




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




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


Índice

	Prefacio	4
	Introducción	8
	Desafío N°1: Gestionar la participación de los trabajadores en las empresas	14
	Desafío N°2: Visibilizar la relevancia de la gestión de personas para el futuro de la organización	18
	2.1 Planificación Estratégica	21
	2.2 Estrategia de Personas	36
	Desafío N°3: Gestionar las relaciones laborales en el contexto actual	52
	3.1 Comunicación	55
	3.2 Relaciones Laborales	65
	Desafío N°4: Construir organizaciones con diversidad, inclusión y equidad de género	70
	4.1 Diseño Organizacional	72
	4.2 Planificación Dotacional	83
	4.3 Reclutamiento	88
	Desafío N°5: Evidenciar el valor en la inducción, formación y capacitación para la productividad	96
	5.1 Inducción	98
	5.2 Gestión de Competencias	108
	5.3 Capacitación	114
	Desafío N°6: Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas	124
	6.1 Gestión del Conocimiento	126

	Desafío N°7: Gestionar el desempeño óptimo de las personas, en el momento correcto y con las competencias necesarias	136
---	--	-----

7.1	Remuneración e incentivos	138
7.2	Evaluación del Desempeño y Potencial	150
7.3	Gestión del Talento, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Movilidad	168
7.4	Retención del Talento	175
7.5	Egreso	184

	Citas de mesas de trabajo	195
---	---------------------------	-----

	Referencias	198
---	-------------	-----

Planificación Estratégica	198
Estrategia de Personas	198
Comunicación	198
Relaciones Laborales	199
Diseño Organizacional	199
Planificación Dotacional	199
Reclutamiento	199
Inducción	200
Gestión de Competencias	200
Capacitación	201
Gestión del Conocimiento	202
Remuneración e Incentivos	203
Evaluación del Desempeño y Potencial	204
Gestión del Talento, Desarrollo de Carrera, Sucesión y Movilidad	204
Retención del Talento	205
Egreso	205



Prefacio



Antecedentes y fundamentos del proyecto

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 los trabajadores, 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 los trabajadores 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 una duración de siete meses y constó de 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 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 los trabajadores como a los ejecutivos 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 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 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 de Recursos Humanos debe apoyar al gerente 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 los trabajadores 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 los trabajadores 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 - RH como Asesor

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 los trabajadores 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, generando un sentido de orgullo y pertenencia.

Esto requiere que el responsable de Recursos Humanos esté convencido de la importancia de su rol; que sea proactivo 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, la reforma laboral y el empoderamiento de las nuevas generaciones de trabajadores 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 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 de incorporación de mujeres y de personas con capacidades diferentes; 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, 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 nuevo, 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 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, 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. 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 y entregar nuevas capacidades a trabajadores 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.

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 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 los trabajadores 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 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 el trabajador.
- » 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 externos, es necesario también segmentar a los clientes internos 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 que pueden coexistir en la organización, basada en información de Deloitte y Forbes:

- » Empleados **generación Z** (2000 – actualidad): Son nativos 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, autodidactas e impacientes.
- » Empleados **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 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 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 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 **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 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 **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 a gastar dinero en ellos mismos. Los premios atractivos incluyen lugares de esparcimiento, vacaciones y oportunidades de salud y bienestar.

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

- La motivación de los trabajadores 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 para el logro de los resultados de la empresa.



- El proceso de reclutamiento y selección puede aumentar el sentido de compromiso del empleado con la organización, al enfatizar los valores compartidos.
- La inducción y capacitación permiten calibrar el nivel de compromiso del trabajador 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.
- Las remuneraciones, incentivos y beneficios permiten mantener al trabajador 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 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 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 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 que se verán a continuación incluye instancias de participación de los empleados.



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, proveedores y trabajadores.
- » Las comunidades, incluyendo las familias de los empleados, 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, la reforma laboral) 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 **planificación estratégica**, 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 Planificación Estratégica

¿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 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 trabajadores en todos los niveles se sentirían preocupados por el futuro laboral y trabajarían sin una orientación clara.

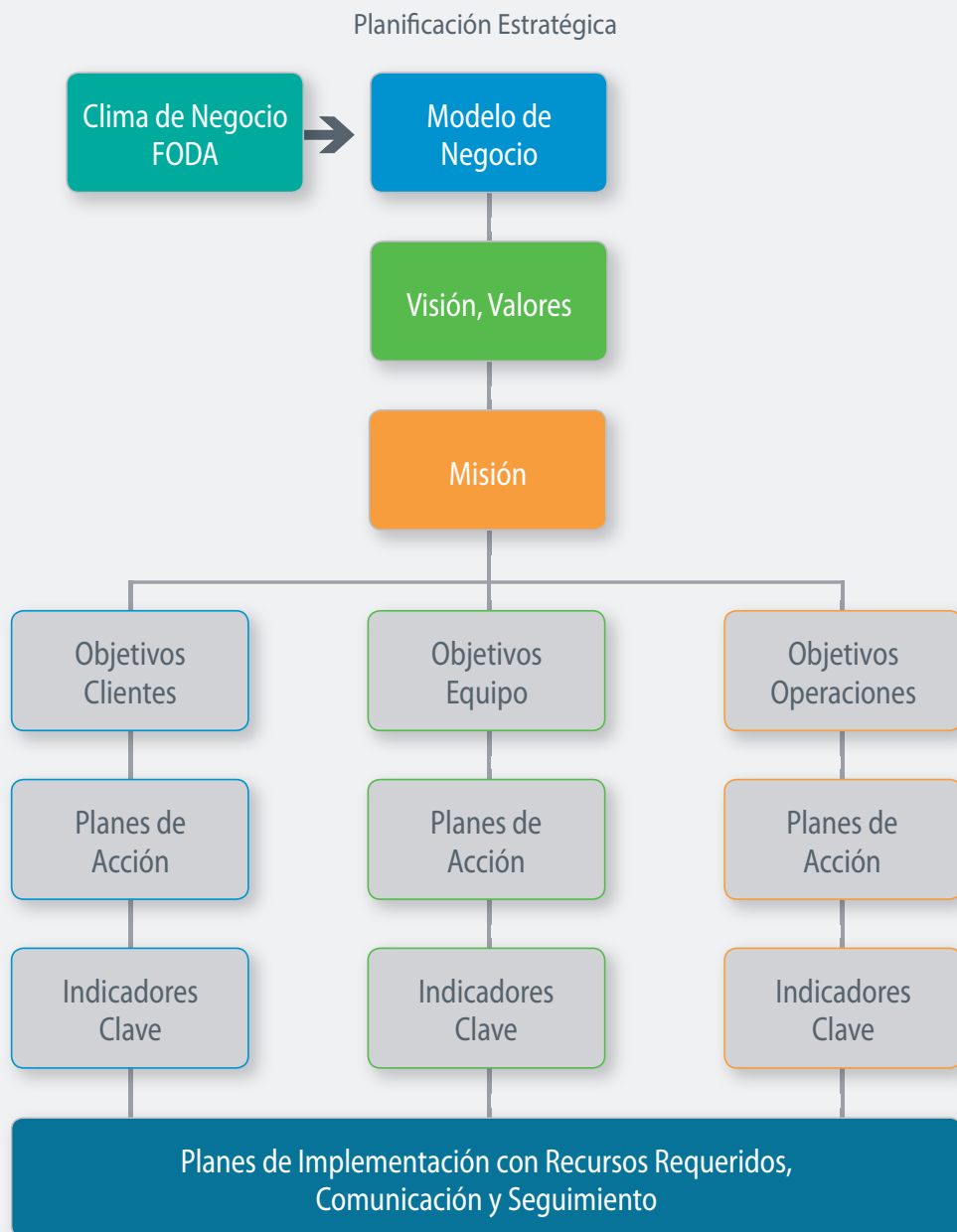
¿Cómo se hace?

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 clientes, 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 planificación estratégica se actualiza anualmente o ante cambios significativos en el entorno o en la organización.



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. **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


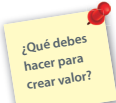
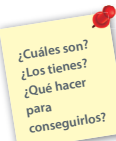
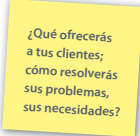
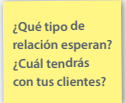
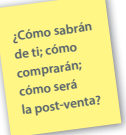
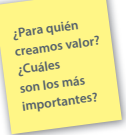
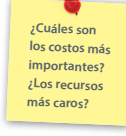
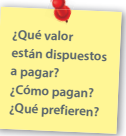
Para:

Por:

Fecha:

Versión:

Ostenwalder, A. & pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Partners Clave 	Actividades Clave  Recursos Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes  Canales 	Segmentos de Clientes 
Estructura de Costos 		Ingresos 		



Algunas grandes empresas consideran que el proceso de planificación estratégica debe ser liderado por el área o el encargado 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 planificación estratégica es una hoja de ruta que guía el avance de la organización desde su situación actual a la condición deseada. La planificación estratégica es a la vez un mecanismo de alineamiento que asegura que los líderes estén enfocados 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 Lipigas

“Ser un actor relevante en el mercado de la energía en Latinoamérica, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, clientes y las sociedades donde operamos, entregando soluciones adecuadas para cada uno de nuestros clientes”¹.

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 Lipigas

“Ser una empresa de energía que contribuya al desarrollo sustentable, mejorando la calidad de vida, a través de la comercialización de soluciones energéticas en Latinoamérica”².

^{1 y 2} Lipigas (2018). Visión, Misión, Valores. Obtenido de Empresas Lipigas:
<https://www.lipigas.com/empresas-lipigas/vision-mision-valores/>

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 los integrantes de la organización.
- Los valores deben ser actualizados ante cambios significativos en el entorno o en la organización.

Ejemplo: Valores de Lipigas³:

Cuidado de las personas

Trabajamos para que nuestras operaciones se desarrollen bajo estrictas normas de seguridad y cuidado del medio ambiente. Nos ocupamos de contribuir a la educación de nuestros colaboradores, clientes y comunidad en el manejo seguro de los productos que comercializamos.

Respeto

Hacia nuestros clientes, que nos dan la posibilidad de existir como empresa. Nos preocupamos de conocer y atender sus necesidades, entregándoles servicios y productos de calidad, en forma oportuna, y cumpliendo con nuestros compromisos.

Transparencia

Desarrollamos nuestra actividad de manera ética, a través de relaciones laborales y comerciales abiertas, confiables y justas. Nos hacemos responsables de nuestras decisiones y compromisos, comunicándolos a los grupos de interés que corresponda.

