados. El aprendizaje se mide a través de controles y examen final durante el curso. Típicamente la actividad de capacitación cuenta con una nota mínima de aprobación, la cual, combinada con una asistencia mínima, son los requisitos básicos para obtener la certificación correspondiente. Los cambios en conducta producto del curso se miden por medio de un cuestionario o una entrevista al supervisor(a) del/la participante, generalmente entre tres y seis meses después de concluida la actividad de capacitación. La evaluación de resultados combina el cuestionario o entrevista al supervisor(a) del/la participante con datos cuantitativos de costo, cantidad y calidad del trabajo, productividad u otros indicadores organizacionales antes y después del curso.

Generalmente, las evaluaciones de capacitación llegan hasta el segundo nivel. Al no llegar al tercer y cuarto nivel, se pierde información valiosa del impacto de la capacitación en la conducta de la persona y los efectos en su equipo de trabajo y en la organización. A la vez, se pierde una oportunidad de evaluar la calidad del curso, más allá de la reacción del/la participante, frenando esfuerzos de mejoramiento continuo en los programas de capacitación.

<sup>35</sup> Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels, citado en: Van Adelsberg, D. & Trolley, E. A. (1999) Running Training like a Business: Delivering Unmistakable Value.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa importadora de productos

Su modelo de capacitación está basado en el Modelo Educativo Dual, siguiendo el modelo alemán para estudiantes de alto rendimiento, que combina una fase teórica y una fase práctica.

Adicionalmente, existe una compensación al acreditar la habilidad, vía certificación.

## BUENA PRÁCTICA

### Servicio de salud

La importancia de la capacitación para profesionales de la salud se refleja en el Decreto 113 de 2004, que establece el reglamento para la acreditación de profesionales del sector público de salud, a través de la Asignación de Acreditación Individual y Estímulo al Desempeño Colectivo.

El Decreto señala que el componente por acreditación individual ascenderá a un máximo de 5,5%, conforme a los años de servicio del funcionario(a) en los servicios de salud o sus antecesores legales.

Indica que el proceso de acreditación individual evalúa las actividades de capacitación certificadas, y su pertinencia con el mejoramiento de la gestión y de la atención proporcionada a los usuarios(as), considerando los antecedentes que presenten tanto los funcionarios(as) como el servicio de salud, efectuadas en los tres años anteriores al proceso de acreditación. Las actividades de capacitación son las sujetas a evaluación y contempladas en los programas anuales de capacitación con los siguientes propósitos:

- 1) Desarrollar competencias, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, requeridas para mejorar el desempeño de su función.
- 2) Enseñar al funcionario(a) a movilizar las competencias adquiridas en su práctica laboral.
- 3) Desarrollar competencias sociales, actitudes y conductas para una adecuada relación con otros(as).
- 4) Entregar conocimientos de orden general y desarrollar competencias genéricas y transversales requeridas para la supervisión y administración.



...

También se considerarán actividades de capacitación aquellas reconocidas por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) que los funcionarios(as) desarrollen en forma particular; estudios de post grado, post título, diplomado u otros similares impartidos por universidades del Estado o reconocidas por éste y extranjeras, debidamente finalizados, que los funcionarios(as) desarrollen en forma particular, siempre que sean pertinentes al mejoramiento de la gestión de los organismos y al mejoramiento de la atención de los usuarios(as) y reconocidas por el servicio de salud previo informe de la Unidad de Capacitación de la Dirección del Servicio.

Las actividades de capacitación se acreditarán mediante las certificaciones otorgadas por las instituciones más una relación cronológica y pormenorizada por parte del funcionario(a), incluyendo:

- 1) Individualización del centro formador.
- 2) Nombre del o de los cursos o actividad de capacitación.
- 3) Fecha de inicio y término.
- 4) Extensión en número de horas pedagógicas.
- 5) Evaluación obtenida.

### **Evaluación de actividades e indicadores**

Indica que el servicio de salud definirá las horas pedagógicas de capacitación exigidas como mínimo a desarrollar por los funcionarios(as) según la programación trienal de capacitación del Servicio, y no podrá ser inferior a ciento diez horas pedagógicas en el trienio respectivo.

## Sebastián Conde conversó con Cristian Binimelis y Anice Barahona acerca de este desafío.

### ¿Por qué la inducción es importante?

Nuestro acercamiento está basado en innumerables experiencias prácticas. La inducción es el primer acercamiento al interior de la organización con la persona contratada; lo que busca este subsistema es acelerar la curva de aprendizaje de la persona. Pero como se asume que la persona ha sido bien seleccionada, se piensa que la persona no requiere grandes aprendizajes. Por lo tanto, la inducción típicamente dura un par de días. Esto podría ser insuficiente.

De hecho, una encuesta del Corporate Executive Board a sobre 4.000 gerentes en 2013 mostró que la percepción del desempeño de las personas incorporadas disminuye después de transcurrido un año de la contratación, evidenciando cuatro problemas: (1) falta de un dueño(a) del proceso de inducción; (2) insuficiente claridad acerca del rol y responsabilidades de la persona que se incorpora a la organización; (3) inadecuado empoderamiento de la persona con su inducción; y (4) insuficiente conexión entre la persona y sus redes de trabajo.

Según el modelo de Blanchard (2018),<sup>36</sup> la curva de aprendizaje de la persona se compone tanto de las competencias específicas del puesto de trabajo más su compromiso con el aprendizaje.



<sup>36</sup> Blanchard, K. (2018). Leading at a Higher Level. FT Press.



El compromiso es actitudinal y tiene elementos motivacionales, de autoconfianza y seguridad. Parte en un nivel muy alto, con la novedad del primer día de trabajo del aprendiz entusiasta. La autoconfianza está en un nivel tan alto que la persona, que no sabe que no sabe, puede llegar a considerar irrelevante la inducción. La etapa del aprendiz entusiasta es una luna de miel que dura hasta tres meses. A raíz de los primeros errores y las correspondientes correcciones por parte de la organización, el compromiso, motivación y autoconfianza caen en picada a medida que la persona se da cuenta que las expectativas que tenía del trabajo nuevo no se están cumpliendo. La persona entra en la segunda etapa del aprendiz desilusionado; tiene más competencias que el aprendiz entusiasta, porque cuenta con más tiempo en la organización, pero con mucho menos compromiso. La persona ahora sabe que no sabe y por lo tanto se aboca a aprender los aspectos técnicos de su cargo, pasando a la tercera fase del competente inseguro. La persona sabe, pero se siente dubitativa del dominio de su cargo. Se recupera la motivación pero no aún la autoconfianza, haciendo variable el compromiso. A medida que aumenta el compromiso de la persona y sus competencias, se llega a la cuarta etapa, de competente autónomo. La persona sabe que sabe.

Según este modelo de etapas de desarrollo de las personas, para ser efectiva, la inducción debería ser una secuencia de actividades de capacitación y acompañamiento, midiendo cuidadosamente tanto la curva de competencia como el estado de compromiso. Sin embargo, observamos en general que los procesos de inducción tienden a ser laxos con bajo liderazgo, dejando suelto al aprendiz entusiasta cuando más necesita de guía. Esto no es irresponsabilidad supervisora sino que, como Chris Argyris (1991) explica, la habilidad del aprendiz entusiasta de ocultar su falta de competencia. La persona nueva es un(a) incompetente hábil que no sabe cómo aprender.<sup>37</sup> La persona está formateada para ser bien evaluada pero no para aprender, por lo que desaprovecha la oportunidad de la inducción y su compromiso cae en picada ante las primeras evaluaciones negativas.

Argyris agrega que la incompetencia hábil es directamente proporcional al nivel del cargo, haciendo que para cargos altos la inducción tenga un valor estratégico.

### ¿Qué hacen algunas compañías para mejorar la inducción?

La clave es aprovechar el compromiso alto del aprendiz entusiasta para cubrir todos los espacios de aprendizaje necesarios con disciplina y seguimiento mediante un proceso formal e institucional.

<sup>37</sup> C. Argyris. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review.

## ...Conversación

De esa forma, se minimiza la etapa de aprendiz desilusionado que es sumamente riesgosa para la empresa, ya que la persona, que costó tanto reclutar, puede renunciar luego de solo tres meses en el trabajo.

las mejores experiencias toman varios meses ya que se requiere la adopción de competencias específicas, más allá de las competencias transferibles que trae la persona. El Manual contiene varias experiencias de empresas a lo largo del mundo.

### ¿Cómo aprendemos los adultos(as)?

Pasados los 18 años, hay elementos facilitadores y obstaculizadores del aprendizaje. Se valora el pragmatismo y hay responsabilidad por el aprendizaje pero también hay espacios de resistencia e impaciencia, de buscar resultados rápidos. McKinsey (2021)<sup>38</sup> plantea los siguientes métodos de formación, indicando que la tasa de éxito aumenta con el número de métodos utilizados; los encuestados(as) reportan 50% de éxito con menos de cuatro formatos y sobre 70% con más de ocho, citando al aprendizaje en grupo como más efectivo que el aprendizaje individual. Los métodos son: (1) aprendizaje digital; (2) talleres presenciales o virtuales; (3) asignaciones individuales o grupales; (4) equipos de aprendizaje entre pares; (5) coaching por un experto(a); (6) coaching por mentores(as) o gerentes; (7) apoyo a la gestión del cambio; (8) apoyo al desempeño; (9) aprendizaje experiencial / vivencial; (10) aprendizaje en terreno; y (11) diagnóstico organizacional / individual. La pregunta es cómo nos hacemos cargo de estos nuevos métodos de formación en pandemia en formatos virtuales o híbridos.

### ¿Cómo formar líderes?

En 2018 hicimos en el Centro de Ingeniería Organizacional un análisis de benchmarking de programas internacionales de desarrollo de líderes incluyendo el Advanced Management Program de MIT, el General Management Program de Harvard Business School, el Executive Development Program de Northwestern Kellogg, el Executive Development Program de Chicago Booth y Executive Education de Wharton.

Nuestros interlocutores en estas universidades compartieron 4 mejores prácticas: (1) antes de diseñar un programa, se debe acordar competencias de liderazgo conectadas con la estrategia; debido a esto, los programas cerrados son más efectivos que los abiertos ya que se enfocan en la propia organización; (2) como los adultos(as) aprenden haciendo, las clases activas, por ejemplo analizando casos de negocios, tanto individualmente

<sup>38</sup> Blanchard, K. (2018). *Leading at a Higher Level*. FT Press.



como en grupos, son más efectivas que las cátedras; (3) resolver un desafío de negocios en equipo a lo largo del programa para un sponsor de la organización aumenta el compromiso con el aprendizaje; y (4) partir con un plan piloto, evaluar y mejorar antes de lanzar el programa.

## EJERCICIO

Junto con un grupo de amigas y amigos, usted ha creado una compañía de innovación tecnológica que diseña aplicaciones móviles.

- ¿Cómo sería el proceso de inducción para empleados(as) nuevos(as)?
- ¿Cuánto tiempo duraría el proceso de inducción?
- ¿Cuáles serían los objetivos de la inducción?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- ¿Cuáles son sus preferencias de trabajo en equipo?
- ¿Por cuáles medios se comunica mejor?
- ¿Si pudiera repetir su inducción en el trabajo actual, qué aspectos privilegiaría?

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cómo establecer períodos de inducción recurrentes para abordar cambios organizacionales?
- ¿Cuál es el rol del Job Shadowing en la inducción?
- ¿Cuáles son los aspectos más importantes para el éxito de un programa de inducción?
- ¿Cómo se conectan la gestión de competencias con los otros procesos de gestión de personas?
- ¿Cómo establecer prioridades en el cierre de brechas de competencias?
- ¿Cómo atar la gestión de competencias con la evaluación de potencial?
- ¿Cómo prepararse para cargos futuros?



## Caso de Discusión

# Caso de Discusión

## Capacitación en IBM

*Este caso describe los desafíos de una compañía tecnológica en el ámbito de la capacitación.<sup>39</sup>*

### Introducción

IBM es una empresa multinacional de sistemas de información. En 2020, contaba con cerca de 346 mil empleados(as); ventas de US\$73,6 mil millones y una utilidad neta de US\$5,6 mil millones. IBM desarrolla y provee soluciones tecnológicas incluyendo nube híbrida, inteligencia artificial y quantum a sus clientes.

### La Capacitación en IBM

IBM intenta atraer, desarrollar, comprometer y retener talento en un ambiente dinámico y competitivo. En 2020, sobre 30.000 personas de 75 países se incorporaron a IBM. La compañía promueve e incentiva a sus empleados(as) a aprender y desarrollar su carrera. Sus empleados(as) completaron más de 80 horas de aprendizaje durante 2020. Según IBM, la gestión del talento mejoró el compromiso de los empleados(as) en dos puntos versus el año anterior y logró tasas de retención históricas.

En 2015, Diane Gherson, Senior VP y Chief HR Officer, dijo: "En el mundo actual, las competencias son más importantes que los cargos. Si queremos reinventar nuestra compañía, todos(as) tenemos que reinventar continuamente nuestras competencias. No puedes contratar a alguien porque tiene una competencia particular. Tienes que contratar a esa persona porque tiene la capacidad de aprender."

En 2020, Nickle LaMoreaux, Senior VP y Chief HR Officer, señaló: "Gracias a nuestro ambiente de trabajo habilitado digitalmente mediante la nube híbrida, IBM se adaptó inmediatamente a un trabajo 95% remoto en 2020. Contando con las herramientas de colaboración, nos enfocamos en la salud, bienestar y resiliencia de los empleados(as), ofreciendo nuevos beneficios y capacitación a 30.000 gerentes en liderazgo empático. El compromiso de los empleados(as) aumentó durante 2020 y estamos bien posicionados para definir el futuro del trabajo en un mundo post-COVID."

<sup>39</sup> IBM Memoria Annual 2020. David Kiron, Barbara Spindel. (2019). *Rebooting Work for a Digital Era: How IBM Reimagined Talent and Performance Management*. MIT Sloan Management Review.

## Caso de Discusión

En la Memoria Anual 2020, IBM declaró: “La pandemia del COVID-19 demostró las falencias de estructuras laborales propias del siglo XIX, incluyendo días de 9 a 5 basados en un puñado de horarios en un mundo con más de 2 docenas de husos horarios; supuestos de la era agrícola acerca de la estructura familiar y obligaciones de cuidado; definiciones no-inclusivas acerca de identidades personales; y estigmas acerca de temas de salud mental. Las crisis actuales subrayan la necesidad de enfocarse en lo importante: liderazgo y eficiencia pero también empatía y aceptación, sobre una fundación de confianza.”

IBM cuenta con una plataforma digital de aprendizaje, Your Learning, que utiliza la Inteligencia Artificial de Watson para generar recomendaciones personalizadas de aprendizaje e incluye colaboración entre pares y redes sociales internas. La plataforma aprovecha información acerca de las competencias de los empleados(as) y las habilidades más demandadas para diseñar programas de aprendizaje a la medida de cada empleado(a). El programa personalizado, dice Diane Gherson: “Es muy accesible, muy orientado al usuario(a) final. Tiene de todo, cursos internos y externos, artículos de revistas de negocios y videos de YouTube. Y te lo presenta a ti individualmente, basado en tu rol, diciendo: ‘Según lo que has tomado hasta ahora y tus metas de desarrollo de carrera, aquí van recomendaciones de aprendizaje junto con los comentarios y evaluaciones de las personas que las han tomado.’”



## Caso de Discusión

### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cómo aprenden las personas?
2. ¿Cómo se desarrolla la capacidad de aprender?
3. ¿Cómo se aprende la empatía?
4. ¿Cómo aumentar la confianza de los empleados(as)?
5. ¿Cómo aumentar el compromiso de los empleados(as)?
6. ¿Cómo desarrollar un sistema personalizado de aprendizaje?
7. ¿Cómo escalar un sistema personalizado de aprendizaje a toda la empresa; en otras palabras, cómo masificar lo personalizado?
8. ¿Cómo aprovechar la retroalimentación de los empleados(as) para mejorar los mecanismos de aprendizaje?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje a todo nivel en una compañía?
10. ¿Cómo se compromete a las personas a adoptar un aprendizaje continuo?



## Desafío N°6:

Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » Futuros cambios en el mundo laboral.
- » 60% de las labores repetitivas de los operadores(as) se podrán automatizar.
- » Alto nivel de incertidumbre sobre futuro laboral, lo que provoca tensión en clima laboral.
- » Eliminará cargos, dejando personas disponibles sin necesariamente la preparación para asumir nuevos cargos.

## ¿Cómo nos hacemos cargo?

Definiciones básicas:

- » Es importante que las organizaciones den una respuesta proactiva a los cambios que traerá la transformación digital. Por consiguiente, es necesario actualizar las estrategias.
- » Este proceso de cambio impactará la cultura de las organizaciones, lo que requiere una adecuada gestión del cambio y un replanteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- » Se debe realizar una planificación dotacional y llevar a cabo capacitaciones al ritmo necesario a fin de incorporar en otras áreas a los trabajadores(as) afectados por la automatización.
- » Las herramientas digitales son una oportunidad para que Recursos Humanos entregue mejores servicios.

Todos los procesos de Recursos Humanos descritos anteriormente permiten abordar este desafío:

- » Planificación estratégica para tener claro el rumbo de la empresa.
- » Estrategia de personas permite definir la forma de enfrentar el impacto en las personas de la automatización.

- » La comunicación transparente ayuda a bajar los niveles de incertidumbre y a gestionar las relaciones internas, disminuyendo la tensión laboral.
- » El diseño organizacional, planificación dotacional y reclutamiento, serán fundamentales para incorporar los nuevos talentos requeridos.
- » La inducción, gestión de competencias y capacitación permiten definir un plan para apoyar a los trabajadores(as) a adquirir las nuevas competencias que serán requeridas en el futuro.

La transformación digital requiere nuevas fortalezas y competencias. Se necesitará mejorar la gestión del conocimiento al interior de la empresa, capturando los cambios exigidos por la automatización.

## 6.1 Gestión del Conocimiento

### ¿Qué es?

Provisión, organización, dirección, coordinación y control del conocimiento de la organización.

### ¿En qué consiste?

Métodos para capturar el conocimiento clave.

### ¿Para qué sirve?

Si una persona decide renunciar. ¿Cómo hace su organización para preservar el conocimiento?

## Necesidad organizacional

La organización requiere preservar el conocimiento clave necesario para que las personas puedan implementar las estrategias y lograr los objetivos comprometidos.



## ¿Cómo se hace?

El desafío de la gestión del conocimiento es transformar el conocimiento tácito, que reside a nivel personal, en explícito, que puede ser codificado y documentado por la organización.

<b>CODIFICABLE</b>	<b>COLECCIÓN DE INFORMACIÓN PLANIFICADA</b>	<b>COLECCIÓN DE INFORMACIÓN AD HOC</b>	<b>INFORMACIÓN NUEVA PERO CODIFICABLE</b>
	Conocimiento de procesos que típicamente ocurren durante el año	Conocimiento de eventos no planificados	Ideas nuevas que pueden comenzar como tácitas pero que pueden hacerse explícitas
<b>PERSONAL</b>	<b>IDEAS TÁCITAS BASADAS EN EL APRENDIZAJE</b>	<b>IDEAS TÁCITAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA</b>	<b>EMERGENTE Y FLUIDO</b>
	Conocimiento tácito que puede ser transferido a través del aprendizaje o la experiencia	Conocimiento tácito que puede ser transferido a través de una tutoría	Ideas nuevas que son tácitas y pueden o no ser codificables en el largo plazo

Fuente: Boston Consulting Group

La gestión del conocimiento consta de cinco etapas:

1. Identificar el conocimiento
2. Adquirirlo y desarrollarlo
3. Distribuirlo
4. Usarlo
5. Retenerlo en la organización

## Desafío de la gestión del conocimiento

### ¿Qué es?

Busca preservar en la organización el conocimiento que está en la mente de los trabajadores(as). El desafío es transformar el conocimiento tácito personal en explícito, apto para ser codificado y documentado.

## 5 Etapas de la gestión del conocimiento

### ¿Cómo se hace?

#### 1. Identificar el conocimiento

Los/las integrantes de la organización poseen conocimiento, habilidades, experiencia e intuición que pueden ser clave para la empresa. Por ejemplo, el conocimiento de los empleados(as) sobre la mejor manera de realizar su trabajo, el conocimiento en manos de equipos que trabajan en problemas centrales de la compañía, y el conocimiento relacionado a los productos, procesos y relaciones organizacionales.

Este conocimiento puede provenir de fuentes internas o externas, a través de interacciones con clientes, proveedores u otros actores clave.

Las compañías controlan solo una mínima parte de lo que sabe cada empleado(a) y, por lo tanto, deben desarrollar estrategias para identificar el conocimiento clave y transformarlo en información útil y accesible.

El conocimiento clave se considera de nivel experto si el trabajador(a) posee un alto conocimiento técnico adquirido mediante una capacitación continua y validada por una alta competencia en el desarrollo de sus actividades; tiene habilidad para capacitar a otros(as) y desarrollar prácticas efectivas; experiencia en diagnosticar y tomar decisiones, obtenida a través de una sucesión de cargos relevantes; y una gran red de contactos.

Un conocimiento clave se identifica mediante información proveniente de comparaciones, consecuencias, conexiones y conversaciones originadas entre los/las integrantes de la organización, según indica la tabla:

Identificar el Conocimiento Clave

TIPO	PREGUNTA
Comparación	¿Cómo se compara la información acerca de una determinada situación con la de otras?
Consecuencia	¿Qué impacto tiene la información en las decisiones y acciones?
Conexiones	¿Cómo afecta a los demás si este conocimiento no se transfiere?
Conversación	¿Qué es lo que piensa la gente acerca de esta información?



## 2. Adquirir y desarrollar el conocimiento

Una vez que el conocimiento clave es identificado, el siguiente paso es documentar el conocimiento en forma física, a través de manuales o de archivos digitales.

El conocimiento tácito se transforma en explícito en tres niveles:

### Niveles de Transformación del Conocimiento Tácito a Explícito

#### CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN



### 1. Las actividades de la organización se documentan por medio de procedimientos.

Un procedimiento tiene un objetivo (para qué sirve); un alcance (a quiénes aplica); la descripción de actividades; y los roles y responsabilidades. Estos últimos se detallan por medio del Diagrama RACI, que se muestra a continuación:

DIAGRAMA RACI		
	<i>Inglés</i>	<i>Castellano</i>
R	RESPONSIBLE	REALIZAR
A	ACCOUNTABLE	APROBAR
C	CONSULTED	CONSULTAR
I	INFORMED	INFORMAR

Se recomienda que cada actividad sea explicada a cabalidad, permitiendo su fácil seguimiento por parte de los trabajadores(as). Cada procedimiento debe limitarse a una hoja de texto, complementado por dibujos que apoyen la comprensión. La persona que lleva a cabo la actividad debe ser responsable por generar el procedimiento y actualizarlo. La supervisión debe revisar el procedimiento, simplificarlo y conseguir las aprobaciones correspondientes.

## 2. Los procesos de la organización se documentan por medio de flujogramas.

El flujograma debe reflejar todos los pasos e incluir a todos los/las participantes en el proceso. Los pasos del flujograma se pueden convertir en *checklists*, que indican quién debe hacer qué, cuándo y cómo. El *software* Tallyfy transforma flujogramas en *checklists* automáticamente.

Los flujogramas se pueden complementar con ejemplos, casos y respuestas a preguntas frecuentes. Además, se pueden compartir utilizando herramientas computacionales de colaboración tales como Sharepoint, Microsoft Jammer, o SAP SuccessFactors JAM

## 3. El conocimiento experto(a), definido como la capacidad de tomar decisiones acertadas en condiciones de incertidumbre, se captura por el Método de Decisión Crítica.

Este método, desarrollado para la NASA y el Ejército de Estados Unidos, intenta documentar el conocimiento experto(a) tácito que se expresa como decisión intuitiva.

El Método de Decisión Crítica busca capturar cómo el experto(a) resolvió una situación crítica y consta de cuatro pasos:

- a. Pedir al experto(a) que describa el incidente crítico.
- b. Delinear la cronología del incidente.
- c. Profundizar el análisis del manejo del incidente por medio del análisis del contexto, objetivos y expectativas clave; conocimiento previo, fuentes de información y estrategia clave; analizar posibles errores.
- d. Convertir el incidente y el análisis en una historia a ser utilizada en cursos de capacitación, generando preguntas que permitan llevar el análisis a niveles más profundos y capturando cómo los/las participantes habrían decidido si ellos hubieran sido el protagonista.

## 3. Distribuir el conocimiento

Un traspaso de conocimiento clave será exitoso si es transmitido de persona a persona, entre equipos y redes de trabajo. Sin embargo, las organizaciones enfrentan a menudo problemas para distribuir y colocar a disposición de sus integrantes el conocimiento requerido.

Por lo tanto, es importante considerar que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales entre un grupo de personas que comparten un interés común o a través de redes de expertos(as), que permiten que aquellos(as) con menor experiencia puedan acceder a la información.



Este proceso puede realizarse desde el grupo de expertos(as) hacia uno o varios grupos específicos; al interior de un equipo de trabajo o entre grupos, o entre trabajadores(as) individuales. Para ello, se recomienda una serie de reuniones estructuradas para presentar el conocimiento clave; abrir un espacio de preguntas donde el trabajador(a) aprendiz pueda manifestar sus inquietudes; y una sección final donde se evalúe si este último ha comprendido e interiorizado los conceptos compartidos.

## 4. Usar el conocimiento

Para que la utilización del conocimiento sea efectiva es necesario realizar un seguimiento al proceso, para validar que las actividades involucradas se estén cumpliendo secuencialmente. Para ello se recomienda el uso del *checklist*, donde cada actividad, en la medida que sea cumplida, queda registrada en la herramienta de seguimiento. De esta forma, el proceso puede ser controlado y más fácilmente recordado por los trabajadores(as) que deban utilizar frecuentemente la información disponible.

