

Quo Vadis Gestión Humana

"Evolución y Escenarios Globales sobre la Gestión de Personas en las Organizaciones"

Lic. Paúl Ernesto Rosillón Ruiz



Cátedra Libre Internacional Jesús Ángel Socorro
Universidad Rafael Beloso Chacín
Miércoles 04 de mayo de 2011

“Pasado, Presente y Escenarios para la Gestión de Personas en las Organizaciones”

El Conferencista

- Lic en Educación egresado de la Universidad Católica Andrés Bello /1982
 - PAG Instituto de Estudios Superiores de Administración /1999
 - 33 años de experiencia en todas las prácticas de gestión humana
- En el desarrollo de su carrera ha ocupado posiciones como Gerente de Recursos Humanos de Pequiven, filial de PDVSA, Gerente de Planificación de Recursos Humanos y Gerente de Planificación Estratégica de la Electricidad de Caracas
 - Entre julio de 2000 y julio de 2005 fue presidente de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH)
- Entre noviembre de 2005 y noviembre de 2007 fue presidente de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana
 - Ha dictado conferencias sobre temas de organización y gestión humana en 17 países de Latinoamérica y en España
- Profesor en temas de organización y capital humano del Centro Internacional de Actualización Profesional de la UCAB
 - Profesor en temas de organización y capital humano en el Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia
 - Asesor en temas de estrategia, organización y capital humano de empresas en Venezuela y el exterior
 - Coordinador de la Comisión sobre la práctica de Gestión por Competencias de la AVGH
 - Miembro del Consejo Consultivo de la Universidad Monte Avila
- **Actualmente es el Director Ejecutivo de ADN Corporativo empresa de consultoría en estrategia y gestión humana**
 - **Recientemente electo Presidente del Consejo Consultivo de la FIDAGH 2011 - 2013**



100%

⊙ Ingresos
⊙ Costos y Gastos



Dependen de la gestión que realizan las personas



Quien "lidere"
mejor esta gestión



Tiene ventaja sobre la competencia



“El capital humano es el elemento decisivo para que una empresa cumpla sus objetivos estratégicos, según la consultora Mercer Consulting”

- La compañía especializada en asesoría financiera estima que entre 60% y 70% de las las organizaciones a nivel mundial *"no logran sus objetivos operativos, estratégicos y financieros por no tomar en cuenta el nuevo rol que en estos tiempo juega el factor humano"*.
- De acuerdo con los datos que para 2007 arroja un estudio de Mercer Consulting, casi el 40% de los costos operativos de una empresa están relacionados con la gestión de su personal, por lo cual es imperativo *"prestar cada vez más atención al factor humano en cada fase del desempeño de los procesos de una empresa"*.



Propongo un reto para esta Cátedra:



“El actual entorno económico favorable brinda hoy día una oportunidad histórica para la puesta en marcha de políticas y programas destinados a desarrollar la competitividad de los sistemas productivos, la efectividad de los mercados laborales y la equidad e integración/inclusión social.

Nos es posible imaginarse que las economías de la región, en el futuro UNASUR, puedan competir con los países asiáticos o la Unión Europea con base en bajo costos laborales. De ahí la necesidad de una importante inversión en la educación, calidad, salud, seguridad, productividad y responsabilidad de la fuerza de trabajo como única respuesta sostenible en el tiempo. El crecimiento del empleo y la mayor actividad económica en la región precisan de un claro marco de políticas de formación y desarrollo de recursos humanos”.

Crear un espacio para un diálogo estructurado sobre lo que nos acontece

José Luis Cordeiro // Educación y Felicidad



- Para que la educación cambie, todos tenemos que participar activamente. *"El fundamento verdadero de la felicidad es la educación"*, exclamó el Libertador Simón Bolívar en 1825. La educación es la clave de la felicidad y del progreso de los individuos y de los pueblos.
- La etimología latina del vocablo educación *-exducere, educere, educare-* tiene raíces que derivan de fenómenos humanos como "obtener lo mejor de alguien", "desarrollar la sabiduría interna", "alimentar", "criar", "formar", "embellecer", "hacer crecer a otro". *La educación es el eje de la vida, de hecho, según muchos, es la vida misma.*
- *Muchas personas hoy pasan más de la mitad de la vida educándose o educando a otros. Pero para que la educación cumpla su gran promesa liberadora, tiene que estar centrada en valores de excelencia.*



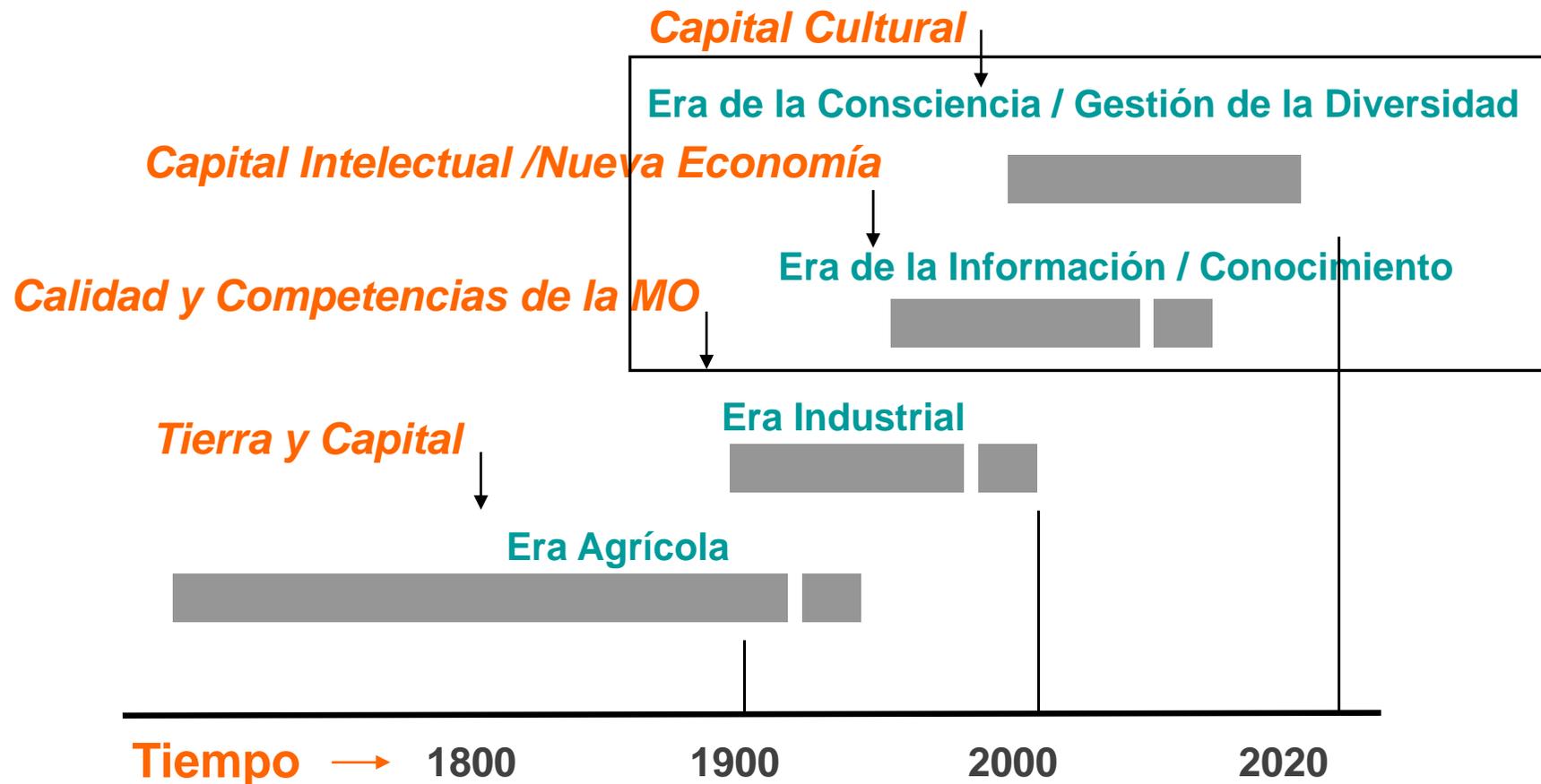
Evolución del paradigma económico y del Valor



“Los recursos naturales y la mano de obra barata no son los principales determinantes de la productividad y la competitividad sino el conocimiento y la capacidad tecnológica. El mundo del futuro será de los que saben y sobre todo de los que saben hacer”

Dr. Román Mayorga
Ex Director del BID en Venezuela
“Cerrando la brecha”

Evolución del paradigma económico y del Valor



Era de la Consciencia y Diversidad

Era de la Información/Conocimiento



Organizaciones, ante el reto de lidiar con «4 generaciones de empleados» que conviven en las mismas, por primera vez en la historia.

Estas generaciones cubren un rango de más de 40 años y cada una de ellas tiene sus aspiraciones y establece un contrato psicológico diferente con su empleador y relaciones basadas en sus valores con su entorno, lo que plantea un reto a los directivos y a los profesionales de gestión humana.

Las cuatro generaciones:

- ✓ Los Tradicionalistas (nacidos antes de 1950), que se caracterizan por tener un liderazgo en base a jerarquía, prácticos, disciplinados y dedicados al trabajo
- ✓ Los Baby Boomers (nacidos entre 1951 y 1964), que son de la posguerra llena de glamour, riqueza y avances tecnológicos sin precedentes -gracias a su formación académica, desplazaron a los técnicos de la generación anterior, acostumbrados al respeto de la autoridad formal

Era de la Consciencia y Diversidad

Era de la Información/Conocimiento



- ✓ Le sigue la Generación X (nacidos en los '70), buscan soluciones que no sean digitales, donde las experiencias personales siguen siendo válidas, la charla personal y los encuentros
- ✓ Por último, la "Generación Y" (nacidos entre 1984 y 1990), deseados y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad; Estos jóvenes ven el trabajo solamente como un medio para obtener recursos económicos, son menos competitivos y su máxima preocupación en el ámbito laboral es la flexibilidad y la conciliación, a cambio ofrecen gran creatividad e iniciativa. Son nativos digitales, no conocen un mundo sin eso

DESAFÍO PARA PROFESIONALES DE GESTION HUMANA

Es clave la aplicación de sistemas de administración, comunicación y coordinación que pueda aprovechar lo mejor de "cada mundo". Mientras la generación X se consolida en la empresa y la generación Y va ganando terreno, los "baby boomers" se preparan para jubilarse, por lo que no hay tanto tiempo para planificar y profundizar escenarios y estrategias



EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

Todos los que nacimos en el siglo XX teníamos la mirada puesta en el año 2000 que no llegaba nunca. Parecía un horizonte inalcanzable que se desplazaba inmediatamente tan pronto dábamos un paso hacia él como en todas las historias sobre el arcoíris. Finalmente el 2000 llegó y todavía recuerdo como la televisión reflejaba las festividades y fuegos de artificio que se desplazaban de este a oeste.

El siglo XXI empezó para las organizaciones, bajo el **síndrome del Y2K**, que anunciaba todo tipo de cataclismos inimaginados hasta un año antes. Quizás las primeras manifestaciones concretas en materia de recursos humanos hayan sido la instalación de bonos de permanencia para el personal de sistemas a pagarse en el primer cuatrimestre de 2001, sujeto a que todo estuviera funcionando adecuadamente.



EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

Sin embargo, después de esa interminable espera, estamos en la antesala de la segunda década del siglo. Nada cambia los primero de enero, ni el día de nuestros cumpleaños. Los cambios son constantes y los nuevos paradigmas se generan antes, durante y después de esas fechas. Sólo son un hito para reflexionar, una pausa para tomar aliento.

Por ello creo que sería conveniente analizar algunas tendencias y temas que se han instalado o se están desarrollando con posible impacto en la gestión de las organizaciones:

EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

1 - La Generación Y: La próxima década será definitivamente la toma de posesión del liderazgo de las organizaciones más allá de las fronteras de las empresas de tecnología. Tendrán el desafío de encontrar el equilibrio entre la necesidad de armonizar estructuras organizativas, flexibles, informales, de pocos niveles con los requerimientos mas tradicionales de las funciones que soportan el día a día. También como todas sus predecesoras, esta generación tendrá el reto de dejar de ser “ultimo modelo” y convivir, antes de lo que imaginan, con la generación que los suceda.

2 – Hiperconectividad: Las organizaciones serán parte de redes mayores al igual que las funciones actuales. Esto se ve hoy y sin duda se incrementará. Por ende también crecerá significativamente el teletrabajo y el trabajo en equipo desde conexiones remotas. ¿Cómo definiremos el concepto de presentismo? Imagino una suerte de “individualismo colectivo”, solo pero integrando un equipo. Para todos los que trabajen en forma remota, las fronteras entre lo laboral y lo personal se diluirán significativamente. ¿Cómo mantendremos el equilibrio entre la vida laboral y vida personal?

EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

3 – Equipos por proyecto: También se ve hoy la integración de equipos por proyectos que se disuelven al concluir, para reformularse en función de sus nuevos objetivos. Liderazgos alternativos según la especialidad requerirá la cuota de humildad y flexibilidad para asumir diferentes roles, al mismo tiempo y muchas veces con las mismas personas.

4 – Diversidad: En el mundo integrado no alcanza con trabajar sobre las minorías étnicas, las diferencias de nacionalidad, género, diferencias de generación u oportunidades para personas con capacidades diferentes. La gestión de la diversidad es un requerimiento de la estrategia de negocios de toda compañía que aspire a ser global.

EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

5 – Movilidad global del talento: No obstante la hiperconectividad, la movilidad de los talentos alrededor del mundo, es el corolario necesario de la diversidad, para comprender lo diverso hay que aproximarse y convivir con ello. Para ello, (como sostienen Jeanne C. Meister and Karie Willyerd – The 2020 Workplace) se deberá desarrollar ejecutivos con mentalidad colaborativa amplia que tome decisiones inclusivas de colegas y colaboradores y que desarrolle la responsabilidad en todos los niveles. Las empresas deberán encontrar una buena solución al tema de las repatriaciones y de la expatriación cuando los cónyuges tienen sus propias carreras o asumir que dichos ejecutivos son ciudadanos “globales” y que pueden terminar sus días en cualquier país.

6 – Outsourcing: Las tercerizaciones (outsourcing / off-shoring) a pesar de que han perdido fuerza, tendrán una importancia creciente en los próximos años. Las corporaciones deberán cuidarse de mantener en el “core” aquellas actividades esenciales, pero la tendencia es clara en pro de la tercerización de aquellas actividades no esenciales. En los países desarrollados será una actividad que fomentará el crecimiento del empleo, aunque en los países en desarrollo probablemente enfrentemos creación de empleo de baja calidad.

EL DESAFIO DE LA GESTION - RRHH 2.0

7 – RSE: La atención de todos los “públicos de interés” será creciente. No alcanza con la vieja definición de maximizar los intereses del accionista. Los verdaderos intereses del accionista son los de largo plazo, que satisfaciendo a todos los actores, obtienen legitimidad en la sociedad y por ende, perdurabilidad en sus emprendimientos.

8 – Corporate Governance: Sin duda a medida que el mundo se torna mas complejo, se desarrollará una necesidad creciente de transparencia y sentido ético en todas las actuaciones organizacionales. El modo como las corporaciones desarrollan sus actividades será cada vez mas vigilada, controlada y equivalente a la importancia de los resultados obtenidos.