³ Lipigas (2018). Visión, Misión, Valores. Obtenido de Empresas Lipigas:
<https://www.lipigas.com/empresas-lipigas/vision-mision-valores/>



¿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 participantes que imaginen y describan:
 - 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 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 en la definición de misión, visión y valores de la empresa genera **un sentido de orgullo, pertenencia y aumenta la motivación.**



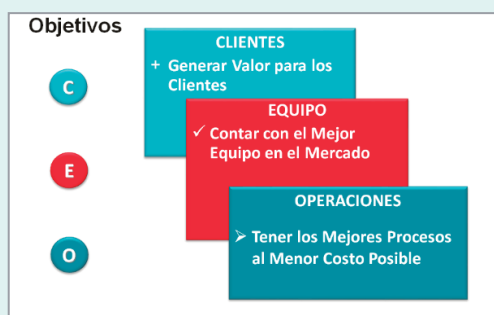
Acordar los objetivos, planes de acción e indicadores

¿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 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	
CLIENTES	
¿Qué?	
¿Quién?	
¿Cuándo?	
EQUIPO	
¿Qué?	
¿Quién?	
¿Cuándo?	
OPERACIONES	
¿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, equipo de personas y operaciones o procesos. Todos deben estar relacionados con los resultados del negocio.

INDICADORES	
CLIENTES	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
EQUIPO	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
Definir indicadores	
OPERACIONES	
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.

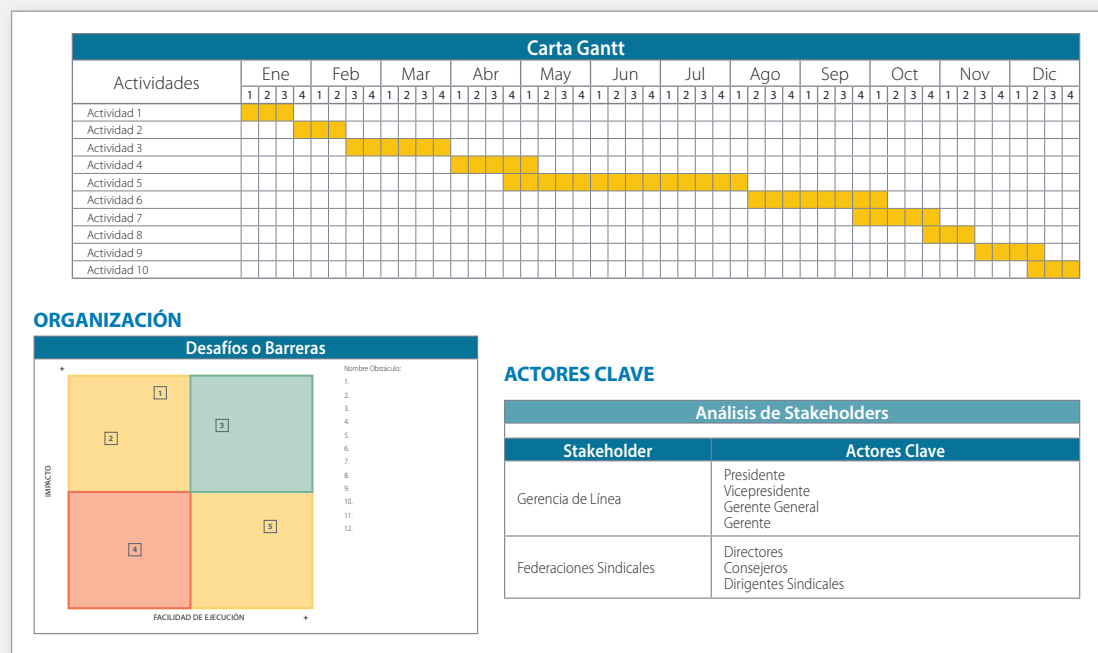
Planificar la Implementación

¿Qué es?

Para su implementación, el plan estratégico tiene:

- Una **Carta Gantt**, que es una herramienta de planificación que contiene las actividades y los tiempos asignados. Incluye el 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 el plan estratégico.
- Una estimación de los recursos requeridos y de los beneficios de lograr el plan estratégico.

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

BUENA PRÁCTICA

Empresa de recursos naturales

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

El 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 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 del 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 participantes.

Planificar la Comunicación

¿Qué es?

- Para lograr un alineamiento a lo largo de la organización, el plan estratégico debe contar con un plan detallado de comunicaciones y difusión con medios apropiados para cada audiencia, tanto interna como externa a la organización.
- El plan debe ser atractivo, de fácil acceso y motivador.
- En el diseño del plan de comunicaciones, la persona encargada de la gestión de personas involucra a todos los participantes en el taller de planificación estratégica, 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 al Interior	Voceros 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.



Planificar el Seguimiento

¿Qué es?

Los líderes y sus equipos hacen un seguimiento del avance del plan estratégico 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 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 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 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 participantes en grupos, que procedieron a identificar oportunidades.

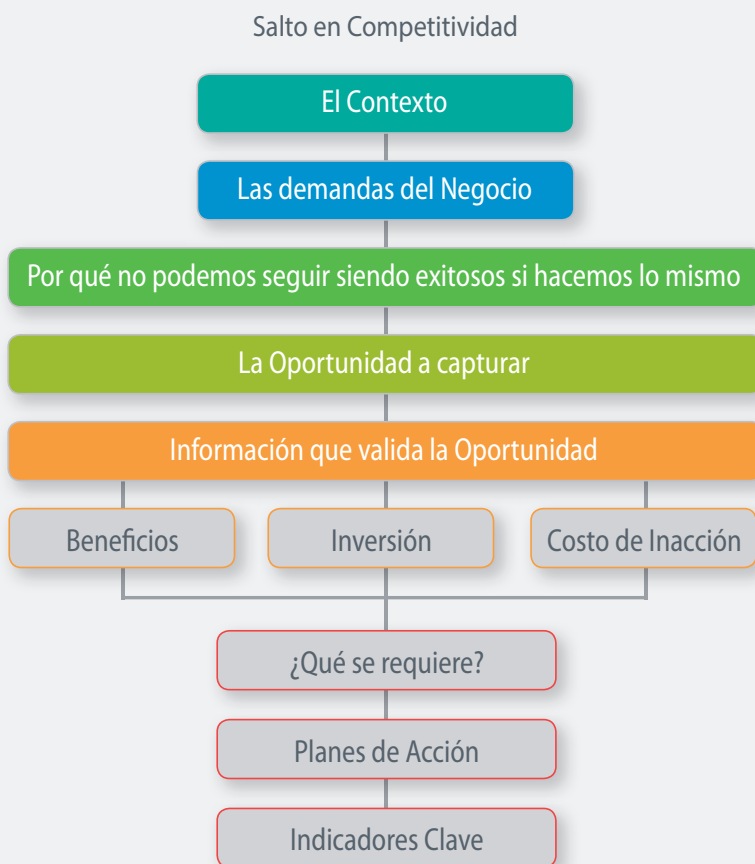
En la tarde, los grupos establecieron los cambios necesarios para lograr las oportunidades identificadas. Para ello, consideraron la estrategia de la empresa, el liderazgo, los procesos, la tecnología, la infraestructura, la organización, los cargos, los sistemas gerenciales, las métricas, y la cultura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

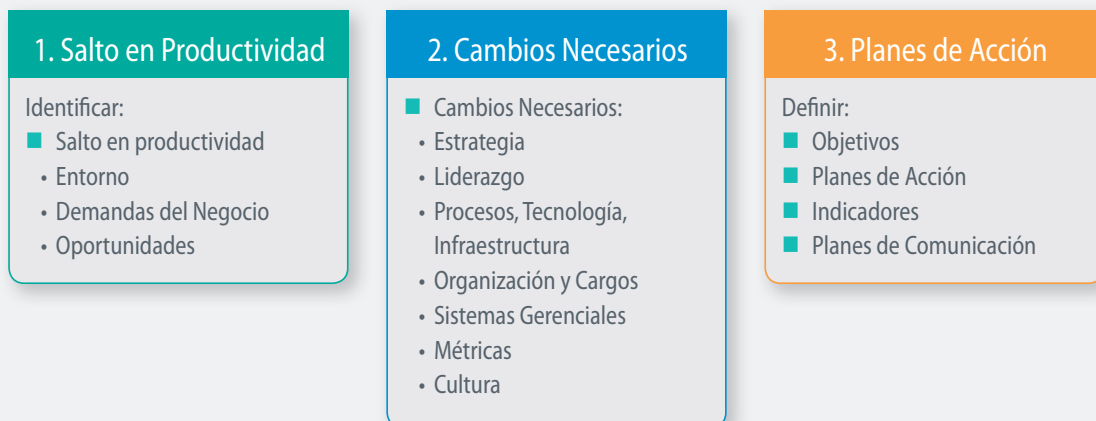
Los participantes en la sesión indicaron que la planificación estratégica les había entregado una hoja de ruta para los próximos dos años.

El Gerente General se manifestó satisfecho con lo logrado.



Fuente: Exxon Mobil Corporation, Change Management.

Sesión de Planificación Estratégica





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.

¿De qué se trata?

La Estrategia de Personas, a través del **alineamiento y desarrollo de los trabajadores**, es un medio para superar a los competidores.

Alinear a la organización pasa por optimizar el desempeño de los trabajadores 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 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 a alcanzar metas y a mejorar su desempeño.
Retribución	Los supervisores diferencian el desempeño de sus trabajadores 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 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	Desarrollo de la fuerza laboral: reclutar y retener una dotación talentosa y diversa, asegurando un despliegue efectivo a través de funciones, y evaluando las necesidades individuales de desarrollo.
	Desarrollo de la organización: 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 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.

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.