## 5. Retener el conocimiento

La retención del conocimiento permite mantener los esfuerzos y desarrollos internos utilizados para el cumplimiento de objetivos relevantes de la organización. Si no se retiene el conocimiento, se perderán los esfuerzos realizados en las etapas anteriores.

La retención del conocimiento involucra conservar la información relevante por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta y uso en el momento necesario.



### Recuerde:

Para retener el conocimiento es importante:

1. Seleccionar el conocimiento que debe ser retenido.
2. Guardar la experiencia en forma apropiada, que sea accesible y utilizable por quien la necesite.
3. Garantizar que la memoria organizacional se actualice.

Para mantener accesible la información, se pueden utilizar herramientas tecnológicas que almacenan los documentos desarrollados, como por ejemplo plataformas o softwares que faciliten la distribución del conocimiento, reforzando mediante una capacitación a nivel de usuarios(as). Para esto, se recomienda crear grupos de trabajo para generar una transferencia del conocimiento de los trabajadores(as) más experimentados(as) a los de menor antigüedad, minimizando los riesgos para la organización de cualquier eventualidad que pueda ocurrir con las personas más calificadas y experimentadas.

Un sistema de gestión documental actualizado apoya a la organización a mantener al día a sus empleados(as) y facilita la mejora de los procesos, estableciendo una línea base.

Los siguientes indicadores apoyan la evaluación de la gestión del conocimiento:

- Número de procesos documentados sobre el total de procesos.
- Auditoría a procesos finalizados.
- % de brechas cerradas sobre total identificadas durante la auditoría de procesos.
- Número de personas entrenadas.
- % de conocimiento clave documentado sobre total identificado.

## BUENA PRÁCTICA

### Traspaso de conocimiento directo

Hay empresas que crean programas especiales para que los trabajadores(as) con mayor experiencia traspasen tanto su conocimiento técnico como la cultura organizacional a las nuevas generaciones.

Una empresa distribuidora de productos tiene una escuela interna, aportando una estructura formal al proceso de gestión de conocimiento. La escuela considera al personal de mayor experiencia como embajadores(as), liderando la transmisión de la cultura organizacional y conocimientos técnicos. El resultado ha sido un aumento del compromiso de los trabajadores(as) a través de una relación cercana.



## Notas metodológicas

La gestión del conocimiento se grafica por medio de la Pirámide Informacional, que indica que de los datos se obtiene la información, de ésta el conocimiento, y de éste la inteligencia o sabiduría<sup>40</sup>.



Fuente: Ponjuán, Gloria (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones*.

Esta pirámide trae anexa la interpretación de que los datos son solo registros a través de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones.

Los datos se convierten en información al asociárseles una idea o concepto en una determinada estructura. Por ejemplo, una base de datos se convierte en un repositorio de información útil si los datos están estructurados y ordenados.

El conocimiento corresponde a estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia.

Finalmente, se define la inteligencia como una estructura de conocimiento que, siendo contextualmente relevante, permite la intervención ventajosa de la realidad.

<sup>40</sup> Ponjuán, Gloria. (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones*. Santiago, CECAPI (Centro de Capacitación en Información, Prorectoría, Universidad de Chile).

Los ejes de cantidad y calidad de la pirámide indican que, por ejemplo, la inteligencia es de mayor calidad que el conocimiento. Mientras que, a la inversa, a medida que se sube en la pirámide va disminuyendo la cantidad, porque los niveles superiores utilizan los inferiores como materia prima.

La transformación de datos en información requiere de un proceso en el que se les agregue valor, al igual que la transformación de la información a conocimiento.

La gestión del conocimiento se ocupa de la investigación, desarrollo, aplicación e innovación de los procedimientos e instrumentos necesarios para la creación y retención del conocimiento en las organizaciones, con el fin de aumentar su valor y ventaja competitiva.

Gestionar el conocimiento en la organización permite mejorar prácticas a partir de lo ya aprendido; mejorar el comportamiento de la organización al permitir el intercambio de información entre trabajadores(as); tomar mejores decisiones; facilitar la innovación y el aprendizaje; resolver problemas complejos; gestionar el capital intelectual; y aumentar el rendimiento de la organización.

Los niveles gerenciales reconocen tener serias dificultades al momento de especificar el conocimiento con el que cuentan sus organizaciones, el valor de éste y la estrategia desarrollada para gestionarlo.

Constantemente se perciben riesgo de pérdida o fuga de conocimientos importantes, ya sea porque los más experimentados(as) se van o simplemente porque no son documentados en el momento; errores repetidos y problemas para sistematizar lo aprendido, falta de coordinación entre las áreas y desigualdad del desempeño entre profesionales.



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios

Empresa de servicios software desarrolló un registro actualizado de las competencias que tiene cada empleado(a) en línea con los perfiles que busca la compañía. Las competencias se dividen en cuatro tipos: universal, global, local/único y habilidades básicas.

Este registro se complementó con experiencias de los trabajadores(as) y una plataforma web que les permite tomar contacto, actualizarse y acceder a recursos informativos.

De este modo, cuando se requiera una nueva habilidad en ciertos empleados(as), se modifica su perfil para que sepan en qué deben capacitarse. Este método resultó ser exitoso, y la empresa logró aprovechar su capital intelectual mejor que otros competidores.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios

La gestión del conocimiento también está siendo relevante al momento de idear y crear mejoras al interior de las empresas, al realizarse a través de procesos participativos de innovación. Esta es una forma práctica y motivante para gestionar el conocimiento.

Una empresa industrial al observar una baja en la satisfacción global de los clientes decide innovar, por lo que crea un programa especial con el objetivo de generar propuestas de carácter incremental que mejoren los procesos y aumenten la calidad de los productos entregados.

La iniciativa busca que los trabajadores(as) presenten casos de mejora, que son evaluados para definir las ideas que serán implementadas. Como parte del programa, se realizan talleres de presentaciones efectivas para que los trabajadores(as) puedan realizar sus propuestas.

Se les entrega un reconocimiento a los/las participantes y el premio a la propuesta ganadora es un viaje para visitar industrias similares fuera de Chile, buscando ser una experiencia de aprendizaje.

El programa se realiza cada año con un tema diferente, permitiendo consolidar los diversos elementos de la estrategia de la empresa. Esta iniciativa ha contribuido a mejorar los resultados de la empresa y a mantener su certificación internacional.

### Sebastián Conde conversó con Cristián Aránguiz, Paula Ruiz-Tagle y Claudia Vargas acerca de este desafío.

#### ¿Por qué a la organización le debe importar gestionar la transformación digital y la automatización de procesos?

En 1965, Gordon Moore observó que el número de transistores por unidad de superficie en circuitos integrados se duplicaba cada año.

Citi Digital Strategy Team indica que llegar a 50 millones de usuarios le tomó 75 años al teléfono, 38 años a la radio, 13 años a la televisión, 4 años a internet, 3,5 años a Facebook, 35 días a Angry Birds y 19 días a Pokémon Go.

Antes de 2004 no existía YouTube ni Netflix, Uber, Twitter, WhatsApp, Groupon o Tesla Motors.

No solo el cambio se ha acelerado sino que los entornos de trabajo se caracterizan por ser VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

La transformación digital y la automatización de procesos son habilitadores clave en este entorno cambiante.

#### ¿Qué es la transformación digital?

Es un proceso continuo y adaptativo de revisar y reformular la forma de crear y entregar valor, utilizando intensivamente diversas tecnologías digitales, internet de las cosas y ecosistemas que interconectan dispositivos, artefactos y personas.

#### ¿Por qué la transformación digital es importante para las organizaciones?

Porque transforma los modelos de negocios, la experiencia del cliente y los procesos operacionales.

#### ¿Qué impacta la transformación digital?

Apalanca las redes de clientes y transforma la ruta de la compra; permite construir plataformas digitales más allá que productos; convierte el dato en activo; impulsa la



innovación mediante experimentación y creación de prototipos mínimos viables; y transforma la propuesta de valor.

### ¿En qué se caracterizan las capacidades digitales?

Permiten repensar, de manera ágil, los modelos de negocio, la experiencia del cliente y los procesos de negocio.

### ¿Qué se requiere para aumentar las capacidades digitales?

Adhesión y adopción. Tenemos adhesión cuando las personas superan la resistencia y se vinculan con alto compromiso con la tecnología; tenemos adopción cuando las personas aprenden a usar y luego utilizan la tecnología. La adhesión requiere identificar y gestionar preocupaciones; la adopción requiere difundir, capacitar y utilizar.

### ¿Qué es clave si queremos desarrollar un proyecto de transformación digital?

Iniciar la gestión del cambio cultural (adhesión) en paralelo al proyecto técnico (adopción).

### ¿Cuál es el rol de la alta gerencia en la transformación digital?

La adhesión parte con la instalación por parte de la alta gerencia del proyecto de transformación digital como un elemento prioritario en su agenda y definiendo un propósito común que haga sentido a las personas. Luego la alta gerencia define la gobernanza del proyecto integrando aspectos culturales (adhesión) al ámbito técnico (adopción), vinculando a actores clave y definiendo roles y responsabilidades del equipo conductor.

### ¿Cuál es el rol del equipo conductor de la transformación digital?

Identificar y gestionar las preocupaciones y desarrollar las capacidades para que las personas puedan empezar a utilizar las herramientas digitales.

## EJERCICIO

Usted es dueña de una compañía productora de vinos. Una persona experimentada en el equipo de producción decidió renunciar porque recibió una mejor oferta de trabajo. Usted le solicita que, en el mes que le queda de trabajo, le ayude a dejar documentada la experiencia que obtuvo.

- ¿Cuáles son los conocimientos clave que debe retener? ¿Cómo se podrían categorizar?
- Desarrolle el mapa de procesos y los procedimientos necesarios. ¿Cuál será la forma de distribuir los conocimientos identificados a la organización?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- Piense en un conocimiento clave que posea ¿Por qué es importante?
- Desarrolle un mapa de procesos o procedimiento del conocimiento identificado ¿Cómo puede difundirlo y mantenerlo en el tiempo?

## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cómo influye la tecnología en la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo se podría medir el impacto de la gestión del conocimiento en las organizaciones?



## Caso de Discusión

### Minería de Datos en la Mina Bagdad



*Este caso describe cómo una operación madura desafía el statu quo, buscando una mejor forma de hacer las cosas basada en datos.*

#### Introducción

Una de las primeras noticias acerca de un nuevo programa en la mina Bagdad provino del propio CEO de Freeport-McMoRan Inc., Richard Adkerson. En abril de 2019, en la conferencia de resultados del primer trimestre de ese año, el Sr. Adkerson dijo: “Estamos progresando en nuestra gestión de productividad y control de costos utilizando *advanced analytics* en nuestra mina Bagdad.” Indicó que se trata de un plan piloto para Freeport, que “usa la capacidad que entrega la gestión de datos para medir cosas y responder muy rápidamente.” Confidenció que

## Caso de Discusión

“la gente no relaciona intuitivamente esto en un negocio como el nuestro.” Informó que han incorporado expertos(as) externos(as) para trabajar con los equipos propios, indicando que “estamos muy alentados por lo que está pasando en Bagdad ahora, y la próxima parada será Morenci. En todas partes, usaremos *big data analytics* para mejorar el negocio, bajar nuestros costos y aumentar la productividad.”<sup>41</sup>



La puesta en escena parecía hecha por el equipo de relaciones públicas más que por la unidad de relaciones con inversionistas. Allí estaba el líder del mayor productor de cobre del mundo listado en la bolsa, una empresa que en 2019 vendió 3.292 millones de libras de cobre, destacando una de las nueve minas que opera en Estados Unidos. Pero no cualquier mina; el Sr. Adkerson estaba hablando de minería de datos en la mina Bagdad, cuyos inicios datan de 1882.

Efectivamente, la minería, con sus camiones y palas gigantes, no trae a la mente la imagen de la nueva economía basada en plataformas de datos, donde



<sup>41</sup> Citado por Chris Hinde. “Mining’s Artificial Intelligence”. Mining Beacon. 9 octubre 2019. Morenci es otra mina de Freeport en Arizona. Reimagined Talent and Performance Management. MIT Sloan Management Review.



## Caso de Discusión

empresas hoteleras no tienen hoteles y empresas de transporte no poseen autos. Pero esa era la imagen que Freeport quería dejar en los(as) inversionistas: el futuro había llegado a la antigua Bagdad y su éxito se traspasaría a cada una de las otras operaciones para convertir a Freeport en un competidor formidable, creando gran valor para el accionista.

Una imagen de futuro para ayudar a olvidar la adquisición de Plains Exploration y McMoRan Exploration, de petróleo y gas, por US\$19 mil millones en 2013, hecha justo antes que los precios del petróleo cayeran a casi la mitad. Una adquisición que obligó a Freeport, para bajar su nivel de deuda, a vender su participación de 56% en la mina de cobre y cobalto Tenke Fungurume en la República Democrática del Congo a China Molybdenum en US\$2,69 mil millones, a desprenderse de una parte de su mina Morenci en Estados Unidos y a levantar capital cuando la acción comandaba bajos precios.<sup>42</sup>

### La Mina Bagdad

Bagdad está ubicada a unas 100 millas al noroeste de Phoenix en el estado de Arizona en Estados Unidos. Su operación consta de una planta concentradora de 75.000 toneladas métricas por día que produce concentrado de cobre y molibdeno; una planta SX/EW con capacidad para producir 32 millones de libras anuales de cátodos de cobre a partir de soluciones generadas por la lixiviación de acopios de mineral de baja ley; y una planta de *pressure-leach* para procesar concentrados de molibdeno.

Las primeras prospecciones se remontan a 1882. Su primer molino procesó mineral de la mina subterránea a partir de 1928, iniciando la transición a rajo abierto en 1945.



<sup>42</sup> CESCO, Spencer Stuart. *Mining for Value: Industry Leaders Disclose Lessons Learned from the Supercycle*. 2018.

## Caso de Discusión

Tuvo una inversión de US\$240 millones en 1973 en camiones, palas, en la concentradora y en 400 casas para la comunidad de Bagdad, que fue originalmente construida como campamento minero o “company town”.<sup>43</sup>

### Freeport-McMoRan Inc.

En 2019, Freeport-McMoRan tuvo ingresos por US\$14.402 millones, una utilidad operacional de US\$1.091 millones y una pérdida final de US\$239 millones. Sus activos totalizaron US\$40.809 millones; mantiene una deuda de US\$9.826 millones; y su caja alcanza a US\$2.020 millones.

Freeport-McMoRan: Información Financiera y Operacional					
(US\$ Millones)	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Ingresos</b>	14.402	18.628	16.403	14.830	14.607
<b>Utilidad Operacional</b>	1.091	4.754	3.690	(2.729)	(13.437)
<b>Utilidad Neta</b>	(239)	2.602	1.817	(4.154)	(12.236)
<b>Caja y Equivalentes</b>	2.020	4.217	4.526	4.262	193
<b>Prop., Plantas &amp; Equipos y Des. Mina</b>	29.584	28.010	22.994	23.348	24.245
<b>Prop. Netas de Petróleo y Gas</b>	--	--	--	74	7.093
<b>Activos a la Venta</b>	--	--	--	5	4.862
<b>Total Activos</b>	40.809	42.216	37.302	37.317	46.577
<b>Deuda Total</b>	9.826	11.141	13.229	16.126	20.428
<b>Producción Cobre (Millones Libras)</b>	3.247	3.813	3.737	4.222	3.568
<b>Venta Cobre (Millones Libras)</b>	3.292	3.811	3.700	4.227	3.603
<b>Precio Realizado Cobre (US\$/Libra)</b>	2,73	2,91	2,93	2,28	2,42
<b>Producción Oro (Miles de Onzas)</b>	882	2.439	1.577	1.088	1.257
<b>Producción Moly (Millones de Libras)</b>	90	95	92	80	92

Fuente: Freeport-McMoRan Inc. Building on Strength: 2019 Annual Report. Marzo 2020.

### El Programa Piloto en la Mina Bagdad

Según la Memoria Anual 2019 de Freeport: “El programa piloto iniciado en la mina Bagdad en el noroeste de Arizona a fines de 2018 ha sido exitoso en utilizar *data science, machine learning* y equipos funcionales integrados para resolver cuellos de botella, entregar beneficios en

<sup>43</sup> Website de Freeport-McMoRan Inc.



## Caso de Discusión

reducción de costos y mejorar el desempeño global. El programa está siendo implementado ahora en todas las operaciones de América del Norte y América del Sur.”<sup>44</sup>

El programa piloto contó con apoyo al más alto nivel. En una entrevista al *Financial Times* publicada el 4 de noviembre de 2019, el CEO de Freeport indicó que la compañía ha estado probando un modelo de inteligencia artificial en la mina Bagdad y que ahora lo implementará en sus operaciones en las Américas. Dijo el Sr. Adkerson: “Tenemos la meta aspiracional de agregar 200 millones de libras de cobre a partir de estas iniciativas con muy baja inversión de capital.” Dicha inversión no superaría los US\$200 millones. La entrevista agrega que el aumento en producción anual, equivalente a unas 90.000 toneladas, valorizadas en US\$500 millones al precio del cobre de esa fecha, demandaría tradicionalmente una inversión entre US\$1.500 y US\$2.000 millones para la compra de camiones de extracción, palas gigantes y equipo de molienda. En este contexto, el programa piloto “ha sido un éxito impresionante” acotó el Sr. Adkerson.<sup>45</sup>

Desacoplándose del petróleo, la entrevista indica: “El cobre es clave para alejarse de los combustibles fósiles hacia la energía renovable, ya que el metal rojo se usa en turbinas de viento, baterías para vehículos eléctricos y puntos de carga.”

Luego, indica los resultados: “El programa ya ha generado 9.000 toneladas adicionales este año.”



<sup>44</sup> Freeport-McMoRan Inc. *Building on Strength: 2019 Annual Report*. Marzo 2020.

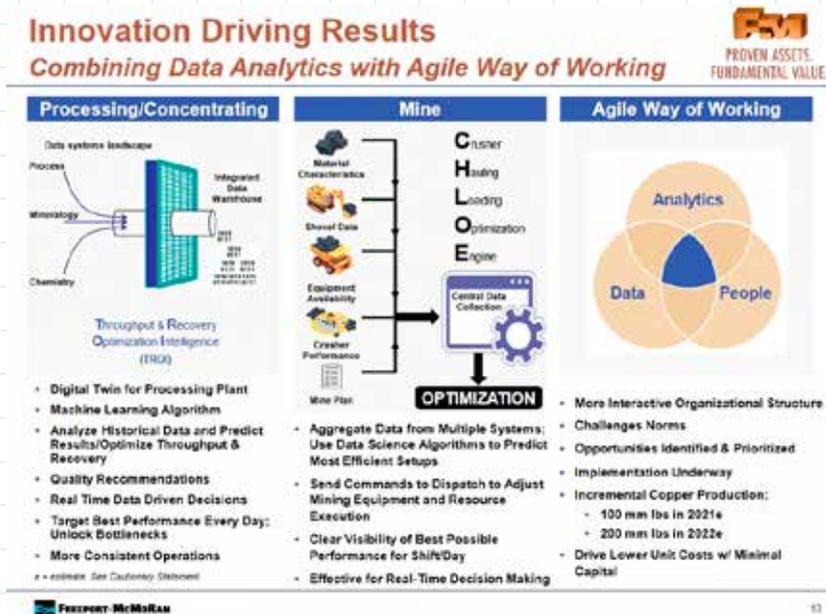
<sup>45</sup> Neil Hume. “Freeport Turns to Artificial Intelligence to Raise Copper Output by 90.000 tonnes: U.S. Company to Roll Out Machine Learning Technology Across Mines in the Americas.” *Financial Times*, 4 noviembre 2019.

## Caso de Discusión

Acto seguido, la entrevista describe el futuro: “Comparado con muchos otros sectores, el nivel de madurez tecnológica en la minería es aun relativamente bajo. Pero eso está empezando a cambiar a medida que la industria enfrenta presiones para bajar sus emisiones de carbono y su huella física. En depósitos antiguos como Bagdad – donde exploradores llevaron a cabo prospecciones en 1882 y la mayor parte de su abundante cobre ya ha sido extraída – los mineros(as) deben moler muchas más rocas de baja ley solo para mantener la producción pareja. El modelo de *machine learning* que Freeport desarrolló con McKinsey, la consultora, usa datos de sensores ubicados por toda la mina y sugiere nuevas formas para mejorar el desempeño de los chancadores y molinos. El sistema reveló que la mina producía siete tipos distintos de mineral y que el método de procesamiento, que involucra grandes celdas de flotación, podría recuperar más cobre si se ajustara el nivel de pH.”

Finaliza diciendo que todas estas iniciativas “generarán más caja que se ocupará para reducir el nivel de deuda e incrementar el valor al accionista.”<sup>46</sup>

En la presentación a los(as) inversionistas para comunicar los resultados a diciembre de 2019, Freeport entregó mayores antecedentes acerca del programa piloto en Bagdad, resumidos en la siguiente lámina:<sup>47</sup>



<sup>46</sup> Neil Hume. “Freeport Turns to Artificial Intelligence to Raise Copper Output by 90,000 tonnes: U.S. Company to Roll Out Machine Learning Technology Across Mines in the Americas.” *Financial Times*. 4 noviembre 2019.

<sup>47</sup> Daniel Gleeson. “Freeport to Invest in Data Science, AI Programs at North/South America Mines.” *International Mining*. 24 enero 2020.



## Caso de Discusión

La presentación a los(as) inversionistas señaló que en los procesos de concentración, Bagdad estableció un gemelo digital para la planta, armado de un algoritmo de **machine learning** que utiliza datos históricos para predecir resultados, optimizando el rendimiento y la recuperación por medio de “recomendaciones de calidad” que apoyan las decisiones. El análisis de datos apoya a los equipos de procesos a resolver cuellos de botella y a establecer metas que reflejan el mejor desempeño posible para cada día. El resultado es una operación más consistente.

En la mina, algoritmos de **data science** toman datos de múltiples sistemas para predecir las combinaciones de equipos más eficientes. A la vez, envían instrucciones al sistema de **dispatch** para ajustar la operación de los equipos y la ejecución del plan minero, visibilizando el mejor desempeño posible por turno por día, apoyando en línea la toma de decisiones. Se adoptaron métodos ágiles de trabajo, promoviendo una estructura organizacional más interactiva que desafiará apropiadamente las normas para identificar y priorizar oportunidades.<sup>48</sup>

En febrero de 2020, Harry M. “Red” Conger, Presidente y **Chief Operating Officer** - Américas de Freeport junto con dos socios de McKinsey publicaron la historia del programa en Bagdad.<sup>49</sup> Su mensaje es que la forma en que Freeport aprendió a confiar en un modelo de inteligencia artificial sumado a la intuición de sus veteranos(as) ingenieros(as) en minas y metalurgistas, refleja un cambio sutil pero profundo hacia una “era del operador”, donde solo las mejores compañías lograrán generar utilidades procesando mineral de tan baja ley que solo diez años atrás habría sido descartado como lastre.

Relatan que hacia fines de 2017, los ejecutivos(as) estaban convencidos de que Bagdad, con los equipos existentes, había llegado a un límite de eficiencia, por lo que a comienzos de 2018 empezaron a planificar una expansión de la concentradora para aumentar la producción en un 20 por ciento. Pero, a mediados de ese año, el precio del cobre bajó en un mes de unos US\$3,3 por libra a US\$2,75 por libra, lo que sepultó la posibilidad de la inversión de US\$200 millones para expandir Bagdad.

Señalan que, en cambio, el CEO Richard Adkerson y la **Chief Financial Officer** Kathleen Quirk desafiaron a Bagdad a optimizar los procesos sin una inyección masiva de capital.

<sup>48</sup> Daniel Gleeson. “Freeport to Invest in Data Science, AI Programs at North/South America Mines.” *International Mining*. 24 enero 2020.

<sup>49</sup> El resto del caso está basado en: Red Conger, Harry Robinson & Richard Sellschop. *Inside a Mining Company’s AI Transformation*. McKinsey & Company. 5 febrero 2020.

## Caso de Discusión



Indican que, por lo general, no es simple descubrir mejoras en una mina que ya ha alcanzado una alta eficiencia. Sin embargo, Freeport había estado recopilando información durante diez años, después de que Bert Odinet, *Chief Information Officer*, había coordinado una iniciativa para estandarizar la forma en que cada operación medía y reportaba su desempeño y había construido una base de datos centralizada de tipo *data warehouse* para almacenar la información. Unos años después, los ingenieros(as) de mantenimiento habían instalado sensores de desempeño en los camiones, palas y equipos. Sus técnicos tomaban los datos y manualmente los ingresaban en el *data warehouse* para mejorar las prácticas de mantenimiento y el desempeño de los equipos. Cuando el costo de las redes inalámbricas bajó y su confiabilidad aumentó, Freeport las instaló en todas las faenas, posibilitando la captura de datos en línea sobre el desempeño de los equipos. Dice Odinet: “Aprendimos cosas que nunca habríamos predicho. Ese proyecto nos enseñó a ser más abiertos a lo que la información nos decía. Y nos dio la confianza para probar con análisis más complejos.”