De la Igualdad a la Diversidad

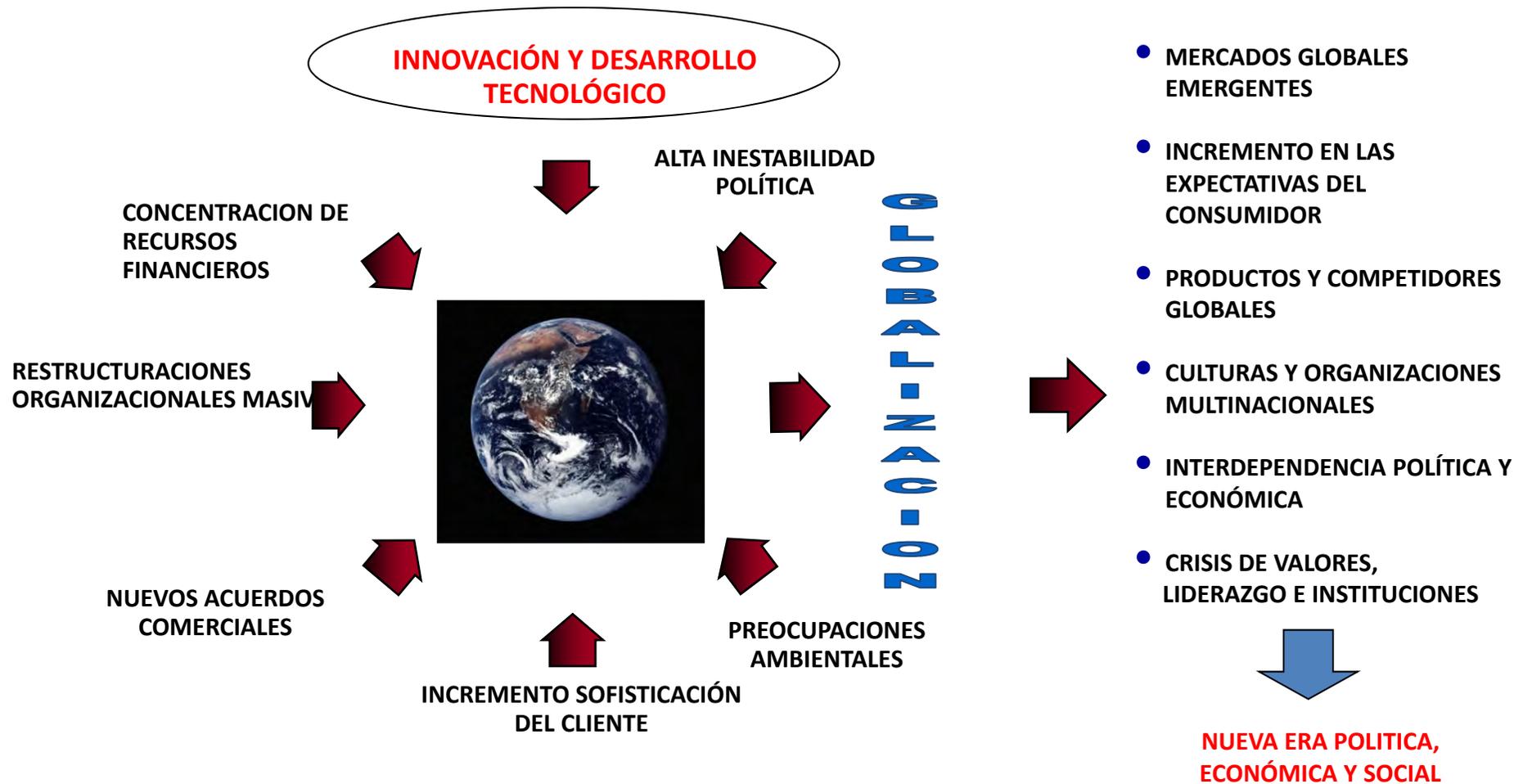


No fue hasta los años 80 que las organizaciones empezaron a enfocar sus estrategias hacia el recurso menos potenciado: “el recurso humano” como política empresarial. La gestión de la tecnología y las finanzas habían sido responsables de los nuevos modelos de negocio y ventajas competitivas hasta entonces.

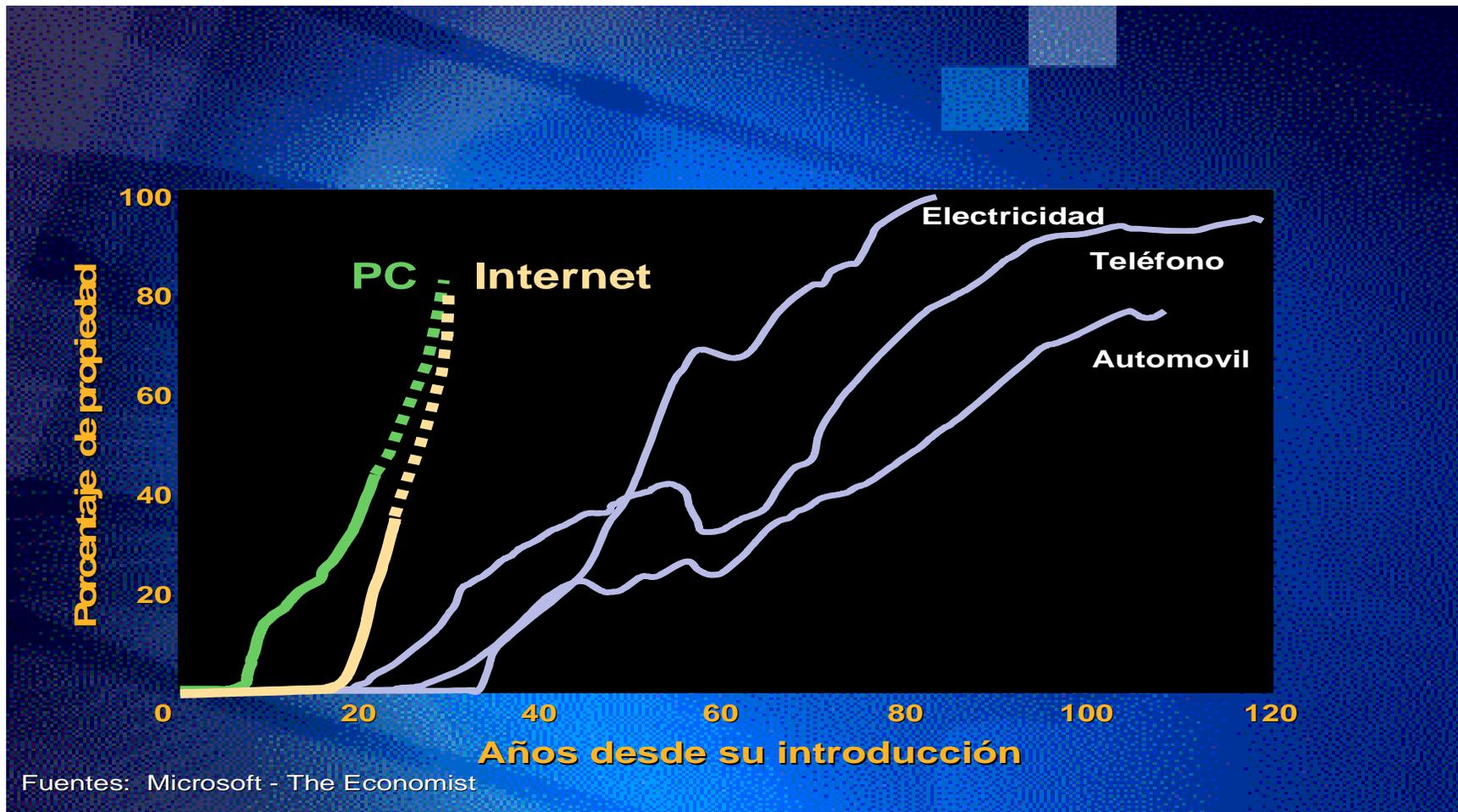
La realidad es que la Gestión de la inclusión de la Diversidad emergerá como un imperativo empresarial. Y sólo las empresas –da igual su tamaño- que logren integrar la inclusión de la Diversidad como política y ética clave en su proceso, podrán sobrevivir en los futuros escenarios altamente diversos.

El horizonte de los próximos 15 años tendrá su eje en la persona. Requiere un nuevo contrato social y una profunda reflexión sobre el compromiso hacia la humanidad, los derechos, la equidad y la responsabilidad. Un proceso incluyente de personas con perfiles diversos que conforman la comunidad global, con respeto hacia sus culturas y competencias específicas. Todos contribuyendo desde sus diferentes perspectivas, será la clave para la creación de un futuro sostenible, tanto para las empresas como para la sociedad.

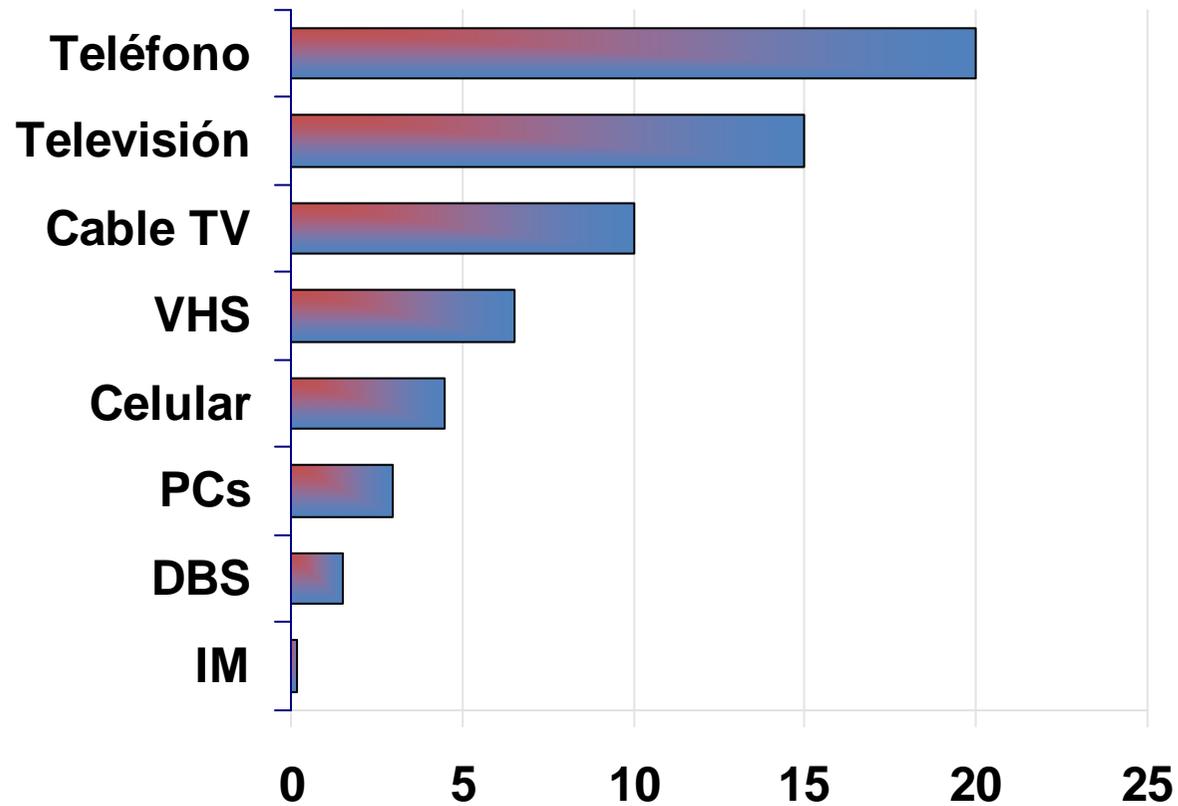
Myrtha B. Casanova
Presidenta
Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad
Barcelona, España.



La revolución tecnológica ... un cambio exponencial



La revolución tecnológica ... un cambio exponencial



Años para alcanzar un millón de Usuarios (EEUU)

DBS (Direct Broadcast System/Satellite)
 IM (Instant Message)



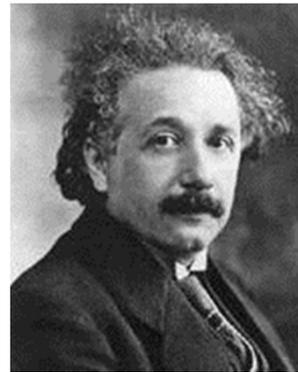
El Dato...

“Las Tecnologías de Información se han convertido en el obstáculo mas importante para avanzar en el crecimiento económico.

Los Negocios deben definirse con base en la estrategia y en las capacidades de las personas, no con base en la Tecnología”.



La Apertura de la Caja Negra
Encuesta IBM 2008 a 1000 Ejecutivos
en EE.UU y principales países desarrollados.



“El desarrollo de las naciones descansa sobre el capital institucional, el capital productivo y el capital social y humano. Los *pueblos que entiendan cómo generar conocimientos y cómo protegerlos* estarán a la cabeza de la prosperidad. Los países exitosos del futuro serán *imperios del conocimiento.*”

Alberth Einstein



Las cuatro empresas petroleras más importantes del mundo



EXXON

Mobil®

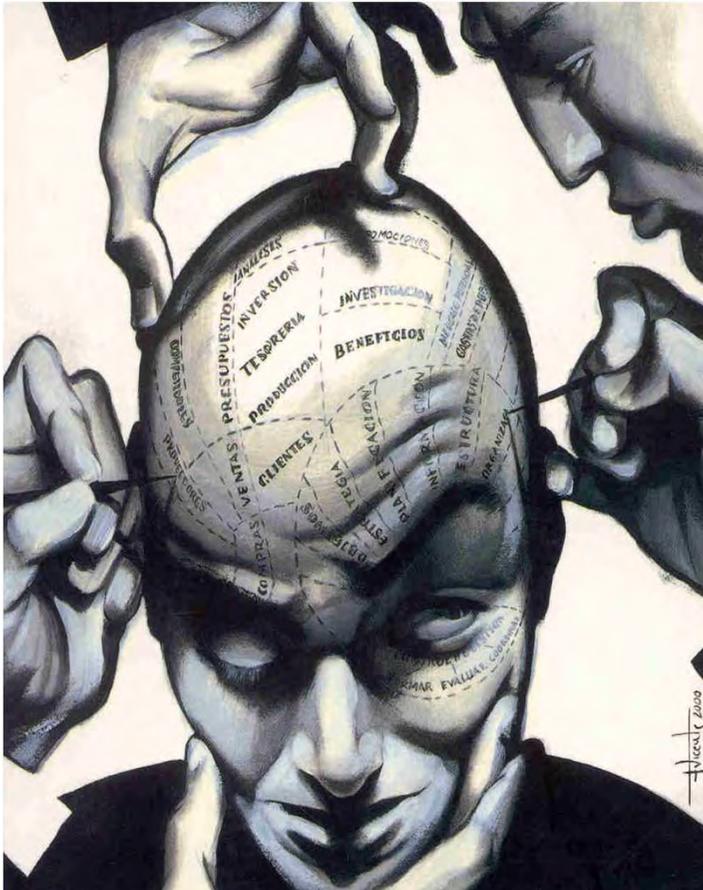


Valor= 965.580 millones de dólares

Las cuatro empresas de tecnología más importantes del mundo



Valor = 967.873 millones de dólares

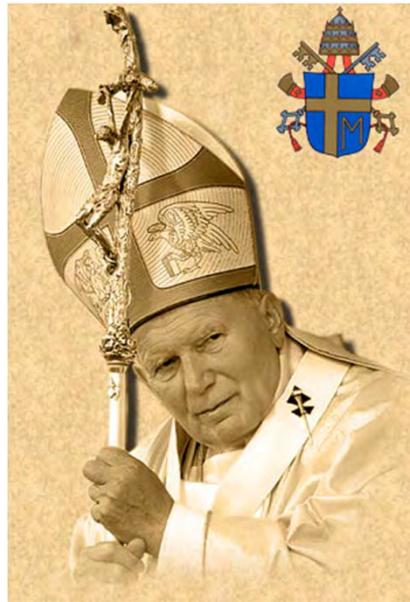


La importancia del Conocimiento

“El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se trata del cerebro humano”.

Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström

La verdadera revolución...