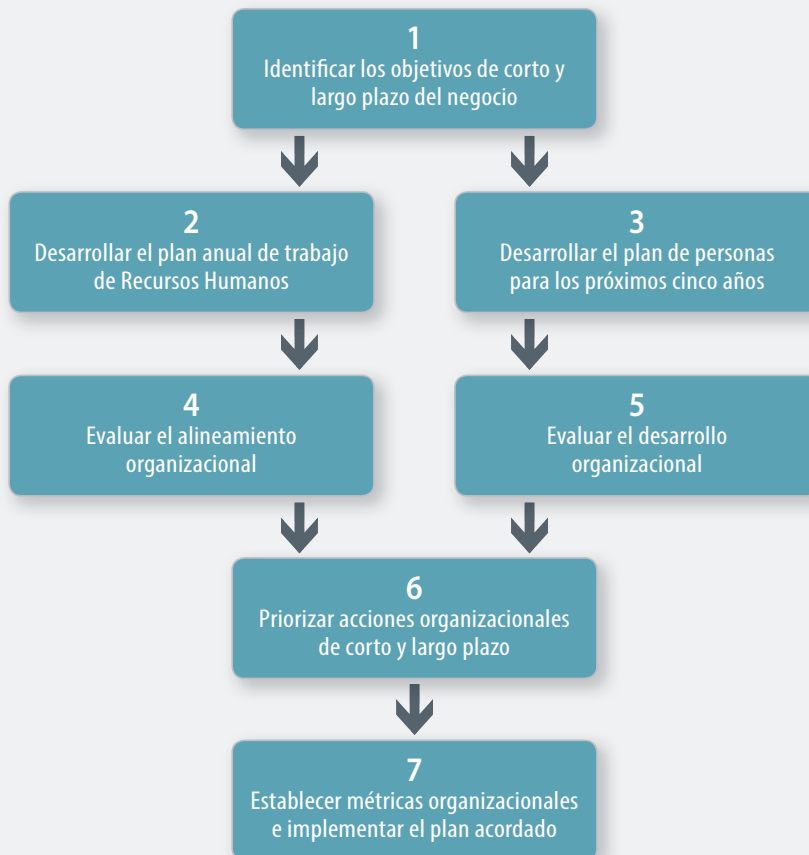
El resultado de la sesión es un plan anual de trabajo que contiene todas las acciones necesarias, descritas mediante una línea de tiempo. De esta forma, el equipo directivo tendrá una perspectiva adecuada para priorizar las iniciativas y podrá tomar decisiones realistas en cuanto a plazos y recursos.

El encargado 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 pasos⁴.

⁴ 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 renunciaciones 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 de la gestión de personas, actuando como facilitador, toma nota de dichas relaciones.

Desarrollar el plan anual de trabajo de Recursos Humanos

¿Cómo se hace?

El encargado 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 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?

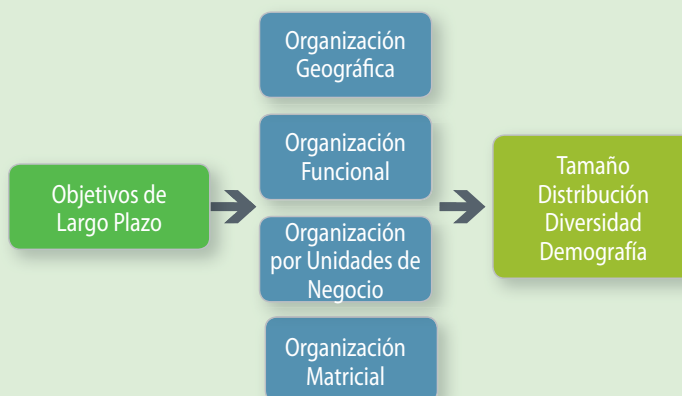
La idea es definir los atributos de la organización que permitan cumplir con los objetivos de negocio a largo plazo, los que se definen en tres áreas: capacidades, composición y ambiente laboral. El plan de personas se usará para evaluar los procesos y prácticas de desarrollo; para su elaboración se 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 de la gestión de los Recursos Humanos, como facilitador, 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 de la gestión de personas, como facilitador, genera preguntas para asegurar que todos los factores sean abordados en la discusión, completando la planilla de **“Evaluación de Alineamiento”**.

Cada uno de los 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 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	P Prioridad	Estado actual
Los empleados comparten el propósito de:					
La organización (misión, visión y valores)					
La función (misión y estrategia)					
La unidad (rol y objetivos)					
El trabajo (roles y metas individuales)					
La organización cuenta con la capacidad requerida:					
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					
La organización:					
Fija prioridades para el año					
Fija estándares de desempeño					
Promueve la mejora continua					
Da retroalimentación oportuna					
Asigna roles y responsabilidades a sus empleados					
Premia el desempeño					
Reconoce logros extraordinarios					
Valora los aportes de los empleados					

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 uno de los 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, respondiendo a la siguiente pregunta: si se mantienen las prácticas actuales, ¿se podrá construir la fuerza laboral requerida a largo plazo? A continuación, los participantes discuten para llegar a consenso sobre cada elemento. Durante dicha discusión, el encargado de Recursos Humanos, como facilitador, 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	P Prioridad	Estado actual
¿Cuán bien definido está el plan de fuerza laboral?					
Capacidades					
Composición					
Ambiente Laboral					
¿Existen prácticas de desarrollo para lograr el plan?					
Reclutamiento					
Capacitación					
Desarrollo de talento					
Retención de talento					
Proyección de oferta y demanda de habilidades críticas					
Planes de sucesión					
¿Es consistente el desarrollo organizacional con el plan?					
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 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.

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

Brechas

Brechas de Alineamiento:

Propósito:

- Enumere las brechas de alineamiento identificadas

Capacidad:

Organización:

Prioridades

Prioridades al 2025:

- Enumere las prioridades que desea abordar al 2025

Objetivos de Largo Plazo:

- Enumere sus objetivos de largo plazo

Brechas de Desarrollo:

Plan de Fuerza Laboral:

- Enumere las brechas de desarrollo organizacional identificadas

Prácticas de desarrollo:

Desarrollo organizacional:

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 al gerente 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 del gerente general llevarlos a consideración del directorio.
- La estrategia de personas debe contar con un plan comunicacional que entregue a los trabajadores 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.



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.
- » Reforma laboral genera situaciones de potencial conflicto.
- » Aumento de los sindicatos interempresa.
- » Falta de preparación de los dirigentes sindicales y de los administradores 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 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 dirigentes sindicales como socios estratégicos en el cumplimiento de los objetivos de empresa.
- » Es importante facilitar la capacitación de los 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 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 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 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*⁵ 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.

⁵ 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 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 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 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 no tienen supervisor.

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 confirma su realización al correo de comunicaciones internas, adjuntando un formulario de asistencia.

Empresa retail

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

Notas metodológicas

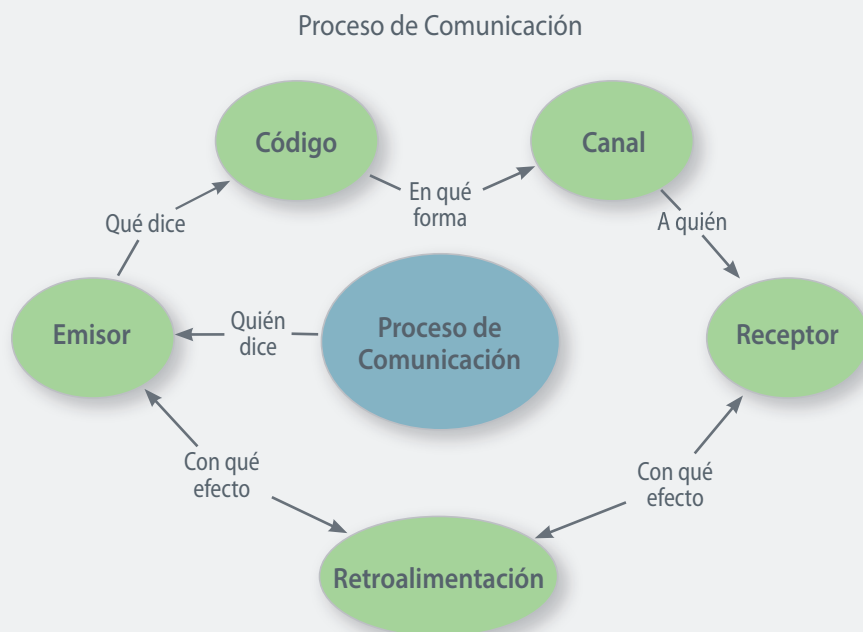
La comunicación es un elemento relevante en las organizaciones. Nadie puede enfocar sus esfuerzos en cumplir metas si éstas no han sido comunicadas. Más importante aún, dichas metas deben tener puntos de coincidencia entre los intereses de la organización y los personales, lo que se refuerza por medio 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:** 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:** 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 de la información verifique que el receptor 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 y menos del 10% de los empleados 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 líderes de la organización internalizaron los conceptos clave del mensaje entregado y los utilizan habitualmente.
- Los empleados están motivados, con más energía y enfocados en resolver los problemas que se presentan.
- Los empleados expresan que no se sienten satisfechos con la forma actual de realizar sus actividades, deseando buscar nuevas formas de hacerlas.
- Los empleados 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, 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

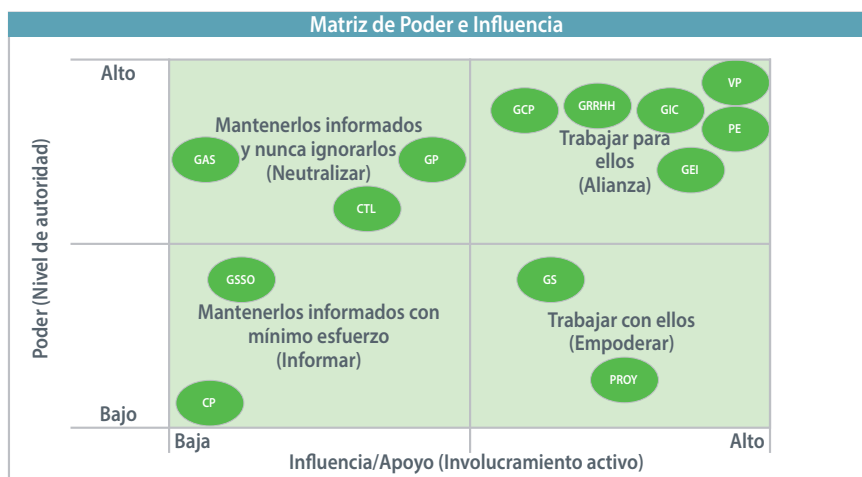
Empresa explotadora de recursos naturales

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 CLAVES	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 líderes de cada área a informar.	Dic. 2015	Comunicación directa con los stakeholders involucrados, a través de reuniones y plataformas tecnológicas.	Implementador 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 de la iniciativa

Fuente: Adaptado del proyecto de caso

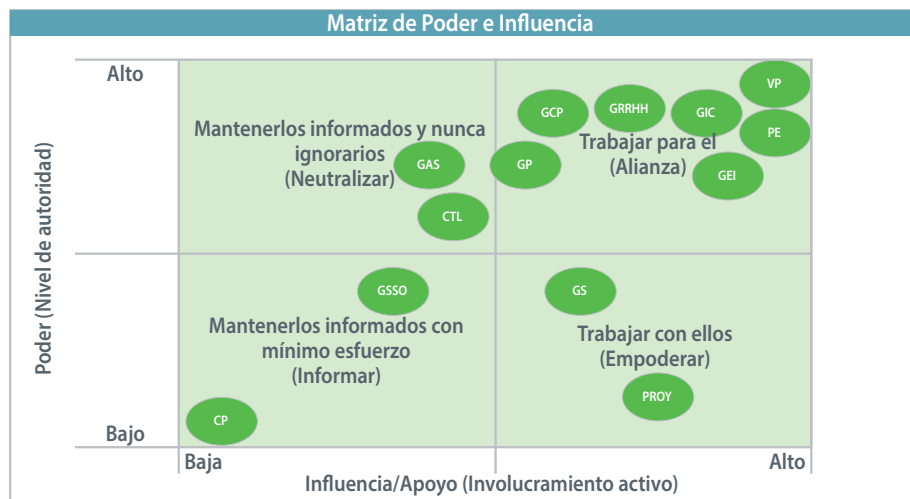
Algunos de los *stakeholders* detractores creen que las personas no trabajan bien y deben ser cambiadas. Por esta razón, saben que existen problemas en la gestión de los proyectos; sin embargo, no aceptan las iniciativas definidas por el proyecto. Hay otros que solo aceptan el cambio si ven que realmente 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 evasores⁶ 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

⁶ Los evasores 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 y entre éstos 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 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.