Señalan que los ejecutivos(as) estimaron que las oportunidades más prometedoras para aumentar la producción en Bagdad se encontraban en la planta concentradora, especialmente en la molienda y la flotación. Para capturar dichas oportunidades, pensaron que la forma de trabajo debería evolucionar a métodos ágiles basados en datos. Dice Justin Cross, Gerente General de Bagdad:

“Cuando desarrollamos proyectos operacionales, tendemos a multiplicar nuestra ingeniería. Examinamos cada escenario posible, agregamos protecciones, y hacemos todo lo posible para



## Caso de Discusión

asegurar que un cambio de proceso resultará en una mejora antes de ponerlo en práctica. Es una forma probada de obtener buenos resultados. Pero toma una cantidad gigante de tiempo, esfuerzo e inversión en capital.” La nueva forma de trabajar adoptaría principios ágiles: (1) desarrollo rápido de soluciones funcionales que después se podrían mejorar, poco a poco, según la retroalimentación de los usuarios(as); (2) colaboración en equipos multifuncionales; (3) trabajo en sprints de dos semanas de actividad para diseñar, testear y aprender de un cambio operacional; (4) implementar soluciones apenas éstas alcancen el nivel de *minimum viable product* (MVP); y (5) llevar un listado actualizado de ideas (*backlog*) a desarrollar en *sprints* futuros.



Cuentan que aprender el método ágil tomó tiempo. Shannon Lijek, socia de McKinsey y *coach* ágil en Bagdad, dice: “Cuesta adoptar el método ágil porque no es un proceso que se pueda memorizar. Es un conjunto de principios para minimizar la pérdida de esfuerzo y para lograr más resultados. Hemos visto que la mejor forma de aprender acerca del método ágil es haciéndolo.” Justin Cross señala: “Nos costó un tiempo sentirnos cómodos con lo ágil. Tuvimos que deshacernos de muchos viejos hábitos. Nuestra tendencia era tener todo 100 por ciento perfecto antes de implementarlo. Los y las *coaches* nos impulsaron a trabajar con soluciones que no estaban terminadas. Nos decían: ‘Pueden obtener 60 por ciento de la mejora con un MVP y eso es mucho. Así es que úsenlo. Después pueden preocuparse de mejorarlo.’”

Indican que el equipo que se formó para analizar el desempeño del molino construyó un modelo de *machine learning* para chequear si el molino operaba tan eficientemente como se pensaba. El molino operaba según una receta estándar que fijaba los parámetros para sus 42 *control settings*. El modelo de tipo *extreme gradient-boosting* consistió en un conjunto de miles de árboles de decisión que capturaban un enorme volumen de conocimiento metalúrgico. Pero al examinar en el modelo los datos de los sensores del

## Caso de Discusión

molino, los(as) integrantes del equipo ágil constataron que desde la perspectiva del molino, la mina estaba produciendo siete tipos distintos de mineral. La receta estándar no cuadraba con las propiedades de todos esos tipos de mineral. Sean Buckley, socio de McKinsey, indica: “Pensar acerca de conjuntos de mineral en términos de información de los instrumentos del molino en vez de clasificaciones geológicas tradicionales, fue un cambio fundamental de paradigma. Nos abrió muchas posibilidades nuevas de mejorar el desempeño.” El análisis indicó que si los **settings** del molino se ajustaban según los siete tipos de mineral, la producción de cobre podría aumentar en al menos 10 por ciento. El equipo ágil construyó un modelo de inteligencia artificial que examinaría el mineral ingresando al molino para recomendar los **settings** apropiados. El equipo diseñó algoritmos que analizaban las conexiones entre el tipo de mineral, las lecturas operacionales de los sensores, la cantidad de mineral pasando por el molino, y la recuperación de cobre. Acto seguido, desarrollaron más algoritmos para predecir el desempeño de la planta basado en las mediciones de los sensores.

Señalan que después de varias semanas de **sprints** de desarrollo, los(as) integrantes del equipo aumentaron la confiabilidad de las predicciones del modelo al 96 por ciento y lo convirtieron en un MVP de modelo de optimización, al que llamaron TROI, que podía emitir recomendaciones cada 12 horas, en línea con cada turno de los operadores(as) del molino. Algunas recomendaciones sirvieron para descubrir fallas en la lógica de TROI, que pasaron al **backlog** y fueron resueltas en los siguientes **sprints**. Una vez que TROI pasó varias pruebas de confiabilidad, el equipo ágil se enfocó en una idea que no había sido probada por la operación tradicional: aumentar la tasa de procesamiento del molino. La prueba se fijó para el 19 de octubre de 2018. Hasta ese momento, los resultados de TROI habían sido marginales.

Recuerdan que esa mañana, el ambiente era de preocupación a medida que los(as) metalurgistas, ingenieros(as) y **data scientists** de Freeport llenaban la sala de control de la planta. Querían ver qué pasaría cuando el molino alcanzara una tasa de operación que no se había probado antes. La posibilidad de dañar el molino estaba en la mente de todos(as). Los(as) integrantes del equipo ágil inicialmente se habían resistido a la idea de que el molino operara más rápidamente. Querían evitar que el acopio de mineral que alimenta al molino bajara del límite mínimo que se había fijado. Su preocupación era que un acopio muy bajo impactaría el desempeño del molino. A las 10:00 A.M., un operador accionó un control en su pantalla



## Caso de Discusión

de computador para acelerar el sistema de correas transportadoras que llevaban el mineral del chancador al acopio y de éste al molino. Todos(as) en la sala de control observaron los 13 monitores grandes, que brillaban con lecturas de cientos de sensores de desempeño ubicados alrededor del molino. La cantidad de mineral en el molino subió. Ninguna alarma sonó. Pasaron doce horas. El molino se mantuvo estable. Cuando el acopio de mineral disminuyó bajo el límite mínimo, la entrega acelerada de mineral desde el chancador y el esfuerzo adicional en la mina permitieron que el molino operara sin contratiempos. A medida que pasaron las semanas, el molino mantuvo el ritmo mayor sin pérdida de eficiencia. El modelo estaba en lo correcto: el molino podía manejar más mineral que lo que sus operadores(as) asumían. Dijo Justin Cross: “Ese era el hallazgo que estábamos buscando. Una vez que pudimos operar el molino a su velocidad máxima, supimos que podríamos obtener más resultados de las otras recomendaciones que el modelo estaba ofreciendo.” La producción subió 5 por ciento. TROI había apoyado al equipo a obtener un nivel de desempeño récord, abriendo la expectativa de aumentar la producción de cobre de Bagdad en 20 millones de libras por año.<sup>50</sup>

### Conclusión

La experiencia de la mina Bagdad con minería de datos y equipos ágiles muestra cómo un equipo de trabajo puede desafiar, con datos, las formas tradicionales de trabajar y obtener resultados significativos.



Reflexionando acerca de la experiencia de Bagdad, Red Conger, Presidente y **Chief Operating Officer** - Américas, indica:

“El esfuerzo de Freeport-McMoRan para aumentar la producción de cobre en Bagdad nos enseñó mucho acerca de cómo usar métodos ágiles y herramientas de inteligencia artificial en nuestras faenas, donde puede ser difícil cambiar rutinas aceptadas. Aquí hay algunas cosas que debemos tener en mente a medida que expandimos el uso de agilidad e inteligencia artificial en otras operaciones de Freeport-McMoRan: (1) no espere a tener el producto ‘perfecto’ antes de empezar a usarlo. Una vez que su solución esté funcionando

<sup>50</sup> Red Conger, Harry Robinson & Richard Sellschop. *Inside a Mining Company's AI Transformation*. McKinsey & Company. 5 febrero 2020.

## Caso de Discusión

suficientemente bien, impleméntela. Una acción inmediata produce resultados inmediatos; (2) esté dispuesto(a) a reconsiderar y descartar supuestos y procesos establecidos por mucho tiempo si encuentra mejores formas de hacer las cosas. Esto significa validar sus nuevas ideas por medio de análisis de datos y observación en terreno; (3) empodere a los equipos de primera línea a tomar riesgos. Así es como ocurre el testeo y el aprendizaje. Establezca límites claros acerca de lo que los equipos pueden experimentar. Deje en claro que ellos no serán culpados si sus experimentos no cumplen lo esperado o si generan mayores costos; (4) use data science para catalizar la toma de decisiones. El criterio y la intuición son difíciles de reemplazar, pero las personas pueden tomar mejores decisiones cuando están respaldadas por hallazgos analíticos; y (5) cuando haya creado valor con lo ágil y la inteligencia artificial, comparta lo que hizo y cómo lo hizo. Compartir el éxito creará interés por estas capacidades y motivará a sus colegas a adoptarlas.”<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Red Conger, Harry Robinson & Richard Sellschop. *Inside a Mining Company's AI Transformation*. McKinsey & Company. 5 febrero 2020.



## Caso de Discusión

### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cuáles son los objetivos del Programa Piloto en Bagdad?
2. ¿Cuáles son los objetivos de los(as) stakeholders (CEO, CFO, COO, Gerente General) con respecto al Programa Piloto?
3. ¿Cómo gestiona Bagdad a los(as) diversos(as) stakeholders?
4. Recuerden que en el Caso DBS Bank, el CEO descartó un plan piloto, prefiriendo hacer la transformación mediante amplia participación. ¿Por qué un programa piloto haría sentido en el caso de Freeport?
5. ¿Cuántas transformaciones simultáneas involucra el Programa Piloto?
6. ¿Era seguro el experimento? ¿Qué habría pasado si el molino hubiera resultado dañado?
7. ¿Cómo se logra comprometer a los empleados(as) con el cambio?
8. ¿Cómo se crea un ambiente propicio para la innovación?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje?
10. ¿Cómo se compromete a las otras operaciones a adoptar el método ágil y la inteligencia artificial?



## Desafío N°7:

Gestionar el desempeño óptimo de las personas, en el momento correcto y con las competencias necesarias



## ¿Por qué es un desafío hoy?

- » No todas las jefaturas están dispuestas a hacerse cargo de los problemas. Para evitar posibles conflictos se delega responsabilidad en el encargado(a) de la gestión de personas.
- » Jefaturas poco empoderadas y con bajos niveles de liderazgo de sus equipos, frenan los cambios necesarios en los procesos de trabajo.

## ¿Cómo nos hacemos cargo?

Definiciones básicas:

- » Los jefes(as) deben transformarse en líderes de sus equipos y generar confianza.
- » Los(as) líderes deben entender el valor de la sustentabilidad;
- » Los(as) líderes deben ser capaces de gestionar a las diferentes generaciones representadas en sus equipos.
- » Los(as) líderes deben cumplir un rol más activo en la implementación de las estrategias de negocio.

Los procesos de Recursos Humanos que permiten abordar este desafío:

- » Es necesario que las jefaturas cuenten con una mayor capacitación para cumplir su rol.
- » Las remuneraciones, incentivos y beneficios permiten motivar al trabajador(a).
- » Las evaluaciones de desempeño y de potencial son necesarias para mejorar el aporte de los trabajadores(as) y asegurar la continuidad del liderazgo.
- » La gestión de carrera, sucesión y movilidad permiten plantear desafíos al trabajador(a) en otras áreas, cargos o lugares físicos.
- » La retención del talento preserva la efectividad de los equipos de trabajo.
- » El egreso permite la renovación del talento al interior de la empresa.



## 7.1 Remuneración e incentivos

### ¿Qué es?

Un método para atraer, retener, motivar, alinear y reconocer el talento.

### ¿En qué consiste?

Un proceso estructurado que asegura la equidad interna y la competitividad externa.

### ¿Para qué sirve?

Para gestionar la renta de las personas que trabajan en la organización.

## Necesidad organizacional

La organización requiere recompensar a las personas por el valor que aportan, asegurando la equidad interna y la competitividad externa, buscando atraer, retener, motivar, alinear y reconocer el talento.

## ¿Cómo se hace?

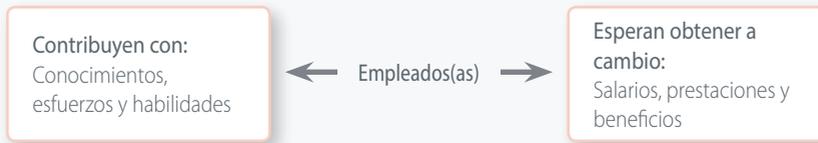
En línea con las estrategias y los planes de negocio, el objetivo del proceso de remuneración es administrar la renta de las personas que trabajan en la organización.

La remuneración consiste en:

- **Sueldo base:** cantidad fija mensual que depende del cargo y del nivel en que dicho cargo esté clasificado. El sueldo base está especificado en el contrato individual de trabajo o en el contrato o convenio colectivo de trabajo.
- **Compensación garantizada:** cantidad fija que se paga durante el año, adicional al sueldo base.
- **Compensación variable:** pago sujeto a condiciones específicas, que depende del logro de metas individuales, grupales o a nivel de toda la organización.
- **Beneficios:** prestaciones que cubren eventos clave en el ciclo de vida laboral, tales como educación, salud, pensión y apoyo a sobrevivientes en caso de fallecimiento.



### Relación de intercambio entre el empleado(a) y la organización



## LA REMUNERACIÓN

La organización administra la remuneración en base a una política de compensación y beneficios que aplica a todas las personas que trabajan en la organización.

La gerencia de Línea es responsable por administrar la política de compensación y beneficios.

La gerencia de Recursos Humanos custodia la política y aprueba los cambios que sean necesarios para alinearla con la estrategia y objetivos de la organización.

La política de compensación y beneficios se enmarca en la política de Recursos Humanos de la organización y se relaciona con las políticas de selección, evaluación de desempeño, sucesión y capacitación, entre otras. La organización administra la remuneración en base a una política de compensación y beneficios que aplica a todas las personas que trabajan en la organización.

Para gestionar correctamente la remuneración, primero se debe definir cómo compensar a las personas de forma que aumenten tanto su motivación y crecimiento personal, como sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. La remuneración no debe ser vista como el costo laboral sino como una herramienta para aumentar ventaja competitiva de la organización. Por lo tanto, debe ser coherente con las estrategias de la organización y no una copia de prácticas adoptadas por otras compañías.

La remuneración, entendida como una política estratégica, busca:

1. Recompensar a los empleados(as) por su desempeño anterior.
2. Ser competitiva en la gestión del talento.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados(as).
4. Alinear el desempeño de los empleados(as) con las metas de la organización.
5. Atraer y retener talento.
6. Evitar renuncias lamentadas.

## Cargo

### ¿Qué es?

Cada persona que trabaja en la organización tiene un cargo que identifica su rol y responsabilidades. Un cargo puede estar vacante o tener uno(a) o más ocupantes.

Cada cargo cuenta con una descripción, que indica el nombre del cargo, su ubicación en el organigrama, la posición a la cual reporta, los cargos que le reportan, su ubicación geográfica, la misión o rol del cargo, las funciones que ejerce; sus responsabilidades y facultades de revisión, aprobación y representación.

Los requisitos para el/la ocupante en términos de estudios, idiomas y experiencia conforman el perfil del cargo.

## Evaluación del cargo

### ¿Qué es?

Los cargos en la organización cuentan con una evaluación que refleja el nivel de responsabilidades, aporte, y los requisitos para sus ocupantes. El propósito de la evaluación es determinar la importancia del cargo en comparación con los otros de la organización.

La evaluación se efectúa por medio de un método estándar que es común a lo largo de la organización.

## Método de evaluación del cargo

### ¿Cómo se hace?

Para iniciar la evaluación, la gerencia de Recursos Humanos identifica cargos clave, incluyendo todos los niveles a lo largo de la organización.



Luego se evalúan dichos cargos, asignándoles un puntaje en línea con factores o elementos compensables, que dependen de la estrategia de la organización y pueden incluir: habilidad requerida, esfuerzo esperado, condiciones de trabajo, responsabilidad monetaria, delegación de autoridad, liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad por proyectos, experiencia y años de servicio en la organización.

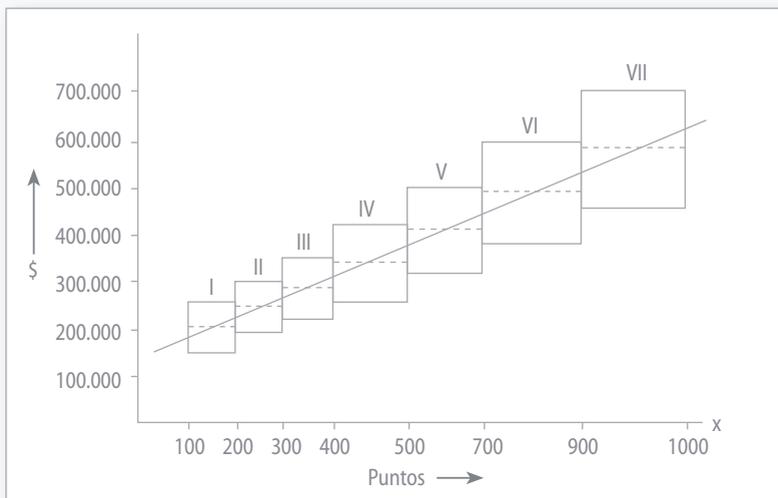
Posteriormente, se hace un ranking de cargos, de mayor a menor puntaje. De esta forma, se logra una evaluación relativa de todos los cargos en la organización.

## Niveles salariales

### ¿Qué es?

La evaluación del cargo asocia un nivel salarial a la posición, reflejando el aporte a la organización acorde con sus responsabilidades.

Los niveles salariales están organizados secuencialmente y en una estructura única para la organización como muestra el siguiente gráfico:



Los niveles salariales permiten una progresión salarial suave entre un nivel y otro en el evento de una promoción. También permiten que una persona con mayor experiencia tenga una remuneración mayor que otra persona con menor experiencia.

Cada nivel salarial tiene una banda salarial que permite diferenciación. La banda salarial tiene un mínimo, un punto medio y un máximo. La amplitud de la banda salarial, es decir la diferencia entre el máximo y el mínimo, depende del mercado. Por ejemplo, una amplitud de un 70% entre mínimo y máximo permite un desarrollo de carrera dentro del mismo cargo, coherente con una estrategia de organización plana u horizontal con pocos niveles de supervisión.

Dentro de la banda salarial, se encuentran curvas de salarios de referencia, que son una función del nivel salarial, los años de servicio y el desempeño.

La gerencia de Línea es responsable de asegurar, con la asesoría de la gerencia de Recursos Humanos, que los/las ocupantes de los cargos tengan una renta acorde con el nivel y dentro de la banda salarial correspondiente.

## Equidad interna y competitividad externa

### ¿Qué es?

Equidad Interna	La política de Compensación y Beneficios apunta a la equidad interna, por la cual la renta es consistente con la responsabilidad del cargo. Los/las ocupantes de cargos similares reciben rentas similares. La implementación de la política en forma consistente a lo largo de la organización asegura un tratamiento equitativo en las distintas localidades de ésta.
Competitividad Externa	La política de Compensación y Beneficios apunta a la competitividad externa. La renta de las personas que trabajan en la organización es similar a la compensación que reciben personas en cargos de similar responsabilidad en el mercado.

## Mercado de referencia

### ¿Qué es?

El mercado de referencia lo componen organizaciones y empresas de tamaño similar y con estrategias, objetivos, procesos y sistemas tales que requieren similares perfiles de habilidades, competencias y experiencia en las personas que contratan.



Por lo tanto, el mercado de referencia son los competidores de la organización en el mercado laboral.

La gerencia de Recursos Humanos determina el mercado de referencia, seleccionando a empresas y organizaciones que conforman el punto de comparación para sus compensaciones.

## ¿Cómo se hace?

Una vez identificado el mercado de referencia, se seleccionan los cargos que se encuentran en todas las organizaciones o empresas de la muestra y que se usarán en la comparación.

Para hacer esta homologación, se usan los organigramas, las descripciones, el análisis de perfiles y las evaluaciones de cargo.

La comparación con el mercado de referencia es en base a la remuneración total anual, que incluye el sueldo base, la compensación garantizada, la compensación variable y los beneficios.

Se utiliza la información más reciente disponible. En el caso de la compensación variable, se asume que se cumplen las metas, tomando las cifras de renta correspondientes. La mediana de cada escala salarial se compara con la mediana de los cargos similares en la muestra del mercado de referencia. Si la muestra es insuficiente, se utiliza el promedio.

Durante la recopilación de datos de las organizaciones y empresas del mercado de referencia, se pide solamente información histórica, evitando consultar acerca de proyecciones futuras, a fin de cumplir las normas antimonopolio. Habitualmente, con el fin de cumplir dichas normas, una empresa especializada externa lleva a cabo la encuesta de mercado, lo cual asegura independencia y objetividad.

El estudio del mercado de referencia arroja la posición de la organización versus la competencia, expresada en términos de percentiles.

## Fijación de metas e incentivos por resultados

### ¿Cómo se hace?

La compensación variable basada en resultados requiere: (1) acordar metas y (2) fijar incentivos al cumplimiento de las metas acordadas, basado en:

1. Acuerdos entre supervisor(a) y supervisado(a).
2. Comprensión mutua de expectativas.
3. Compromiso y seguimiento.
4. Recompensa que reconozca la contribución a la organización.

Para ser efectivas, las metas deben ser **SMART**:

- **Simples:** que reflejen en forma sencilla las expectativas de cumplimiento. Deben ser expresadas en términos de una acción, con resultados concretos y específicos.
- **Medibles:** los resultados se miden por medio de indicadores clave de desempeño (KPIs).
- **Alcanzables:** las metas deben ser desafiantes pero razonables. Se deben poder lograr en el tiempo destinado para ello. Si una meta no es factible, el compromiso de los empleados(as) disminuirá. Las metas deben estar bajo el control de la persona y ser consistentes con sus habilidades y conocimiento.
- **Relevantes:** las metas deben ser coherentes con las responsabilidades de la persona y estar alineadas con la estrategia de la organización. Su logro debe ser percibido como una contribución a la organización.
- **Tangibles:** las metas deben ser concretas y tener fecha de cumplimiento.

Por ejemplo, las siguientes metas se pueden evaluar bajo este criterio:

- Hacer una presentación al comité ejecutivo. *(Solo S. No tiene indicadores, no se sabe si es alcanzable ni relevante y no tiene fecha de cumplimiento).*
- Aumentar, en el primer semestre de este año, las ventas de ácido sulfúrico en el mercado nacional en un 5% versus el año anterior. *(SMART. No se sabe si es alcanzable ya que no hace referencia al crecimiento del mercado ni a metas de años anteriores).*
- Completar las evaluaciones de desempeño del equipo. *(Solo S. No tiene indicadores, es parte de la carga base del cargo y no tiene fecha de cumplimiento).*



- Aumentar la productividad de mi equipo en un 5%. (*SMR. No se sabe si es alcanzable, ya que no hace referencia al crecimiento de la productividad, ni a metas de años anteriores y no tiene fecha de cumplimiento*).
- No tener reclamos de clientes en el año. (*Solo S. No tiene indicadores, no se sabe si es alcanzable, ni relevante y no tiene fecha de cumplimiento*).

Como lo demuestran los ejemplos, la meta debe contener todos los elementos para que su seguimiento, cumplimiento y evaluación sean precisos.

Las metas pueden ser individuales y/o grupales. Por lo tanto, los incentivos correspondientes pueden ser individuales y/o grupales. Esta compensación variable basada en resultados crea incertidumbre sobre el ingreso final, ya que una parte de la remuneración del empleado(a) dependerá del rendimiento propio y/o grupal, incentivando un mayor esfuerzo. Los esquemas de compensación variable incluyen:

- **Incentivos para grupos de proyectos:** en línea con el cumplimiento de objetivos de proyectos.
- **Incentivos individuales:** bonos establecidos generalmente para altos(as) ejecutivos(as), en base a metas tanto individuales como organizacionales que buscan impulsar la rentabilidad, productividad, satisfacción del cliente, servicio y calidad.
- **Incentivos a largo plazo:** planes de acciones bursátiles para ejecutivos(as).
- **Pago de suma total:** consta de un bono por rendimiento anual que sustituye un aumento salarial al empleado(a).
- **Ahorros compartidos:** se comparte un porcentaje previamente establecido en base al cumplimiento por parte de los trabajadores(as) de metas de ahorro individuales o grupales.
- **Participación en las ganancias:** similar al punto anterior, pero en este caso se comparte una fracción de las ganancias monetarias en línea con su aporte.

## Incentivos por competencias

### ¿Qué es?

Los incentivos por competencias constituyen un método indirecto de compensación variable que se enfoca menos en los resultados y más en cómo se trabaja. El método requiere

identificar aquellas competencias que hacen la diferencia entre un desempeño promedio y un rendimiento excepcional. A continuación, se relaciona la compensación variable con aquellas competencias distintivas.

## BUENA PRÁCTICA

### Holding de servicios e insumos industriales

En el capítulo de diseño organizacional, se presentó el caso de un Holding que tenía una estructura en base a líneas de negocios, lideradas por Operadores(as) Comerciales (OC), encargados(as) de que las unidades fueran rentables.

Para lograrlo, se estableció una bonificación que se calcula como un porcentaje de las utilidades menos un porcentaje de los costos.

Este bono incentiva a los(as) líderes de las unidades de negocio a buscar mayores márgenes a menor costo y con un capital de trabajo equilibrado.

## Reconocimiento

### ¿Qué es?

Algunas compañías cuentan con programas de reconocimiento al trabajo bien hecho. Dichos incentivos típicamente son no-monetarios.

Es importante que los esquemas de reconocimiento sean atractivos para una fuerza laboral diversa:

<b>Empleados(as) tradicionalistas (&lt;1946):</b>	Son menos propensos a gastar dinero en ellos(as) mismos(as). Los premios atractivos incluyen lugares de esparcimiento, vacaciones y oportunidades de salud y bienestar.
<b>Empleados(as) baby boomers (1946-1960) :</b>	Aprecian el reconocimiento personal por sus contribuciones al trabajo. Valoran premios tales como viajes, regalos de lujo, salud y opciones de bienestar y placas personalizadas.