Ioannes Paulus PP. II
Karol Wojtyła
16.X.1978 - 2.IV.2005

“Mientras que en una época el factor de producción decisivo fue la tierra y luego el capital, hoy en día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo y su conocimiento”

Centesimus Annus - 1991

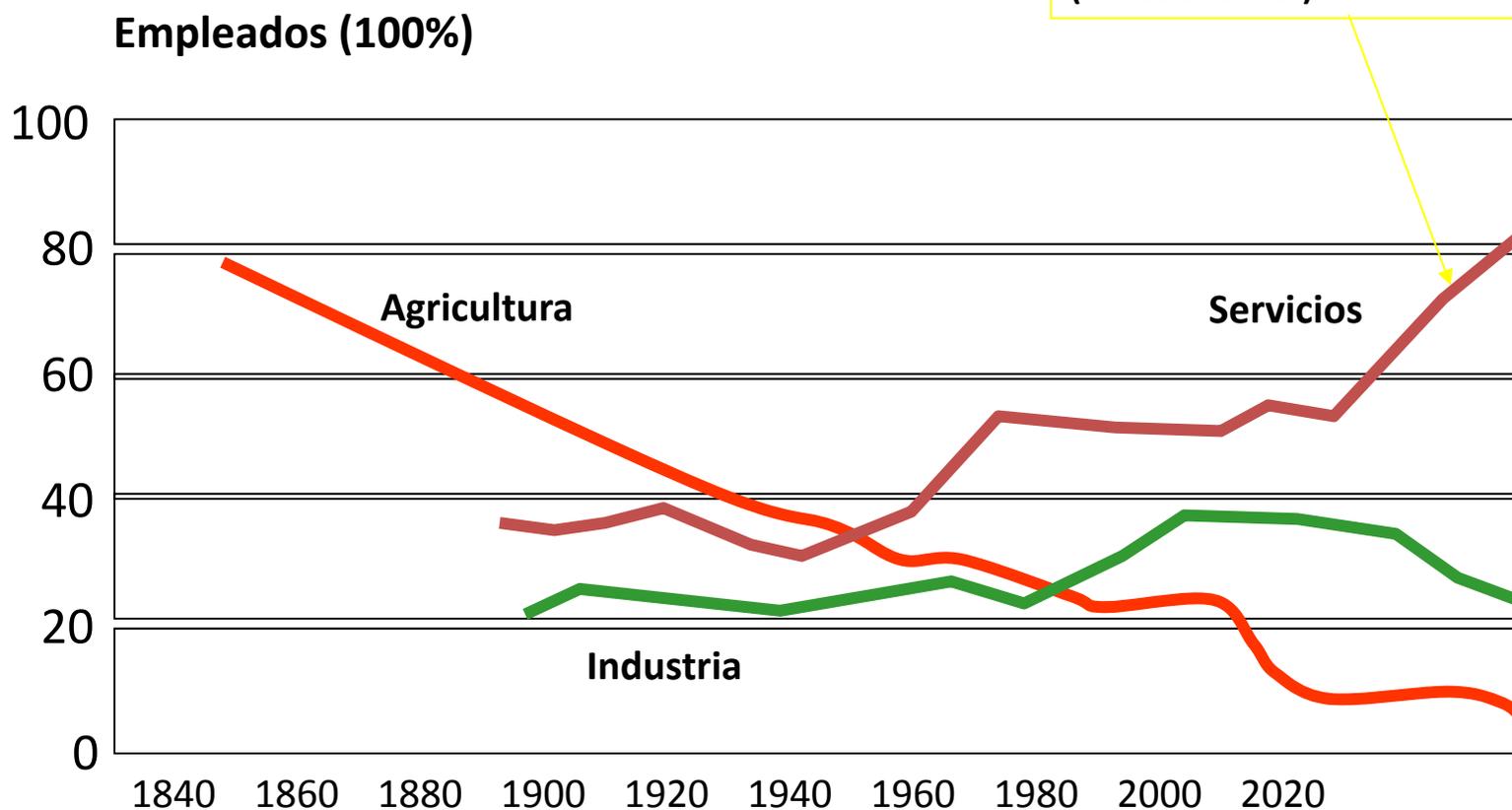


"Google ha hecho posible en apenas una década una gigantesca revolución cultural y ha propiciado el acceso generalizado al conocimiento"

Premio Príncipe de Asturias 2008
en Humanidades y Educación

Evolución del Empleo por Sectores Económicos

Sector que usa en forma intensiva la información y el conocimiento (Redes Sociales)



Cuando hablamos de gestionar el conocimiento, hablamos de combinar tres aspectos:

- La identificación y valoración del conocimiento de la empresa necesario para la ejecución de la estrategia (**capital intelectual**)
- La construcción de un ambiente de trabajo orientado a compartir conocimiento y al trabajo colaborativo (**cultura organizacional**)
- La puesta en marcha de dispositivos y metodologías que faciliten la generación, el acceso y captura del conocimiento que produce la organización y el modelaje de los comportamientos necesarios para un desempeño estratégico eficaz (**tecnología de la información – modelo de competencias**)



GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO

- El conocimiento es el componente principal de los activos intangibles estratégicos.
- El conocimiento se encuentra en las personas.
- *Las personas producen conocimiento y lo utilizan para crear beneficios para la organización y son ellas las que gestionan los activos intangibles.*
- Las organizaciones requieren una Cultura y una Gestión de Capital Humano y del Talento orientada a la Gestión del Conocimiento.

El problema no es ausencia de conceptos o metodologías...





Creando Ventajas Competitivas

“Como enfrentar los desafíos de Gestión de Personas para los próximos años”

Mayo - 2008



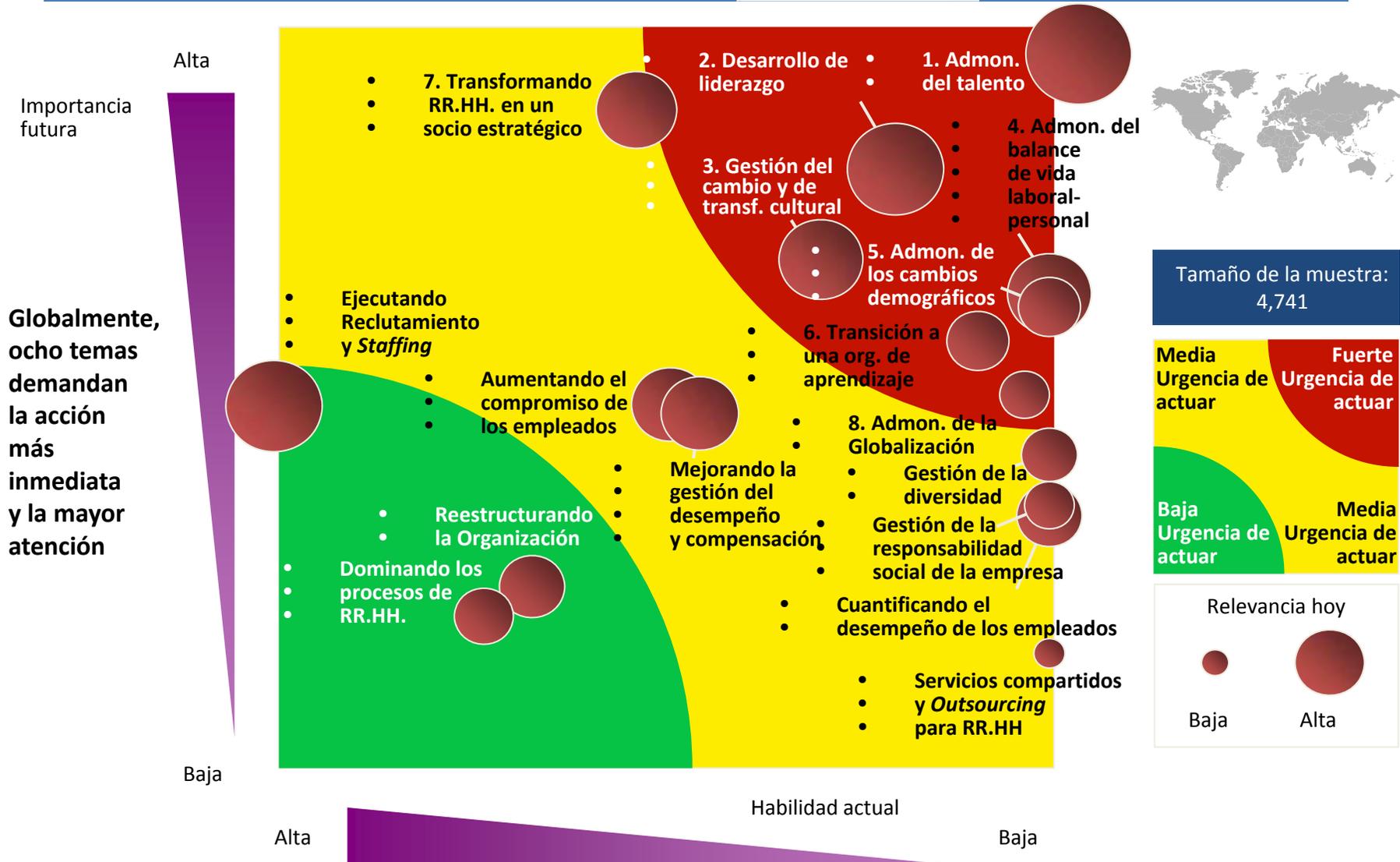
World Federation
of Personnel Management
Associations

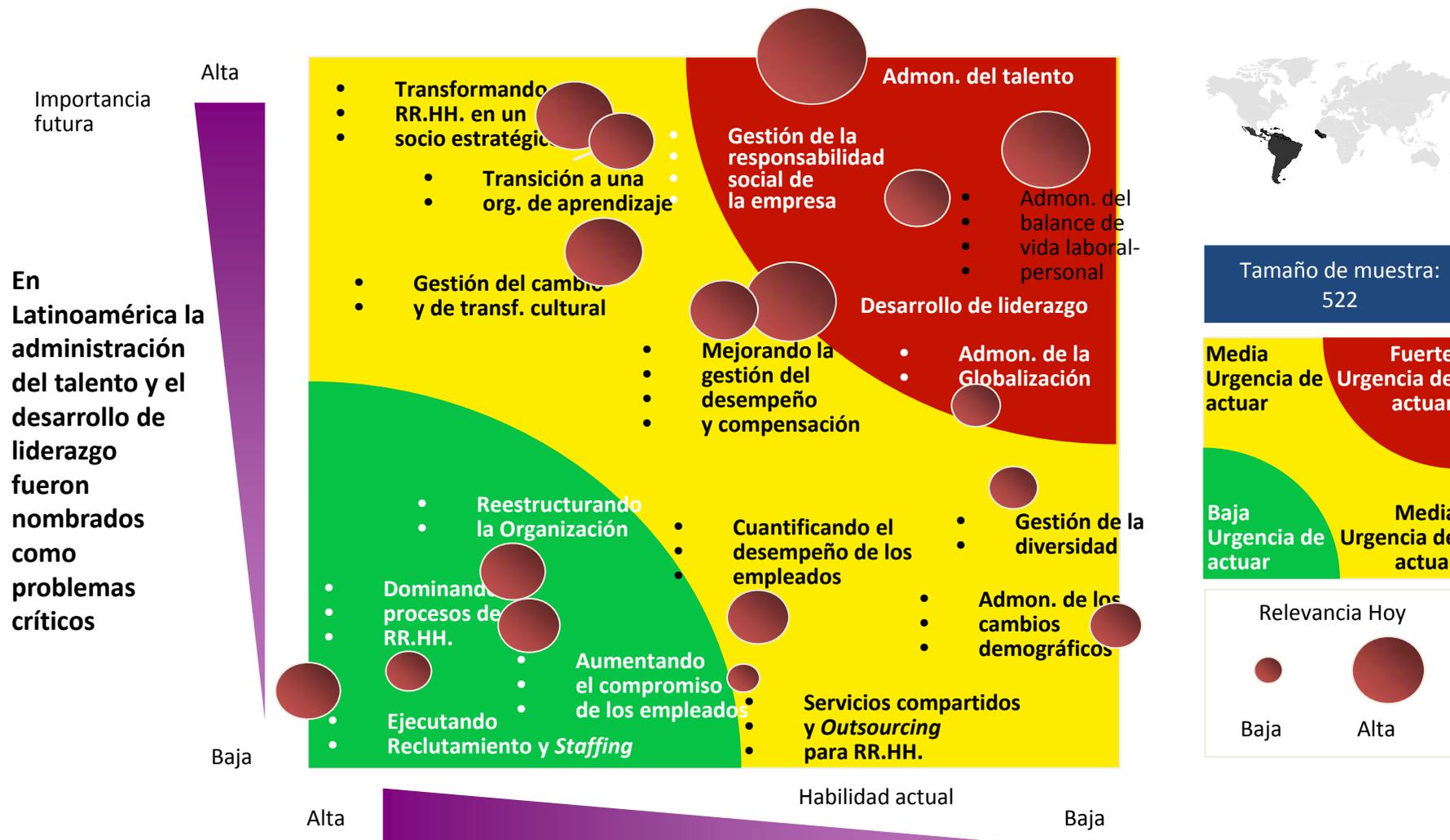


Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



Asociación Venezolana
de Gestión Humana





Evolución del paradigma y el foco de la gestión gerencial



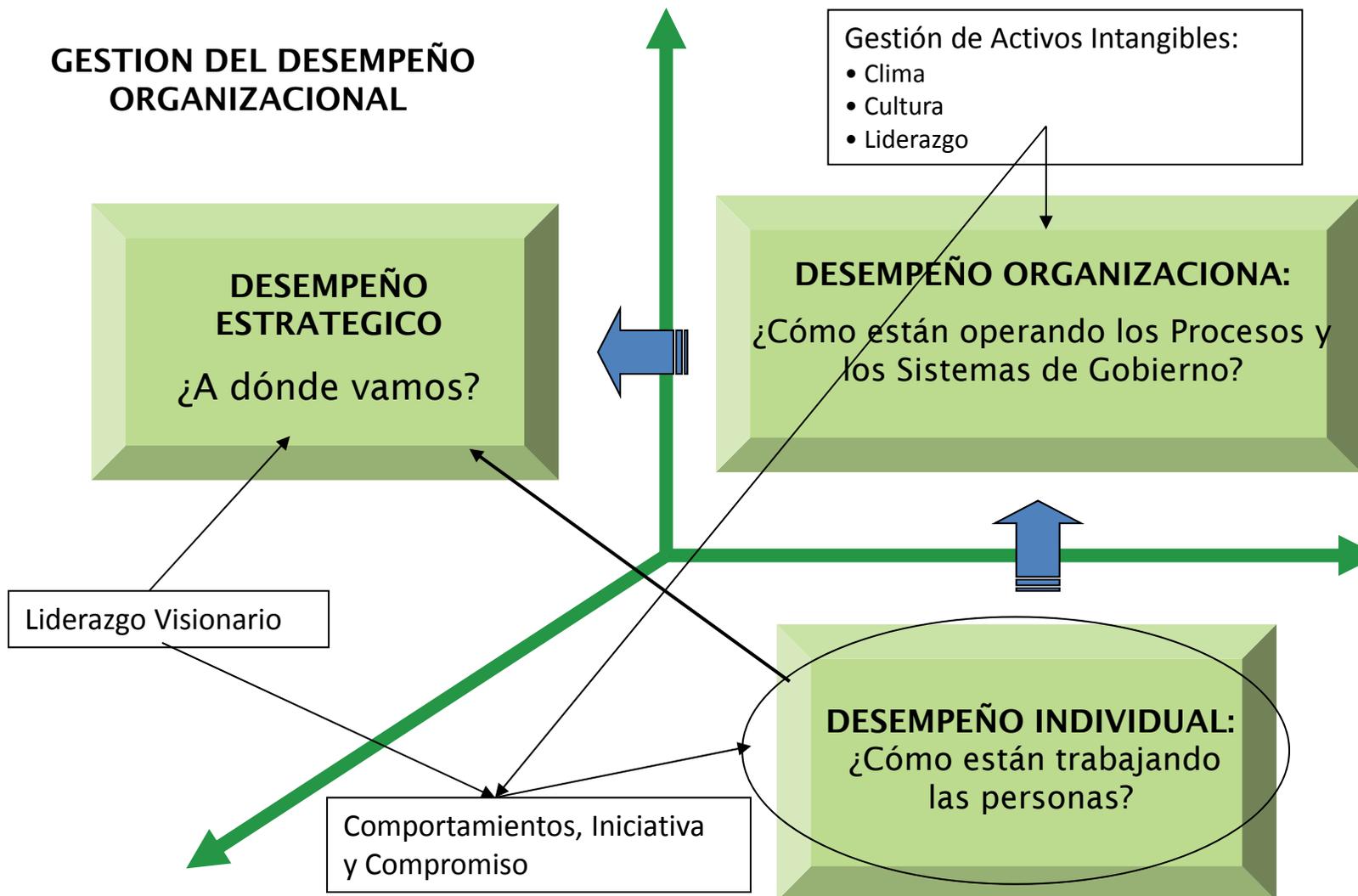
A la hora de planificar estratégicamente las organizaciones deben considerar aspectos tangibles e intangibles a fin de balancear temas de organización, personas y resultados a lograr.