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 que se incorporan a las organizaciones.

Mantener buenas relaciones entre los trabajadores

¿Cómo se hace?

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

Actualmente hay una inquietud por temas de acoso laboral debido a posturas autoritarias por parte de los supervisores.

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, clientes, proveedores 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 realiza una recopilación de la información; se abre la investigación; se levantan pruebas; el caso es examinado por el comité de ética, compuesto por el gerente general, el gerente de Recursos Humanos, el fiscal y el auditor; se determina la necesidad de aplicar sanciones; y se implementan dichas sanciones.



Mantener buenas relaciones de los trabajadores con la empresa

¿Cómo se hace?

Las relaciones laborales se construyen día a día y trabajando en conjunto. Es clave conocer a los trabajadores 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 gerentes.

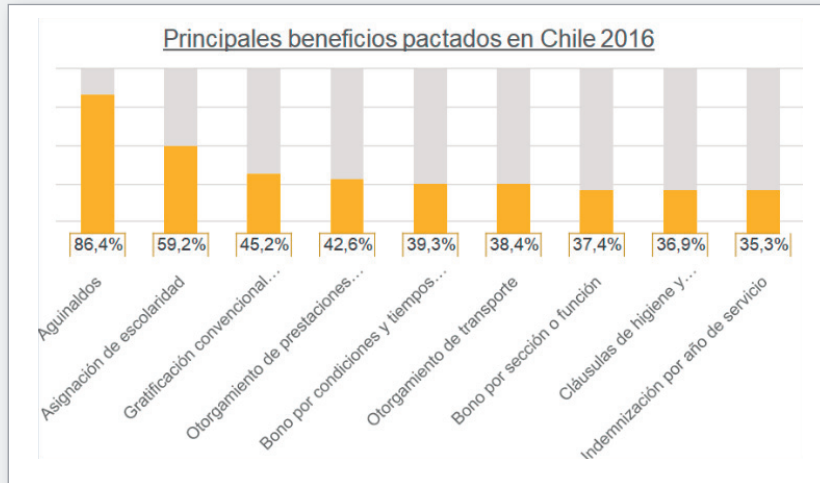
Es importante establecer relaciones proactivas con los dirigentes sindicales, entendiendo que son representantes de los trabajadores. Es importante construir una agenda de actividades, capacitar a los dirigentes sindicales, y diseñar iniciativas en conjunto.

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 interlocutores válidos, 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 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.



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 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 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 para el bien del negocio y de la sociedad.
- » Es necesario crear una propuesta de valor atractiva para todos los trabajadores, 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 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

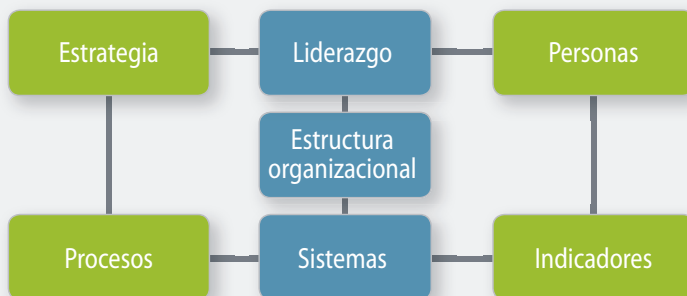
La organización requiere una estructura eficiente que facilite y no obstaculice el logro de sus estrategias. Se busca contar con diseños flexibles que logren adaptarse a la velocidad requerida por el negocio.

¿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.

Asegurar Coherencia



Fuente: Elaboración Propia



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 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 es óptimo

- ✓ Maximice el número de supervisados por supervisor

Al maximizar el número de supervisados por supervisor, 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 por supervisor, 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 especialistas reportan directamente a un líder. Este 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, 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		
TOTAL: 11			

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

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 por supervisor, asegurando que este último 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.
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 2	Rutinaria, algunas decisiones 4	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 2	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>
TOTAL						0

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 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 para su Jefe de Operaciones. El siguiente análisis arroja un puntaje de 39, que significa que el número de supervisados está entre 4 y 6. Con respecto al rango, si el cargo del supervisor 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 1	Muy Similares 2	Similares 3	Diferentes 4	Totalmente diferentes 5	4
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida 2	Rutinaria, algunas decisiones 4	Algo de complejidad, requiere experiencia 6	Compleja, requiere larga experiencia 8	Altamente compleja, muchas indefiniciones 10	8
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	9
Comunicaciones y coordinación entre líder y supervisados	Mínima comunicación y coordinación 2	Limitada comunicación y coordinación 4	Moderada comunicación y coordinación 6	Mucha comunicación y coordinación 8	Extensa comunicación y coordinación 10	6
Planificación requerida	Mínima planificación requerida 2	Limitada planificación requerida 4	Moderada planificación requerida 6	Considerable esfuerzo requerido 8	Extraordinario esfuerzo requerido 10	8
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	4
					TOTAL	39
					TAMAÑO DEL GRUPO	4 - 6

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. No es metodológicamente apropiado fijar un número estándar de supervisados por supervisor 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 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 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 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 robo 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 líder designado.
- 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 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 de la unidad de negocio, motivándolo a tomar decisiones y a gestionar de manera integral.

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

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

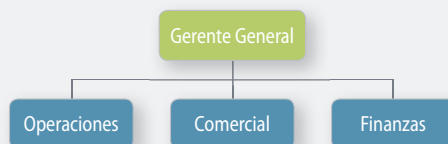
Por su parte, el Gerente General tiene el rol de abrir nuevas líneas de negocios, establecer la visión a mediano plazo y liderar a los socios de los negocios.

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.
- 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: 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”.

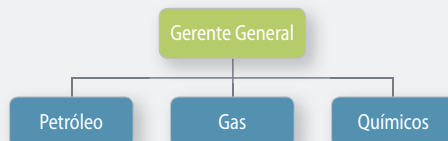
FUNCIONAL



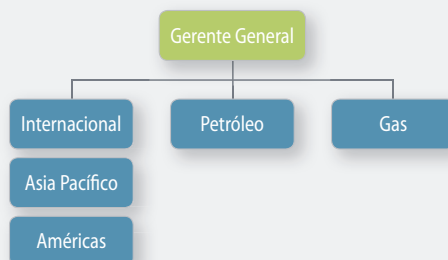
GEOGRÁFICA



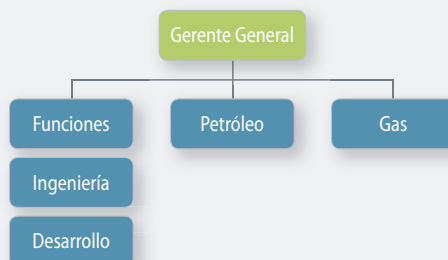
UNIDADES DE NEGOCIOS



MATRICIAL GEOGRÁFICA



MATRICIAL FUNCIONAL





4.2 Planificación Dotacional

¿Qué es?

Una herramienta analítica usada para balancear la oferta y demanda de habilidades.

¿En qué consiste?

Definición de las competencias, composición y ambiente de trabajo requeridos por la organización en el futuro.

¿Para qué sirve?

Determina el tipo de organización que se necesitará en el futuro.

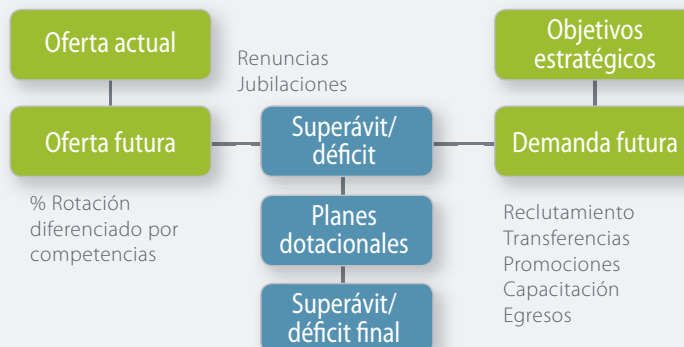
Necesidad organizacional

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 pasos⁷ para la creación y/o actualización de la planificación dotacional.



Fuente: Exxon Mobil, People Strategy

⁷ Este proceso está basado en *People Strategy* de Exxon Mobil Corporation.

¿Qué es?

La planificación dotacional es un mapa que genera el encargado 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 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. 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, 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 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 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 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 por sucursal o técnicos por niveles de producción.
3. Número de supervisados por supervisor, 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 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 seleccionado:

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



- b. Agencia:
 - Publicar la vacante.
 - Hacer preevaluación y exámenes.
 - Recopilar datos de candidatos.
 - Generar lista corta de candidatos.
4. Agendar entrevistas.
5. Llevar a cabo entrevistas.
6. Tomar una decisión sobre el candidato.
 - 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 renunciadas.

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 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 prevalencia 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.

Una agencia externa publicaría los requerimientos en medios electrónicos, llevaría a cabo una preevaluación y exámenes y recopilaría datos de los candidatos 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 referidos, 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 postulantes.

4. Preevaluación y exámenes

¿Qué es?