<p><b>Empleados(as) generación X (1960-1980):</b></p>	<p>Valoran un balance entre vida personal y laboral. Los premios preferidos son elementos de alta tecnología, flexibilidad horaria, tiempo discrecional fuera del trabajo y financiamiento de estudios de postgrado.</p>
<p><b>Empleados(as) millennials (1980-2000):</b></p>	<p>Desean información inmediata sobre el desempeño. Les atraen los programas del empleado(a) del mes, al igual que los planes de reconocimiento instantáneo por medio de tarjetas o certificados de regalo, días adicionales de vacaciones y viajes.</p>
<p><b>Empleados(as) generación Z (2000 - actualidad):</b></p>	<p>Desean reconocerse en los valores de las empresas en que trabajan. Prefieren mayor independencia y el autoaprendizaje.</p>

Cabe destacar que, según el estudio "Tendencias de Capital Humano de Deloitte 2018", las organizaciones pioneras están creando programas de retribución personalizados que son entregados con mayor frecuencia a sus empleados(as), evitando que sea solo una vez al año como en los sistemas tradicionales. Estos buscan estar alineados con las preferencias del/la profesional y su contribución individual, tanto hacia el equipo como a la organización.

Pilar Ugarte, académica de la Universidad de Chile, dice que si los empleados(as), especialmente de las nuevas generaciones, tienen cubiertas sus necesidades básicas con su remuneración, los reconocimientos no monetarios se vuelven cada vez más atractivos y podrían incluso definir la permanencia de un empleado(a) ante una oferta de la competencia.

### ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES

Elementos para considerar en la elaboración de una estrategia de compensaciones alineada con la estrategia de la organización:

- Adaptar la compensación a las necesidades de la persona: un empleado(a) puede valorar mayores bonos sobre aumentos en sueldo base; otro empleado(a) puede valorar beneficios flexibles sobre planes establecidos.
- Acelerar promociones: reconociendo el aporte excepcional de algunas personas.
- Proporcionar un contacto frecuente con la alta dirección: como forma de reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Proporcionar un mayor sentido de compromiso personal: tratando a las personas como parte de la familia extendida.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa distribuidora

Empresa distribuidora que, con el objetivo de que sus colaboradores(as) cuenten con más tiempo libre, crea un símil de los días administrativos del sector público.

Es un beneficio implementado, que entrega al trabajador(a) permisos que no se descuentan de vacaciones ni con recuperación de horas, para que pueda realizar actividades de carácter personal.

Cada trabajador(a) con contrato indefinido cuenta con 6 puntos anuales, que puede administrar según sus necesidades a lo largo del año, solicitando medios días o días completos, que equivalen a 1 y 2 puntos, respectivamente. Los puntos que no se usan en un año se pierden.

Estos permisos se piden a través de un portal, que incluye un sistema lúdico en el cual las personas eligen entre las diversas opciones disponibles, como por ejemplo “cambio de casa”, “medio día de relax”, entre otros. Cada año se han incorporado nuevos ítems, con el fin de cumplir con los intereses y necesidades de los distintos segmentos de trabajadores(as).

Adicionalmente, existen mecanismos para sumar puntos a la cuenta personal por reconocimiento.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios y productos industriales

Cuando una empresa de servicios industriales cerró una de sus plantas productivas, fue necesario trasladar trabajadores(as) a otra planta ubicada en otra región. Se revisaron los sueldos y beneficios, a fin de mantener la equidad interna.

Se creó una política interna de remuneraciones, estableciendo que trabajadores(as) en el mismo nivel deben tener un sueldo dentro de una escala entre el 80% y 120% del promedio de mercado. La evaluación de mercado se actualiza cada dos años comparando con empresas del mismo rubro mediante una consultora externa.

Adicionalmente, se realiza un ajuste de la remuneración según evaluación de desempeño.



....

La evaluación de desempeño es realizada por los(as) gerentes de cada área considerando metas y competencias, con la restricción de que cada nivel de desempeño no puede tener más trabajadores(as) que los porcentajes indicados a continuación:

Nivel de desempeño	% Población permitida	Corresponde aumento si el sueldo está
Excelente	5%	Bajo el 120% del promedio
Superior	10%	Bajo el 120% del promedio
Meritorio	35%	Bajo el 110% del promedio
Adecuado	35%	Bajo el 100% del promedio
Bajo	10%	Bajo el 90% del promedio y es nuevo
Insuficiente	5%	No recibe aumento

El resultado ha sido alinear a los trabajadores(as) con el desempeño deseado y mantener la competitividad dentro del rubro, sin perjuicio de los reajustes y beneficios pactados en negociaciones colectivas. Ha permitido además reconocer y premiar los méritos individuales, incentivar la adopción de conductas alineadas con los objetivos de la organización y facilitar el progreso de los trabajadores(as).

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa fabricante de ropa

Un fabricante de ropa ofrece a sus empleados(as) tres elementos de remuneración basados en criterios diferentes: los aumentos en el salario base reflejan el alineamiento de los empleados(as) con los valores fundamentales de la organización, los bonos están relacionados con el logro de objetivos específicos, y los incentivos de largo plazo por medio de acciones de la empresa se otorgan según las actividades de liderazgo y las evaluaciones de desempeño por los pares.

## 7.2 Evaluación del desempeño y potencial

**¿Qué es?** La evaluación del desempeño es un proceso estructurado para medir y evaluar las competencias, conductas y resultados, con el fin de mejorar el rendimiento del empleado(a).

La evaluación de potencial es un proceso sistemático para determinar la capacidad del empleado(a) para asumir cargos de mayor responsabilidad, con el objetivo de asegurar la continuidad del liderazgo en la organización.

### Necesidad organizacional

La organización requiere una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho, impulsando el mejoramiento continuo del rendimiento y la productividad. Al mismo tiempo, necesita asegurar la continuidad del liderazgo.

### ¿Cómo se hace?

Con el fin de transformar las estrategias de la organización en resultados, la evaluación del desempeño y potencial consta de procesos para medir tanto los rendimientos alcanzados por el empleado(a) como determinar el máximo crecimiento en su carrera al interior de la organización.





## La evaluación del desempeño y potencial es parte de la gestión del talento

### ¿Qué es?

La **gestión del talento** consta de procesos integrados para asegurar el desarrollo continuo de empleados(as) comprometidos y altamente productivos, conocedores de la estrategia del negocio y motivados(as) por alcanzar los resultados requeridos.



Los principios de la Gestión del Talento, que se incorporan en la evaluación del desempeño y potencial, son:

- Reclutamiento de los mejores candidatos(as).
- Desarrollo durante toda la carrera.
- Identificación y desarrollo de empleados(as) con potencial de liderazgo.
- Responsabilidad compartida.
- Diálogo constante entre supervisor(a) y supervisado(a).
- Foco en el mejoramiento del desempeño.
- Competencias desarrolladas en el trabajo y con capacitación focalizada.
- Movilidad y flexibilidad.

Los beneficios de la evaluación de desempeño y de potencial para la gerencia, la persona y la organización son los siguientes:

Para la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño y conducta de los subordinados(as) neutralizando la subjetividad.</li> <li>• Dar retroalimentación a los supervisados(as).</li> <li>• Identificar medidas para mejorar el desempeño.</li> </ul>
Para la persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las expectativas de comportamiento y desempeño que la empresa valora.</li> <li>• Identificar sus fortalezas y debilidades.</li> <li>• Conocer las medidas organizacionales para mejorar el desempeño (programas de capacitación y de desarrollo) y las que son responsabilidad personal (aprendizaje, corrección de errores, calidad y atención al cliente).</li> <li>• Hacer una autoevaluación del desarrollo profesional.</li> </ul>
Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el capital humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución individual de cada empleado(a).</li> <li>• Dar oportunidades a los empleados(as) (ascensos, crecimiento y desarrollo personal).</li> <li>• Identificar a los empleados(as) que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos(as) para un ascenso o transferencia.</li> </ul>

## Principios de la evaluación del desempeño y potencial

### ¿Cuáles son?

La evaluación del desempeño y potencial debe ser entendida y ejecutada como un proceso objetivo, transparente y justo, basada en los siguientes principios:

- Ser un proceso estandarizado en la organización.
- Tener como objetivo generar una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Ser una responsabilidad compartida.
- Estar basada en la observación objetiva desde múltiples perspectivas.
- Considerar que el desempeño es comparable y puede mejorar continuamente.
- Todos(as) pueden alcanzar un alto desempeño.
- Todos(as) pueden alcanzar su máximo potencial en la organización.
- Comunicar los beneficios a las personas y a la organización de comunicar estas evaluaciones.



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa distribuidora de productos

La empresa implementó un modelo de desempeño que era muy teórico y no era consistente ni con su estrategia ni con el trabajo diario, por lo que no tuvo éxito. Tal modelo fue desechado, implementando un sistema de gestión del desempeño conectado al negocio y cuya consistencia es monitoreada periódicamente.

**Aprendizaje:** Cada empresa necesita un modelo de acuerdo con sus necesidades.

## Proceso de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño consta de tres partes:

- I. ¿Qué se evaluará? Los elementos de desempeño y potencial seleccionados por la organización.
- II. ¿Cómo se evaluará? A través de métodos para calificar el rendimiento de los empleados(as) e identificar su potencial.
- III. ¿Cuáles serán las consecuencias? La organización asigna la forma de reconocer el buen desempeño, corregir el rendimiento inadecuado y gestionar a los empleados(as) de alto potencial.

## ¿Cómo se hace?

### I. ¿Qué se evaluará?

#### 1. Metas individuales

En su versión más elemental, la evaluación del desempeño es individual y basada en metas. Para ello, el supervisado(a) propone una serie de metas individuales asociadas a su trabajo. Estas metas son generalmente anuales y reflejan iniciativas especiales que van más allá de las tareas diarias.

Pueden ser:

- Proyectos de mejoramiento de procesos.
- Campañas especiales de ventas.
- Iniciativas de servicio al cliente.
- Contratos significativos.

El supervisor(a) debe revisar las metas y proponer modificaciones hasta llegar a un acuerdo con el supervisado(a) para luego aprobarlas. En el transcurso del año tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento al cumplimiento de las metas, mediante reuniones con el supervisado(a) para recibir información sobre los avances y entregar guías, apoyo y recursos necesarios.

Al final del proceso, el supervisado(a) debe realizar un informe de cumplimiento, especificando los logros cuantitativos y cualitativos asociados a cada meta. Posteriormente, el supervisor(a) evaluará el cumplimiento y entregará su retroalimentación.

Para ser efectivas, las metas deben ser SMART (ver capítulo de Remuneraciones).

## 2. Cascada de metas individuales

Un refinamiento a la evaluación por metas individuales es la cascada de metas, por la cual el directorio fija metas a la gerencia general, cuyas metas bajan en cascada a las gerencias, jefaturas y empleados(as). Cada etapa de la cascada aumenta en especificidad, ajustando la meta inicial a las características del nivel organizacional respectivo y a las exigencias de los puestos de trabajo. Este mecanismo apoya el alineamiento de toda la organización con las metas estratégicas. Requiere, no obstante, de un equipo dedicado que valide las metas a lo largo de la organización.

## 3. Metas grupales

La evaluación por metas y particularmente la versión en cascada, puede tener una variante grupal para fijar metas que aplican a toda la organización, a un área o a un equipo de trabajo. Por ejemplo, una meta de trabajo sin accidentes aplicaría a toda la organización, mientras que una meta de reducción del índice de frecuencia podría aplicar a un área de trabajo, y el cumplimiento del programa de prevención de riesgos aplicaría a cada equipo al interior del área de trabajo.



## 4. Metas y dimensiones de desempeño individual

Una mayor riqueza de análisis, a costa de un nivel adicional de complejidad, se logra complementando las metas con dimensiones de desempeño individual. Si las metas son el objetivo, las dimensiones deben reflejar las conductas necesarias para alcanzarlas como: orientación a resultados, competencias profesionales y conducta en los negocios:

Orientación a Resultados	Competencias Profesionales	Conducta en los Negocios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptarse a cambios de prioridades</li> <li>• Capacidad de tomar decisiones de negocios</li> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Cantidad de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades comunicacionales</li> <li>• Habilidades analíticas</li> <li>• Creatividad e Innovación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Planificación, Presupuestos y Estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad, ética y controles</li> <li>• Cumplimiento de leyes y regulaciones</li> </ul>

## II. ¿Cómo se evaluará?

Como se mencionó anteriormente, el supervisor(a) revisa las metas propuestas por el supervisado(a), propone cambios y, luego de llegar a acuerdo, hace un seguimiento y recibe un informe de cumplimiento. Este informe incluye el grado de logro de las metas acordadas y una autoevaluación de las dimensiones de desempeño, si forman parte del proceso.

Para evaluar el cumplimiento, el supervisor(a) recopila información de múltiples fuentes, incluyendo:

- Progreso hacia el cumplimiento de las metas acordadas.
- Conductas exhibidas respecto a las dimensiones de desempeño.
- Logros individuales y contribución a logros grupales.
- Avance respecto a compromisos de capacitación y desarrollo.
- Fortalezas y áreas para mejorar.
- Oportunidades de desarrollo.
- Intereses y expectativas de carrera.
- Evidencias documentadas.

Con esta información, el supervisor(a) prepara la evaluación de desempeño para cada supervisado(a) y los ordena de mayor a menor desempeño. Recursos Humanos recopila los listados de toda la organización y prepara *ranking* que servirá como punto de partida para los(as) gerentes, quienes tendrán que generar un listado definitivo de desempeño de toda la organización ordenada de mayor a menor.

Usando las metas establecidas (ver capítulo de Remuneraciones), el supervisor(a) recibe los siguientes informes de cumplimiento:

- Realización de una presentación al comité ejecutivo.
- Aumentó las ventas de ácido sulfúrico en el mercado nacional en un 7% en el primer semestre de este año (versus meta de 5%).
- Completó 80% de las evaluaciones de desempeño del equipo.
- Generó un ahorro de US\$ 1 millón en el costo de embarque de los productos durante el año, cumpliendo la meta acordada.
- Aumentó la productividad de su equipo en un 2% (meta = 5%).
- Tuvo 3 reclamos de clientes en el año (versus meta de 0).
- Respondió el 95% (versus meta de 80%) de las preguntas de los clientes en un máximo de 5 días.





Consultando varias fuentes, valida los informes y ordena a los supervisados(as) de mayor a menor desempeño. Para ello, usa tres categorías: (1) excede la meta acordada; (2) cumple la meta aprobada y (3) no cumple la meta fijada.

### 1) Excede la meta acordada

1. Aumentó las ventas de ácido sulfúrico en el mercado nacional en un 7% durante el primer semestre de este año (versus meta de 5%).
2. Respondió el 95% de las preguntas de los clientes en un máximo de 5 días.

### 2) Cumple la meta aprobada

3. Generó un ahorro de US\$ 1 millón en el costo de embarque de los productos durante este año, cumpliendo la meta acordada.
4. Realizó una presentación al comité ejecutivo.

### 3) No cumple la meta fijada

5. Aumentó la productividad de su equipo en un 2% (meta = 5%).
6. Completó el 80% de las evaluaciones de desempeño del equipo.
7. Tuvo 3 reclamos de clientes en el año (versus meta de 0).

El *ranking* final considerará las preferencias del supervisor(a): un aumento de las ventas es superior al servicio al cliente, un ahorro es mejor que una presentación, y la productividad es mejor que la relación con el cliente.

Para evitar el sesgo del supervisor(a), se pueden crear listas de supervisados(as) con cargos similares. Por ejemplo, el siguiente sería el *ranking* inicial de una lista que solo incluye vendedores(as):

### 1) Excede la meta acordada

1. Aumentó las ventas en US\$50M versus meta de US\$45M y es la persona que lleva menos tiempo en la empresa.
2. Aumentó las ventas en US\$50M versus meta de US\$45M.
3. Aumentó las ventas en US\$5M versus meta de US\$4M.

## 2) Cumple la meta aprobada

4. Cumplió su meta de ventas de US\$100M y vendió más que todos(as).
5. Cumplió su meta de ventas de US\$75M, al igual que el año anterior que era de US\$35M.
6. No cumple la meta fijada.
7. No llegó a la meta. Le faltaron US\$2M, pero entrarán el 2 de enero.
8. Sus ventas fueron de US\$1M versus la meta de US\$5M, pero estuvo 9 meses con licencia por un accidente laboral.

Los supervisores en la reunión de validación deberán decidir si alcanzar un mayor valor absoluto (por ejemplo, US\$50M), con un aumento de un 11%, es preferible al 25% de aumento para llegar a US\$5M. También tendrán que resolver el empate que alcanzaron el supervisado(a) que lleva más tiempo y el recién ingresado que vendieron US\$50M. Considerarán el impacto de un accidente de trabajo en el cumplimiento de la meta acordada.

En este caso, la categoría “excede” tendrá un mayor peso que las otras categorías en el resultado final.

Algunas organizaciones agregan un requisito de calibración a la reunión de validación. Esto significa que el resultado final de desempeño deberá cumplir una distribución preestablecida. Muchas organizaciones buscan una distribución normal: pocos “excede”, muchos “cumple” y pocos “no cumple”. Si las metas fueron establecidas según el criterio SMART, su logro es preciso y cuantificable y, por lo tanto, la única forma de calibrar es incorporar dimensiones de desempeño.

En tal caso, las categorías dejan de tener relación con metas y pasan a depender de expectativas. Por ejemplo:

### 1) Excede lo esperado

1. Aumentó las ventas en US\$50M versus meta de US\$45M y es la persona que lleva menos tiempo en la empresa.

### 2) Cumple lo esperado

2. Aumentó las ventas en US\$50M versus meta de US\$45M.
3. Aumentó las ventas en US\$5M versus meta de US\$4M.
4. Cumplió su meta y vendió más que nadie: US\$100M.



5. Cumplió su meta de ventas de US\$75M. El año anterior también cumplió su meta de US\$35M.
6. No llegó a la meta. Le faltaron US\$2M, pero entrarán el 2 de enero.

### 3) No cumple lo esperado

7. Sus ventas fueron de US\$1M versus meta de US\$5M, pero estuvo con licencia por accidente de trabajo por 9 meses.

La reunión de validación y calibración cumple con la distribución preestablecida, pero abre la posibilidad de críticas de parte de supervisores(as) y de supervisados(as), ya que la evaluación de las dimensiones de desempeño tiene un mayor grado de subjetividad que la evaluación cuantitativa del logro de metas.

Entendiendo que la subjetividad estará presente, se pueden tomar los siguientes resguardos para reducir la influencia de sesgos en la generación del *ranking* de desempeño:

- No usar información fuera del período de evaluación. El comentario “el año anterior también cumplí mi meta de US\$35M” no es relevante para la discusión de desempeño actual.
- No basar la decisión en un incidente o en información incompleta. Algunos vendedores(as) reportan valores absolutos y otros reportan aumentos, dificultando la comparación.
- No evaluar la importancia de la posición. Pese a ser todos vendedores(as), unos atienden a grandes clientes y otros a minoristas.
- No basar la decisión en la capacidad comunicacional del supervisor(a).
- No enfocarse en la compensación. Los comentarios de remuneración no caben en una reunión de validación de desempeño.
- No mezclar desempeño y potencial. Es posible que el vendedor(a) que cumplió su meta de US\$35M un año y la meta de US\$75M el año siguiente sea el de más alto potencial, pero eso no es relevante en una discusión de validación de desempeño.
- Poner atención a casos especiales (ej., ausencias prolongadas). Varias organizaciones extraen al supervisado(a) que ha tenido una ausencia larga de la lista de desempeño y le asignan un desempeño promedio para no perjudicarlo(a).

Finalmente, los resultados se analizan según función, nivel organizacional, edad, servicio y género, a fin de evitar sesgos.

### III. ¿Cuáles serán las consecuencias?

La consecuencia clave de la evaluación de desempeño es la retroalimentación al empleado(a). La organización debe determinar cuánto comunicar.

En general, las organizaciones transmiten el alcance y elementos del proceso, y entregan al empleado(a) una apreciación del desempeño en términos absolutos (cumplimiento de metas). Si la organización efectúa un *ranking* de desempeño, el supervisor(a) generalmente comunica el desempeño relativo en términos de tercios o quintiles. Es útil comunicar la tendencia, ascendente, plana o descendente.

Es aconsejable comunicar a los empleados(as) que se encuentran en el 10% superior, para reforzar su importancia para la organización y retenerlos. También se debe comunicar a los empleados(as) que estén en el 10% inferior, como parte de un plan focalizado de mejora de desempeño.

El supervisor(a) es responsable de planificar la comunicación, informar y recopilar la documentación.

Como parte de la planificación de la comunicación individual, debe avisar a la persona con tiempo, elegir una sala de reuniones privada, asignar la duración de la reunión para cubrir todos los temas, elegir el mejor momento del día para el supervisado(a) y revisar la documentación del período anterior y las anotaciones del período actual.

El supervisor(a) debe anotar los logros, fortalezas, áreas para mejorar, aspectos del desarrollo de carrera a reforzar, posibles preguntas, anticipar expectativas y reacciones del empleado(a), y analizar casos especiales.

Es importante que el supervisor(a) reflexione sobre lo quiere transmitir; los posibles acuerdos de desempeño; y las estrategias para mantener o mejorar la motivación del empleado(a). La planificación debe asegurar que la comunicación tenga un efecto positivo sin sorpresas.

En el proceso de planificación, el supervisor(a) debe escoger cuidadosamente las palabras que utilizará, enfocándose en el cumplimiento de la meta y la conducta exhibida. Al no poner el foco en lo personal, se evitará la desmotivación del empleado(a). Por ejemplo, es mejor decir: "los resultados no fueron lo que esperaba" versus "usted no cumplió mis expectativas", o "he visto una disminución de esfuerzo" versus "usted no se está esforzando".

El supervisor(a) debe estar preparado para describir los resultados respecto a las metas acordadas, dar un reconocimiento por logros y fortalezas, y hacer un resumen de oportunidades de mejora para lograr un acuerdo sobre planes de capacitación y desarrollo.



Durante la comunicación, debe recordar que él/ella la lidera. Para ello, se sugiere que abra la conversación estableciendo un ambiente constructivo; entregue retroalimentación con ejemplos concretos; disponga de un espacio para preguntas; y se asegure que el supervisado(a) haya entendido.

Para asegurar una conversación eficiente, debe escuchar; manejar las emociones (excusas, resistencia, o barreras); abordar dudas y preocupaciones y confirmar los acuerdos alcanzados. Después de cada reunión es importante documentar la conversación y los acuerdos.

Cada organización debe decidir las consecuencias adicionales de la evaluación de desempeño, incluyendo:

- Aumento en remuneración.
- Promoción.
- Asignación de cargo.
- Plan individual de desarrollo.

## Proceso de evaluación de potencial

### ¿Cómo se hace?

El supervisor(a) evalúa anualmente el potencial del supervisado(a) para alcanzar cargos de mayor nivel en la organización. Esta evaluación es validada por la gerencia superior y la gerencia general valida a los empleados(as) con potencial para alcanzar cargos máximos.

El potencial se evalúa según:

- Competencias requeridas en cargos de mayor nivel.
- Disposición a tomar cargos de mayor nivel.
- Probabilidad de tomar cargos de mayor nivel.

Cada año, el potencial se revisa incorporando los cambios que han ocurrido.

La comunicación de la evaluación de potencial al empleado(a) se efectúa en términos generales, usando ejemplos de cargos potenciales a los que puede aspirar.

# Ejemplos

Los siguientes ejemplos reflejan la amplia gama de aplicaciones de la evaluación de desempeño y potencial.

Exxon Mobil Corporation ha creado un modelo integrado de la gestión del talento, en el cual se inserta la evaluación de desempeño y potencial:

## Caso Exxon Mobil

### Modelo Integrado: Exxon Mobil Corporation

Industria: petroquímica  
 71.100 empleados 2016  
 US\$7,8b utilidades netas 2016  
 US\$212,2b capital empleado 2016

#### RECLUTAMIENTO Y CUALIDADES DEL LÍDER

- Reclutamiento de futuros líderes con filtro 1 - 5 años de servicio
- Honestidad
- Integridad
- Capacidad Intelectual
- Capacidad Analítica
- Creatividad
- Altos estándares
- Confianza y Presencia
- Efectividad Interpersonal
- Empuje y Perseverancia
- Flexibilidad

#### COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

- Conducta ética y sólidos controles
- Integridad operacional
- Disciplina en el uso eficiente del capital
- Foco en gestión de costos
- Compromiso de desarrollar Equipo de calidad, motivado y diverso
- Liderazgo tecnológico

#### CONDUCTAS DE LIDERAZGO

- Crea compromiso con el propósito de la organización y fija prioridades consistentes con el interés general
- Busca la excelencia funcional
- Desarrolla a los empleados a su máximo potencial
- Promueve impactos productivos a lo largo de las organizaciones
- Gestiona efectivamente las interfaces externas

#### EVALUACIÓN DESEMPEÑO Y POTENCIAL



**DIMENSIONES DE LIDERAZGO:**

s. Crea compromiso y pertenencia

t. Empuja la excelencia funcional

u. Desarrolla a los empleados a su máximo potencial

v. Promueve impactos productivos

w. Gestiona interfaces externas efectivamente\*

#### COMPENSACIONES

- Enfoque en largo plazo
- Compensaciones conectadas directamente con evaluación de desempeño: 0 - 99%til
- Participación en programa de incentivos para ejecutivos y niveles profesionales altos requiere alto desempeño y alto potencial

#### CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO

- Programas cerrados en universidades
- Supervisores(as): capacitación local
- Líderes jóvenes: UNC, INSEAD
- Líderes globales: Thunderbird
- Líderes corporativos: Columbia

}

- Alto desempeño
- Alto potencial
- Desafío grupal

#### INDICADORES DE LIDERAZGO

- El potencial es el único indicador de liderazgo utilizado transversalmente. Seguimiento anual vía planes de sucesión y planes individuales de desarrollo. Programas de capacitación en liderazgo usan cuestionario 360° sobre conductas de liderazgo, complementado por comentarios en evaluación de desempeño y observación durante cursos. Expectativa corporativa que 25% del tiempo de ejecutivos se ocupe en desarrollo de personas.