Derechos de Decisión		Roles y Responsabilidades	
Autoridad Financiera		Relaciones de Reporte	
Indicadores de Desempeño		Control Contable	
Estructura y Jerarquía			

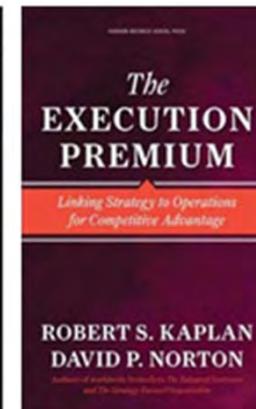
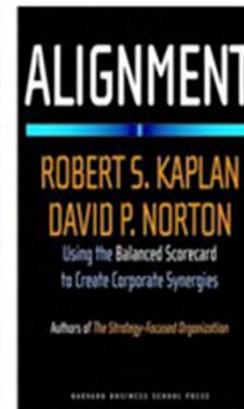
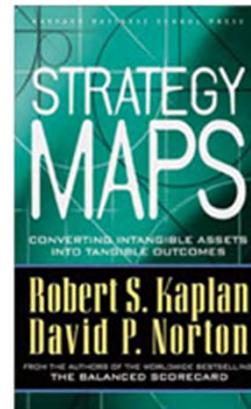
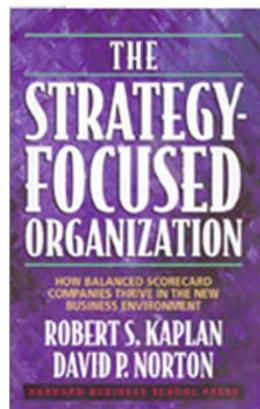
Tangibles



Intangibles



Gestionando los Activos Intangibles

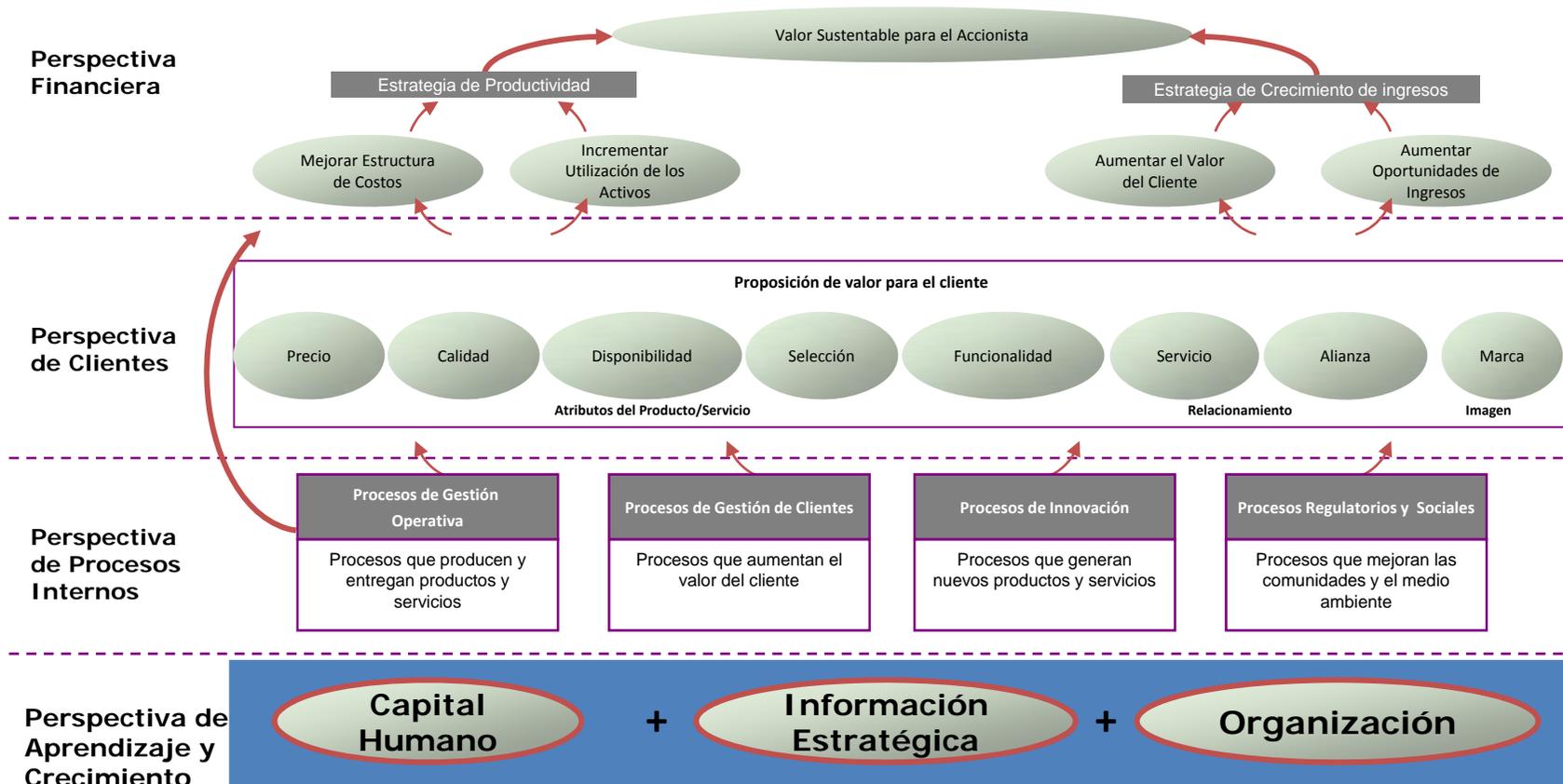


“Una de las mejores ideas de los últimos 75 años”
Harvard Business Review

 En el contexto de la organización: Qué son los "Activos Intangibles"?

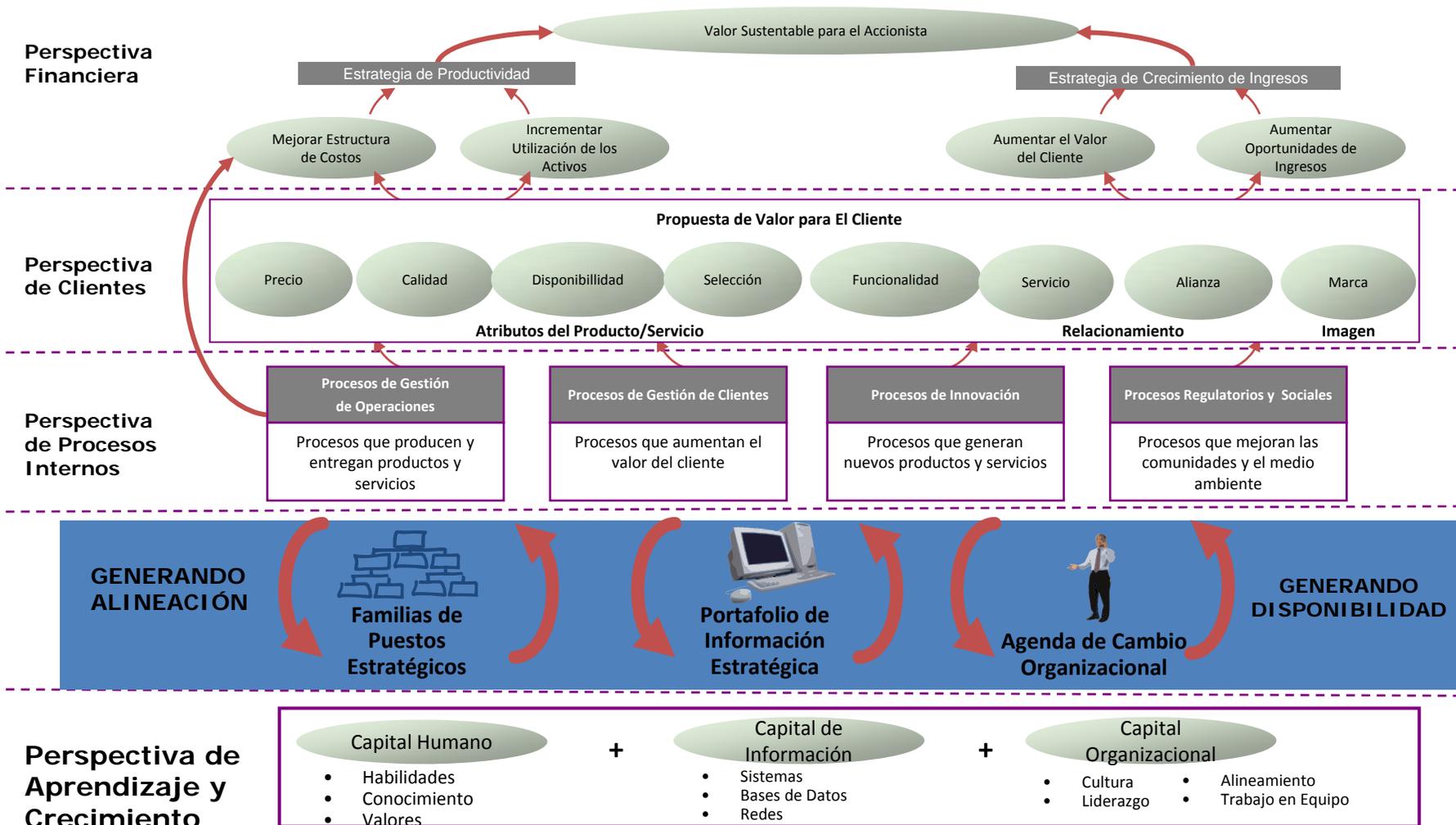
<p>Capital Humano</p> <p>+</p> <p>Capital de Información</p> <p>+</p> <p>Capital Organizacional</p>	<p>Competencias Estratégicas Clave (Comportamientos Organizacionales e Individuales)</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Información Estratégica (Conocimiento relevante aplicado)</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>Clima y Cultura (Ambiente Interno)</p> <p>Liderazgo para la acción (Inspirador y Guía)</p> <p>Alineación y Trabajo en Equipo (Visión Sistémica)</p> <p>Arquitectura Organizacional (Procesos y Estructura)</p>
--	---

Convirtiendo los Activos Intangibles en Capacidades Organizacionales



El Impacto de los Activos Intangibles en la Estrategia de la Organización se refleja en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Convirtiendo los Activos Intangibles en Capacidades Organizacionales



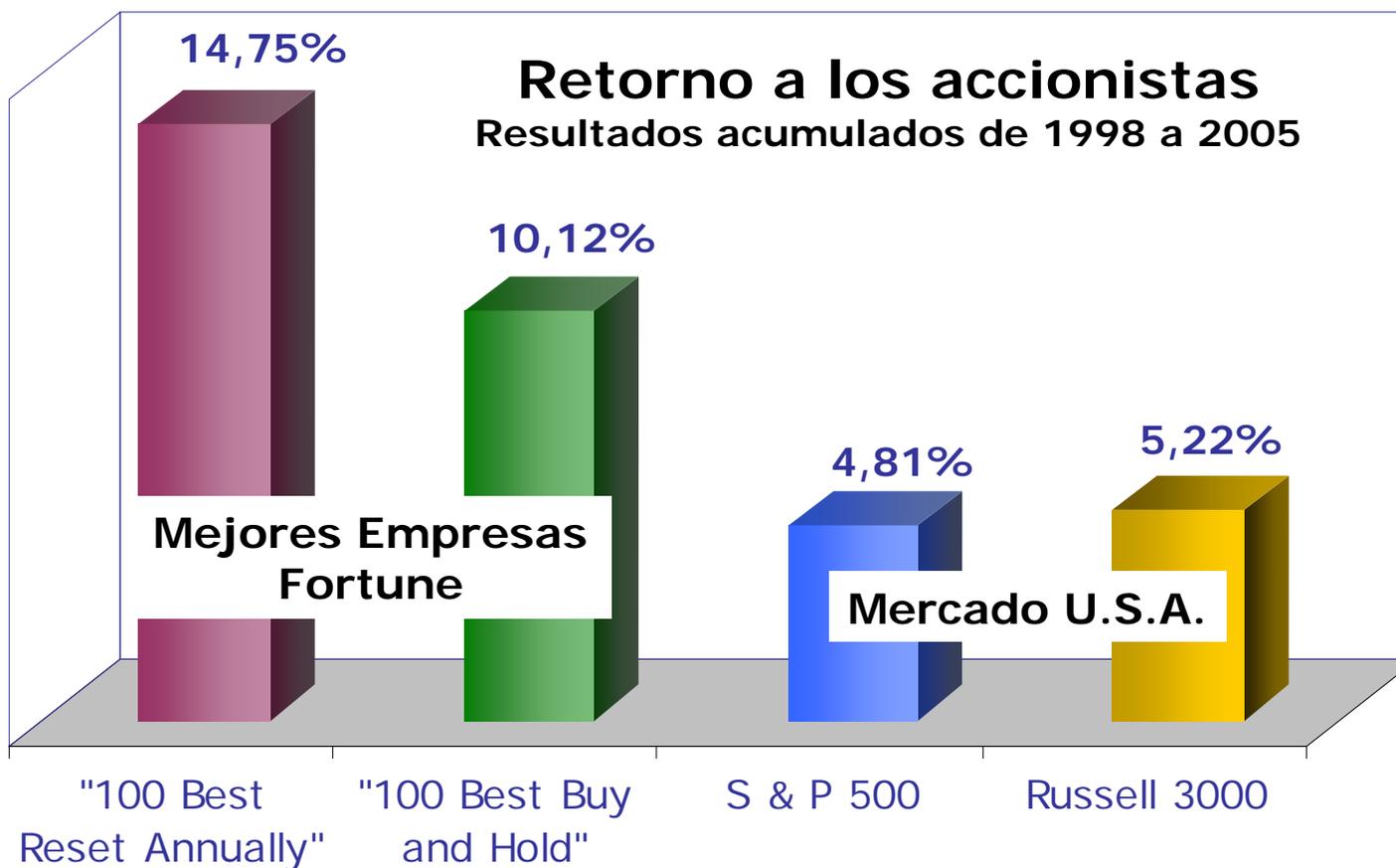
“Solo una cultura que logre generar un ambiente de trabajo *diferenciado*, puede mejorar continuamente la productividad y la competitividad”.



Las mejores empresas para trabajar tiene políticas y prácticas distintas, únicas y generosas”.

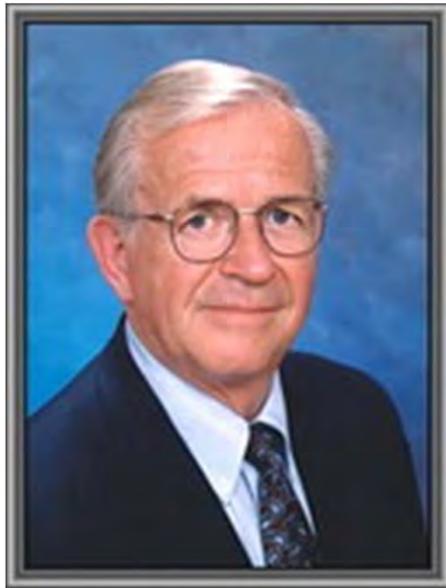
Robert Levering
CEO - Great Place to Work Institute





Fuente: "100 Mejores Empresas para Trabajar FORTUNE" vs. mercado U.S.A. 2008

Responder a los requerimientos del entorno...



Dee Hock, el líder visionario de VISA, sostiene que los métodos organizativos tradicionales han quedado obsoletos a causa de que la tecnología, el comercio y las sociedades se han vuelto demasiado complejos.

“Las Organizaciones son el Recurso de las Personas”

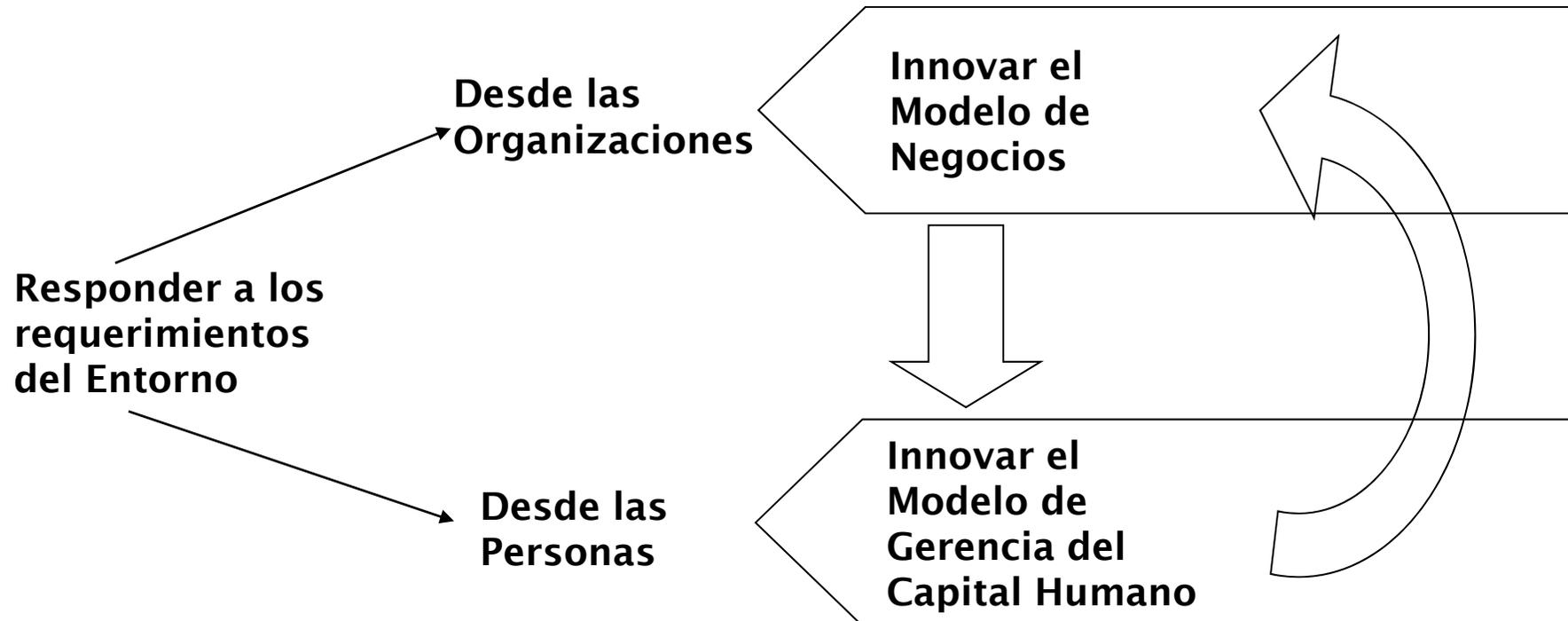
Responder a los requerimientos del entorno...