Las pruebas de selección constituyen un elemento de información útil para descartar a los candidatos 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 buscan predecir el rendimiento futuro del candidato según cómo responde ante un caso hipotético. Dichos tests pueden acompañarse de preguntas de comportamiento pasado; es decir, cómo el candidato ha actuado en oportunidades anteriores. Al combinar ambas metodologías, se puede explicar hasta un 60% del rendimiento entre los candidatos 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.
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 más adecuados para el cargo vacante. Se busca que el candidato 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 revisan:

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



Durante la entrevista, los reclutadores permiten que el candidato 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	Describa 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 consistentes con los requisitos del cargo. Luego, apoya las entrevistas a través de videoconferencia, analizando en línea las emociones expresadas por el candidato. 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 preferido, 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 seleccionado.

La estrategia del empleador preferido

- Gestiona la marca: de atractiva a influyente⁸.
- Maximiza los puntos de contacto con potenciales candidatos. Entiende que solo el 20% de los candidatos basa su decisión de postular en la información oficial corporativa⁹.
- Gestiona las redes de otros: sus empleados son sus reclutadores preferentes.
- Minimiza las renunciadas lamentadas.

Algunas fallas comunes del proceso de reclutamiento

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

Indicadores del proceso de reclutamiento

- Dotación real / Dotación presupuestada
- Ingresos / Ingresos presupuestados

⁸ Corporate Executive Board. (2014). Branding for Influence.

⁹ 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 constructora¹⁰

CH2M, una empresa constructora en Estados Unidos cuenta con más de 20.000 empleados 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 ha tenido su inducción y está listo para trabajar.

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

¹⁰ Corporate Executive Board. (2017). CH2M's Transparent Demand Planning.



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 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 a las necesidades del cargo.

¿Cómo nos hacemos cargo?

Los procesos de Recursos Humanos que permiten abordar este desafío:

- » La **inducción** busca conocer al trabajador nuevo, alinearlos 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 nuevos.

¿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 nuevo y termina con el empleado 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 nuevo, incluyendo:

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



- Incorporación a una comunidad de contratados recientes, a fin de apoyarlo 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 inducción¹¹.

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 débiles¹²:

- Falta de un encargado del proceso de inducción. Esto se agrava debido a los 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 nuevo trabajador 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.

¹¹ Corporate Executive Board. (2015). 30 Onboarding Tactics from Leading Organizations.

¹² 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 responsable para cada actividad y especificando los documentos a utilizar.

Philips incorpora a los empleados nuevos en la evaluación de su inducción, consultándoles si la supervisión completó las tareas acordadas, si el mentor asignado 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
Previo a la llegada del empleado nuevo					
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 nuevo					
Inscribir al empleado nuevo en orientación					
Preparar sitio de trabajo con equipamiento					
Enviar información al empleado nuevo acerca de sitio de trabajo					
Comunicar al equipo la fecha de ingreso					
Solicitar al equipo que contacte al empleado nuevo para bienvenida					
Identificar capacitación requerida					
Primera Semana					
Asegurar que empleado nuevo cuente con los recursos requeridos					
Presentar al empleado nuevo 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					
Primer Mes					
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					
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 nuevo debe entender los requisitos del cargo

¿Cómo se hace?

Varias organizaciones han implementado medidas para asegurar que el empleado nuevo 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 nuevo. 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 haya aceptado la oferta de trabajo.

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

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

ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA EL EMPLEADO NUEVO	
Tareas y proyectos que desarrollará el empleado nuevo 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 nuevo, 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 NUEVO	
Personas a presentar al empleado nuevo	
Tareas y proyectos que serán asignados al empleado nuevo	
Información a entregar al empleado nuevo 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 para que tenga un rol activo en la inducción

¿Cómo se hace?

Varias organizaciones han optado por empoderar a los empleados nuevos 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 apoyo¹³.

En Pitney Bowes los empleados nuevos 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 nuevo se acostumbre a su nuevo ambiente y otras están enfocadas en asegurar un aumento de la productividad.

Otra empresa solicita a los candidatos 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 nuevo y su supervisor revisan el plan y lo actualizan, incorporando acciones que el empleado 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 nuevo.

¹³ 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 nuevos 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 y el empleado nuevo genera información valiosa para el proceso de inducción:

PAUTA DE ENTREVISTA DE INDUCCIÓN ENTRE EL SUPERVISOR Y EL EMPLEADO NUEVO	
Nombre Empleado:	Fecha Entrevista:
¿Qué le entusiasma más acerca de su trabajo nuevo?	
¿Qué lo motiva a hacer un buen trabajo?	
¿Cómo se comunica mejor con su Supervisor, con otros empleados, 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 nuevos 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 nuevo se sentirá acompañado y podrá resolver preocupaciones o enfrentar obstáculos. La siguiente plantilla es útil al respecto:



RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR AL EMPLEADO NUEVO	
Nombre Empleado:	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	

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

Que el empleado nuevo cuente con una red de contactos

¿Cómo se hace?

Es importante que el empleado nuevo 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 NUEVO EN LAS REDES DE CONTACTO	
Nombre del Colega: Cargo:	Propósito de la Reunión:
Nombre del Colega: Cargo:	
Nombre del Colega: Cargo:	
Nombre del Colega: Cargo:	
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 nuevo 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 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 nuevo.

Wipro enfatiza la necesidad de que las relaciones con los contactos se basen en las competencias especiales del empleado nuevo. Por lo tanto, Wipro estructura las conversaciones durante la inducción para que el empleado nuevo 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 nuevo.

Boehringer Ingelheim descubrió que los empleados nuevos 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 nuevos en distintos países. Los empleados nuevos crean su avatar y participan en reuniones virtuales con otros empleados 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” 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 de los trabajadores nuevos.



BUENA PRÁCTICA

Empresa distribuidora

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

Durante un mes, el nuevo colaborador recibe acompañamiento a través de un tutor 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:** acompañamiento al nuevo trabajador durante los primeros días con el objetivo de enseñarle la cultura de la empresa (ej.: no se usa el don, 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.
4. **Seguimiento y satisfacción:** encuentro en el cual los empleados nuevos 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 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.

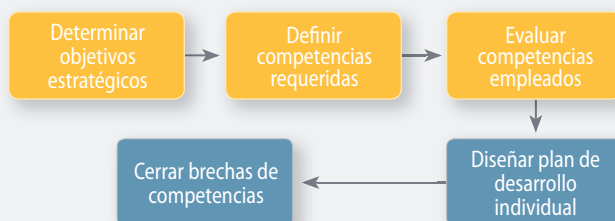
¿Cómo se hace?

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; 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?

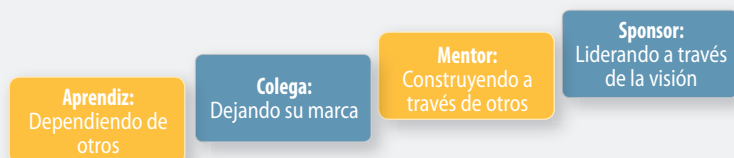
Los tipos de competencias tienen cuatro niveles:

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:

Modelo de Etapas de Carrera



Automatización y nuevas competencias

Se estima que al menos un 60% de las labores repetitivas de los operadores 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 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 acerca del futuro.

BUENA PRÁCTICA

Empresa petroquímica¹⁴

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.

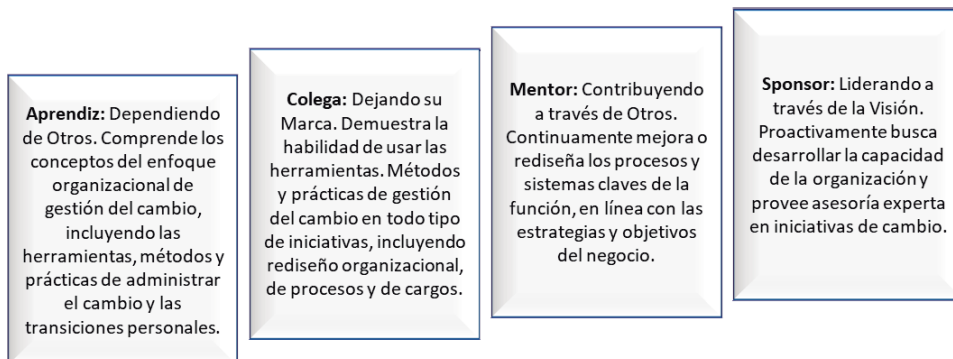
¹⁴ Exxon Corporation. Employee Development Handbook. Octubre 1997.



...

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 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 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 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 fallas¹⁵:

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 de gestión de personas potencie el liderazgo de los ejecutivos 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.

¹⁵ 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 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.

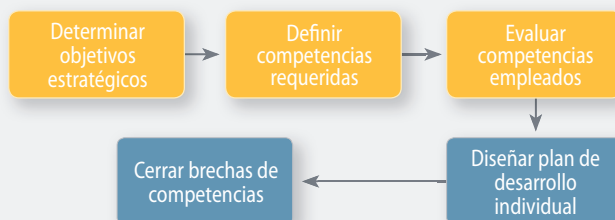
Necesidad organizacional

La organización necesita que las personas sepan hacer lo que se requiere.

¿Cómo se hace?

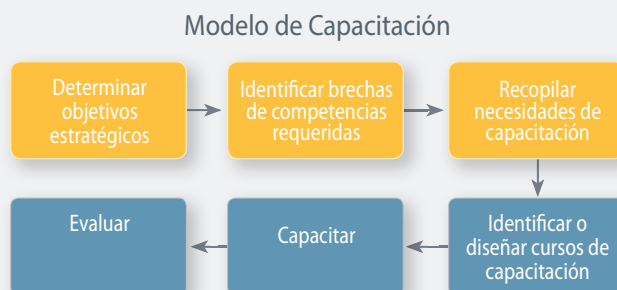
El proceso de capacitación se nutre de la gestión por competencias, que identifica brechas de competencias a cerrar.

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, 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 deberá abandonar el modelo tradicional y comenzar a gestionar el entrenamiento como un negocio¹⁶.

Tipos de capacitación

En línea con las competencias laborales, hay cuatro tipos de capacitación:

1. Técnica	Enseñar el conocimiento necesario para llevar a cabo las tareas de su ámbito de trabajo.
2. Metodológica	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. Social	Enseñar a colaborar con otros; a comunicarse fácilmente y de modo constructivo; a mostrar un comportamiento positivo frente al grupo; y a exhibir una adecuada relación interpersonal.
4. Participativa	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. 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, diseño de Beneficios en la función de Recursos Humanos).

¹⁶ David van Adelsberg y Edward A. Trolley. (1999). Running Training like a Business. The Forum Corporation.