Fuente: Elaboración propia

Gerdau Chile combina los resultados de la evaluación de desempeño y potencial en una matriz de nueve elementos:

250



## Caso Gerdau Chile

### Gerdau Chile

**Evaluación cuantitativa y cualitativa**

**Criterios para Identificación de Potenciales**

TIEMPO EN GERDAU	➔	En lo mínimo 1 año (2 años para Potenciales a 1216 puntos Hay y Arriba)
EVALUACIÓN EJECUTIVA (cuando realizada)	➔	Recurso Clave/ Estrella o Performer con Potencial
MAPA DE COMPETENCIAS 360°	➔	Arriba de 100%
PED	➔	Arriba de 100 pts
TOEIC (obligatorio)	➔	TOEIC: Arriba de 565 (D)
BULATS* (deseable)	➔	BULATS: Arriba de 60 (C)
VALIDACIÓN DEL COMITÉ DE DESARROLLO DE PERSONAS	➔	Consenso de los/las Participantes
PRONTITUD	➔	En lo máximo 5 años
MOVILIDAD	➔	Internacional (Potenciales 920 puntos Hay y arriba) Nacional (Potenciales 919 y abajo)

*\*No se aplica a hispano hablantes*

**Evaluación Discrecional**

El uso del PED, Mapa de Competencias 360° y Evaluación Ejecutiva en los ejes del Nine Block y consecuente resultado generado, deben ser entendidos como un punto de partida para la discusión. El bloque en que la persona será efectivamente colocada depende del consenso del Comité de Desarrollo.

**Fuente:**  
Gerdau Chile

Industria: siderurgia  
1.000 empleados  
3 plantas producción, 4 centros reciclaje  
Capacidad instalada 520.000 toneladas

**Matriz de Desempeño X Potencial**

Potencial	4	2	1
	7	5	3
	9	8	6
Desempeño Actual			

Se espera que 20% esté en cuadrantes 1,2,3

**Características Evidenciadas** 1

**Performance**

- Desempeño diferenciado. Demuestra a través de la superación de metas establecidas;
- Reconocido dentro y fuera de su campo de trabajo por sus competencias técnicas, humanas y conceptuales;

**Potencial**

- Ambición, ganas de asumir nuevos retos;
- Presenta capacidad y agilidad de aprendizaje;
- Se comunica adecuadamente con todas las partes interesadas;
- Tiene actitud emprendedora, evalúa los riesgos y toma decisiones con valentía;
- Ejerce la crítica constructiva, ofreciendo alternativas;
- Influencia subordinados, colegas y superiores dentro y fuera de su área de actuación;
- Capacidad para hacer frente a situaciones de cambio, respondiendo positivamente y con agilidad.

**Cultura**

- Ejemplo en la adhesión a los Valores y la Cultura y actúa como guardián de los mismos.

Fuente: Elaboración propia en base a Gerdau Chile

## BUENA PRÁCTICA

## Fundación

Una fundación de ayuda social, creada y administrada por la Iglesia Católica en Chile, actualmente enfrenta una situación crítica debido a que sus proveedores no entregan la cantidad acordada de alimentos en las fechas establecidas, afectando el servicio de alimentación a sus residentes. Un análisis de esta situación detectó una falta de claridad respecto de los roles y responsabilidades al interior de la fundación, lo que incidía en una falla de control sobre los proveedores. A la vez, se detectó la inexistencia de un programa de evaluación de desempeño, dificultando la medición de los resultados obtenidos e imposibilitando la implementación de políticas de incentivos.

La propuesta de evaluación de desempeño para la organización consistió en medir de manera objetiva la labor que realizan los trabajadores(as), cuidando que se utilicen las mismas escalas y dimensiones, independiente del cargo. Se definió que las metas debían ser simples, medibles, alcanzables, relevantes y tangibles (SMART).

...

Se propuso realizar un formulario en Microsoft Excel, con el fin de tener la información en línea para monitorear el progreso hacia las metas. Para ello, se definieron:

1. Objetivos de la evaluación y conductas a evaluar, especificando que la evaluación solo considerará aspectos relacionados con trabajo y no instancias personales. La evaluación deberá cubrir un período de tiempo entre 6 meses y un año.
2. Evaluadores(as), que incluyen los jefes(as) de área, jefes(as) de dirección y la gerencia general.
3. Compromisos adquiridos, a fin de no perder acuerdos de evaluaciones anteriores.
4. Demostración de los valores de fundación, tales como dignidad de las personas, solidaridad, justicia, austeridad, responsabilidad, alegría, bondad, integridad, transparencia y una excelencia en el servicio.
5. Escala de evaluación de cinco elementos: bajo lo esperado, próximo a lo esperado, esperado, sobre lo esperado y excelente. Se evalúa asignando puntos, para posteriormente realizar una sumatoria simple y determinar en qué parte de la escala se encuentra el empleado(a). Se considera incluir un campo en donde se entreguen observaciones y recomendaciones, junto con explicaciones que permitan entender las razones de la evaluación, realizando juicios fundados en hechos específicos.
6. Evaluación de metas que han sido convenidas en conjunto por el evaluado(a) y el evaluador(a) en la planificación anual de las labores. Se presenta la explicación de la meta, una ponderación de acuerdo al grado de importancia de ésta y el porcentaje de cumplimiento. Luego, se le asigna una nota a la meta y se procede a calcular una nota ponderando las dimensiones evaluadas.
7. Promedio de la evaluación de metas específicas y la demostración de los valores de la fundación.

Se especificó que la evaluación de desempeño de la fundación debe realizarse en un contexto de confianza y, de ser posible, en una sala de reunión para garantizar la seriedad del proceso. El evaluador(a) y el evaluado(a) deberán participar en la instancia, donde el primero describirá al segundo sus resultados, explicando los



...

motivos de manera empática y asertiva, siempre buscando la mejora y el entendimiento de parte del evaluado(a).

Posteriormente, se fijarán los compromisos para el próximo período y, finalmente, se le consultará al evaluado(a) su opinión luego de recibir la evaluación, con el fin de evitar una posible desmotivación por los resultados y recibir retroalimentación acerca de la evaluación para mejorarla.

Para gestionar el cambio que supone implementar una evaluación de desempeño en una institución que nunca la ha tenido, es necesario considerar un plan de comunicación a los trabajadores(as), explicándoles las razones de establecer la evaluación, cuál es el objetivo y la visión de futuro que se quiere transmitir, y que esta práctica se hará regularmente.

Se consideró importante transmitir que la herramienta será utilizada para mejorar la gestión y productividad de cada una de las áreas para optimizar la labor de la fundación de manera general y cumplir con su misión y visión de impactar positivamente en la calidad de vida de las personas.

# Instalación de un sistema de evaluación de desempeño y potencial

## ¿Cómo se hace?

Para establecer un sistema de evaluación de desempeño y potencial se requieren tres fases:

- I. **Planificación:** En la fase de planificación se debe decidir la población a evaluar y si la evaluación será individual o grupal. También se debe definir el criterio básico de evaluación, ya sea por resultados o competencias, y la metodología a utilizar. Por último, se debe seleccionar a los evaluadores(as).
- II. **Diseño:** En esta etapa se debe considerar la cultura, perfil de los cargos, planes de trabajo establecidos, dimensiones a evaluar y el soporte tecnológico, buscando que el sistema sea consistente con las estrategias organizacionales.

Luego se debe definir el método de evaluación, teniendo en cuenta que, si es simple, la información recopilada puede ser poco estructurada o de baja calidad, mientras que si es más sofisticado, se deberá considerar un mayor esfuerzo en hacer seguimiento, a cambio de obtener información más completa y objetiva.

Una vez seleccionado el método, se puede elaborar el instrumento de evaluación y asignar personas a cada evaluador(a), definir el tiempo asignado para la evaluación en función de lo planificado, el periodo del año en que se realizará y su periodicidad. El método incluirá la escala que permitirá discernir el desempeño y, finalmente, se diseñarán las consecuencias según el desempeño evaluado(a).

- III. **Implementación:** En esta fase, se pone en práctica el instrumento diseñado, habiendo informado a los evaluadores(as) y trabajadores(as) sobre el sistema que se va a aplicar: cómo funciona, sus objetivos y su rol en el proceso.



## BUENA PRÁCTICA

### Empresa de servicios tecnológicos

Proceso que tiene como objetivo gestionar el desempeño a través del impacto, entregar retroalimentación sobre el trabajo y potenciar la colaboración, lo que apalanca la estrategia de la organización.

Cada jefe(a) lleva a cabo el proceso, midiendo el impacto de cada persona a través de 3 elementos:

1. Logros individuales con métricas del cargo.
2. Aprendizaje y conexión con otros(as).
3. Generosidad y apoyo a otros(as) a tener éxito.

Un comité revisa las evaluaciones para calibrar el desempeño, pero sin forzar una curva normal, ya que esto generaba competencia interna. Al no forzar la curva, detectaron que aumentó la innovación y la colaboración.

Dos veces al año los empleados(as) tienen conversaciones con su jefatura directa. Se abre la conversación y se hace un reporte usando una herramienta que permite mirar atrás y adelante. También existe una herramienta de retroalimentación 360, para que los pares evalúen de manera cualitativa el trabajo de la persona; una copia se envía a la jefatura. Esto permite una autogestión de la carrera con foco cualitativo, apoyándose en la página de Recursos Humanos que entrega herramientas para dicha autogestión.



## 7.3 Gestión del talento, desarrollo de carrera, sucesión y movilidad

### ¿Qué es?

Es un proceso que asegura que las personas puedan desarrollar su carrera al interior de la organización, alcanzando su máximo potencial.

### ¿En qué consiste?

Es un método estructurado para gestionar el talento a lo largo de la carrera laboral.

### ¿Para qué sirve?

Para desarrollar el talento de la organización.

## Necesidad organizacional

Para cumplir sus estrategias y objetivos, la organización requiere desarrollar el talento a lo largo de la carrera laboral.

## ¿Cómo se hace?

La combinación de la gestión del talento, el desarrollo de carrera y la movilidad aseguran que la persona pueda desarrollar su talento en la organización, a lo largo de su carrera.

## Gestión del talento

### ¿Qué es?

La gestión del talento consta de procesos integrados para asegurar el desarrollo continuo de empleados(as) comprometidos y altamente productivos, conocedores de la estrategia del negocio y motivados para alcanzar los resultados requeridos.



El talento de las personas es un recurso estratégico que genera valor para la empresa, ya sea por sus conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, entre otros. Es una cualidad escasa y demandada en el mercado.

No puede ser imitado, es intangible y es una ventaja competitiva de la empresa. Por esta razón, es importante gestionarlo para sustentar los objetivos globales de la organización y asegurar el desarrollo continuo de los empleados(as) clave para alcanzar los resultados requeridos.

Los principios de la gestión del talento son los siguientes:

- Reclutamiento de los mejores candidatos(as).
- Desarrollo durante toda la carrera.
- Identificación y desarrollo de personas con potencial de liderazgo.
- Responsabilidad compartida.
- Diálogo constante entre supervisor(a) y supervisado(a).
- Foco en el mejoramiento del desempeño.
- Competencias desarrolladas en el trabajo y con capacitación focalizada.
- Movilidad y flexibilidad.



**Recuerde:**

Es necesario tener en cuenta que se deben conocer las cualidades y características de sus empleados(as), sus preocupaciones y aspiraciones. Además de examinar cada paso crítico de sus ciclos de vida, incluyendo atracción, retención, desarrollo, desempeño y reconocimiento.

## ¿Cómo se hace?

El talento se puede gestionar a través de cuatro etapas:

### I. Producir internamente el talento y/o adquirirlo externamente

El desarrollo de talento interno suele ser menos costoso y complejo, pero la contratación externa puede ser más rápida y eficaz. Si estas dos alternativas son combinadas en su justa medida, la empresa podría optimizar sus recursos.

Para calcular y distribuir la generación propia y la adquisición externa, se utilizan los elementos incluidos en la tabla.

#### Elementos para decidir si el talento se desarrollará internamente o se conseguirá externamente

Tiempo necesario para el talento	Cuanto más tiempo, más fácil será amortizar la inversión en desarrollo interno.
Precisión del tiempo requerido	Cuanto mayor sea la incertidumbre acerca de dicha precisión, mayor será el riesgo y el costo de desarrollo interno y, por tanto, más atractiva la opción de contratación externa.
Habilidades y tareas existentes	¿Existe una jerarquía de habilidades y tareas que permita el aprendizaje a los candidatos(as) que no reúnen los requisitos, sin tener que recurrir a funciones de desarrollo especializadas ni otras inversiones costosas? Esto es más probable en áreas funcionales. Si la respuesta es afirmativa, convendrá desarrollar talento internamente.
Aspectos para mantener de la cultura organizacional	¿Hasta qué punto es necesario mantener la cultura imperante en la organización? Especialmente en el nivel superior de gestión, la contratación externa implica adquirir normas y valores distintos a los vigentes.

*Fuente: Elaboración propia*

En caso que la generación propia no sea suficiente, siempre es posible la contratación externa.

## II. Adaptarse a la incertidumbre en la demanda de talento

Una forma de adaptarse y reducir la incertidumbre de la demanda de talento es parcializar la entrada de personal durante el año, para asegurar vacantes disponibles y generar rotación en los puestos antes de la entrada de los siguientes grupos. Por consiguiente, los costos también se verán parcializados durante el año.

Por ejemplo, en lugar de asignar a empleados(as) a un programa funcional de un año de duración, diversos empleados(as) de todas las áreas pueden completar un curso de 3 meses que imparta conocimientos de gestión general. Posteriormente, cada empleado(a) se especializará en sus funciones específicas.

Otra forma de adaptarse a la incertidumbre es creando un grupo de graduados(as) a nivel de la empresa, que pueda asignarse a diversos departamentos o unidades según sea necesario. De esta forma, las demandas de personal pueden cubrirse rápidamente.



### III. Mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo de los empleados(as)

El enfoque más provechoso para mejorar el retorno de la inversión es compartir costos con los empleados(as), ya que son los principales beneficiarios de la experiencia adquirida, por lo que es razonable pedirles que contribuyan.

Esta contribución puede significar su participación en proyectos como voluntarios(as), además de sus tareas remuneradas. En dichos proyectos, el empleado puede aprender de cargos más altos, ampliar su experiencia y establecer contactos profesionales, lo que resultará de utilidad en el futuro.

Una práctica efectiva es mantener contacto con empleados(as) que han dejado la empresa, ya que podrían considerar la posibilidad de regresar debido a sus vínculos. Si sus habilidades y conocimientos están al día, contribuirían productivamente.

### IV. Preservar la inversión equilibrando los intereses del empleado y de la empresa

Una de las formas de mejorar el grado de retención es fomentar la retribución del empleado clave por medio de su compensación, ofreciéndole condiciones llamativas que lo incentiven a permanecer en la organización (ver capítulo de Remuneración).

Otra forma es establecer un sistema de concursos internos que facilite el acceso de los empleados(as) actuales a vacantes dentro de la misma organización.

Enriquecer el puesto de trabajo dándole un sentido superior que inspire, integrar equipos de tareas con metas desafiantes, recibir capacitación en competencias diferenciadoras, y tener acceso a mayores responsabilidades y desafíos, también apoyan la retención del personal.

## Desarrollo de carrera

El desarrollo de la carrera es un proceso formal para planificar el futuro de aquellos trabajadores(as) que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

Este desarrollo se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de gestión de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación dotacional.

Las principales herramientas utilizadas en el desarrollo de carrera son:

1. **Centros de evaluación:** Utilizando las mismas técnicas de selección del talento (ver capítulo de Reclutamiento).
2. **Evaluación de desempeño:** Puede ser mediante la evaluación directa del supervisor(a) o evaluación grupal (ver capítulo de Evaluación de Desempeño y Potencial).
3. **Planificación de la sucesión:** Una carrera es la secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional.

### RECOMENDACIONES GENERALES

Existe una alta rotación de personal joven y una de las principales razones es la búsqueda de crecimiento laboral que, en general, es más lento que sus expectativas.

Si se quiere disminuir este riesgo, es necesario tener planes de desarrollo de carrera atractivos.

## Sucesión

Un plan de sucesión busca asegurar que cada cargo sea llenado por la persona correcta, que pueda transformar las estrategias de negocios en resultados concretos en el momento preciso.

El plan debe partir por los cargos críticos para asegurar la continuidad del liderazgo y del conocimiento, y crecer hasta abarcar todos los puestos en la organización. Además, considera al menos tres potenciales candidatos(as) para cada cargo, indicando el tiempo para asumirlo.



Los candidatos(as) pueden ser internos(as) o externos(as) y la gerencia general debe validar el plan de cargos críticos. Cada gerencia valida el plan de sucesión de la totalidad de sus cargos. La sucesión interna aporta credibilidad a la empresa, incentiva el desarrollo de carrera, genera un sentido compartido, preserva la historia y moviliza la cultura.

El plan de sucesión también se puede generar para asegurar que las necesidades futuras de cargos que hoy no existen sean llenadas.

Para preparar a los(as) futuros(as) líderes para los desafíos, el plan debe considerar una variedad de designaciones, abarcando operaciones y proyectos, *staffe*, incluso, destinaciones internacionales cuando corresponda. Dichas designaciones pueden ser ascensos o rotaciones laterales.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa industrial

El plan de sucesión es un proceso estratégico, orientado a asegurar la disponibilidad de líderes internos(as) capaces de conducir a la organización en el futuro. Para asegurar la continuidad operacional del negocio, la empresa realizó un levantamiento de los cargos críticos de la empresa, obteniéndose aproximadamente 300 cargos. Luego de esto, identificó posibles sucesores(as) internos para cada cargo, incorporándolos(as) al Programa de Sucesión. Los candidatos(as) no saben para qué cargo postulan, considerando que la sucesión no necesariamente es vertical, y aceptan ser medidos de forma especial.

Para medir el potencial se revisan:

- Capacidades (no mide inteligencia) y competencias (usan 38 competencias de la consultora Korn Ferry que permiten una comparación con el mercado).
- Experiencia (no años, experiencia base, visión).
- Motivación.
- Agilidad de aprendizaje.

La empresa está desarrollando la posibilidad de considerar sucesores(as) externos(as), para lo cual ha iniciado el seguimiento de la trayectoria profesional de potenciales sucesores(as) que se encuentran fuera de la organización.

## Movilidad

La movilidad hace realidad tanto el plan de sucesión como el plan de desarrollo individual, por lo que es importante aprovechar cada cupo. Al enfrentar la necesidad de llenar la vacante, es importante no desconocer los planes elaborados.



### Recuerde:

La comunicación con los empleados(as) es necesaria para capturar sus expectativas y explicar los objetivos detrás de las designaciones.

## BUENA PRÁCTICA

### Facebook

Facebook, una de las empresas que cuenta con los empleados(as) más satisfechos(as), integra la gestión del talento con la inducción y la movilidad.

Para la compañía, el trabajador(a) es fundamental, por lo que le reafirma su confianza y apoyo. Lo motiva a tomar riesgos, aunque cometan errores, ya que valora no dejar pasar las oportunidades.

Facebook ofrece la posibilidad de elegir el proyecto en el cual trabajar después de la inducción. En la inducción cada empleado(a) tiene un mentor(a) y trabaja en múltiples proyectos reales. Al término de las seis semanas, se le pregunta al colaborador(a) en qué equipo desea trabajar, permitiéndole tomar decisiones más acertadas acerca del puesto que mejor encaja con su perfil de trabajo.

Posteriormente, la empresa permite que el empleado(a) elija su próximo proyecto una vez cumplido un año en el proyecto actual. Si al cabo de un mes confirma su interés por el nuevo proyecto, pueden permanecer en este.



## 7.4 Retención del talento

### ¿Qué es?

Es un proceso estructurado para generar un plan de retención.

### ¿En qué consiste?

Es un proceso de tres pasos para retener al talento en la organización.

### ¿Para qué sirve?

Para asegurar que las personas que aportan valor permanezcan en la organización.

### Necesidad organizacional

La organización requiere que sus empleados(as) clave permanezcan aportando valor.

Sin embargo, las personas pueden decidir que ya es tiempo de cambiar de lugar de trabajo.

Esta decisión crearía un perjuicio inmediato para la organización, debido al impacto en la productividad y la necesidad de asignar a un(a) reemplazante(a) y llevarlo(a) al mismo nivel de efectividad.

### ¿Cómo se hace?

Con el fin de apoyar las estrategias de la organización, la retención del talento es un proceso continuo y no algo puntual. Como la seguridad, la capacidad de mantener a los empleados(as) es la marca de un(a) buen(a) líder.

70% de las renuncias lamentadas son la respuesta a expectativas de desarrollo de carrera no cumplidas, 20% son por conflicto con el supervisor(a) y 10% por insatisfacción con el cargo. La compensación no figura en las estadísticas.

La metodología de retención del talento se denomina "re-reclutamiento", ya que consiste en asegurar que la persona se comprometa nuevamente con la organización y permanezca aportando.

El proceso de re-reclutamiento consta de tres pasos:

1. Conocer el impacto que tendría una renuncia.
2. Conocer los intereses de los(as) integrantes del equipo.
3. Convertir los intereses en acciones de retención.

## Causas de las renunciaciones - Entrevista de egreso

### ¿Qué es?

El equipo de Recursos Humanos efectúa entrevistas de egreso a las personas que se retiran de la organización. La entrevista tiene un formato estándar y busca recopilar antecedentes que expliquen la causa de la salida del puesto. En caso de renunciaciones, el equipo distingue entre renunciaciones lamentadas, aquellas que la organización resiente, ya que involucran a personas que agregan valor, y renunciaciones no lamentadas, que ahorran a la organización tener que tomar una decisión de desvinculación.

### ¿Cómo se hace?

Generalmente, la entrevista de egreso consulta por qué la persona tomó la decisión de renunciar. La respuesta mayoritaria es por una oferta de trabajo con una mayor remuneración, por lo tanto, Recursos Humanos usualmente concluye que la organización debe mejorar la competitividad de sus compensaciones, beneficios e incentivos monetarios. Sin embargo, muchas veces los presupuestos acotados merman las herramientas para retener el talento.

El problema con estas entrevistas es que hacen la pregunta incorrecta. En vez de consultar a la persona sobre la razón de su renuncia, el entrevistador(a) debe preguntarle cuándo tomó la decisión de hacerlo. En la mayoría de los casos, la persona recuerda la fecha en que tomó la decisión y muchas veces coincide con que no resultó seleccionada para una promoción o no fue considerada para integrar un proyecto, tuvo un conflicto con su supervisor(a), o se convenció que no le gusta su cargo actual.

¿Cómo se explica que las entrevistas de egreso señalen que las compensaciones son la razón de la renuncia lamentada? La compensación no es la causa de la decisión de renunciar a la organización, sino la consecuencia de dicha decisión. Una vez que la persona ha tomado la decisión de buscar trabajo, buscará alternativas y comunicará su renuncia cuando consiga un trabajo con mejor remuneración que la actual.

El período de tiempo entre tomar la decisión de renunciar y comunicar la renuncia dependerá de las condiciones del mercado laboral, pudiendo ser entre 3 y 9 meses. Esto significa que el supervisor(a) tiene esa misma cantidad de tiempo para tomar acción para revertir la decisión, si es que conoce las intenciones de la persona de renunciar.



## Alerta de una eventual renuncia

### ¿Qué es?

El supervisor(a) debe estar atento a potenciales renunciaciones, observando a los(as) integrantes de su equipo cuando se comunique un cambio mayor, detectando señales de sorpresa, frustración o desilusión.

El supervisor(a) debe poner atención durante reestructuraciones, que aumentan la incertidumbre acerca de la estabilidad laboral y el desarrollo de carrera futuro; cuando se anuncien asignaciones a proyectos; y en los primeros tres meses de un nuevo trabajo, cuando la insatisfacción con el cargo puede ser mayor.

## Prevenir una renuncia

### ¿Cómo se hace?

El supervisor(a) puede tomar acciones de mitigación contra el riesgo de renunciaciones, centradas en el desarrollo de carrera, liderazgo y satisfacción con el cargo.

En términos de desarrollo de carrera (que explica el 70% de las renunciaciones lamentadas), el supervisor(a) puede:

- Comunicar las rutas de desarrollo de carrera disponibles, con enfoque en el largo plazo.
- Proveer una capacitación oportuna y efectiva.
- Asegurar una evaluación de desempeño objetiva, oportuna, justa y enfocada en la mejora.
- Practicar una comunicación abierta, transparente, oportuna y completa.
- Fortalecer una cultura de reconocer el trabajo bien hecho.
- Ofrecer oportunidades en línea con intereses.
- Reafirmar que todas las personas pueden alcanzar su potencial dentro de la organización.

Con respecto a desafíos del liderazgo (que cubren 20% de las renuncias lamentadas), el supervisor(a) puede:

- Ser claro(a).
- Comunicar valores, visión, estrategia, objetivos, iniciativas y resultados.
- Cuidar los detalles de la relación supervisor(a) / supervisado(a).
- Desarrollar e inspirar por medio del ejemplo.
- Crear confianza vía calidez, coherencia y consistencia.
- Cumplir lo que promete.
- Ser autónomo(a) y empoderado(a).
- Ser exigente y desafiante, pero razonable.
- Identificar el talento y maximizar el potencial.
- Lograr resultados, manejar el cambio y optimizar los procesos a cargo.

Con respecto a la satisfacción en el cargo, (10% de las renuncias lamentadas), el supervisor(a) puede:

- Asegurar que el diseño del cargo genere un puesto de trabajo desafiante y desarrollador.
- Validar antes de la designación en el cargo que esté en línea con los intereses de la persona.
- Facilitar decisiones rápidas y efectivas.
- Asegurar que el cargo permita una buena planificación de los objetivos a cumplir.
- Propender a un balance vida / trabajo apropiado.
- Asegurar que exista un ambiente de trabajo seguro, acogedor y productivo.
- Asignar los recursos requeridos.
- Incentivar el trabajo en equipo.
- Motivar y cuidar el clima laboral.