1988

Productos/servicios:	3-5 años
Modelo Económico:	10-20 años
Definición del negocio:	Inmortal

2008

Productos/servicios:	1-2 años
Modelo Económico:	5-8 años
Definición del negocio:	10-15 años



LAS TRES ETAPAS DE LA ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Períodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. �nfasis en los �rganos	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, �gil y flexible; totalmente descentralizada. �nfasis en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores	Transición: enfoque en el presente y en lo real. �nfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. �nfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad

LAS TRES ETAPAS DE LA ORGANIZACIONES EN EL SIGLO XX

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Períodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Modos de tratar a las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad
Administración de personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

LAS TRES ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Características	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
Formato de Trabajo	Centralización total de las operaciones en el órgano de Recursos Humanos	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocracia operacional	Departamentalizada y táctica	Focalización global y estratégica en el negocio
Autoridad que ordena la acción	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de Recursos Humanos	Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de Recursos Humanos	Decisiones y acciones en el gerente y su equipo de trabajo

LAS TRES ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Características	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
Tipo de actividad	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Admisión, desvinculación, control asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas	Atraer y mantener los mejores empleados	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo



Existen elementos organizacionales clave que deben considerarse para el diseño de la estructura de las Unidades Estratégicas de Servicios/Gerencias Corporativas.

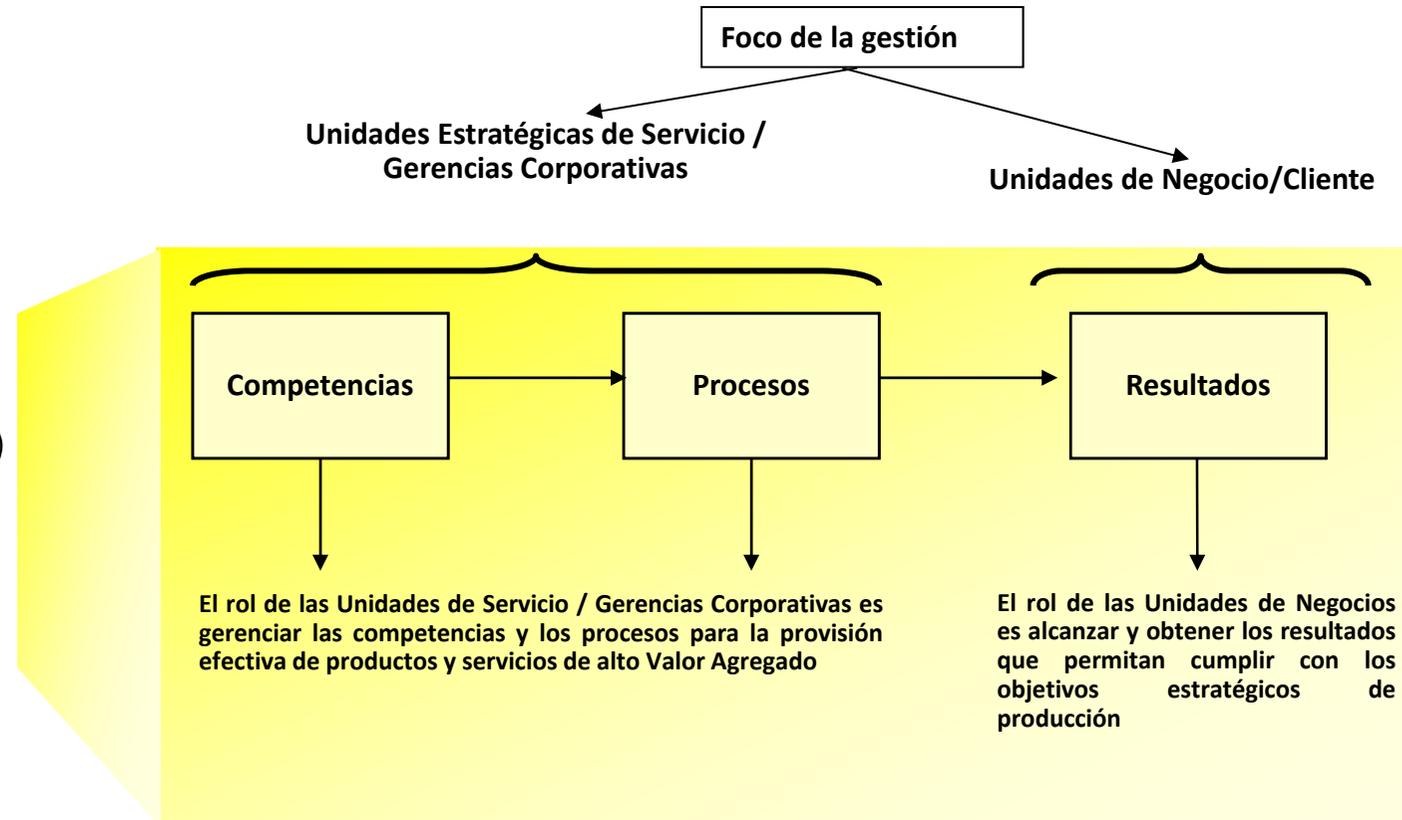


Tangibles

* En este proyecto cubriremos sólo algunos de estos elementos



Intangibles

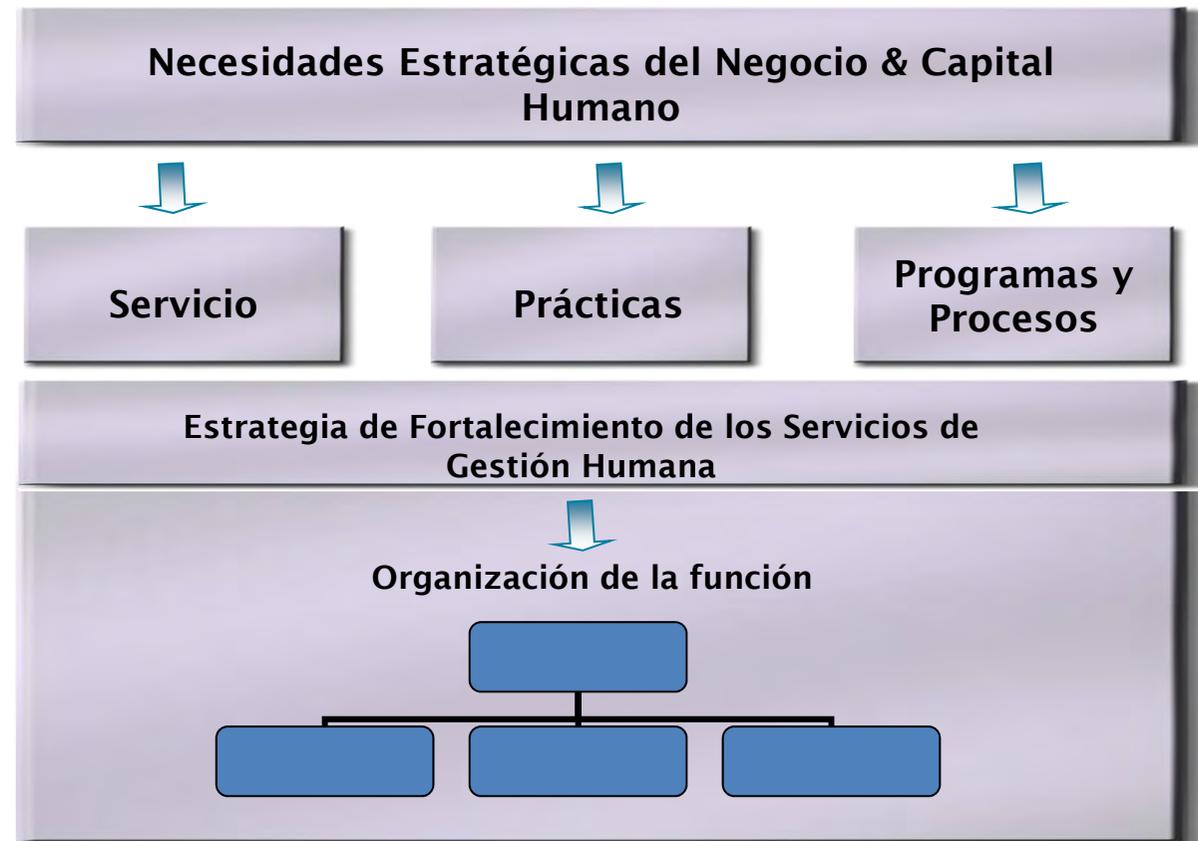


Construyendo la Nueva Arquitectura de Gestión Humana



Construyendo la Nueva Arquitectura de Gestión Humana

Alineamiento Significa...
 Configurar una arquitectura de GH para fortalecer servicios, prácticas y programas de alto valor, que además respondan a las necesidades del negocio en materia de Capital Humano.

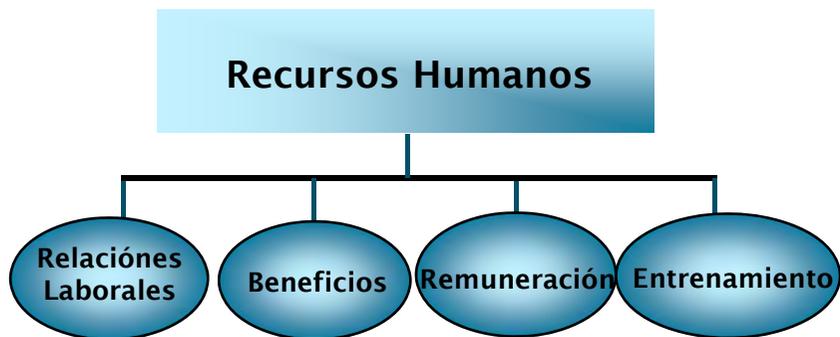


Construyendo la Nueva Arquitectura de Gestión Humana

De ejecución del trabajo en silos funcionales tradicionales y la especialización



A un modelo de trabajo basado en un conjunto de necesidades de servicio y en el Rol de Consultor. (Organización Celular)





Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

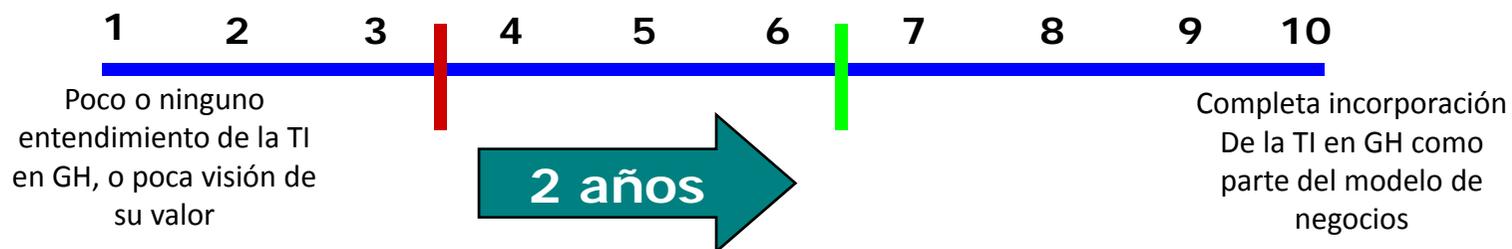
“Las empresas con altas inversiones en TI registraron aumentos en la productividad de hasta cuatro veces con respecto a aquellas que no lo hicieron al mismo nivel. La otra parte importante responsable de los aumentos en la productividad son los procesos y modos de trabajo o, en otras palabras, la manera como se utiliza esa infraestructura.

El Capital Organizacional incluye el óptimo uso de las mejores prácticas, sus bases de conocimiento y los valores culturales y sociales dentro de la organización.”

Keith Goodwin
CEO de Cisco System para las Américas

Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

1. En los próximos años continuará el incremento en la aplicación de TI para procesos de Gestión Humana



Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

2. Uso de Sistemas de Información de Recursos Humanos



Sistemas Emergentes

El 42% de las empresas reportaron que tenían planes de cambiar sus Sistemas de Información de Recursos Humanos a **Sistemas Emergentes**.

**Resultados
en el primer trimestre**

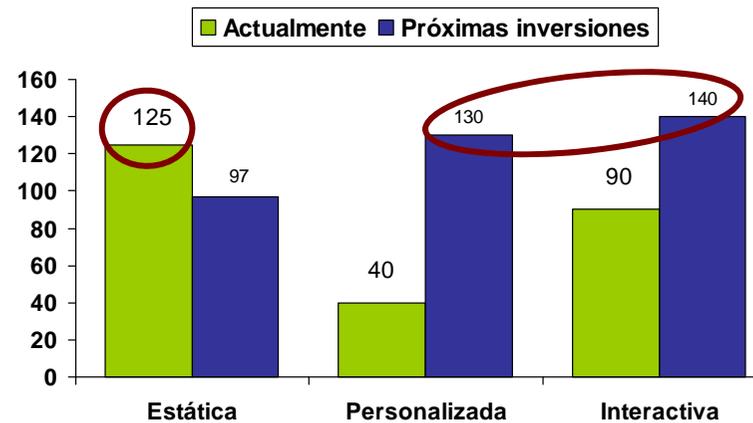
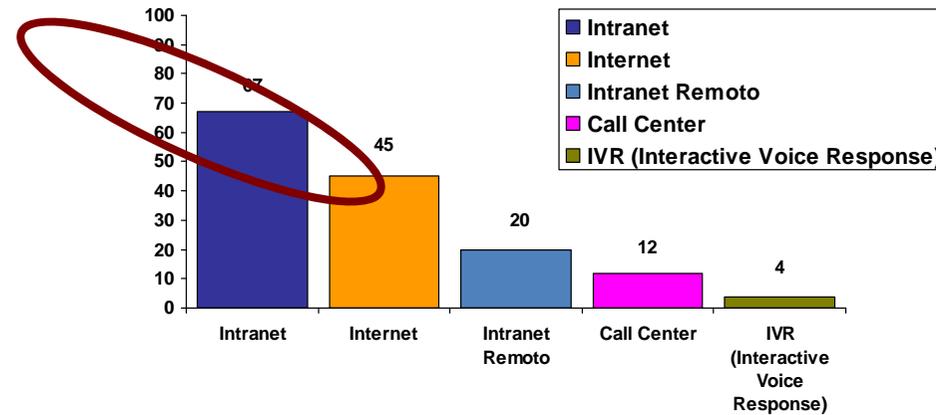


Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

3. La Web es el principal vehículo para entregar servicios e información de GH a los empleados.

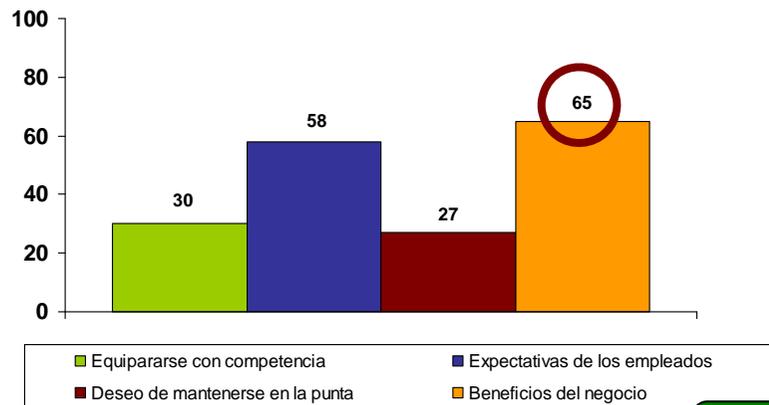


Fuente: Watson Wyatt Worldwide



Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

4. Motivación y beneficios esperados por la inversión en Tecnologías de Información para Gestión Humana



Para una Gestión Humana

Fuente: Watson Wyatt Worldwide



Indicadores de las tendencias actuales de la tecnología en Gestión Humana.

¿Cómo esta apoyando las áreas de TI las iniciativas de automatización en Gestión Humana?

Prioridades del Gerente de TI

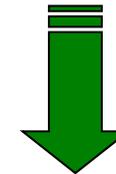


8) Aplicaciones para operaciones internas

Prioridades del Gerente General

No obstante el **62.80 %** de las áreas de TI han identificado como crítico las iniciativas de **Optimización de la Efectividad Organizacional** las cuales incluyen los proyectos de automatización del área de Gestión Humana

Aplicaciones de al cliente
proveedores de servicio



6) Aplicaciones para operaciones internas

La tecnología como factor clave de éxito para las mejoras de tiempo, calidad y productividad en la Gestión Humana

"... la excelencia en los procesos y sistemas de gestión humana llegará a ser el factor determinante de las organizaciones de mayor éxito".

Gartner Group Research

El reto es seleccionar, implantar y mantener una adecuada tecnología de información que permita:

En cuanto a
la Estrategia

- Involucrar al Capital Humano
- Alinear los intereses

En cuanto a la
Gestión Humana

- Gestión más eficaz/eficiente
- Desarrollar máximo Potencial

En cuanto al
Negocio

- Alinear Gestión de Capital Humano
- Potenciar la productividad

“En búsqueda de la Excelencia Organizacional”

“Son las personas las que con su actuación, su desempeño, su manera diaria de hacer las cosas, permiten cristalizar la estrategia con cada una de sus acciones. Así, unas crean valor, ayudando **con su conducta** a hacer realidad la estrategia del negocio, y, sin embargo, hay otras personas, que **con su conducta**, destruyen valor.”