4. A nivel transversal según el cargo

Abarcando a todas las personas en dichos cargos incluyendo:

- **Desempeño y operativas:** Orientación al resultado; atención al orden, calidad y perfección; y búsqueda de la información.
- **Ayuda y servicio:** Sensibilidad interpersonal y orientación al cliente.
- **Influencia:** Persuasión e influencia; conciencia organizativa y construcción de relaciones.
- **Directivas:** Desarrollo de los otros; actitudes de mando (asertividad y uso del poder formal); trabajo en grupo y cooperación; y liderazgo de grupos.
- **Cognitivas:** Pensamiento analítico; pensamiento conceptual; y capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- **Eficacia personal:** Autocontrol; confianza en sí mismo; flexibilidad; y hábitos de organización.

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:

1. APRENDIZ Dependiendo de otros	2. COLEGA Dejando su marca	3. MENTOR Contribuyendo a través de otros	4. SPONSOR Liderando a través de la visión
-------------------------------------	-------------------------------	--	---

Modelos para determinar programas de capacitación

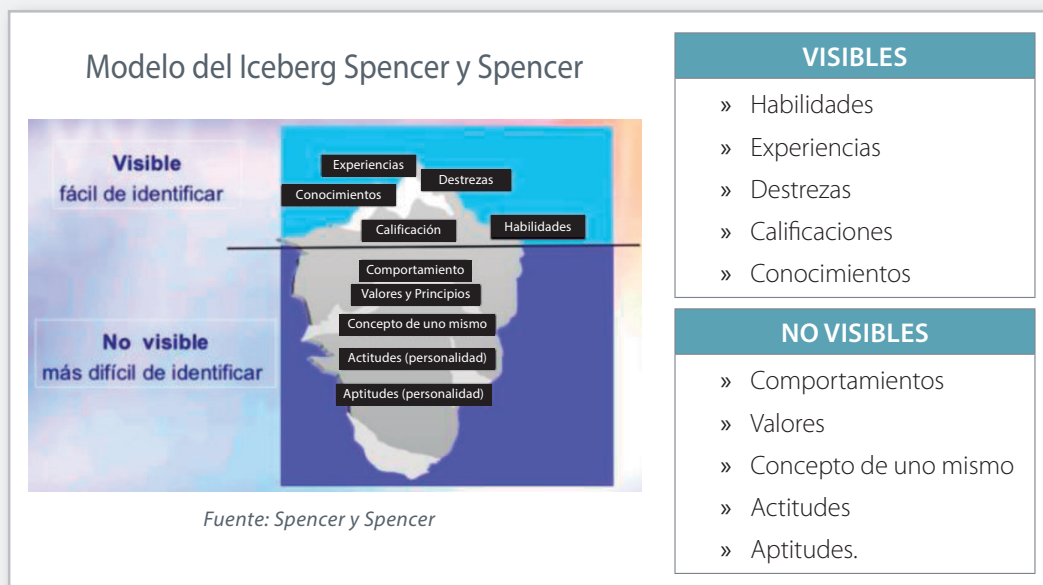
¿Cuáles son?

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 trabajadores 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.



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 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, 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, 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 los jefes o gerentes 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 evalúa la oferta de cursos y los procesos. Luego, el capacitador 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 gerente de línea requiere aumentar la productividad, el capacitador podría sugerir un curso de mejoramiento continuo.

Acto seguido, el capacitador analiza a los proveedores de capacitación y la tecnología requerida, particularmente en el caso de cursos en línea o a distancia.

Luego, el capacitador 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 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 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 niveles¹⁷.

- I. Reacción: mide si a los participantes les gustó el curso.
- II. Aprendizaje: mide el conocimiento o habilidades adquiridas por los participantes.
- III. Conducta: evalúa si los 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 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 del 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 del 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 participante, frenando esfuerzos de mejoramiento continuo en los programas de capacitación.

¹⁷ 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 los profesionales de la salud se refleja en el Decreto 113 de 2004, el 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 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, considerando los antecedentes que presenten tanto los funcionarios 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 movilizar las competencias adquiridas en su práctica laboral.
- 3) Desarrollar competencias sociales, actitudes y conductas para una adecuada relación con otros.
- 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 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 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 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, 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 según la programación trienal de capacitación del Servicio, y no podrá ser inferior a ciento diez horas pedagógicas en el trienio respectivo.



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 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 va a impactar 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 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 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.

CODIFICABLE	COLECCIÓN DE INFORMACIÓN PLANIFICADA	COLECCIÓN DE INFORMACIÓN AD HOC	INFORMACIÓN NUEVA PERO CODIFICABLE
	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
PERSONAL	IDEAS TÁCITAS BASADAS EN EL APRENDIZAJE	IDEAS TÁCITAS BASADAS EN LA EXPERIENCIA	EMERGENTE Y FLUIDO
	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. 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 integrantes de la organización poseen conocimiento, habilidades, experiencia e intuición que pueden ser clave para la empresa. Por ejemplo, el conocimiento de los empleados 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 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 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 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 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

3. Decisión con Incertidumbre:
Conocimiento Experto

2. Proceso:
Flujograma

1. Actividad:
Procedimiento

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. 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 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, 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 tácito que se expresa como decisión intuitiva.

El Método de Decisión Crítica busca capturar cómo el experto resolvió una situación crítica y consta de cuatro pasos:

- a. Pedir al experto 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 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, que permiten que aquellos con menor experiencia puedan acceder a la información.



Este proceso puede realizarse desde el grupo de expertos hacia uno o varios grupos específicos; al interior de un equipo de trabajo o entre grupos, o entre trabajadores individuales. Para ello, se recomienda una serie de reuniones estructuradas para presentar el conocimiento clave; abrir un espacio de preguntas donde el trabajador 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 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. Para esto, se recomienda crear grupos de trabajo para generar una transferencia del conocimiento de los trabajadores más experimentados a los de menor antigüedad, minimizando los riesgos para la organización de cualquier eventualidad que pueda ocurrir con los individuos más calificados y experimentados.

Un sistema de gestión documental actualizado apoya a la organización a mantener al día a sus empleados 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

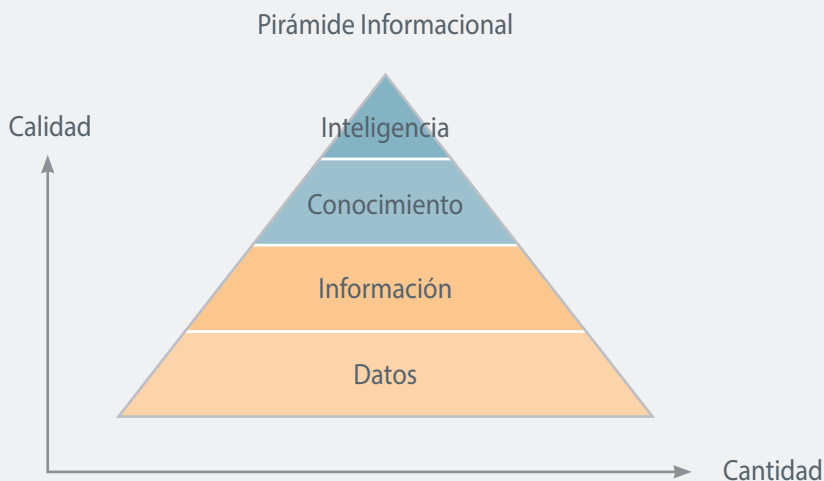
Hay empresas que crean programas especiales para que los trabajadores con mayor experiencia traspasen tanto su conocimiento técnico como la cultura organizacional a las nuevas generaciones.

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, liderando la transmisión de la cultura organizacional y conocimientos técnicos. El resultado ha sido un aumento del compromiso de los trabajadores 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 sabiduría¹⁸.



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.

¹⁸ 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; 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 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 los profesionales.



BUENA PRÁCTICA

Empresa de servicios

Empresa de servicios software desarrolló un registro actualizado de las competencias que tiene cada empleado 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 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, 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 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 puedan realizar sus propuestas.

Se les entrega un reconocimiento a los 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.



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 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 deben transformarse en líderes de sus equipos y generar confianza.
- » Los líderes deben entender el valor de la sustentabilidad;
- » Los líderes deben ser capaces de gestionar a las diferentes generaciones representadas en sus equipos.
- » Los 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.
- » Las evaluaciones de desempeño y de potencial son necesarias para mejorar el aporte de los trabajadores y asegurar la continuidad del liderazgo.
- » La gestión de carrera, sucesión y movilidad permiten plantear desafíos al trabajador 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 claves 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 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 por su desempeño anterior.
2. Ser competitiva en la gestión del talento.
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados.
4. Alinear el desempeño de los empleados con las metas de la organización.
5. Atraer y retener talento.
6. Evitar renunciadas 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 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 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.

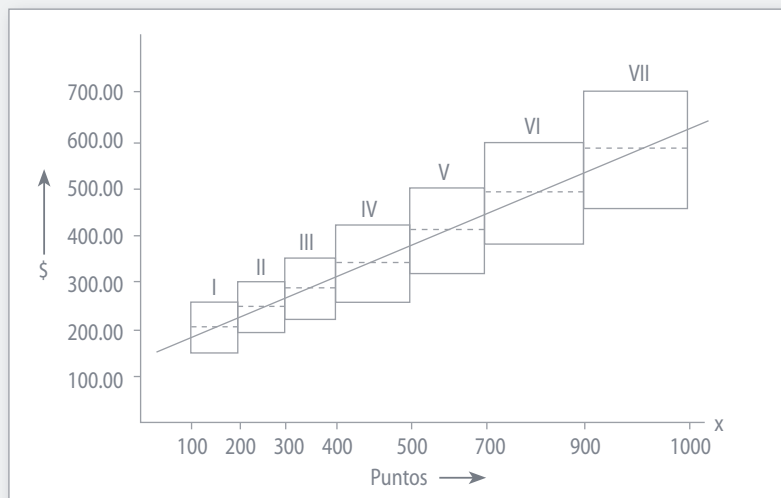
Posteriormente, se hace un ranking de cargos, de mayor a menor puntaje. De esta forma, se logra una evaluación relativa de todos los cargos en la organización.