## Re-reclutamiento

### ¿Qué es?

El proceso de re-reclutamiento es un método efectivo de retención de talento que se basa en conocer detalladamente los intereses de los(as) integrantes del equipo de trabajo para transformar ese conocimiento en acciones de retención.

Si uno de los objetivos del proceso de reclutamiento es incorporar personas motivadas con los objetivos de la organización y comprometidas con su logro, el de re-reclutamiento es recrear la emoción y el compromiso que el empleado(a) siente en el primer día de su trabajo.

### ¿Cómo se hace?

El re-reclutamiento es un proceso de tres pasos:

- Definir la importancia de los(as) integrantes para el éxito del equipo.
- Conocer los intereses y expectativas de los empleados(as).
- Transformar los intereses en acciones que aumenten el entusiasmo y compromiso.

El proceso requiere atención y seguimiento por parte de la línea supervisora de la organización.

#### Paso 1

Conozca el impacto de cada integrante del equipo

- ✓ Haga una lista de los(as) integrantes.
- ✓ Determine el impacto actual y futuro de una renuncia.

#### Paso 2

Conozca los intereses de los(as) integrantes del equipo

- ✓ Expectativas de carrera y desarrollo profesional.
- ✓ Estilo de liderazgo preferido.
- ✓ Aspectos del trabajo que le agregan valor personal.
- ✓ Balance vida / trabajo.
- ✓ Necesidades de comunicación.
- ✓ Consideraciones de estatus.

### Paso 3

Convierta los intereses en acciones de re-reclutamiento

- ✓ Asigne un(a) mentor(a).
- ✓ Provea oportunidades de liderazgo (proyectos).
- ✓ Reconozca los logros.

## BUENA PRÁCTICA

### Empresa distribuidora

Acciones de re-reclutamiento pueden ser acciones de conciliación laboral, dependiendo del interés de los trabajadores(as), tal como el teletrabajo.

En esta empresa, el teletrabajo es una modalidad de trabajo al que se postula y, de ser seleccionado, el trabajador(a) puede cumplir sus funciones desde su domicilio durante un día a la semana. Para acceder a esta modalidad se analiza: el lugar de trabajo, la disponibilidad de internet, y si el computador de la empresa cuenta con los programas de comunicación necesarios.

La jefatura directa puede suspender o modificar el día de teletrabajo considerando las necesidades de la operación.

Si cumple de manera óptima con los indicadores definidos en conjunto con su jefatura, el empleado(a) podrá mantener esta modalidad de trabajo en forma indefinida.

Esta práctica permite dar flexibilidad y reducir el tiempo de desplazamiento de los trabajadores(as), con aspectos positivos para la empresa:

- Potenciar el cumplimiento de objetivos por sobre el tiempo presencial en el lugar de trabajo.
- Facilitar oportunidades laborales a personas en situación de discapacidad.
- Flexibilizar el uso de las instalaciones.

Es importante que las acciones de re-reclutamiento sean consistentes con los intereses del/la integrante del equipo. Por lo tanto, es necesario conocer a cabalidad dichos intereses. Esto se logra mediante una entrevista de re-reclutamiento entre el supervisor(a) y el empleado(a).



## HAGA UNA ENTREVISTA DE RE-RECLUTAMIENTO – PREGUNTAS

- ¿Cuáles son las tres cosas de su trabajo que más le gustan?
- ¿Cuáles son los tres aspectos que más lo desmotivan de su trabajo?
- ¿Qué cambiaría en su trabajo?
- ¿Qué le preocupa acerca de su trabajo?
- ¿Cómo está su balance vida / trabajo? ¿Qué haría para mejorarlo?
- ¿Qué cambiaría en el ambiente laboral?
- ¿Tiene los recursos que necesita?
- ¿Tiene la autoridad que requiere para tomar decisiones?
- ¿Está cómodo conmigo como su supervisor(a)?
- ¿Qué cargo aspira a tener antes de jubilar?
- ¿Qué necesita ahora para avanzar en su carrera?
- ¿Se están cumpliendo sus expectativas de desarrollo profesional?

## Reuniones de Re-reclutamiento

### ¿Qué son?

Las **reuniones de re-reclutamiento** involucran a toda la organización.

Cada dos semanas, los supervisores(as) se reúnen individualmente con cada integrante de su equipo para conversar acerca de sus intereses y necesidades relacionadas con el trabajo. Después de la reunión, el supervisor(a) elabora un plan para abordar dichos intereses y suplir las necesidades para que la próxima vez que se reúnan pueda informarle de los avances de sus solicitudes.

Por ejemplo, el/la integrante del equipo podría comentar que requiere un curso para comprender mejor un aspecto de su trabajo. El supervisor(a) seleccionará el curso correspondiente e informará al empleado en la próxima reunión. Si la persona está de acuerdo, la inscribirá e informará sobre las fechas respectivas en la siguiente reunión.

Es posible que el supervisado(a) pida algo que esté fuera del alcance del supervisor(a), como una promoción. No es problema que la respuesta a esta inquietud sea negativa, no obstante,

es importante que el supervisor(a) describa el proceso establecido en la organización para gestionar promociones e indique los requisitos a cumplir para que la persona sea considerada en el futuro.

Al comienzo del proceso, las reuniones duran una hora en promedio. A medida que se cumplen varios ciclos de dos semanas, las reuniones se acortan, ya que hay menos temas a discutir.

Puede que un supervisor(a) recomiende eliminar las reuniones bisemanales debido a que se han agotado los temas, pero es importante no acceder a esta petición. El/la integrante del equipo valora la existencia de una reunión programada y su compromiso aumenta al sentirse escuchado(a) y considerado(a). En muchas organizaciones las personas tienen solo una reunión formal anual con la supervisión, asociada generalmente al proceso de evaluación de desempeño. El proceso de re-reclutamiento asegura una comunicación fluida durante todo año.

Al igual que cada supervisor(a) tiene reuniones bisemanales con los(as) integrantes de su equipo, cada gerente sostiene reuniones individuales con los supervisores(as) a su cargo y el/la gerente general mantiene reuniones individuales con los(las) gerentes a su cargo.

Algunas organizaciones considerarán restringir el proceso de re-reclutamiento al personal clave. Esto no es recomendable, ya que tal selección desmotivaría al resto del personal, lo que podría derivar en un aumento de las renuncias lamentadas.





## 7.5 Egreso

### ¿Qué es?

Un proceso que protege la dignidad de la persona a desvincular, velando por requisitos legales y contractuales.

### ¿En qué consiste?

Un proceso estructurado para desvincular a la persona cumpliendo con la ley y la cultura organizacional.

### ¿Para qué sirve?

Para finalizar el contrato de la persona en la organización.

## Necesidad organizacional

Para cumplir sus estrategias, la organización requiere cerrar el ciclo de vida laboral de aquellas personas que ya han completado su estadía en la organización.

## ¿Cómo se hace?

El egreso o desvinculación laboral es el proceso para finalizar el contrato de una o más personas de la organización.

Se recomienda:

1. **Estudiar la legislación aplicable:** una desvinculación podría judicializarse.
2. **Planificar de manera personalizada:** desde el punto de vista del supervisor(a) que hará la comunicación y del empleado(a) que la recibirá.
3. **Apoyar la transición:** considerar herramientas para apoyar a la persona en su reincorporación al mercado laboral, incluyendo aspectos monetarios y asesoría para preparar tanto el curriculum vitae como las entrevistas.
4. **Elaborar un plan de comunicación:** con el objetivo de comunicar de manera natural, asertiva y honesta. Utilizar la comunicación para cerrar el ciclo actual de trabajo, motivar y mirar hacia adelante. Definir quién va a llevar a cabo la comunicación. Si el caso se visualiza conflictivo, se recomienda que la comunicación se lleve a cabo por dos personas.



5. **Dar oportunidad de dialogar:** asegurar que la comunicación sea a dos vías. Determinar si hay aspectos de la desvinculación que son de elección de la persona, por ejemplo, los beneficios aplicables, manteniendo la consistencia de las condiciones.
6. **Cuidar a quienes permanecen:** los(as) integrantes de la organización evaluarán una desvinculación desde su perspectiva; un trato cuidadoso y digno mantendrá el compromiso del resto de la organización. Por otra parte, si se visualiza que la desvinculación fue conflictiva o sin consideración por la dignidad de la persona, el compromiso del resto de la organización disminuirá, aumentando la posibilidad de renuncias lamentadas.

### CAUSAS DE EGRESO

Cuando una persona ingresa a la organización, se generan expectativas mutuas. El cumplimiento de estas expectativas a lo largo del tiempo determina la permanencia de la persona en la organización. Si dichas expectativas no se cumplen, la persona eventualmente dejará de prestar servicios, ya sea por decisión propia o por parte de la organización. Las causas de egreso más frecuentes son:

- **Valores inconsistentes:** los valores de la persona no son coherentes con la cultura organizacional.
- **Objetivos desalineados:** las metas de la persona difieren de los objetivos de la organización, generando desmotivación y una caída en el compromiso de la persona.
- **Conflictos:** diferencias no resueltas entre expectativas de la persona y de la organización.
- **Necesidades de la empresa:** derivadas de cambios estructurales, estratégicos o económicos.

Las dos primeras causas reflejan una falla en el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, los aprendizajes del proceso de egreso deben compartirse con los/las integrantes del proceso de reclutamiento.

Las dos últimas causas apuntan a una falla en el liderazgo. El supervisor(a) es responsable por la administración del conflicto. Por otra parte, la gerencia es responsable que los cambios que enfrenta la empresa no desemboquen en pérdida de empleo.

# 1. El despido

## ¿Qué es?

Ningún(a) supervisor(a) está preparado(a) para despedir a un empleado(a)<sup>52</sup>. Rara vez se contrata a un supervisor(a) debido a sus habilidades para despedir personas. La desvinculación no es una competencia que se desarrolla en la organización; el tema se evita y no se discute.

Para el empleado(a), la desvinculación genera una crisis laboral, económica y familiar. Impacta su confianza, su sentido de propósito y su realización profesional. Tal como nadie menciona la desvinculación en las entrevistas de reclutamiento, nadie prepara al empleado(a) para un despido. El tema se trabaja confidencialmente y la comunicación se recibe como un balde de agua fría.

No hay forma que la reunión en que se comunica un despido sea agradable y no es fácil llevarla a cabo. La reunión es estresante para el supervisor(a) y traumática para el empleado(a). Si no se lleva a cabo apropiadamente, ambos se verán afectados y el resto de la organización percibirá que el empleado(a) no fue tratado con dignidad, respeto y consideración, resultando en una baja en el compromiso por parte del resto de los empleados(as).

Una detallada preparación es fundamental para lograr una apropiada reunión de desvinculación. Se recomienda al respecto:

- a) Estudiar la legislación aplicable.
- b) Planificar de manera personalizada.
- c) Apoyar la transición.
- d) Elaborar un plan de comunicación.
- e) Dar oportunidad de dialogar.
- f) Cuidar a quienes permanecen.

---

<sup>52</sup> Las siguientes recomendaciones están basadas en Morin, W. J. & Yorks, L. (1990). Dismissal.



## 2. Estudiar la legislación aplicable

### ¿En qué consiste?

Es importante estar al tanto de la legislación laboral aplicable a la desvinculación. Hay una probabilidad de que el despido se judicialice.

Las causales de terminación del contrato de trabajo se encuentran contenidas en los artículos 159, 160, 161 y 163 bis del Código del Trabajo:

### I. Causales del Artículo 159

Mutuo acuerdo de las partes.

1. Renuncia del trabajador(a), dando aviso a su empleador(a) con a lo menos treinta días de anticipación.
2. Muerte del trabajador(a).
3. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.
4. El trabajador(a) que hubiere prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contratos a plazo, durante doce meses o más en un período de quince meses, contados desde la primera contratación, se presumirá legalmente que ha sido contratado por una duración indefinida.

Tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, la duración del contrato no podrá exceder de dos años.

El hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador después de expirado el plazo, lo transforma en contrato de duración indefinida. Igual efecto producirá la segunda renovación de un contrato de plazo fijo.

5. Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.
6. Caso fortuito o fuerza mayor.

## II. Causales del Artículo 160

1. Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
  - a. Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones.
  - b. Conductas de acoso sexual.
  - c. Vías de hecho ejercidas por el trabajador en contra del empleador o de cualquier trabajador que se desempeñe en la misma empresa.
  - d. Injurias proferidas por el trabajador al empleador.
  - e. Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña.
  - f. Conductas de acoso laboral.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra
4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
  - a. Salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente.
  - b. Negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores(as), o a la salud de éstos.
6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.



### III. Causales del Artículo 161

El empleador(a) podrá poner término al contrato invocando como causal las necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores(as).

En caso de trabajadores(as) que tengan poder para representar al empleador(a), tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración, y en el caso de trabajadoras de casa particular, el contrato podrá, además, terminar por desahucio escrito del empleador(a). Rige también esta norma tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador(a), cuyo carácter de tales emane de la naturaleza de los mismos.

### IV. Causales del Artículo 163 BIS

El artículo 163 bis, introducido al Código del Trabajo por el N°2 del artículo 350 de la ley N° 20.720, contiene una nueva causal legal de término del contrato de trabajo que entró en vigor el 9 de octubre de 2014, la que se configura por haber sido sometido el empleador(a), mediante resolución judicial, a un procedimiento concursal de liquidación de sus bienes. Su invocación corresponde efectuarla al liquidador designado en dicho procedimiento. Esta causal opera aun cuando se apruebe la continuación de las actividades económicas del deudor, caso en el cual el liquidador deberá celebrar los nuevos contratos de trabajo que estime necesarios para llevar adelante tal continuación.

## 3. Planificar de manera personalizada

### ¿Cómo se hace?

Urge preparar la reunión en que se comunicará la desvinculación de forma personalizada, pensando tanto en el supervisor(a) como en el empleado(a).

El objetivo es que la reunión resulte lo más positiva posible dentro de las circunstancias. Se deberá asegurar que los puntos esenciales queden cubiertos, proteger la dignidad del empleado(a), no disminuir la autoridad del supervisor(a) y cautelar la imagen de la organización.

El supervisor(a) del empleado(a) debe estar presente en la reunión y liderar la comunicación. Si el supervisor(a) no se siente cómodo(a) para llevar a cabo la comunicación del despido, podrá ser acompañado(a) por su supervisor(a) o un(a) representante de Recursos Humanos. No obstante, no podrá delegar su responsabilidad por la comunicación. El rol del/la acompañante es proveer apoyo y asegurar que el empleado(a) recibió la comunicación correctamente.

El supervisor(a) debe recopilar la información relevante incluyendo evaluaciones de desempeño, documentación de reuniones de retroalimentación y seguimiento del plan individual de desarrollo.

El supervisor(a) debe escoger cuidadosamente la fecha y hora de la comunicación, evitando fechas significativas para el empleado(a) como cumpleaños, aniversarios o eventos familiares. No se debe comunicar una desvinculación interrumpiendo vacaciones o licencia médica del empleado(a). Es preferible el inicio de la semana y el comienzo del día. El uso tradicional del viernes en la tarde para comunicar despidos no es aconsejable ya que no deja tiempo al empleado(a) para procesar la comunicación antes de enfrentar a su familia. Tampoco es recomendable que la comunicación se haga antes de un viaje del supervisor(a) ya que podría percibirse por el resto del equipo como abandono.

## 4. Apoyar la transición

### ¿Cómo se hace?

El supervisor(a) deberá revisar con Recursos Humanos la disponibilidad de herramientas para apoyar al empleado(a) a conseguir un trabajo nuevo. Tales herramientas pueden ser de carácter monetario o de asesoría.

La organización podría establecer un pago extraordinario más allá de la indemnización por años de servicio. El pago puede consistir en días adicionales por año de servicio, lo que resulta atractivo para personas de mayor antigüedad en la empresa. Alternativamente, se podría acordar una excepción al tope en monto o al máximo de meses de la indemnización por años de servicio. Por otro lado, un pago fijo independiente del servicio favorecería al empleado(a) con poca antigüedad. El análisis debe considerar que cualquier pago extracontractual será mencionado en el futuro como precedente.

Otras alternativas monetarias son dar continuidad, por un período determinado de tiempo, al seguro de salud; otorgar un aporte por un período definido al plan individual de pensión; entregar



cobertura por un período acotado del seguro de vida; y cubrir por un cierto número de meses los pagos correspondientes a estudios del empleado(a) o a las becas escolares para sus hijos(as).

Con respecto a un apoyo por vía de asesoría, se puede considerar el servicio de “superación” u **outplacement** para apoyar en la preparación del curriculum vitae, en la generación de redes y en las entrevistas de selección.

El servicio de asesoría ofrece una gama de posibilidades de apoyo. En su rango superior, incluye la habilitación de una oficina individual para que el empleado(a) pueda desarrollar la búsqueda de empleo. En su rango inferior, el servicio entrega capacitación grupal acerca de la preparación del CV y de las entrevistas de trabajo.

El supervisor(a) deberá obtener de Recursos Humanos el detalle de las herramientas que se pondrán a disposición del empleado(a) para apoyarlo en su transición.

Si la desvinculación abarca a un grupo de empleados(as), generalmente el paquete de herramientas se negocia con el sindicato; en ausencia de una organización sindical, Recursos Humanos negocia dicho paquete con la alta gerencia.

## 5. Elaborar un plan de comunicación

### ¿Cómo se hace?

El supervisor(a) debe preparar un plan de comunicación del despido, incluyendo la decisión tomada, las razones, la fecha efectiva de la desvinculación y las herramientas de apoyo autorizadas.

Hay una tendencia normal de comenzar la reunión hablando de otros temas como si fuera un encuentro social. El supervisor(a) está nervioso(a) y siente la obligación de tranquilizar al empleado(a), pese a que éste no sabe el propósito de la reunión. Mientras más se extiende este preámbulo, mayor será la incomodidad del supervisor(a). La recomendación es evitar esta introducción sin sentido y planificar la comunicación del mensaje mediante una conversación corta, directamente al tema y sin rodeos.

El mensaje debe incluir una afirmación clara y sin ambigüedad que la decisión está tomada, fue aprobada y es definitiva. Debe describir escuetamente las razones de la desvinculación, especificar el último día de trabajo y abordar el apoyo que se dará al empleado(a) para facilitar su búsqueda de un trabajo nuevo.

Las frases a utilizar deben ser cortas usando palabras simples, a fin de comunicar de manera natural, asertiva y honesta. El objetivo es utilizar la comunicación para cerrar el ciclo actual de trabajo, mirar hacia adelante y motivar al empleado(a) a empezar su transición a un nuevo empleo.

Una vez preparado el plan de comunicación, es necesario desarrollar escenarios de posibles reacciones por parte del empleado(a). La comunicación del despido es un hecho traumático que genera pérdidas significativas, tanto emocionales como económicas. Es posible que el empleado(a) reaccione con mecanismos de defensa característicos del duelo: rabia, angustia y desazón. Pueden darse las siguientes reacciones:

- **Defensiva pero pragmática:** el empleado(a) se mostrará sorprendido(a), herido(a) y desafiará al supervisor(a) acerca de la decisión. Esta reacción inicial derivará en preguntas acerca de los términos de la desvinculación, la asistencia económica y la asesoría para buscar empleo. El supervisor(a) deberá reforzar que la decisión es definitiva y describir los términos aprobados, indicando quién podrá entregar más información al respecto.
- **Evasión:** habiendo anticipado la posibilidad de un despido, el empleado(a) adoptará diversos mecanismos de evasión, incluyendo pedir vacaciones, permisos y presentar licencias médicas. Una vez ocurrida la comunicación, el empleado(a) se mostrará aliviado(a) y no mostrará señales de sorpresa. El supervisor(a) podrá describir los contenidos del paquete de desvinculación con cierta tranquilidad. No obstante, el supervisor(a) deberá enfatizar que la decisión es final para asegurar que el empleado(a) no siga evadiendo.
- **Hostil:** el empleado(a) se mostrará herido(a) y enojado(a). Argumentará que la decisión es incorrecta, que las razones son injustas y mal aplicadas. Incluso podrá amenazar con judicializar el caso. El supervisor(a) no deberá ponerse a la defensiva sino que escuchar atentamente al empleado(a) y hacer preguntas, permitiendo que el empleado(a) se desahogue. Debe evitar hacer promesas que no podrá cumplir, ya que esto reforzaría la percepción del empleado(a) que ha sido tratado injustamente. Si se anticipa este escenario, sería prudente que el supervisor(a) esté acompañado en la reunión.
- **Negación:** el empleado(a) entrará en negación y se rehusará a considerar la situación pragmáticamente. Puede que el empleado(a) no exhiba ninguna reacción, permanezca callado(a) y se muestre aparentemente bajo control. Esta situación podría complicarse en días o semanas después cuando el empleado(a) se dé cuenta de la inevitabilidad del despido. Para enfrentar la negación, el supervisor(a) deberá hacer preguntas para validar que el empleado(a) ha entendido. Si la persona continúa en estado de shock, es prudente que la conversación continúe con un(a) representante de Recursos Humanos.



- **Euforia:** el empleado(a) se mostrará contento(a) con la noticia, como si hubiera recibido una promoción. El supervisor(a) deberá hacer preguntas para indagar si la persona ha entendido correctamente. Por ningún motivo deberá asumir que la persona ha tomado la comunicación positivamente. Al contrario, deberá alertar a Recursos Humanos ya que la euforia inicial podría derivar rápidamente en una depresión.
- **Escape:** el empleado(a) escuchará el mensaje de despido y se retirará de la reunión antes de recibir los términos de la desvinculación. El supervisor(a) deberá alertar a Recursos Humanos, ya que el empleado(a) podría dañar la imagen de la compañía al desahogarse no con el supervisor(a) sino que con terceros.

Una vez analizados los escenarios, el supervisor(a) deberá practicar la comunicación con un(a) representante de Recursos Humanos. Juntos(as) analizarán cuál de los escenarios es más probable para desarrollarlo en mayor detalle.

## 6. Dar oportunidad de dialogar

### ¿Cómo se hace?

Es clave asegurar que la comunicación sea efectiva por ambas partes. Al mantener sus comentarios breves y simples, el supervisor(a) estará dejando mucho tiempo disponible para las preguntas y comentarios del empleado(a). Esta no es la ocasión de dar una evaluación de desempeño. El objetivo es aclarar todas las dudas e inquietudes durante la reunión. Se debe dar la oportunidad al empleado(a) para que se desahogue durante la reunión, y no después con colegas, su familia o la prensa. Es útil determinar antes de la reunión si hay aspectos de la desvinculación que son de elección del empleado(a), por ejemplo, los beneficios aplicables, para dar un margen de decisión a la persona.

## 7. Cuidar a quienes permanecen

### ¿Cómo se hace?

Los(as) integrantes de la organización evaluarán una desvinculación desde su perspectiva; un trato cuidadoso y digno mantendrá el compromiso del resto de la organización. Por otra parte,

si se visualiza que la desvinculación fue conflictiva o sin consideración por la dignidad de la persona, el compromiso del resto de la organización disminuirá, aumentando la posibilidad de renuncias lamentadas.

## 8. Evaluación y lecciones aprendidas

Una vez completada la reunión, es oportuno hacer una autoevaluación de lo ocurrido, anotando aspectos positivos y oportunidades de mejora en la forma en que se trató a la persona. Las lecciones aprendidas serán fundamentales en el evento de tener que hacer una desvinculación en el futuro.



### Recuerde:

El trato cuidadoso, humano y digno es la marca de un(a) buen(a) líder.

### BUENA PRÁCTICA

#### Empresa minera

A diferencia del pasado, actualmente, la empresa no percibe negativamente a aquellos(as) empleados(as) que buscan desarrollar su carrera emigrando a otras compañías. Al contrario, Recursos Humanos mantiene contacto con exempleados(as) a través de una invitación a un café o un llamado telefónico para mantenerlos(as) deliberadamente en el radar y atraerlos(as) nuevamente en el momento preciso.

### Sebastián Conde conversó con Claudia Arratia y Mauricio Echeverría acerca de este desafío.

#### ¿Por qué es importante gestionar el desempeño?

Gestionar el desempeño es fundamental. La gestión del desempeño debe ser una estrategia clara, fundamentada en la creencia que las personas y sus logros son la base para alcanzar los desafíos organizacionales de forma sostenible.

#### ¿Cómo se apalanca el desempeño en la organización?

Se requiere un alineamiento con la estrategia de la compañía y contar con líderes enfocados(as) en el desarrollo de las personas.

El alineamiento estratégico requiere que todos los sistemas de gestión de personas estén alineados con la estrategia del negocio.

Líderes enfocados(as) en el desarrollo de las personas definen claramente el propósito, desarrollan fortalezas mediante aprendizaje continuo y reconocen al talento capaz de diseñar soluciones ágiles, contribuyendo a mantener un buen ambiente laboral.

#### ¿Cuál es la contribución de la gestión del desempeño a la productividad?

Las organizaciones productivas, abiertas al aprendizaje y centradas en las personas se enfocan en la eficacia (hacer lo que se promete); en la eficiencia (hacer lo que se promete al menor costo y en el menor tiempo posible); y en el bienestar (disfrutar haciendo lo que se promete).

De esta forma, la gestión del desempeño mejora la productividad, incrementando el compromiso y el clima laboral.