Dave Ulrich, Harvard Business School

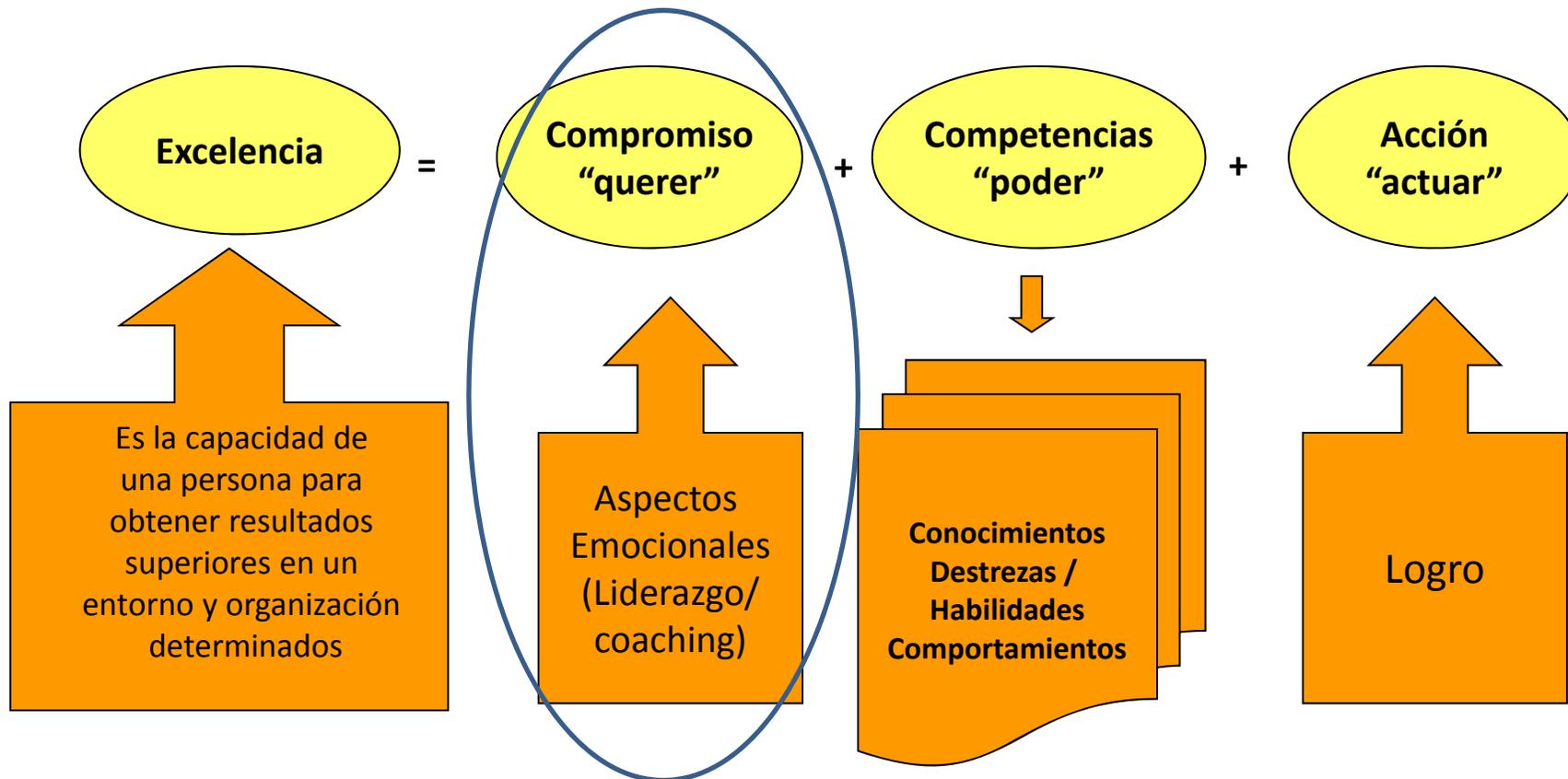


“Una competencia es un característica subyacente en una persona, expresada como conducta observable, que está **causalmente relacionada con una actuación exitosa** en un puesto de trabajo”

Richard Boyatzis, Harvard Business School



“En búsqueda de la Excelencia Organizacional”



Bases del "comportamiento diferenciado" de las personas en el ámbito laboral

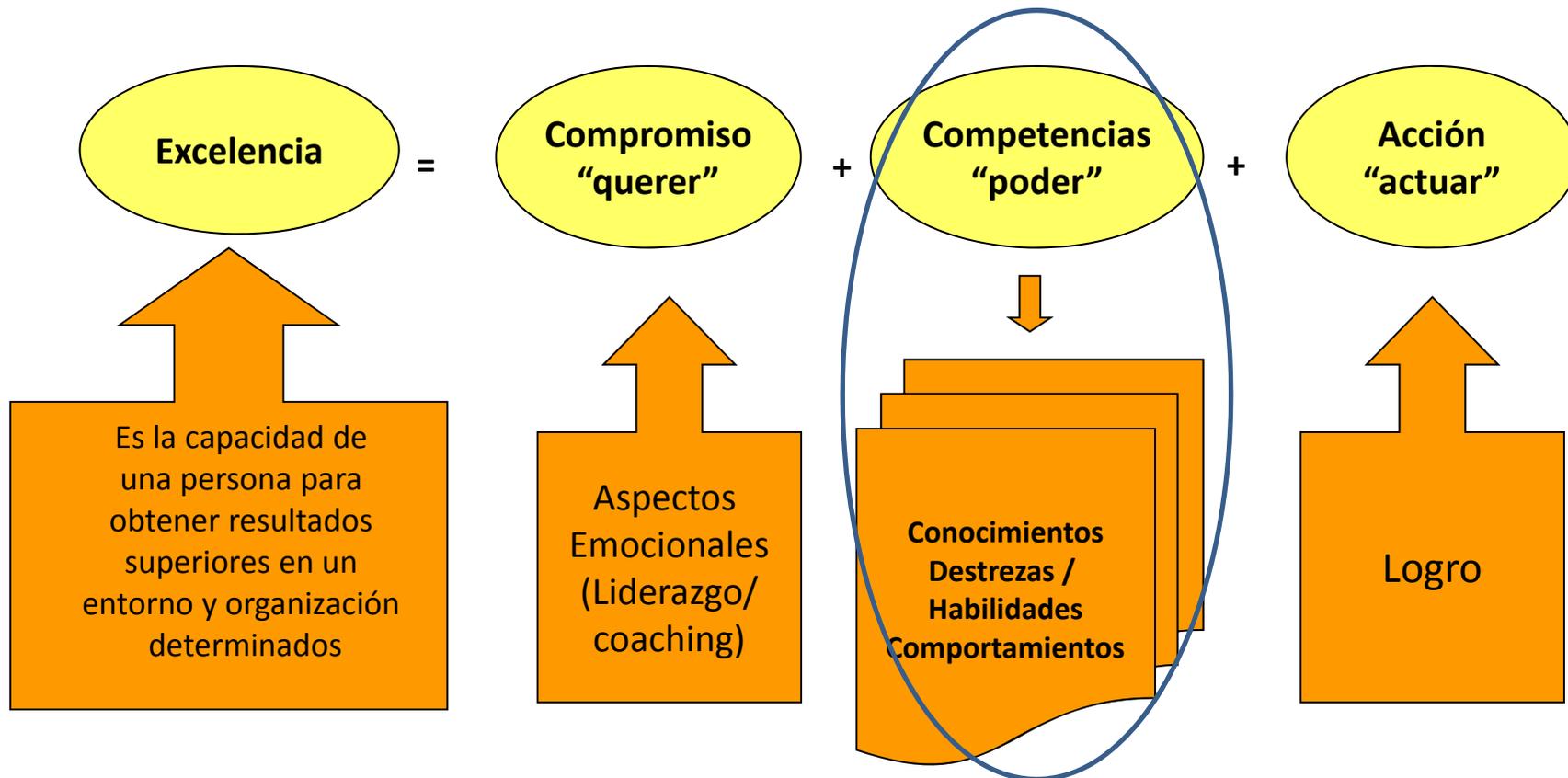
“En búsqueda de la Excelencia Organizacional”



«No puede ser líder quien no tiene capacidad, y/o sensibilidad, para hacerse cargo del estado de ánimo de los otros; no hay liderazgo si no cambias el estado de ánimo de los demás, de negativo a positivo o de positivo a más positivo»

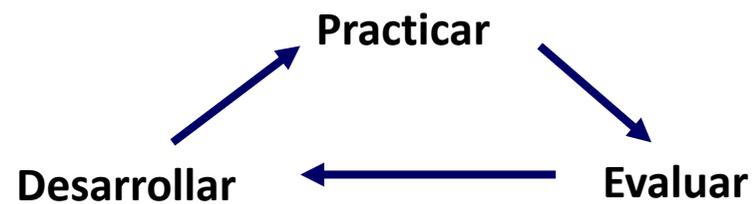
Felipe González

“En búsqueda de la Excelencia Organizacional”



Bases del “comportamiento diferenciado” de las personas en el ámbito laboral

“En búsqueda de la Excelencia Organizacional”



MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL MUNDO DEL TRABAJO(*)

- “Capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea aplicando actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva”

OCDE - www.oecd.org

- De acuerdo con esta definición, una persona es competente cuando:
 1. Sabe movilizar y combinar recursos personales (conocimientos, habilidades, capital social y cultural) y recursos del entorno (tecnologías, organización, finanzas, etc) para responder a situaciones complejas.
 2. Realiza actividades según criterios de éxito y consiguiendo los resultados esperados.

- Este concepto de competencias reconoce que la eficacia de toda acción en un entorno práctico involucra aspectos cognitivos y no cognitivos, hecho que tiene profundas implicaciones para el desarrollo de cualquier proceso destinado a diagnosticar competencias así como a gestionar su desarrollo

(*) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

MODELO DE COMPETENCIAS PARA EL MUNDO DEL TRABAJO(*)

Tipos de competencias

- **Básicas:** aquellas que se desarrollan principalmente con la educación inicial y que comprende conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Incluye las áreas de manejo del lenguaje, comunicación, habilidad numérica, socialización y manejo básico de tecnologías de información.
- **De Empleabilidad:** aquellas capacidades requeridas específicamente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y navegar en el mundo del trabajo. Incluye la suficiencia en la comunicación oral y escrita, dominio de idiomas y paquetes de tecnologías por ejemplo.
- **Conductuales:** aquellas que “explican” desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que en estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea. Son ejemplo de estas competencias la orientación al logro o la proactividad.
- **Funcionales:** denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades de una función laboral según estándares de desempeño previamente definidos por la organización. Ejemplos de esta competencias son la elaboración de un presupuesto o el cambio de una pieza durante el mantenimiento de un equipo.

(*) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Tipos de Competencia



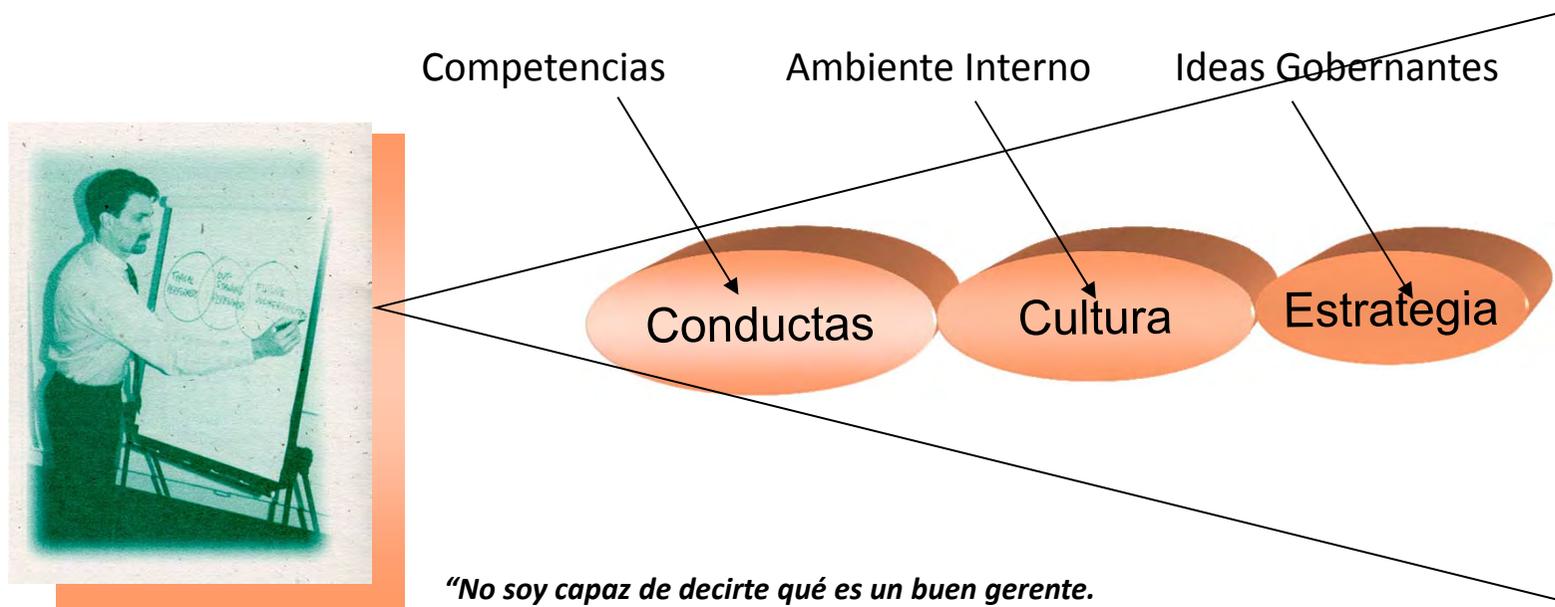
Competencias Técnicas

Conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desempeño exitoso de los procesos del negocio. Su dominio constituyen una **Ventaja Competitiva**, para la organización

Competencias Actitudinales

Características asociadas a la personalidad (auto-concepto, rasgos, motivos) y que determinan el comportamiento y la actitud de una persona. Tienen una poderosa incidencia en la conformación de **la cultura** de la organización. Constituyen los principales elementos **predictores del éxito** en el desempeño de una persona.