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 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 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 y supervisado.
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 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 2018, las ventas de ácido sulfúrico en el mercado nacional en un 5% versus 2017. *(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 2018. (*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 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 ejecutivos, 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.
- **Pago de suma total:** consta de un bono por rendimiento anual que sustituye un aumento salarial al empleado.
- **Ahorros compartidos:** se comparte un porcentaje previamente establecido en base al cumplimiento por parte de los trabajadores 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 Comerciales (OC), encargados 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 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:

Empleados tradicionalistas (<1946):	Son menos propensos a gastar dinero en ellos mismos. Los premios atractivos incluyen lugares de esparcimiento, vacaciones y oportunidades de salud y bienestar.
Empleados baby boomers (1946-1960) :	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.
Empleados generación X (1960-1980):	Valora 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.



Empleados millennials (1980-2000):	Desean información inmediata sobre el desempeño. Les atraen los programas del empleado del mes, al igual que los planes de reconocimiento instantáneo por medio de tarjetas o certificados de regalo, días adicionales de vacaciones y viajes.
Empleados generación Z (2000 - actualidad):	Desean reconocerse en los valores de las empresas en que trabajan. Prefieren mayor independencia y el autoaprendizaje.

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, evitando que sea solo una vez al año como en los sistemas tradicionales. Estos buscan estar alineados con las preferencias del 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, 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 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 puede valorar mayores bonos sobre aumentos en sueldo base; otro empleado 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 cuenten con más tiempo libre, crea un símil de los días administrativos del sector público.

Es un beneficio implementado, que entrega al trabajador permisos que no se descuentan de vacaciones ni con recuperación de horas, para que pueda realizar actividades de carácter personal.

Cada trabajador 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 relajo”, 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.

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 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 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 gerentes de cada área considerando metas y competencias, con la restricción de que



....

cada nivel de desempeño no puede tener más trabajadores 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 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.

BUENA PRÁCTICA

Empresa fabricante de ropa

Un fabricante de ropa ofrece a sus empleados tres elementos de remuneración basados en criterios diferentes: los aumentos en el salario base reflejan el alineamiento de los empleados 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.

La evaluación de potencial es un proceso sistemático para determinar la capacidad del empleado 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 como determinar el máximo crecimiento en su carrera al interior de la organización.

Evaluación del desempeño y potencial





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 comprometidos y altamente productivos, conocedores de la estrategia del negocio y motivados 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.
- Desarrollo durante toda la carrera.
- Identificación y desarrollo de empleados con potencial de liderazgo.
- Responsabilidad compartida.
- Diálogo constante entre supervisor y supervisado.
- 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 el gerente, la persona y la organización son los siguientes:

Para el gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño y conducta de los subordinados neutralizando la subjetividad. • Dar retroalimentación a los supervisados. • Identificar medidas para mejorar el desempeño.
Para la persona	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las expectativas de comportamiento y desempeño que la empresa valora. • Identificar sus fortalezas y debilidades. • 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). • Hacer una autoevaluación del desarrollo profesional.
Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el capital humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución individual de cada empleado. • Dar oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal). • Identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

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 pueden alcanzar un alto desempeño.
- Todos 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 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 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 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 debe revisar las metas y proponer modificaciones hasta llegar a un acuerdo con el supervisado 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 para recibir información sobre los avances y entregar guías, apoyo y recursos necesarios.

Al final del proceso, el supervisado debe realizar un informe de cumplimiento, especificando los logros cuantitativos y cualitativos asociados a cada meta. Posteriormente, el supervisor evaluará el cumplimiento y entregará su retroalimentación.

Para ser efectivas, las metas deben ser SMART (revisar 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. 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"> • Capacidad de adaptarse a cambios de prioridades • Capacidad de tomar decisiones de negocios • Calidad de trabajo • Cantidad de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicacionales • Habilidades analíticas • Creatividad e Innovación • Iniciativa • Planificación, Presupuestos y Estudios 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad, ética y controles • Cumplimiento de leyes y regulaciones

II. ¿Cómo se evaluará?

Como se mencionó anteriormente, el supervisor revisa las metas propuestas por el supervisado, 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 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 prepara la evaluación de desempeño para cada supervisado y los ordena de mayor a menor. Recursos Humanos recopila los listados de toda la organización y prepara *ranking* que servirá como punto de partida para los gerentes, quienes tendrán que generar un listado definitivo de desempeño de toda la organización ordenada de mayor a menor.

Usando las metas establecidas (ver páginas 144-145), el supervisor 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 2018 (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 2018, cumpliendo la meta acordada.
- Aumentó la productividad de su equipo en un 2% (meta = 5%).
- Tuvo 3 reclamos de clientes en 2018 (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 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 2018 (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 2018, 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 2018 (versus meta de 0).

El *ranking* final considerará las preferencias del supervisor: 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, se pueden crear listas de supervisados con cargos similares. Por ejemplo, el siguiente sería el *ranking* inicial de una lista que solo incluye vendedores:

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.
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 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 y de supervisados, 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 reportan valores absolutos y otros reportan aumentos, dificultando la comparación.
- No evaluar la importancia de la posición. Pese a ser todos vendedores, unos atienden a grandes clientes y otros a minoristas.
- No basar la decisión en la capacidad comunicacional del supervisor.
- 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 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 que ha tenido una ausencia larga de la lista de desempeño y le asignan un desempeño promedio para no perjudicarlo.

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. La organización debe determinar cuánto comunicar.

En general, las organizaciones transmiten el alcance y elementos del proceso, y entregan al empleado una apreciación del desempeño en términos absolutos (cumplimiento de metas). Si la organización efectúa un *ranking* de desempeño, el supervisor 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 que se encuentran en el 10% superior, para reforzar su importancia para la organización y retenerlos. También se debe comunicar a los empleados que estén en el 10% inferior, como parte de un plan focalizado de mejora de desempeño.

El supervisor 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 y revisar la documentación del período anterior y las anotaciones del período actual.

El supervisor debe anotar los logros, fortalezas, áreas para mejorar, aspectos del desarrollo de carrera a reforzar, posibles preguntas, anticipar expectativas y reacciones del empleado, y analizar casos especiales.

Es importante que el supervisor reflexione sobre lo quiere transmitir; los posibles acuerdos de desempeño; y las estrategias para mantener o mejorar la motivación del empleado. La planificación debe asegurar que la comunicación tenga un efecto positivo sin sorpresas.

En el proceso de planificación, el supervisor 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. 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 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 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 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 evalúa anualmente el potencial del supervisado 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 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.

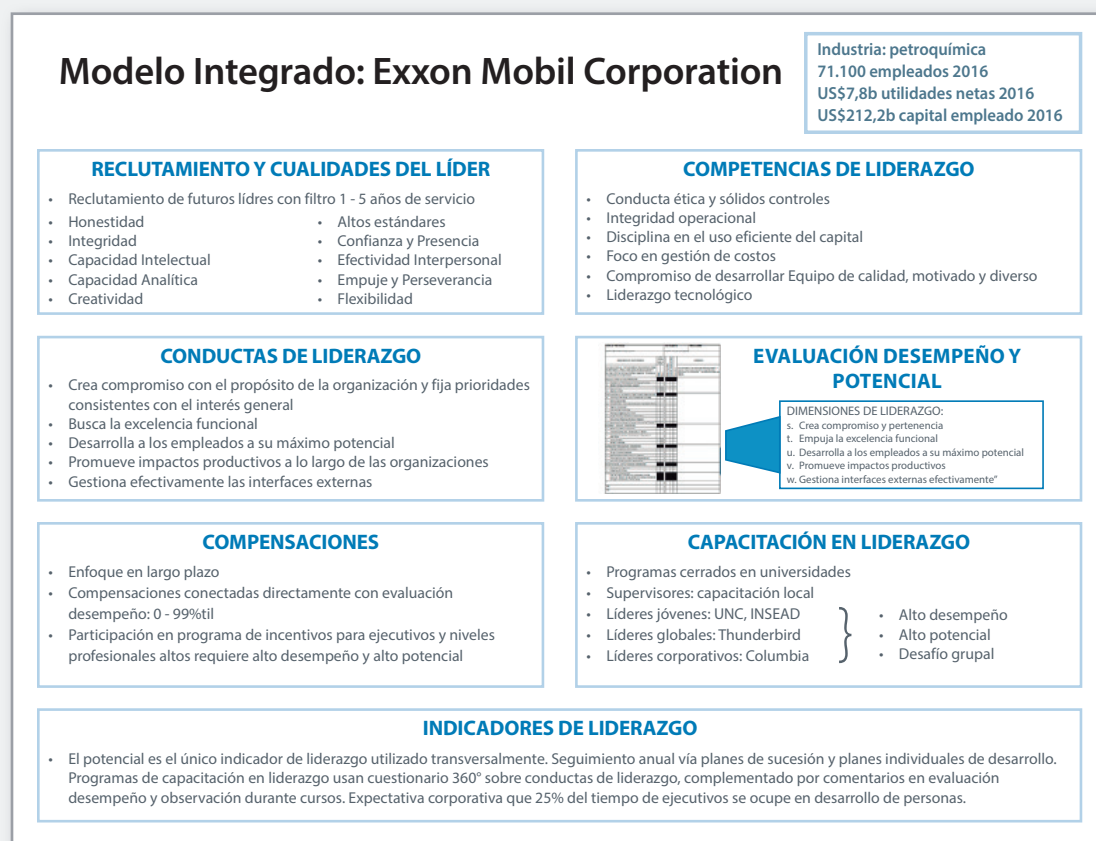
La comunicación de la evaluación de potencial al empleado se efectúa en términos generales, usando ejemplos de cargos potenciales a los que puede aspirar.

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



Fuente: Elaboración propia

Gerdau Chile combina los resultados de la evaluación de desempeño y potencial en una matriz de nueve elementos:



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 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, 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, que incluyen los jefes de área, jefes de dirección y el gerente 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. 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 y el evaluador 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 y el evaluado 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.



...

Posteriormente, se fijarán los compromisos para el próximo período y, finalmente, se le consultará al evaluado 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, 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.
- 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, 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.

- III. **Implementación:** En esta fase, se pone en práctica el instrumento diseñado, habiendo informado a los evaluadores y trabajadores 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 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.
3. Generosidad y apoyo a otros 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 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 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 clave para alcanzar los resultados requeridos.

Los principios de la gestión del talento son los siguientes:

- Reclutamiento de los mejores candidatos.
- Desarrollo durante toda la carrera.
- Identificación y desarrollo de personas con potencial de liderazgo.
- Responsabilidad compartida.
- Diálogo constante entre supervisor y supervisado.
- 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, 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:

1. 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 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 a un programa funcional de un año de duración, diversos empleados de todas las áreas pueden completar un curso de 3 meses que imparta conocimientos de gestión general. Posteriormente, cada empleado se especializará en sus funciones específicas.