#### ¿Cómo ha evolucionado la gestión del desempeño?

Como ha observado José Manuel Casado (2019 y 2021),<sup>53</sup> en los '90, la gestión del desempeño era un proceso anual, manual, formal y unidireccional de características

---

<sup>53</sup> José Manuel Casado González. (2019). Harvard Business Review y (2021). Management and Innovation.

reactivas, liderado por directivos y enfocado en la compensación. En la década de 2000, el proceso pasó a ser semestral, apoyado por sistemas de información, formal, de características activas, bidireccional, involucrando a directivos y el resto de la organización, enfocado en la compensación y el desarrollo profesional. En la década de 2010, el proceso se transformó en continuo, con características proactivas y componentes formales e informales, apoyado en la nube y apps, involucrando a directivos, el resto de la organización y clientes, con un enfoque de 360° y foco en la compensación, el desarrollo profesional y el reconocimiento.

### ¿Cuál es el sistema de gestión del desempeño?

La gestión del desempeño es un proceso vivo, dinámico y permanente que proporciona herramientas a la jefatura para que ejerza un mejor liderazgo, desarrollando a las personas y a la organización. Al basarse en compromisos concretos y evidencias, permite comunicar claramente qué se espera de los trabajadores(as) y reconocer con claridad y objetividad sus logros, apoyando el mejoramiento continuo y creando una cultura de reconocimiento al trabajo bien hecho.

### ¿Cuáles son las dimensiones del desempeño?

El desempeño implica la movilización de la persona en tres dimensiones: (1) saber hacer, que implica conocimiento; (2) poder hacer, que requiere competencias, atribuciones, herramientas y recursos; y (3) querer hacer, que implica motivación, actitud y disposición ante el cambio.

### ¿Cuáles son los roles clave en la gestión del desempeño?

Los roles de supervisor(a) y supervisado(a). El supervisor(a) se compromete con el desarrollo de los/las integrantes de su equipo, define responsabilidades y metas, se interioriza en las condiciones de trabajo, conoce el desempeño y otorga apoyo y orientación. El supervisado(a) asume sus compromisos, solicita ayuda, mejora sus competencias y activamente mejora su desempeño basado en la retroalimentación de la supervisión.

### ¿Cómo diseñar metas?

Asegurando que sean SMART (simples, medibles, alcanzables, relevantes y tangibles).



## ¿Cómo dar una retroalimentación efectiva?

Entender que la retroalimentación no es un hito anual sino que un proceso continuo de apoyar la mejora en el desempeño mediante comunicación asertiva y escucha activa desde el punto de vista del supervisado(a) y con foco en el futuro. Por lo tanto, la retroalimentación efectiva requiere un liderazgo esencialmente empático.

## EJERCICIO

Usted ha decidido crear una consultora. Se ha reunido con sus socios(as) para planificar los detalles de la oferta de valor y han hecho una planificación estratégica. Ahora deben determinar el sistema de compensaciones de la consultora.

- ¿Qué porcentajes deberían tener los componentes fijos y variables de la compensación?
- ¿En su consultora, cuáles beneficios sería recomendable establecer?
- ¿Cuál sería el mercado de referencia para su consultora?

Una de sus socias argumenta que el proceso de re-reclutamiento consume mucho tiempo de la supervisión.

- ¿Qué argumentos daría a favor del re-reclutamiento?
- ¿Qué datos utilizaría?
- ¿Recomendaría partir con una experiencia piloto?

## BLOG PERSONAL

Este Blog es personal. No tiene que compartirlo con otras personas a menos que quiera hacerlo:

- ¿Cuáles elementos de la remuneración le motivan?
- ¿Cuáles elementos de la remuneración no son atractivos?
- ¿Cuál es el sistema de evaluación de desempeño más adecuado?
- ¿Cuán bien conoce a los(as) integrantes de su equipo? ¿Cuáles serían las 3 acciones que tomaría para conocer mejor a su equipo?
- ¿Cómo han sido los procesos de desvinculación en su organización? ¿Qué aspectos mejoraría?



## PREGUNTAS PARA EXPLORAR

- ¿Cada cuánto tiempo se debe reevaluar la política de Compensaciones?
- ¿Existe una orientación óptima en el mercado de referencia?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de la gestión de Compensaciones desde la perspectiva de los empleados(as)?
- ¿Existe un porcentaje óptimo de compensación variable?
- ¿Hasta qué punto se debe transparentar el proceso de Compensaciones?
- ¿Es recomendable el proceso de evaluación de desempeño para todo tipo de organizaciones?
- ¿Cómo evitar sesgos en el sistema de evaluación de desempeño?
- ¿Es necesaria la evaluación del desempeño para el desarrollo de carrera de los trabajadores(as)?
- ¿Cómo se alinea la evaluación de desempeño con la estrategia del negocio?
- ¿Cómo se disminuye el estrés asociado a las evaluaciones?
- ¿Cómo no desmotivar a los trabajadores(as) mal evaluados?
- ¿Las razones detrás de las renuncias lamentadas son similares para las distintas generaciones presentes en el sitio de trabajo?
- ¿Cómo sería una entrevista de egreso efectiva?
- ¿Es contagiosa la rotación lamentada?
- ¿Qué herramientas podría entregarle al trabajador(a) desvinculado(a) para que pueda reinsertarse en el mercado laboral?
- ¿Cómo conocer de mejor manera a cada una de las personas que egresan para que el proceso de desvinculación sea adecuado?

## Caso de Discusión

### Gestión del Talento en Recursos Naturales

*Este caso presenta los desafíos del desarrollo de las personas, uno de los factores clave de éxito para la ejecución de la estrategia de la empresa.*



#### Introducción

Andrés López, Gerente de Recursos Humanos de la filial en Santiago de la empresa de recursos naturales Sprint Mining Company, ordenó las fichas de personal y miró el reloj que había recibido al cumplir diez años de servicio. En quince minutos, Sally North, gerente de proyectos del nuevo Centro de Negocios, vendría a verlo para conversar acerca de candidatos(as) para la nueva organización. Se reclinó en su asiento y recordó el día de la creación del Centro de Negocios. Sprint Mining era una empresa estable con operaciones en las Américas, Europa, África y Asia Pacífico, que sorteaba hábilmente los habituales ciclos del precio del cobre, su principal producto, con sus inversiones en petróleo, oro y otros recursos naturales.



## Caso de Discusión

Tres años atrás, la casa matriz en Londres había decidido establecer un Centro de Negocios en Santiago para proveer servicios de procesos **staff** a las filiales en las Américas, Europa y África, lo que había dinamizado su trabajo en Recursos Humanos. El Centro ya contaba con mil empleados(as), dedicados a servicios de contabilidad (60%), adquisiciones (20%) y sistemas (20%). El nuevo proyecto de Sally North agregaría otros 200 empleados(as) encargados del pago de remuneraciones de todos los empleados(as) de Sprint Mining en las Américas, Europa y África, partiendo por el sueldo del CEO en Londres.

Santiago había sido seleccionado por sobre Buenos Aires y Rio de Janeiro debido a su diferencial favorable en infraestructura de telecomunicaciones, abundancia de talento con manejo de idiomas y costo laboral razonable. El Centro de Negocios en Santiago tenía un centro hermano en Singapur que daba servicios **staff** a las filiales de Sprint Mining en Asia Pacífico. Planes de continuidad de negocios consideraban que los centros se respaldarían mutuamente pese a las doce horas de diferencia.

Sally North fue la gerente del proyecto del Centro de Negocios en Singapur antes de venir a Santiago. No tenía aún 40 años de edad y combinaba su conocimiento de proyectos con experiencia en operaciones. Había liderado una mina subterránea de carbón cerca de Sydney, su ciudad natal. Andrés López estaba de acuerdo con el potencial de vicepresidente de casa matriz que aparecía en su ficha de personal. Era eficiencia pura y a la vez una muy buena persona. ¿Podría en el futuro convertirse en la primera mujer CEO de Sprint Mining?

Andrés anotó "Rotación" en un papelito amarillo y lo pegó sobre las fichas de personal. Las renuncias lamentadas eran el mayor desafío que enfrentaba el Centro y que ponía en duda su efectividad a futuro.



# Caso de Discusión

## Desarrollando el Talento

Andrés López escuchó que tocaron a su puerta. Sally había llegado con cinco minutos de anticipación. Andrés abrió la puerta, la invitó a pasar y le ofreció un café.

- *Gracias Andrés, muy amable. –Dijo Sally en perfecto castellano. – Perdí la costumbre de estas oficinas cerradas. En el Centro de Negocios estamos en planta abierta.*
- *Lo sé, Sally, cada dos días voy allá; el Centro es mi cliente principal.*
- *Revisemos por favor los candidatos y candidatas. Necesito que me ayudes a identificar al gerente de Payroll, al gerente de Contabilidad de Payroll y al gerente de Datos de Personal. Quiero que los tres cargos sean cubiertos por chilenos o chilenas. No quiero expatriados. No importa que no tengan experiencia en Payroll. Busco líderes.*

Andrés desplegó fichas de personal, cuadros de sucesión y listados de potencial. Cada recomendación venía acompañada de un resumen de la evaluación de desempeño, comentarios de pares y subordinados. Había adoptado el formato de evaluación de Deloitte y el 360° que partió con British Petroleum.<sup>54</sup> Para cada cargo tenía tres candidatos y una recomendación. Sus tres sugerencias eran personas con experiencia en Operaciones: una chilena que además había trabajado en control de gestión y dos chilenos que volvían de asignaciones en el exterior. Pese a que no habían trabajado en Payroll ni en Recursos Humanos, donde generalmente reside el pago de remuneraciones, habían expresado un alto interés por trabajar en el Centro de Negocios.

Sally preguntó por los índices de seguridad de sus equipos de trabajo. Andrés sonrió. Había escuchado varias veces a Sally decir que la seguridad era el reflejo de un(a) buen(a) líder. En la última semana había tenido varias reuniones con Prevención de Riesgos para prepararse para esta reunión. Andrés aprendía rápido y confiaba tener las respuestas a todas las preguntas que pudiera hacer Sally.

<sup>54</sup> Deloitte hizo una reingeniería a su proceso de evaluación. Al final de cada proyecto, Deloitte pide al/la líder que opine sobre acciones futuras acerca de los(as) integrantes del proyecto: (1) si fuera mi dinero, daría a esta persona el mayor incremento salarial y bono posible (en una escala de 5 puntos que va de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo); (2) siempre quiero a esta persona en mi equipo (totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo); (3) esta persona está en riesgo debido a bajo desempeño (sí o no); y (4) esta persona está lista ahora para una promoción (sí o no). Marcus Buckingham & Ashley Goodall. "Reinventing Performance Management". *Harvard Business Review*. Abril 2015.

Como una de las iniciativas para apoyar los cambios deseados en el liderazgo, British Petroleum estableció la práctica de que los equipos de trabajo entreguen retroalimentación a los(as) líderes. Polly Kettley. *Personal Feedback: Cases in Point*. The Institute for Employment Studies, University of Sussex. 1997.



## Caso de Discusión

– *Mira la profundidad de estos análisis de cuasi accidentes. –Dijo Andrés. – Fíjate en las lecciones aprendidas. Se nota que tienen un verdadero compromiso con la seguridad.*

Sally hizo varias preguntas para luego aceptar las tres recomendaciones.

– *Gracias Andrés, resolviste mi problema. Las tres personas serán ideales para el Centro y la asignación en estas funciones staff redondeará su desarrollo. Mantengamos por ahora sus planes de sucesión en Operaciones. Consideremos estos cargos como designaciones de desarrollo de carrera. No recuerdo si te conté de cómo ubiqué al gerente del Centro en Singapur. Los candidatos eran todos expatriados pero yo quería un singapurense. De pronto me llama el gerente de Adquisiciones y me ofrece un ingeniero de su equipo que era el número uno en el listado de desempeño de Asia Pacífico y originario de Singapur. No lo podía creer. Traté de indagar más acerca de su experiencia. A la quinta pregunta, el gerente de Adquisiciones me dijo: “Sally, te estoy pasando mi mejor persona, por qué eres tan desconfiada, si no lo quieres dímelo, yo feliz me lo quedo”. Respondí: “Es que nadie te ofrece el mejor de la lista; siempre se quieren sacar de encima el caso problemático. Lo acepto encantada”. Mucho tiempo después me encontré en una comida con el gerente de Adquisiciones. Le agradecí su recomendación; el gerente del Centro había resultado perfecto para el cargo. Me dijo que pocas semanas después, había transferido a la número dos de su lista de desempeño a Sistemas y a la número tres a Operaciones. Al ver mi cara de perplejidad me explicó. “Sally, yo siempre estoy atento a las vacantes que aparecen en la organización. Me adelanto y ofrezco a mi mejor persona, quien recibe una promoción y un buen aumento salarial. Por otra parte, cada año recibo decenas de solicitudes de personas de otras funciones que quieren trabajar conmigo. Se pasó la voz de que trabajar en Adquisiciones es un trampolín para el desarrollo de carrera. ¡Por cada persona que transfiero, tengo cinco reemplazantes!”*

– *Muy buena anécdota, Sally. –Dijo Andrés. – Aprovecho de comentarte una inquietud que tengo. Las renuncias lamentadas en el equipo de Contabilidad del Centro están en 19% en términos anuales con un aumento en la tendencia en los últimos meses. Sistemas está en 15% y Adquisiciones en 18%. Prepárate porque de las 200 personas que contrates para Payroll, al cabo de un año vas a perder 40.*

– *Lo he conversado con los gerentes de las tres funciones. Son los millenials. No hay cómo mantenerlos contentos.*

### Caso de Discusión

#### Fuga de Talento

Sally North tomó el desafío de la fuga de talento de forma personal. Sabía que si renunciaban las personas responsables del pago de remuneraciones y dejaban al CEO de Sprint Mining un mes sin sueldo sería su cuello que estaría en riesgo. Mientras avanzaba el proceso de reclutamiento del equipo de Payroll, pidió las entrevistas de egreso desde la creación del Centro tres años atrás y las analizó.<sup>55</sup> En la gran mayoría de los casos, las compensaciones aparecían como causa del egreso. Las personas se iban de la compañía por ofertas al menos un 20% superiores a su remuneración actual.

Sally quiso verificar su análisis y contactó a muchas de las 450 personas que habían egresado del Centro en los últimos tres años, preguntándoles por qué habían tomado la decisión de buscar otro trabajo. Sorprendentemente, las razones no incluían compensaciones. 70% de las renuncias lamentadas fue porque las expectativas de desarrollo de carrera no se habían cumplido; 20% por conflicto con el supervisor(a) y 10% por insatisfacción con el cargo.

Sally North se reunió con los(as) nuevos(as) gerentes para presentarles los resultados de su estudio. María Paz Echeverría, la gerente de Contabilidad de Payroll, propuso una hipótesis acerca de la discrepancia entre los datos de Recursos Humanos, que apuntaban a un problema de compensaciones, y el análisis de Sally, que indicaba que expectativas no cumplidas, conflicto e insatisfacción eran las causas del egreso.



<sup>55</sup> El equipo de Recursos Humanos entrevista a las personas que se retiran de la organización usando un formato estándar con el objetivo de recopilar antecedentes que expliquen la causa del egreso. Una renuncia se clasifica como "lamentada" si se pierde una persona que agrega valor y se resiente la organización; o "no lamentada", si involucra a una persona que no aporta al resto del equipo.



## Caso de Discusión

- *Pienso que ambas miradas están correctas. – Sugirió María Paz. – Tu análisis, Sally, ha descrito tres causas que gatillan la decisión de partir. En cambio, Recursos Humanos ha identificado la consecuencia de la decisión: una vez que la persona ha decidido partir, no se irá hasta conseguir una oferta suficientemente buena.*
- *Si es así, tenemos una posibilidad de revertir la decisión. – Indicó Ricardo Torres, el gerente de Datos de Personal. – Si supiéramos que la persona ha decidido irse, tendríamos tiempo hasta que consiga trabajo para convencerla de quedarse.*
- *Tendría que haber mucha confianza para que la persona divulgue esa información. – Señaló Carlos Valenzuela, el gerente de Payroll. – Lo veo poco probable.*
- *Vale la pena explorarlo. – Estableció Sally. – Nos estamos jugando nuestros cargos en esto. Nuestra rotación lamentada debe ser cero.*<sup>56</sup>

### Una Cultura de Retención del Talento

Antes de que pasara un mes, Sally North convocó al equipo gerencial de Payroll para consensuar recomendaciones derivadas del estudio del egreso. La idea era crear una cultura de retención del talento desde el primer día en que las personas empezaran a trabajar en el Centro. Pese a estar inmersos(as) en el aprendizaje de sus nuevas funciones, los(as) tres gerentes habían investigado a fondo tanto la fuga de talento como su retención. Su experiencia en Operaciones les permitió visualizar que, al igual que la seguridad, la retención del talento es la marca de un o una gran líder. Al final de la reunión, habían llegado a un acuerdo sobre los tres elementos de la cultura deseada – desarrollo de carrera, liderazgo y satisfacción en el cargo – identificados como causas de las renunciaciones.

Con respecto a desarrollo de carrera, se preocuparían de:

- » comunicar las rutas de desarrollo de carrera disponibles, con enfoque en el largo plazo;
- » proveer una capacitación oportuna y efectiva; y



<sup>56</sup> Las entrevistas de egreso pueden conseguir mejor información si preguntan cuándo la persona tomó la decisión de buscar trabajo y por qué. Es sorprendente que las personas recuerden hasta la fecha en que tomaron la decisión y la razón se mantiene vívida en el tiempo. El tiempo entre la decisión de partir y la renuncia dependerá de las condiciones del mercado laboral, pudiendo ser entre tres y nueve meses.

### Caso de Discusión

- » asegurar una evaluación de desempeño objetiva, oportuna, justa y enfocada en la mejora.

Sobre el estilo de liderazgo, se comprometieron a:

- » desarrollar e inspirar por medio del ejemplo; y
- » crear confianza vía calidez, coherencia y consistencia;
- » cumplir lo que se promete.

Con respecto a la satisfacción en el cargo, se preocuparían de:

- » validar que el cargo esté en línea con los intereses de la persona;
- » asegurar un balance vida/trabajo apropiado; y
- » motivar y cuidar el clima laboral.

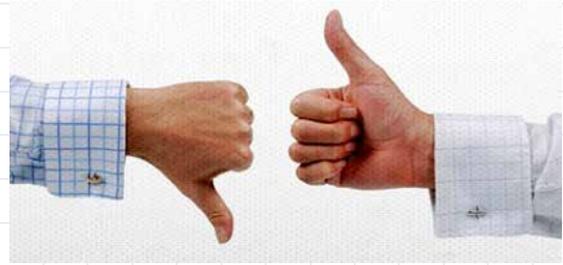
### Re-Reclutamiento

- *Falta algo. –Dijo María Paz. – Nos falta un proceso para crear confianza, como muy bien observó Carlos, que nos permita reaccionar, como señaló Ricardo, antes de que la persona presente la renuncia. Investigamos y encontramos una herramienta interesante llamada “re-reclutamiento”.*
- *El objetivo del re-reclutamiento es recrear todos los días la emoción y el compromiso que la persona siente en su primer día de trabajo. –Indicó Carlos.*
- *Es un proceso de tres pasos. –Explicó Ricardo. – Primero, hay que saber cuán importante es cada integrante del equipo para el éxito de todos y todas. Segundo, debemos conocer los intereses, necesidades y expectativas de cada persona. Tercero, tenemos que transformar dichos intereses, necesidades y expectativas en acciones diseñadas para satisfacerlas, aumentando de paso el entusiasmo y compromiso de la persona.*
- *Por ejemplo, la persona puede sentirse insegura con respecto a su trabajo. –Dijo María Paz.*
- *La acción sería asignarle una mentora. Otra persona podría no tener los conocimientos para hacer bien su trabajo. La acción sería inscribirla en un curso. Otro querría un aumento de sueldo. La respuesta sería describir el sistema de compensaciones, aclarando que las acciones salariales son anuales. Por lo tanto, la acción puede ser decir que no, pero con una explicación.*
- *Proponemos comenzar el proceso de re-reclutamiento apenas reclutemos a la primera persona. –Agregó Ricardo. – Va a ser parte integral de nuestra cultura de trabajo.*
- *Hagámoslo. –Aprobó Sally.*



## Caso de Discusión

Cuando se completó el proceso de selección y doscientas personas se incorporaron al Centro, partió el proceso de re-reclutamiento. Cada dos semanas, cada supervisor(a) se reunía individualmente con cada integrante de su equipo. Inicialmente, cada reunión duraba 45 minutos.



Los supervisores(as) ocupaban las reuniones para identificar los intereses individuales. Se diseñó un conjunto de preguntas:

- ¿Cuáles son las tres cosas de su trabajo que más le gustan?
- ¿Cuáles son los tres aspectos que más lo desmotivan de su trabajo?
- ¿Qué cambiaría en su trabajo?
- ¿Qué le preocupa acerca de su trabajo?
- ¿Cómo está su balance vida / trabajo? ¿Qué haría para mejorarlo?
- ¿Qué cambiaría en el ambiente laboral?
- ¿Tiene los recursos que necesita?
- ¿Tiene la autoridad que requiere para tomar decisiones?
- ¿Está cómodo conmigo como su supervisor(a)?
- ¿Qué cargo aspira a tener antes de jubilar?
- ¿Qué necesita ahora para avanzar en su carrera?
- ¿Se están cumpliendo sus expectativas de desarrollo profesional?

Al final de cada ciclo de reuniones, cada supervisor(a) enviaba una planilla a su gerente con los intereses identificados y la acción comprometida. A su vez, los(as) gerentes se reunían con cada supervisor(a) cada dos semanas y completaban la planilla para su envío a Sally, quien consolidaba todos los compromisos. Todas las personas participaban en el proceso; la meta era cero rotación lamentada, por lo tanto cada persona era clave.

Se usó la siguiente planilla:





## Caso de Discusión

### Conflicto

Carlos Valenzuela, gerente de Payroll, representaba al equipo de pago de remuneraciones en el Consejo del Centro de Negocios, que incluía a los(as) gerentes de Contabilidad, Sistemas y Adquisiciones. En la reunión mensual, el gerente de Contabilidad comentó que otorgaría un aumento extraordinario de sueldo de un 14% al equipo de Contabilidad para intentar frenar la rotación. Como respaldo, presentó los antecedentes de las entrevistas de egreso que apuntaban a un problema en compensaciones. Argumentó que contaba con el presupuesto necesario, autorizado como medida de emergencia por la gerencia de Contabilidad de la casa matriz. Los(as) gerentes de Payroll, Sistemas y de Adquisiciones objetaron la medida, indicando que no se podía favorecer a una parte de la dotación del Centro en un tema tan sensible. Carlos comentó acerca del estudio que había hecho Sally North que señalaba que la compensación no era la causa raíz del problema de rotación.

El gerente de Contabilidad no acusó recibo de las objeciones. Dijo que claramente no entendían la estructura funcional de la empresa; informó que su gerente funcional ya había aprobado el ajuste salarial; y que por lo tanto no requería más aprobaciones. Les recordó que el Consejo del Centro era un ente de coordinación e información, no un organismo directivo y que como muestra de buena voluntad estaba dispuesto a postergar la implementación del ajuste hasta que pudieran presentar una propuesta similar a sus superiores. Apenas terminó la reunión, Carlos se dirigió a la oficina de Andrés López, gerente de Recursos Humanos.

Andrés recibió a Carlos, quien le contó lo que acababa de escuchar. Andrés lo calmó. Explicó que el gerente de Contabilidad se había extralimitado. La nueva estructura de la empresa efectivamente era por funciones globales, pero la labor de Recursos Humanos era instalar políticas globales que actuaran como un pegamento para las funciones, para evitar que cada una fuera por su propio lado. En términos específicos, cualquier acción salarial requería la aprobación de la gerencia de Recursos Humanos. El gerente de Contabilidad le había pedido una reunión para esa tarde, seguramente para obtener su aprobación, la que no sería entregada.

*– He escuchado muy buenas cosas del proceso de re-reclutamiento. –Dijo Andrés. –  
Recomendaré al gerente de Contabilidad que hable con ustedes. Le podría ser de utilidad.*

## Caso de Discusión

### Conclusión

Este caso muestra que la gestión del talento es un factor clave de éxito de la ejecución de la estrategia de la organización.



### Discusión sobre el Caso

1. ¿Cómo gestiona el talento Sprint Mining Company?
2. ¿Cómo se evita que el desarrollo de talento sea en silos?
3. ¿Cuáles son las causas de la fuga de talentos?
4. ¿Cuál es la estrategia de retención de talento?
5. ¿Cómo funciona el re-reclutamiento?
6. ¿Es práctico el re-reclutamiento?
7. ¿Cómo se logra comprometer a los supervisores(as) en la práctica de re-reclutamiento?
8. ¿Cuáles son los riesgos de una estructura funcional?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje?
10. ¿Cómo se trabaja en equipo entre diferentes funciones?



## Citas de mesas de trabajo

Este manual es el producto de varios meses de conversaciones sostenidas con Gerentes Generales y Gerentes de Personas/Recursos Humanos de varias compañías que solidaria y proactivamente han querido apoyar el desafío de construir una mejor forma de hacer empresa con foco en las personas.