Decodificando la estrategia a través de las Conductas

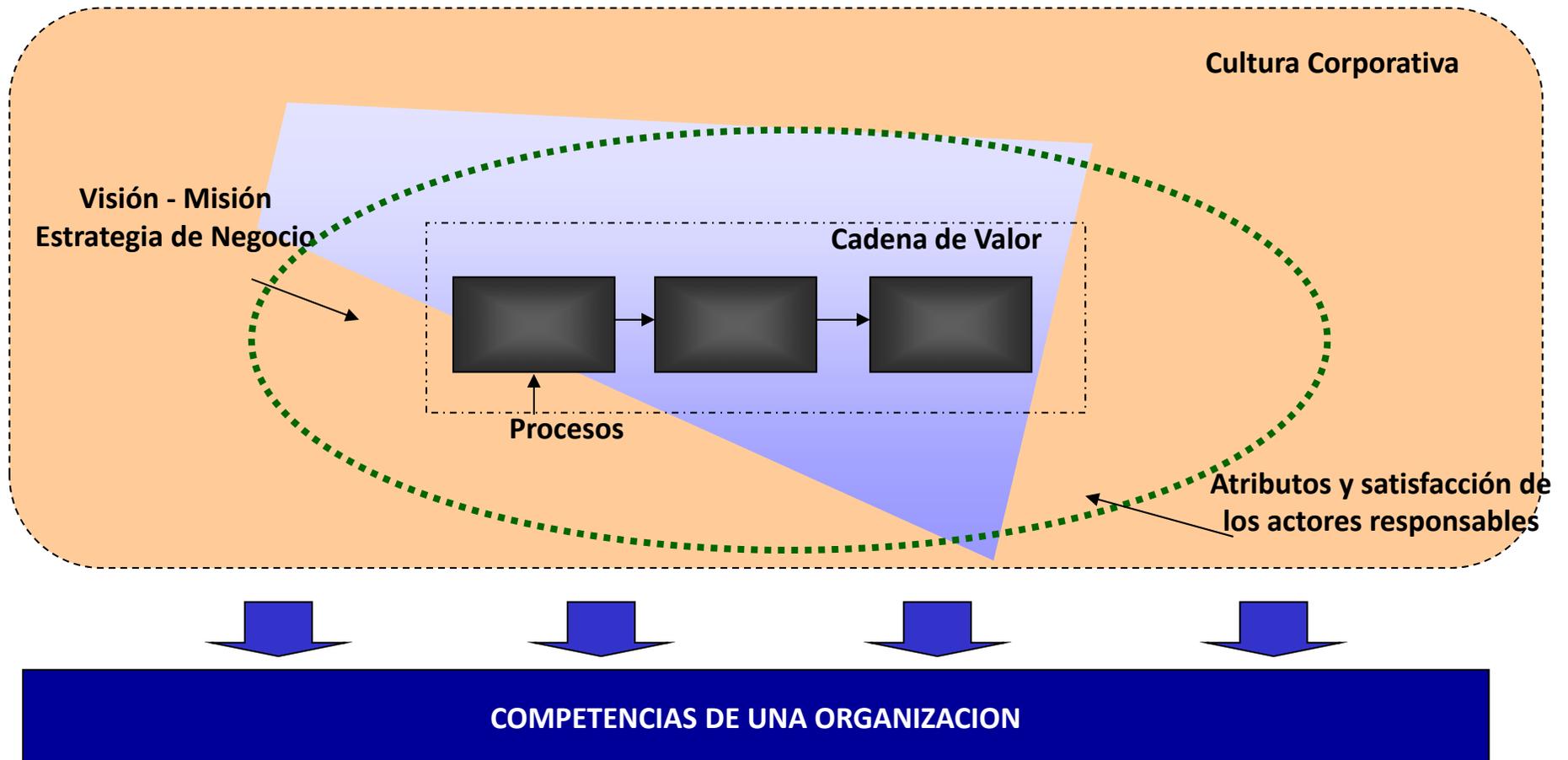


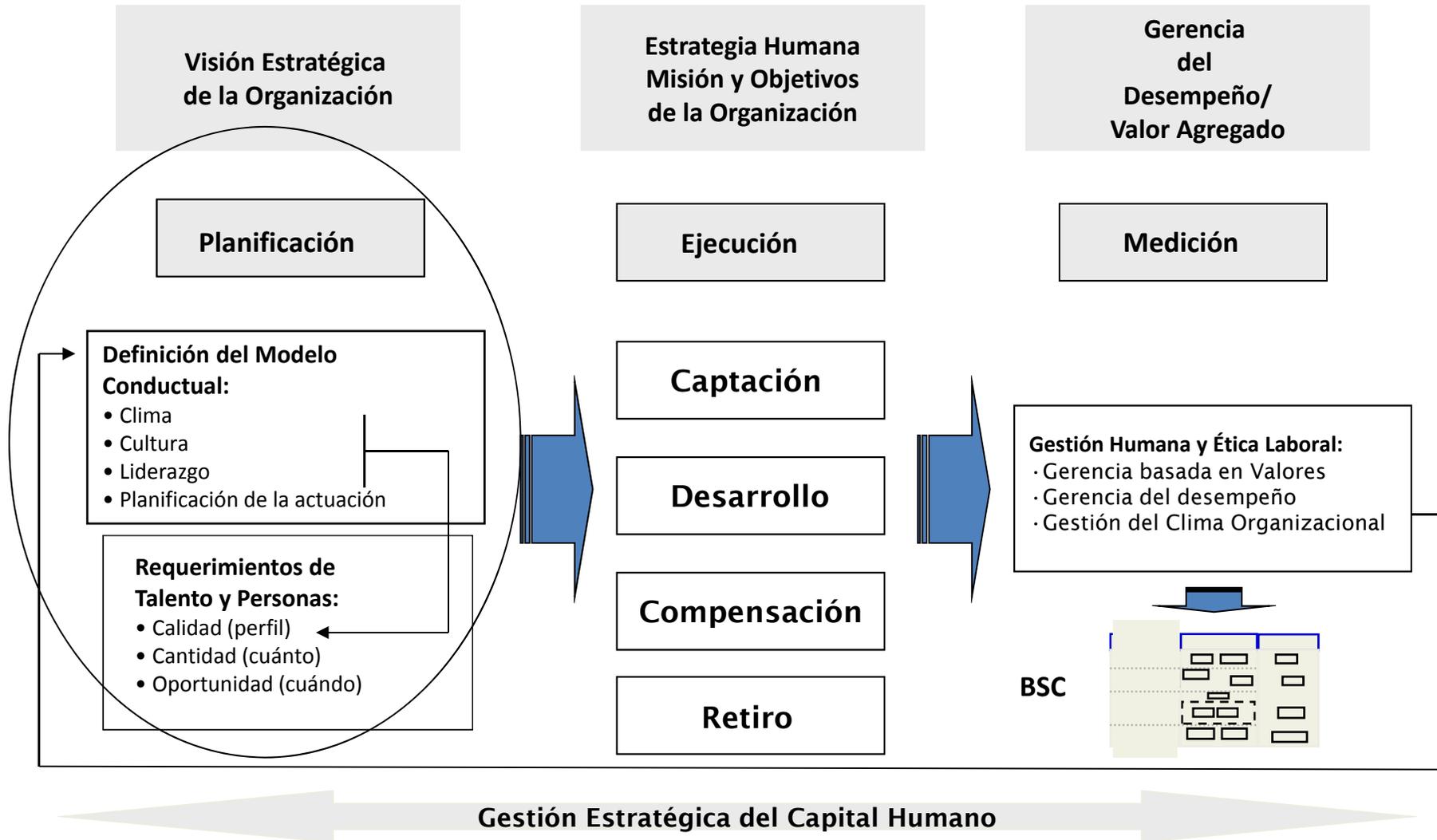
*"No soy capaz de decirte qué es un buen gerente.
Pero lo reconozco cuando lo veo."*

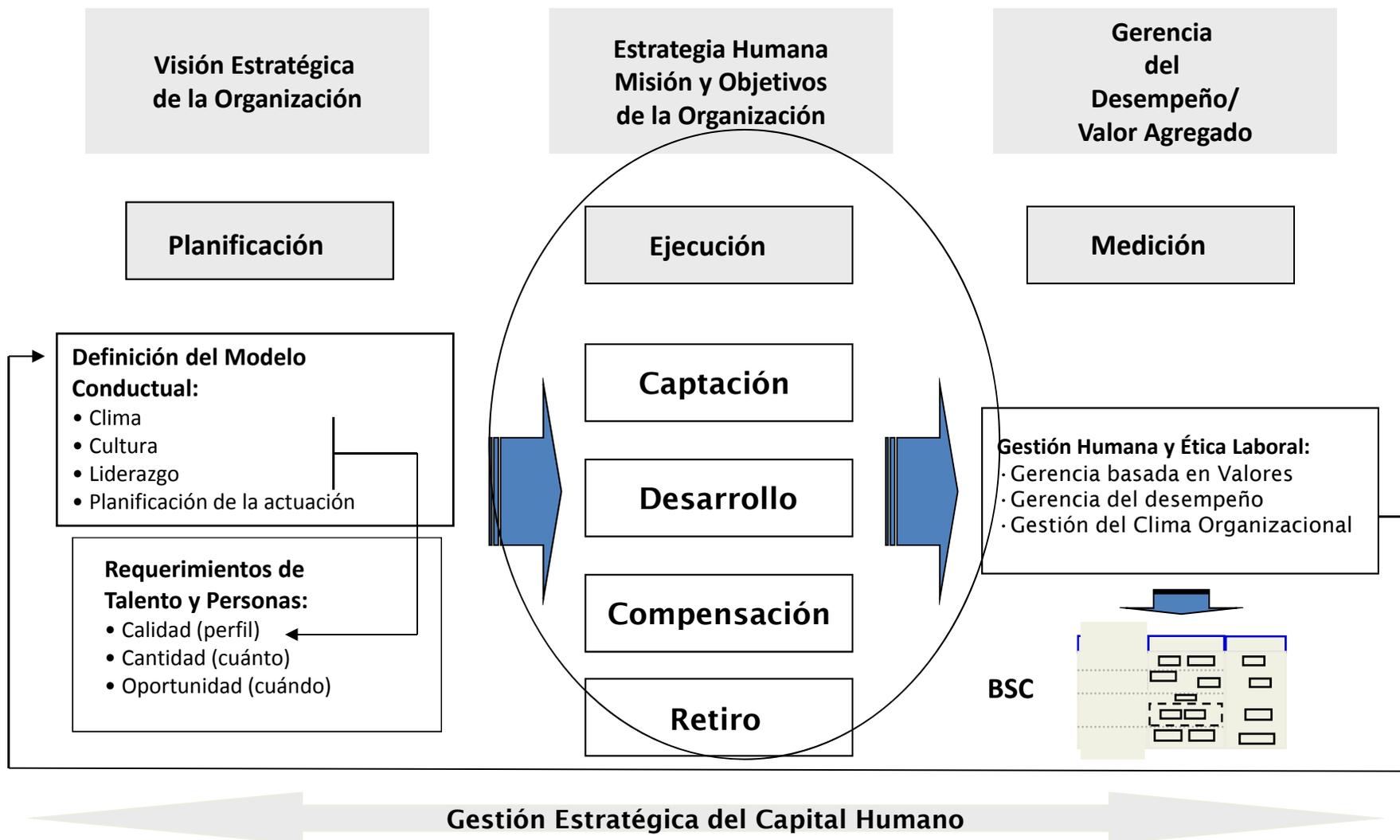
Anónimo

La gente se compromete con la estrategia **observando las conductas** de sus líderes y **los comportamientos que son reforzados** por la cultura de la organización.

¿QUÉ COMPETENCIAS DEBEMOS TENER? (Modelo Conductual Estratégico)









Federación Interamericana de
Asociaciones de gestión Humana



World Federation
of Personnel Management
Associations

HRCS - Estudio de Competencias del Profesional de gestión Humana 2007

Dave Ulrich, Project Director, HRCS

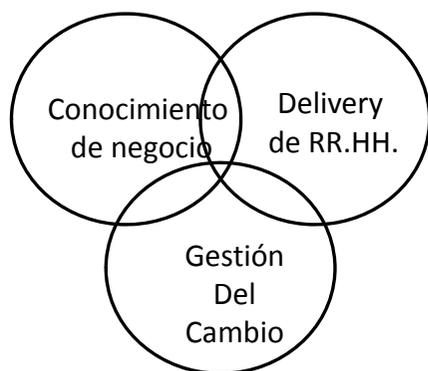
Wayne Brockbank, Project Director, HRCS

Dani Johnson, Project Manager, HRCS

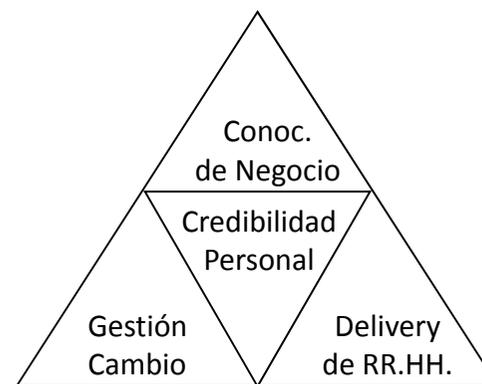
Alejandro Sioli, Project Partner, HRCS Latam

Michel Hermans, Project Manager, HRCS Latam

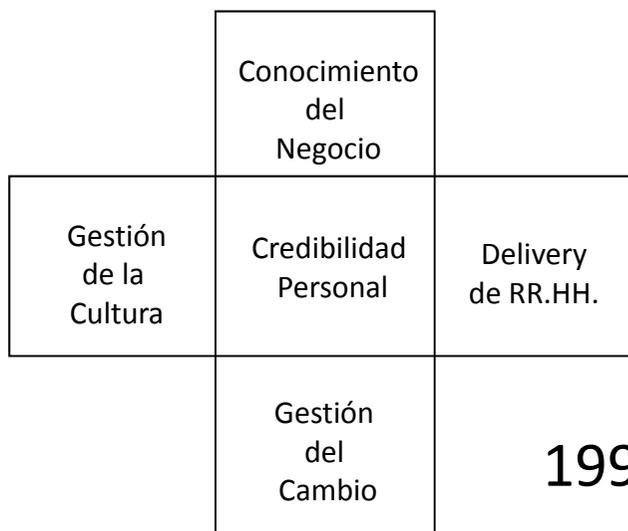
HRCS: Evolución del Modelo de Competencias a lo largo de los años