Otra forma de adaptarse a la incertidumbre es creando un grupo de graduados 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

El enfoque más provechoso para mejorar el retorno de la inversión es compartir costos con los empleados, 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, 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 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 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 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 de administración.

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 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 para cada cargo, indicando la disposición de tiempo para asumirlo.



Los candidatos pueden ser internos o externos 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 futuros líderes para los desafíos, el plan debe considerar una variedad de designaciones, abarcando operaciones y proyectos, *staff* e, 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 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 internos para cada cargo, incorporándolos al Programa de Sucesión. Los candidatos 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 externos, para lo cual ha iniciado el seguimiento de la trayectoria profesional de potenciales sucesores 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 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 más satisfechos, integra la gestión del talento con la inducción y la movilidad.

Para la compañía, el trabajador 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 tiene un mentor y trabaja en múltiples proyectos reales. Al término de las seis semanas, se le pregunta al colaborador 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 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 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 reemplazante y llevarlo 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 es la marca de un buen líder.

70% de las renuncias lamentadas son la respuesta a expectativas de desarrollo de carrera no cumplidas, 20% son por conflicto con el supervisor 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 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 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, 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 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 debe estar atento a potenciales renunciaciones, observando a los integrantes de su equipo cuando se comunique un cambio mayor, detectando señales de sorpresa, frustración o desilusión.

El supervisor 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 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 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 renunciadas lamentadas), el supervisor puede:

- Ser claro.
- Comunicar valores, visión, estrategia, objetivos, iniciativas y resultados.
- Cuidar los detalles de la relación supervisor / supervisado.
- Desarrollar e inspirar por medio del ejemplo.
- Crear confianza vía calidez, coherencia y consistencia.
- Cumplir lo que promete.
- Ser autónomo y empoderado.
- 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 renunciadas lamentadas), el supervisor 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 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 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 integrantes para el éxito del equipo.
- Conocer los intereses y expectativas de los empleados.
- 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 integrantes.
- ✓ Determine el impacto actual y futuro de una renuncia.

Paso 2

Conozca los intereses de los 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 mentor.
- ✓ 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, tal como el teletrabajo.

En esta empresa, el teletrabajo es una modalidad de trabajo al que se postula y, de ser seleccionado, el trabajador 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 podrá mantener esta modalidad de trabajo en forma indefinida.

Esta práctica permite dar flexibilidad y reducir el tiempo de desplazamiento de los trabajadores, 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 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 y el empleado.



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?
- ¿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 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 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 integrante del equipo podría comentar que requiere un curso para comprender mejor un aspecto de su trabajo. El supervisor 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 pida algo que esté fuera del alcance del supervisor, como una promoción. No es problema que la respuesta a esta inquietud sea negativa, no obstante, es

importante que el supervisor 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 recomiende eliminar las reuniones bisemanales debido a que se han agotado los temas, pero es importante no acceder a esta petición. El integrante del equipo valora la existencia de una reunión programada y su compromiso aumenta al sentirse escuchado y considerado. 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 tiene reuniones bisemanales con los integrantes de su equipo, cada gerente sostiene reuniones individuales con los supervisores a su cargo y el gerente general mantiene reuniones individuales con los 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 que hará la comunicación y del empleado 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 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 integrantes del proceso de reclutamiento.

Las dos últimas causas apuntan a una falla en el liderazgo. El supervisor 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 supervisor está preparado para despedir a un empleado¹⁹. Rara vez se contrata a un supervisor 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, 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 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 y traumática para el empleado. Si no se lleva a cabo apropiadamente, ambos se verán afectados y el resto de la organización percibirá que el empleado no fue tratado con dignidad, respeto y consideración, resultando en una baja en el compromiso por parte del resto de los empleados.

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.

¹⁹ 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:

1. Causales del Artículo 159

Mutuo acuerdo de las partes.

1. Renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con a lo menos treinta días de anticipación.
2. Muerte del trabajador.
3. Vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo no podrá exceder de un año.
4. El trabajador 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, 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 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.

En caso de trabajadores que tengan poder para representar al empleador, 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. Rige también esta norma tratándose de cargos o empleos de la exclusiva confianza del empleador, 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, 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 como en el empleado.

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, no disminuir la autoridad del supervisor y cautelar la imagen de la organización.

El supervisor del empleado debe estar presente en la reunión y liderar la comunicación. Si el supervisor no se siente cómodo para llevar a cabo la comunicación del despido, podrá ser acompañado por su supervisor o un representante de Recursos Humanos. No obstante, no podrá delegar su responsabilidad por la comunicación. El rol del acompañante es proveer apoyo y asegurar que el empleado recibió la comunicación correctamente.

El supervisor debe recopilar la información relevante incluyendo evaluaciones de desempeño, documentación de reuniones de retroalimentación y seguimiento del plan individual de desarrollo.

El supervisor debe escoger cuidadosamente la fecha y hora de la comunicación, evitando fechas significativas para el empleado como cumpleaños, aniversarios o eventos familiares. No se debe comunicar una desvinculación interrumpiendo vacaciones o licencia médica del empleado. 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 para procesar la comunicación antes de enfrentar a su familia. Tampoco es recomendable que la comunicación se haga antes de un viaje del supervisor ya que podría percibirse por el resto del equipo como abandono.

4. Apoyar la transición

¿Cómo se hace?

El supervisor deberá revisar con Recursos Humanos la disponibilidad de herramientas para apoyar al empleado 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 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 o a las becas escolares para sus hijos.

Con respecto a un apoyo por vía de asesoría, se puede considerar el servicio de “superación” 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 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 deberá obtener de Recursos Humanos el detalle de las herramientas que se pondrán a disposición del empleado para apoyarlo en su transición.

Si la desvinculación abarca a un grupo de empleados, 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 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 está nervioso y siente la obligación de tranquilizar al empleado, pese a que éste no sabe el propósito de la reunión. Mientras más se extiende este preámbulo, mayor será la incomodidad del supervisor. 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 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 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. La comunicación del despido es un hecho traumático que genera pérdidas significativas, tanto emocionales como económicas. Es posible que el empleado reaccione con mecanismos de defensa característicos del duelo: rabia, angustia y desazón. Pueden darse las siguientes reacciones:

- **Defensiva pero pragmática:** el empleado se mostrará sorprendido, herido y desafiará al supervisor 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 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 adoptará diversos mecanismos de evasión, incluyendo pedir vacaciones, permisos y presentar licencias médicas. Una vez ocurrida la comunicación, el empleado se mostrará aliviado y no mostrará señales de sorpresa. El supervisor podrá describir los contenidos del paquete de desvinculación con cierta tranquilidad. No obstante, el supervisor deberá enfatizar que la decisión es final para asegurar que el empleado no siga evadiendo.
- **Hostil:** el empleado se mostrará herido y enojado. Argumentará que la decisión es incorrecta, que las razones son injustas y mal aplicadas. Incluso podrá amenazar con judicializar el caso. El supervisor no deberá ponerse a la defensiva sino que escuchar atentamente al empleado y hacer preguntas, permitiendo que el empleado se desahogue. Debe evitar hacer promesas que no podrá cumplir, ya que esto reforzaría la percepción del empleado que ha sido tratado injustamente. Si se anticipa este escenario, sería prudente que el supervisor esté acompañado en la reunión.
- **Negación:** el empleado entrará en negación y se rehusará a considerar la situación pragmáticamente. Puede que el empleado no exhiba ninguna reacción, permanezca callado y se muestre aparentemente bajo control. Esta situación podría complicarse en días o semanas después cuando el empleado se dé cuenta de la inevitabilidad del despido. Para enfrentar la negación, el supervisor deberá hacer preguntas para validar que el empleado ha entendido. Si la persona continúa en estado de shock, es prudente que la conversación continúe con un representante de Recursos Humanos.
- **Euforia:** el empleado se mostrará contento con la noticia, como si hubiera recibido una promoción. El supervisor 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 escuchará el mensaje de despido y se retirará de la reunión antes de recibir los términos de la desvinculación. El supervisor deberá alertar a Recursos Humanos, ya que el empleado podría dañar la imagen de la compañía al desahogarse no con el supervisor sino que con terceros.

Una vez analizados los escenarios, el supervisor deberá practicar la comunicación con un representante de Recursos Humanos. Juntos 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 estará dejando mucho tiempo disponible para las preguntas y comentarios del empleado. 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 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, por ejemplo, los beneficios aplicables, para dar un margen de decisión a la persona.

7. Cuidar a quienes permanecen

¿Cómo se hace?

Los 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 buen líder.

BUENA PRÁCTICA

Empresa minera

A diferencia del pasado, actualmente, la empresa no percibe negativamente a aquellos empleados que buscan desarrollar su carrera emigrando a otras compañías. Al contrario, Recursos Humanos mantiene contacto con exempleados a través de una invitación a un café o un llamado telefónico para mantenerlos deliberadamente en el radar y atraerlos nuevamente en el momento preciso.



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 buscan que sus representantes sindicales y los 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 *millennials* no tienen los mismos ritos que las generaciones anteriores. Como no tienen hijos, 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 dirigentes sindicales como líderes en la organización y por lo tanto como pares de la gerencia. No deben ser vistos como supervisados”. – 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 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 nuevo es maximizar los beneficios actuales sin preocupación por el largo plazo. Esto también impacta la relación del trabajador con su sindicato. En muchas ocasiones, la asamblea ha sorprendido a los 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 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 jóvenes”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Si quiere generar propósito, construya con la gente, no con consultores. 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 *headhunter* todo el tiempo. Se rompe el paradigma de que quien renuncia no es bienvenido de vuelta”. – Gerente de Recursos Humanos
- “Mi oficina está al lado de la del gerente general”. – Gerente de Recursos Humanos

Planificación Estratégica

Contreras, E. & Díez, C. (2015). *Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado*. JC Sáez Editor SpA.

Exxon Mobil Corporation, *Change Management Toolkit*.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Propósito Estratégico*. Harvard Business Review.

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 Reinversión 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 (CIDEDEC). (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 (CIDEDEC). (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.
- Elmasri, R. y Navathe, S. (2007). *Fundamentos de Sistemas de Bases de Datos*.
- Huaillani, S. et al. (2015). *Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Instituto Nacional de Salud, Lima-Perú*.
- Hig, Ireland y Hoskisson (2008). *Administración Estratégica*.
- 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 Millennials 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

Exxon Mobil Corporation. *Change Management Toolkit*.

Exxon Mobil Corporation. *Managing Transitions*.

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

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

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*.