### En sus propias palabras:

- “Recursos Humanos debe validarse como socio estratégico del negocio. Debe ganarse un puesto en la mesa de decisiones estratégicas. De otra forma, las mejores prácticas de gestión de personas no serán adoptadas”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Recursos Humanos debe tener una mirada global, con foco en el negocio, y una mirada local, al detalle de cada uno de sus procesos administrativos. No sirve una gran estrategia si no se pagan bien los sueldos”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Cómo mira la sociedad a sus autoridades y el recelo de decisiones que se toman a puertas cerradas se replica en las relaciones laborales al interior de la empresa. Los trabajadores(as) buscan que sus representantes sindicales y los(as) representantes de la gerencia actúen abierta y transparentemente, a partir de la confianza”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Antes, la empresa era como una familia. Ahora, los(as) *millennials* no tienen los mismos ritos que las generaciones anteriores. Como no tienen hijos(as), no participan en la fiesta de Navidad. Apagan los celulares y no acuden a las emergencias durante los fines de semana. El desafío de incorporar a las nuevas generaciones sin perder la cultura organizacional no se ha resuelto”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Recursos Humanos puede articular la relación entre personas, procesos y tecnología”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Crear una cultura de excelencia de las personas parte por valorar lo que las personas hacen”. – Gerente de Recursos Humanos

- “Es importante ver a los(as) dirigentes sindicales como líderes en la organización y por lo tanto como pares de la gerencia. No deben ser vistos como supervisados(as)”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Es necesario establecer una formación sindical permanente”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Las nuevas generaciones han aumentado el desafío de la participación al interior de las organizaciones. Esto ha puesto en entredicho el modelo de liderazgo autoritario. La cultura feudal de mando vertical ya no funciona. Las generaciones nuevas no reciben órdenes, necesitan entender las razones detrás de dichas instrucciones. Buscan trabajo con sentido, con sustentabilidad y con buenas relaciones con las comunidades vecinas”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Antes los trabajadores(as) venían con formación técnica pasiva. Las nuevas generaciones reclaman y exigen”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Los emprendimientos buscan estructura para poder crecer en tanto que las empresas establecidas buscan la flexibilidad del emprendimiento para continuar atrayendo talento”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Los sistemas gerenciales están basados en el supuesto del desarrollo de carrera a largo plazo. Sin embargo, la expectativa del trabajador(a) nuevo(a) es maximizar los beneficios actuales sin preocupación por el largo plazo. Esto también impacta la relación del trabajador(a) con su sindicato. En muchas ocasiones, la asamblea ha sorprendido a los(as) dirigentes sindicales con demandas de maximizar el presente ahora y ya. Tanto la gerencia como la dirigencia sindical deben escuchar y aprender a leer a la organización”. – Gerente de Recursos Humanos
- “El diseño organizacional debe ser capaz de adoptar nuevas formas de trabajo incluyendo organizaciones ágiles, trabajo remoto, jornadas flexibles, cotrabajo y colaboración entre equipos multidisciplinarios”. – Gerente de Recursos Humanos
- “La comunicación debe ser rápida, prácticamente instantánea. No hay tiempo para múltiples revisiones o aprobaciones por varios niveles de la organización”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Las exigencias del mercado obligan a implementar cambios tales como nuevas formas de trabajo sin que estén totalmente estructuradas o probadas. El uso del caso piloto es útil”. – Gerente de Recursos Humanos



- “Las generaciones nuevas no tienen miedo a perder el trabajo. Su mirada es desde la abundancia. La ventaja es que los trabajadores(as) nuevos se atreven, participan, desafían las prácticas existentes. La desventaja es que se genera apatía y falta de compromiso si no comparten las metas”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Es importante insertar a Recursos Humanos en el negocio. Cambiar el foco del análisis del costo laboral a la productividad, la continuidad operacional y los planes de sucesión”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Las herramientas de Recursos Humanos se están quedando chicas para motivar a las nuevas generaciones, que buscan una propuesta de valor atractiva, un trabajo con sentido, que aporte a la sociedad. El modelo de empleo de por vida no tiene sentido para los(as) jóvenes”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Si quiere generar propósito, construya con la gente, no con consultores(as). La clave está en la participación”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Buenas prácticas laborales hacen un mejor país. Un empleo de mejor calidad es una responsabilidad moral. La SOFOFA es un puente para el desarrollo. Sería interesante incorporar a la autoridad en este diálogo de mejores prácticas”. – Gerente de Recursos Humanos
- “La persona de Recursos Humanos debe tener convicción y saber del negocio. En todos los problemas de la organización están las personas. Recursos Humanos, por lo tanto, es parte de todos los desafíos”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Recursos Humanos debe dejar de usar el discurso de la multa y del incumplimiento y usar el lenguaje del negocio”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Hay un nuevo paradigma con respecto al talento. El talento está dentro de la empresa y afuera. Una renuncia debe verse como una pérdida temporal al mercado, a ser reincorporada más adelante, con seguimiento mientras está afuera. Tal seguimiento es un proceso estructurado de contactarlo cada cierto tiempo. La persona de Recursos Humanos debe ser un(a) *headhunter* todo el tiempo. Se rompe el paradigma de que quien renuncia no es bienvenido(a) de vuelta”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Mi oficina está al lado de la del gerente general”. – Gerente de Recursos Humanos

## Participación

República de Chile. (2015). *Energía 2050: Política Energética de Chile*. Decreto Supremo N°148.

WLPGA. (2018). *Generación Global de Energía a Gas Licuado: Desarrollo del Mercado y Recomendaciones para el Crecimiento Futuro*.

## Estrategia Organizacional

Contreras, E. & Diez, C. (2015). *Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado*. JC Sáez Editor SpA.

Davenport, T. H. & Bean, R. (2021). *Portrait of an AI Leader: Piyush Gupta of DBS Bank*. MIT Sloan Management Review.

Exxon Mobil Corporation, *Change Management Toolkit*.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Propósito Estratégico*. Harvard Business Review.

Kiron, D. & Spindel, B. (2019). *Redefining Performance Management at DBS Bank*. MIT Sloan Management Review.

McKinsey. (2017). *The Digital Reinvention of an Asian Bank*. McKinsey Quarterly.

McKinsey. (2018). *Transforming a Bank by Becoming Digital to the Core*. McKinsey & Co. Financial Services.

Meyer, C. (1993). *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed*. Free Press.

Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.

Murray, E. J. & Richardson, P. R. (2002). *Fast Forward: Organizational Change in 100 Days*. Oxford University Press.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Pietersen, W. (2010). *Strategic Learning*. John Wiley & Sons Inc.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.



## Estrategia de Personas

Exxon Mobil Corporation, People Strategy.

## Comunicaciones

Cohen, D. S. (2005). *The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*.

Hermoso, C. (2009). *Foro: Balanced Score Card (BSC). Ventajas y desventajas del BSC*. Recuperado de la URL: <http://carolinahh.es.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/forobsc.html>

Moreno E., L. A. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida*. Recuperado de la URL: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/informacion-publica/programa-de-habilidades-directivas-con-enfasis-en-la-gestion-de-transparencia/90752/comunicacion-efectiva>

Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*.

## Relaciones Laborales

León S., A. (2018). *Reforma Laboral y Negociación Colectiva*. Depto. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

## Diseño Organizacional

A. Díaz Redondo (s.f.). *El Mercado Laboral: Teoría y Análisis de la Situación Actual*. Recuperado de la URL: <http://www.laboral-social.com/mercado-laboral-teoria-analisis-situacion-actual.html>

El Mostrador (2017). *La OCDE Aconseja a Chile Mejoras en el Mercado Laboral y Apostar a la Investigación y Desarrollo*. Recuperado de la URL: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/17/la-ocde-aconseja-a-chile-mejoras-en-el-mercado-laboral-y-apostar-a-la-investigacion-y-desarrollo/>

Exxon Mobil Corporation, Change Management Toolkit.

Fundación Sol (2016). *Los Verdaderos Sueldos en Chile: Panorama Actual del Valor de la Fuerza de Trabajo Usando la Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos (NESI) 2015*. Recuperado de la URL: <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2016/08/VS-NESI-2015.pdf>

Ministerio del Trabajo (2017). *Minuta de Empleo Nacional*. Unidades de Estudios Laborales, Subsecretaría del Trabajo. Recuperado de la URL: <http://www.mintrab.gob.cl/wp-content/uploads/2017/06/Minuta-de-Empleo-FMA2017.pdf>

Rodríguez, D. (2006). *Gestión Organizacional: Elementos para su Estudio*. 4ta edición.

Schumacher, Work Structuring Limited, United Kingdom.

## Planificación Dotacional

Corporate Executive Board (2013). *Encuesta sobre Analítica de Recursos Humanos*.

Exxon Mobil Corporation, People Strategy.

## Reclutamiento

Bateson, John; Wirtz, Jochen; Burke, Eugene; Vaughan, Carly. (2013). *When Hiring, First Test, and then Interview*. Harvard Business Review.

Bressler, Martin S. (2016). *Tip of the Spear Strategy: Building the Winning Organization through High-impact Hiring*.

Chamberlain, A. (2015). *Why Is Hiring Taking Longer? New Insights from Glassdoor Data*. Glassdoor Research Studies.

Congress of the United States. Office of Technology Assessment. (1990). *The Use of Integrity Tests for Pre-Employment Screening*.

Corporate Executive Board. (2017). *CH2M's Transparent Demand Planning*.

Corporate Executive Board. (2014). *Branding for Influence*.

McKinsey Quarterly. (2017). *La Reinención Digital de un Banco Asiático*.

Martin, Whitney. (2014). *The Problem with Using Personality Tests for Hiring*. (2014). Harvard Business Review.

Menkes, Justin. (2005). *Hiring for Smarts*. (2005). Harvard Business Review.

Petrone, P. (2016). *What the CIA's Ridiculously Intense Hiring Process Can Teach Us*. <https://www.linkedin.com/>

Rolinc Staffing. (2017). *The Negative Impact of a Slow Hiring Process*. (2016).

SIOP. *What do Integrity Tests Measure?* (2016). Siop.org.

Sullivan, J. (2015). *Understanding How Bad Recruiting Costs Your Firm Millions of Dollars*. ERE.

Yeung, R. (2010). *Successful interviewing and recruitment*. Kogan Page.



## Inducción

Corporate Executive Board. (2017). *Accelerating New Hire Performance*. Manager Success Workshop Series, Workbook.

Corporate Executive Board. (2015). *30 Onboarding Tactics from Leading Organizations*

## Gestión de Competencias

CAPLAB (2004). *La formación por competencias laborales*. <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>

CINTERFOR. *Competencia Laboral: Conceptos básicos de competencias laborales*. (2000). <http://www.cinterfor.org.uy/.Archivopublic/spanish/region/ampro/cinterfor/tem//index.htm>

Corporate Executive Board. (2010). *Leadership Competency Models*.

Corporate Executive Board. (2009). *Overcoming Common Pitfalls of Competency Models*.

Corporate Leadership Council. (2000). *The New Global Assignment: Developing and Retaining Future Leaders of the Global Enterprise*.

De Sousa, M. (2001) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.

España. Ministerio de Justicia Trabajo y Seguridad Social (CIDEC). (2000). *Competencias Profesionales Enfoques y Modelos a Debate*. Manuscrito no publicado.

Exxon Corporation. (1997). *Employee Development Handbook*.

Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile 1999-2004*.

HayGroup (1996). *Las competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*.

Mertens, L., (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*.

Ministerio de Salud. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos*. <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>

Novik, M. y Gallart, M.A. (1997). *Competitividad, redes productivas y Competencias Laborales*.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*.

## Capacitación

CAPLAB (2004). *La Formación por Competencias Laborales*. <http://www.caplab.org.pe>

Centro de Sistemas Públicos, Depto. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. (2016). Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales de los Servicios de Salud.

CINTERFOR. Competencia Laboral: Conceptos Básicos de Competencias Laborales. (2000). <http://www.cinterfor.org.uy/Archivopublic/spanish/region/ampro/cinterfor/tem//index.htm>

Corporate Executive Board. (2009). Overcoming Common Pitfalls of Competency Models.

De Sousa, M. (2001) Análisis de Necesidades de Entrenamiento Basado en el Modelo de Competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

España. Ministerio de Justicia Trabajo y Seguridad Social (CIDEC). (2000). Competencias Profesionales Enfoques y Modelos a Debate. Manuscrito no publicado.

Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1a Ed.). Chile: Recrea Ltda.

HayGroup (1996). Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. (2a Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.

Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels, citado en: Van Adelsberg, D. & Trolley, E. A. (1999). Running Training like a Business: Delivering Unmistakable Value.

Mertens, L., (1996). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimientos y Modelos. Montevideo: CINTERFORD.

Ministerio de Salud. (1998). Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Conceptos Básicos. <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>

Novik, M. y Gallart, M.A. (1997). Competitividad, Redes Productivas y Competencias Laborales. Uruguay, Montevideo: Editorial RET.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

David van Adelsberg y Edward A. Trolley. (1999). *Running Training like a Business*. The Forum Corporation.

## Gestión del Conocimiento

Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*.

Baiget, J. (2005). "Gestión del Conocimiento: ¿La Última Frontera?" *Capital intelectual*, (1):29, 4o trim.

Carrillo, A. (2012) "La Gestión del Conocimiento en la Biblioteca Nacional de España: hacia una Intranet Social y Semántica". *Boletín ANABAD*. 12 (4): 135-140.



- CESCO, Spencer Stuart. (2018). *Mining for Value: Industry Leaders Disclose Lessons Learned from the Supercycle*.
- Conger, R. Robinson, H. & Sellschop, R. (2020). *Inside a Mining Company's AI Transformation*. McKinsey & Co.
- Elmasri, R. y Navathe, S. (2007). *Fundamentos de Sistemas de Bases de Datos*.
- Gleeson, D. (2020). *Freeport to Invest in Data Science, AI Programs at North/South America Mines. International Mining*.
- Hig, Ireland y Hoskisson (2008). *Administración Estratégica*.
- Hinde, C. (2019). *Mining's Artificial Intelligence*. Mining Beacon.
- Huaillani, S. et al. (2015). *Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Instituto Nacional de Salud, Lima-Perú*.
- Hume, N. (2019). *Freeport Turns to Artificial Intelligence to Raise Copper Output by 90.000 tonnes: U.S. Company to Roll Out Machine Learning Technology Across Mines in the Americas*. Financial Times.
- Nonaka y Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
- Pávez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Memoria (Ingeniero Civil Informático). Valparaíso. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Informática.
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones*.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*.
- The Boston Consulting Group. (2011). *Creating a Learning Organization*.
- Wallace, D. (2007). *Knowledge Management, Historical and Cross-Disciplinary Themes*.

## Remuneración

- Ávalos, A. (2007). *Recognition: A Critical Component of the Total Reward Mix*. Workspan, 33.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.
- Deloitte. (s.f.). 6 mayores preocupaciones millennials. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/6-mayores-preocupaciones-millennials.html>

- Deloitte. (s.f.). Encuesta Millenials 2016. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Deloitte. (s.f.). Tendencias capital humano 2018. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>
- Fernández, I. (2002). *IX Congreso mundial de recursos humanos*.
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Herzberg, F. (2003). *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?* Harvard Business Review: America Latina.
- Juárez, O. (2000). *Administración de la compensación: un esquema de referencia*. Oxford University Press.
- Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2001). *The Theory of Incentives I: The Principal-Agent Model*.
- McClendon, Clarence E. (2000). *The X blessing: unveiling a redemptive strategy for a marked generation*.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfaomega.
- SME Toolkit. (2011). *Build Your Business*. USA.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2012). *Administración de Recursos Humanos*.
- Villanueva, A., & González, E. (2005). *Gestión en las Compensaciones I. Manual del participante*. Santiago.
- Ulrich, John (2003). *Introduction: A (Sub)cultural Genealogy*

## Evaluación de Desempeño y Potencial

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill. pp. 202 – 221.
- Chiavenato, I. (1999). "Entrenamiento y Desarrollo de Personal". *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chinchilla, K. (2000). *Un Sistema de Evaluación del Desempeño: Aspectos a Considerar en su Diseño*.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá, Colombia. p.36.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. (3° ed.) Madrid, España: McGraw-Hill.
- González, A. (2010) *Pareceres*, Volumen XV, Número 2. p. 10



- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina. Pearson Education.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9° ed.). México: Pearson Educación.
- Rivas, V. (2014). *La Inteligencia Emocional como Herramienta Predictiva en la Selección de Personal en Relación con el Desempeño Laboral en la Empresa "Proasetel S.A."*. p. 31.
- Robbins, S. (1995) *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. {7° ed.}. México: Prentice Hall.
- Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). *Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño*. Contabilidad y Auditoría (198). pp. 105-133.
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un Enfoque Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson. pp. 239-259

## Gestión del Talento, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Movilidad

- Cappelli, P. (2008). "Gestión de Talento para el Siglo XXI". Harvard Business Review.
- Chiavenato I. (s.f.). Gestión del Talento Humano. <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>.
- Fernández, I. (2006). Una Mirada Personalizada de los Talentos.

## Retención del Talento

- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Harvard Business Review.
- Exxon Mobil Corporation. *Change Management Toolkit*.
- Exxon Mobil Corporation. *Managing Transitions*.
- Kettley, P. (1997). *Personal Feedback: Cases in Point*. The Institute for Employment Studies, University of Sussex.

## Egreso

- Carreño, C. (2012). La desvinculación como proceso natural de gestión de RRHH. Recuperado de la URL: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9430/c364\\_desvinculacion.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9430/c364_desvinculacion.pdf)

Dirección del Trabajo. (s.f.). ¿Cuáles son las causales legales de terminación de contrato? Recuperado de la URL: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60570.html>

iProfesional. (2008). Desvinculaciones de ejecutivos: ¿A qué se deben los fracasos laborales? Recuperado de la URL: [http://www.iprofesional.com/notas/68837-Desvinculaciones-de-ejecutivos-a-que-se-deben-los-fracasos-laborales?page\\_y=8549](http://www.iprofesional.com/notas/68837-Desvinculaciones-de-ejecutivos-a-que-se-deben-los-fracasos-laborales?page_y=8549)

Largos, A. (2015). Causas de desvinculación entre la empresa y la persona. Recuperado de la URL: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1276>

Morin, W. J. & Yorks, L. (1990). *Dismissal*.



## Autores y Autoras

**Nicole Adaros** es Ingeniera Civil Industrial y Licenciada en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Chile. Fue Coordinadora de Habilidades Transversales de la Oficina Docente del Departamento de Ingeniería Industrial y Coordinadora de Docencia del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO). Actualmente es Profesora de Ingeniería Industrial y Jefa de Estudios del Magíster en Gestión y Políticas Públicas.

**Constanza Aguilera** es Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Chile. Cuenta con más de 6 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, Ingeniería y Gestión del Cambio Organizacional en el ámbito minero. Actualmente es Ingeniera Senior de Gestión en CDZ Minería, trabajando para el Proyecto Mina Chuquicamata Subterránea de Codelco.

**Cristián Aránguiz** es Sociólogo y Doctor en Educación y Sociedad de la Universidad de Barcelona. Experto en comunicaciones, transformación cultural y aprendizaje por competencias. Tiene 12 años de experiencia en docencia universitaria y consultorías en organizaciones públicas y privadas. Es Jefe de Proyectos del CIO.

**Claudia Arratia** es Socióloga de la Pontificia Universidad Católica de Chile y egresada del Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad Diego Portales. Coach certificada por Newfield Network. Consultora senior y coach en organizaciones con más de 20 años de experiencia, especialmente desarrollo de talentos, liderazgo, desarrollo organizacional y gestión del cambio. Ha liderado e implementado sistemas de gestión de Recursos Humanos en la minería, empresas productivas y sector público. Es Consultora Asociada del CIO.

**Anice Barahona** es Psicóloga, Máster en Psicopatología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Es Docente en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Con más de 20 años de experiencia en desarrollo de personas, actualmente es la Directora de Gestión del CIO.

**Cristian Binimelis** es Psicólogo de la Universidad de la Frontera con Máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Barcelona. Actualmente es Profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial en las asignaturas de Habilidades Directivas y Comportamiento Organizacional del MBA y Diplomados de Gerencia Pública. Es el Director Ejecutivo del Centro de Ingeniería Organizacional.

**Sebastián Conde** es B.A. y M.P.A. en Economía y Políticas Públicas de Princeton University. Tuvo cargos en Finanzas, Operaciones, Proyectos y Recursos Humanos en Exxon Mobil Corporation en Santiago, Houston, Nueva York, Paris, Singapur, Bangkok y Buenos Aires; fue Secretario del Directorio de Antofagasta plc; Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Cencosud S.A y Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco. Integró el Consejo Asesor y fue Profesor Visitante del Programa Liderazgo en Minería, Queen's University School of Business, Canadá. Es Profesor Adjunto de Ingeniería Industrial y Director Académico del Centro Ingeniería Organizacional, Universidad de Chile.

**Sebastián Depolo** es Sociólogo, Magíster en Investigación y Desarrollo de la Universidad de Concepción. Docente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Con más de 10 años de experiencia en consultoría en organizaciones públicas y privadas sobre estrategia, cambio organizacional y desarrollo de equipos, actualmente es el Director de Investigación y Desarrollo del CIO.

**Mauricio Echeverría** es Psicólogo, Coach Certificado, Diplomado Habilidades Directivas, Candidato Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez. Es Consultor Procesos de Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Personas. Posee 18 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, ocupando distintas posiciones en la Minería, Salmonicultura y Servicio Público. Es Consultor del CIO.

**Sergio Le-Bert** es Psicólogo de la Universidad de La Frontera, con un Diploma en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un MBA de la Universidad Adolfo Ibáñez. Ha sido Gerente de Recursos Humanos en Alcoa, Gerdau AZA, Socofar Logística Limitada (Grupo Cruz Verde) y ENAP. Es docente de Gestión de Personas en el MBA de la Universidad de Chile y en la Universidad Técnica Federico Santa María. Actualmente es Consultor del CIO.

**Andrés León** es Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile y cuenta con Diplomados en Recursos Humanos de dicha Universidad y en Management Internacional en Rotterdam y Atlanta de Krauthamer International. Ha sido Gerente de Recursos Humanos en Sodimac, Falabella, Red de Salud UC, División El Teniente de Codelco y Red de Salud del Cobre. Actualmente es Gerente Corporativo de Personas de la Empresa Nacional del Petróleo, ENAP.

**Jorge López** es Psicólogo Universidad de Chile con Postgrado en Administración de Empresa (DPA) Universidad Adolfo Ibáñez, Diplomado Programa de Coach Ejecutivo Universidad Católica de Chile, Coach Ejecutivo Certificado por la Universidad Católica de Chile y Candidato al Magister en Estrategia de Recursos Humanos USACH. Se ha certificado en los Programas de Negociación de la Universidad de Oxford, Inglaterra, Programa Avanzado



de Liderazgo en Recursos Humanos, Universidad de Michigan, USA y Senior Executive Leadership Program “Leadership at the Peak” del Center for Creative Leadership, Singapur. Tiene 24 años de experiencia en empresas multinacionales de la gran minería en Chile, Canadá y Australia, incluyendo 15 años en BHP como Gerente de Desarrollo Organizacional Metales Base, Gerente Regional de Desarrollo Organizacional para Américas, Vicepresidente de RRHH Minera Escondida, Vicepresidente de Recursos Humanos Mines & Functions, BHP Iron Ore, Perth Australia y Head of Talent Acquisition and Training para la región de Américas. Es profesor del MBA Minero de la Universidad de Chile y Consultor del CIO.

**Loreto Martínez** es Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Diplomada en Innovación Social Efectiva, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomada en Estudios de Género y Sociedad, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Trabajadora Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Experta en género, conciliación, diversidad y en la Norma Chilena 3262: Sistema de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Es Consultora del CIO.

**Andrea Perry** es Ingeniera Civil Industrial y Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de Información de la Universidad de Chile. Fue Consultora de Gestión e Investigación del Centro de Ingeniería Organizacional. Actualmente se desempeña como Product Owner de Transformación Digital para la Gerencia de Operaciones Sucursales de Banco Itaú Chile.

**Paula Ruiz-Tagle** es Psicóloga Universidad de Chile, Coach Certificada, Diploma en Desarrollo de Personas y Organizaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez y Diploma en Gestión de Organizaciones e Instituciones de Salud de la Universidad Andrés Bello. Fue Jefa de Desarrollo Organizacional, HR Planning & Development Coordinator, Jefa de Proyectos en el ámbito de Desarrollo Organizacional y Capacitación y Directora de Estudios de Investigación de Mercado. Es Consultora Asociada del CIO.

**Aldo Siri** es Psicólogo y Licenciado en Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, postulado en gestión de negocios mineros Codelco-UCh, Innovación UAI, comunicaciones UDA y desarrollo organizacional. Especializado en gestión del conocimiento, diversidad y género, change management, relaciones laborales, diálogo social y gobiernos corporativos. Docente, investigador y profesor universitario de pre y postgrado; conferencista y relator nacional e internacional. Consultor de empresas, director y ejecutivo de organizaciones industriales, mineras, Oil & Gas, productivas y de ingeniería, donde ha ejercido como Gerente Corporativo, Vicepresidente, Project Manager y Director Ejecutivo, incluyendo CODELCO, ENAP, HATCH, Bethia, SCM Lumina Copper Chile, Komatsu-Cummins y CAP. Es Consultor del CIO.

**Claudia Vargas** es Ingeniera Civil en Informática de la Universidad Técnica Federico Santa María. Máster en Dirección de Personas y Organizaciones. Con 25 años de experiencia en áreas de Reclutamiento y Selección, Diversidad de Género, Planificación de Dotaciones y Desarrollo Organizacional. Es Consultora del CIO.

**Paulo Vásquez** es Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión de la Universidad de Chile. Cuenta con 10 años de experiencia en creación, administración y gestión de plataformas e-learning. Es Analista de Gestión del CIO.

**Li Zhang** es Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Chile. Con cerca de 6 años de experiencia en proyectos en la minería y gestión del cambio organizacional, actualmente es Especialista Avanzada de Planificación Estratégica en el Proyecto Mina Chuquicamata Subterránea de Codelco, implementando iniciativas de transformación digital y mejora de procesos.



## Contribuyeron:

Las/los siguientes alumnas y alumnos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile contribuyeron con su investigación: Braulio Aliaga, Gonzalo Canales, Giselle Donari, Franco Donoso, Lucas Donoso, Roberto Fuentes, Pablo Garcés, Juan Francisco Ogaz, Bastián Olea, Matías Pérez, Juan Pablo Reyes, Mauricio Sepúlveda, Sebastián Silva, Sebastián Tello, Natalia Tenderini, Valeria Uria, Nicolás Valenzuela, Mario Varela, Juan Ignacio Zambrano y Jairo Zamorano.