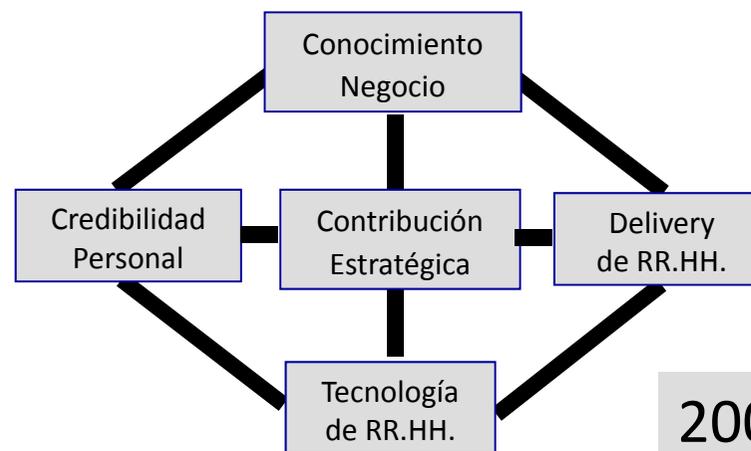
1987



1992

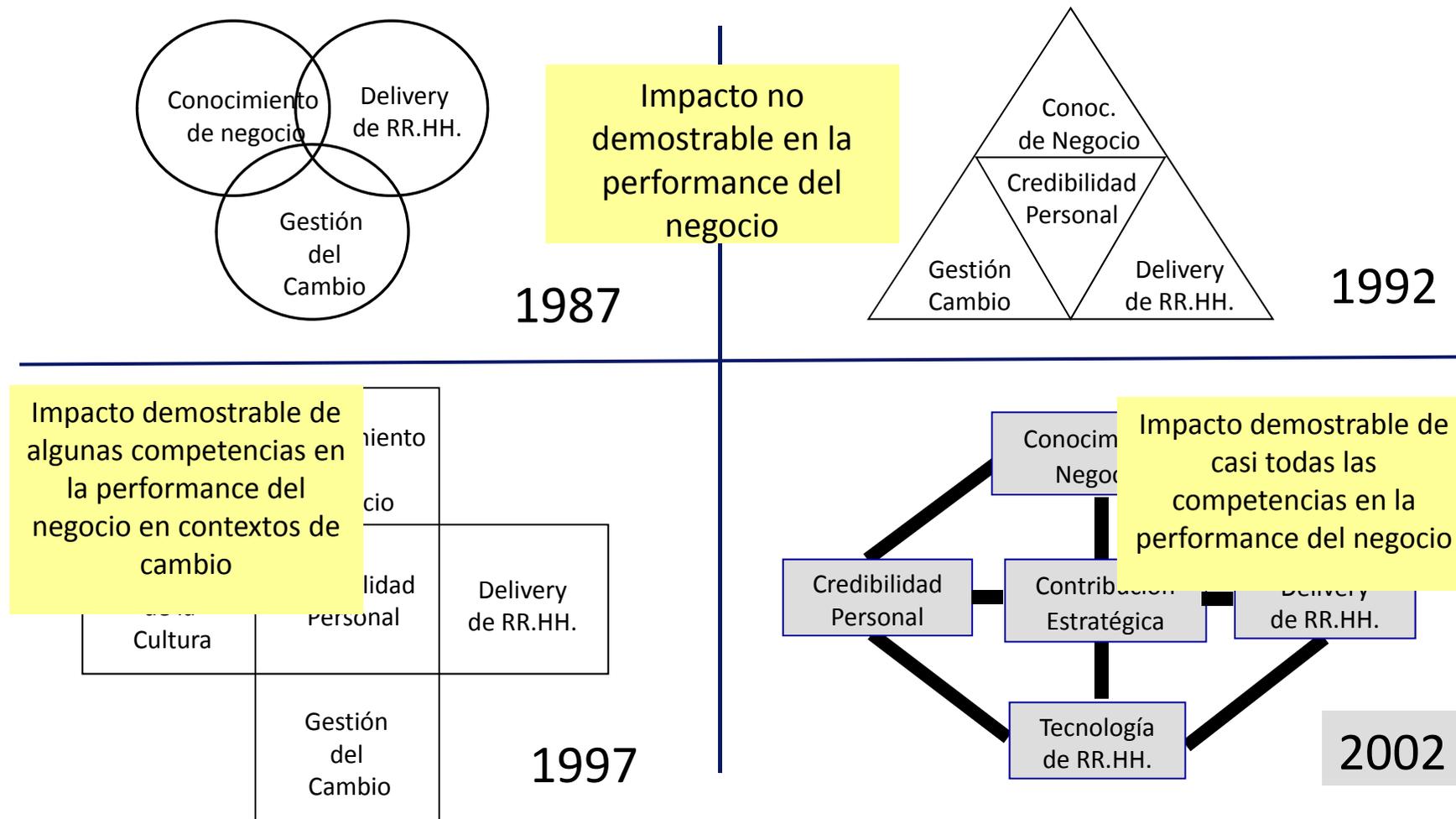


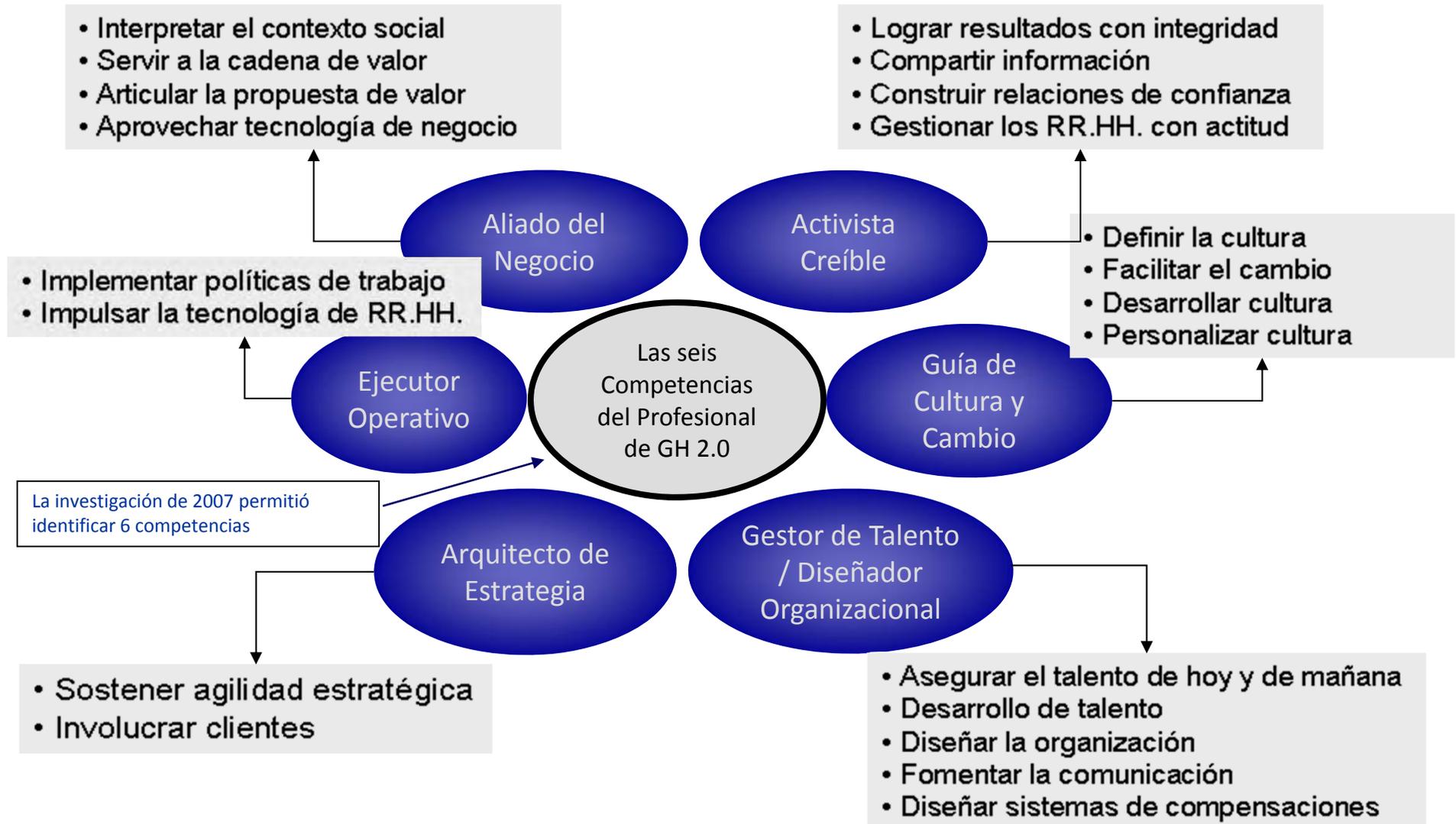
1997



2002

HRCS: Evolución del Modelo de Competencias a lo largo de los años





El reto del Cambio



**"¡SONAMOS MUCHACHOS!
¡RESULTA QUE SI UNO NO SE APURA A CAMBIAR EL MUNDO, DESPUÉS ES
EL MUNDO EL QUE LO CAMBIA A UNO!"**

➤ Lo único permanente es el cambio:

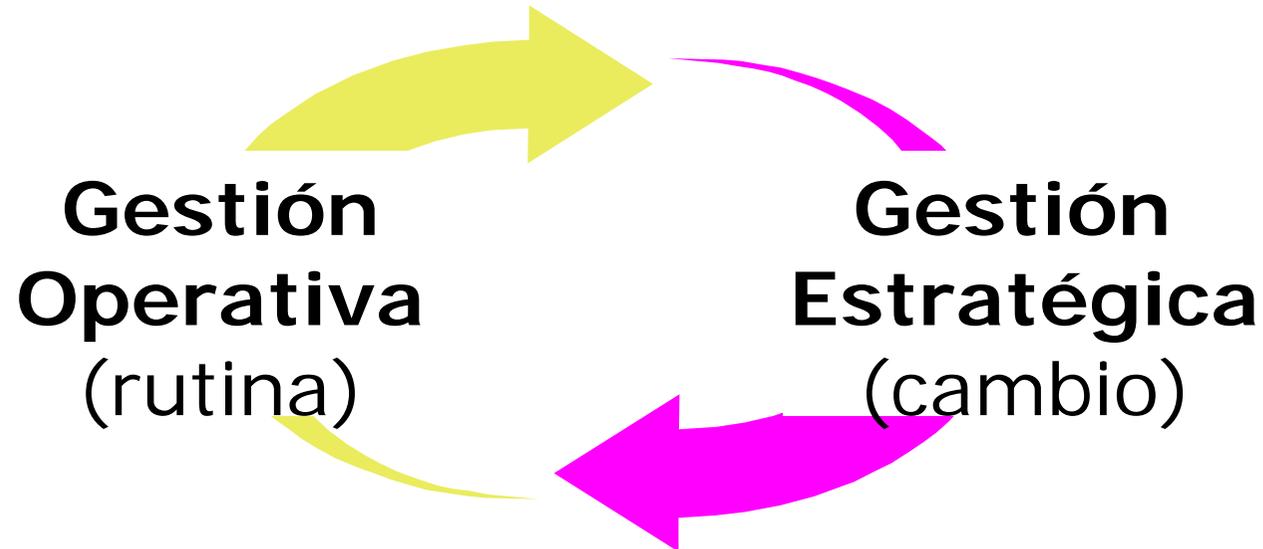


Nicolás Maquiavelo
1469-1527

- ✓ *"No hay nada más difícil de llevar entre manos, ni más peligroso de conducir, ni con más incertidumbres sobre éxito, que el dirigir la introducción de un nuevo orden de las cosas"*
- ✓ *"Porque el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que lo han hecho bien durante la situación anterior, y como tibios defensores a aquellos que pueden hacerlo bien bajo la nueva"*

«El cambio es un proceso complejo porque es un proceso humano»

- ✓ Dos fuerzas fundamentales que gobiernan una organización:



- ✓ Qué es un cambio organizacional?
 - Un conjunto coordinado de cambios de comportamiento
 - Cambio generalizado de comportamientos es "cambio cultural"

- ✓ Proceso de "cambiar modelos mentales"

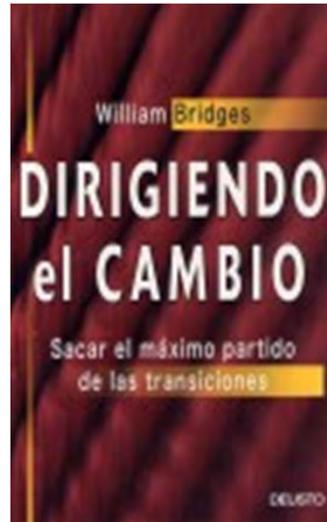


Orden 1

CAOS!

Orden 2

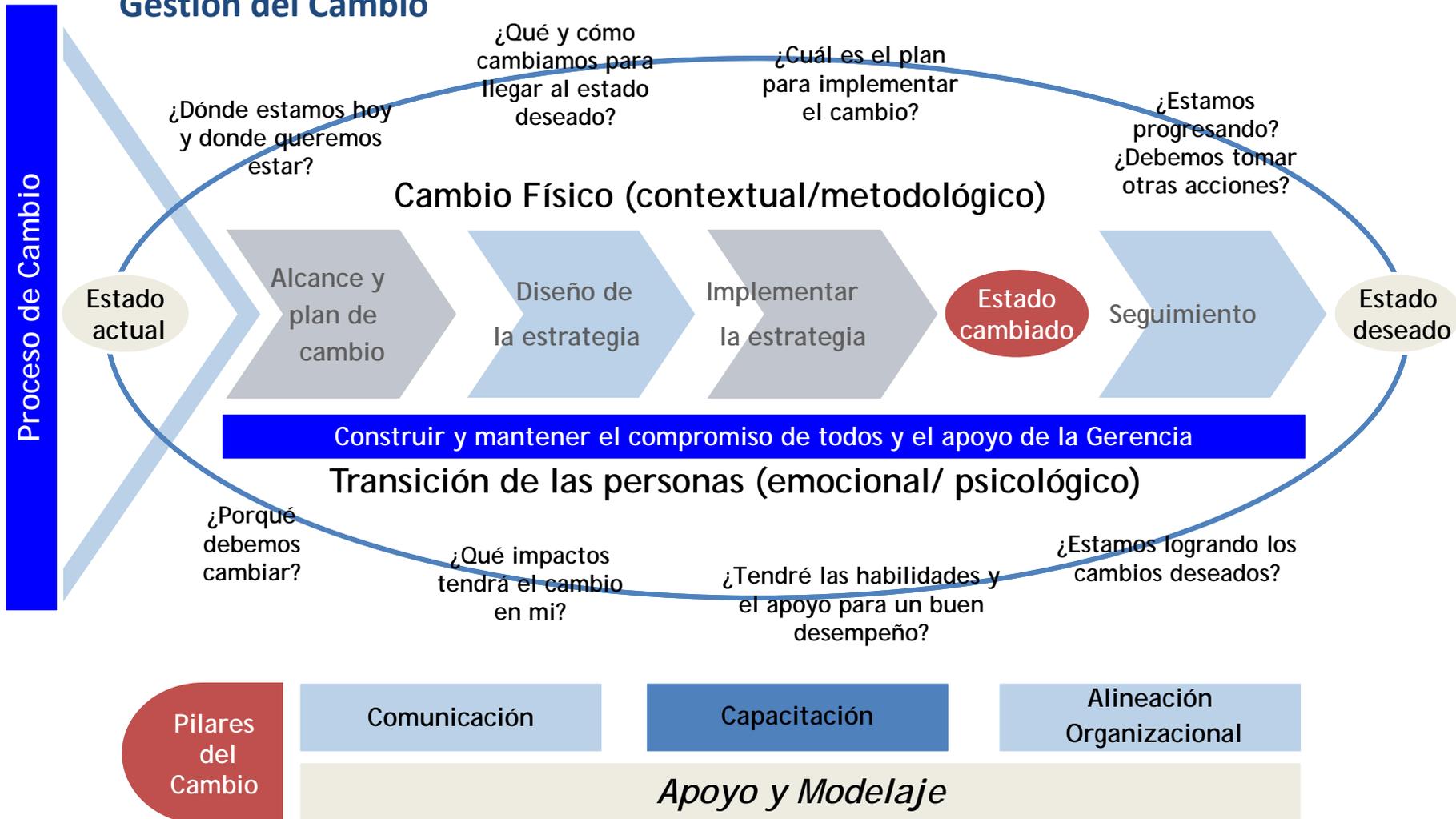
✓ Cambio y Transición



William Bridges

- El cambio se opera en los ambientes físicos o materiales. Es un evento contextual, externo y relativamente rápido.
- Por su parte la transición es el proceso psicológico individual, interno, que «**ocurre en las personas en su lucha por adaptarse a la nueva situación generada por el cambio**». La transición ocurre en consecuencia más lentamente.

Gestión del Cambio



La Integración Regional

¿Cómo impactará las organizaciones y a la gestión de personas en Latam?





Población : 293 millones
Área : 9,2m Km²
PIB : US\$10,8 trillones



Población : 395 millones
Área : 3,6m Km²
PIB : US\$8,2 trillones



América Latina: Una Región Emergente

Población : 550 millones
Área : 20,2m Km²
PIB : US\$1,7 trillones



Propongo un reto para esta Cátedra:



“El actual entorno económico favorable brinda hoy día una oportunidad histórica para la puesta en marcha de políticas y programas destinados a desarrollar la competitividad de los sistemas productivos, la efectividad de los mercados laborales y la equidad e integración/inclusión social.

Nos es posible imaginarse que las economías de la región, en el futuro UNASUR, puedan competir con los países asiáticos o la Unión Europea con base en bajo costos laborales. De ahí la necesidad de una importante inversión en la educación, calidad, salud, seguridad, productividad y responsabilidad de la fuerza de trabajo como única respuesta sostenible en el tiempo. El crecimiento del empleo y la mayor actividad económica en la región precisan de un claro marco de políticas de formación y desarrollo de recursos humanos”.

Los procesos de integración tienen matices políticos e ideológicos que impactan, en diferentes dimensiones, alcance y profundidad, tanto la economía como los sistemas jurídico-laborales.

Tres estrategias para un mismo fin

La lucha por los mercados

- **ESTRATEGIA:** Liberalizar el comercio y la inversión interna y extranjera
- **FIN:** *Impulsar el desarrollo*

La lucha por espacios políticos

- **ESTRATEGIA:** Controlar la actividad productiva
- **FIN:** *Impulsar el desarrollo*

La lucha por la equidad

- **ESTRATEGIA:** Estimular y regular el comercio endógeno y la inversión interna y extranjera en una economía abierta
- **FIN:** *Impulsar el desarrollo*

Las estrategias integracionistas discuten cuatro elementos clave que impactan las estrategias de gestión del capital humano.

Elementos clave en las estrategias integracionistas

De los derechos colectivos e individuales

- Respetar al individuo, en su condición de ciudadano, con derechos individuales y colectivos y también con obligaciones
- Respetar el marco legal vigente
- Promover los valores y la ética en la organización
- Respetar la identidad de los ciudadanos al interior de las organizaciones

De las organizaciones

- Exigencia de nuevas formas de organización económica, política y social, donde la estructura vertical y burocrática debe ser sustituida por una de corte más horizontal que permita la participación de los ciudadanos o trabajadores en la toma de decisiones, con miras a incrementar la eficiencia y eficacia de las empresas y de la sociedad como un todo

Las estrategias integracionistas discuten cuatro elementos clave que impactan las estrategias de gestión del capital humano.

Elementos clave en las estrategias integracionistas

De la equidad

- Búsqueda de la igualdad de oportunidades, debiendo las empresas revisar su política de ingreso de personal, su política salarial y su política de capacitación y de transferencia tecnológica, que apunte a cerrar la brecha entre países y se adapte a estos nuevos retos que la integración promueve

De la responsabilidad social

- Compromiso de los actores a atender los efectos “no deseados” del modelo económico que se adopte, a los fines de resolver los problemas de exclusión y de falta de tejido social o desarrollo de capital social en el entorno de la empresa en temas como: educación, salud, ambiente, cultura, etc.

Al profesional de la gestión humana, como agente transformador, le corresponde monitorear, interpretar y gerenciar el impacto de los matices y tendencias que tienen los procesos de integración en las empresas.

El conocimiento de los mercados es una herramienta vital

Doce retos para la Gerencia de Recursos Humanos

- “Comprender e imaginar” el impacto en su empresa de los procesos de integración de Venezuela y de los vecinos
- Incorporar a la Gerencia de Capital Humano en el diseño estratégico y en la toma de decisiones de la empresa
- Posicionar a la Gerencia de Capital Humano como un actor principal del negocio e incorporarla en los temas del contexto internacional y del entorno de la empresa
- Identificar los roles, capacidades y competencias clave que requieren los profesionales de la gestión humana responsables de enfrentar los impactos de los cambios locales y regionales
- Establecer una política de gestión humana que atienda los problemas de equidad que el propio modelo económico integracionista genera
- Preservar la política de reclutamiento y selección bajo principios de inclusión y de respeto a las diversidades culturales e ideológicas

Al profesional de la gestión humana, como agente transformador, le corresponde monitorear, interpretar y gerenciar el impacto de los matices y tendencias que tienen los procesos de integración en las empresas.

El conocimiento de los mercados es una herramienta vital

Doce retos para la Gerencia de Recursos Humanos

- Dar la batalla por la captación y conservación del personal clave (compensación y evaluación del desempeño)
- Gerenciar y minimizar la creciente fuga de talentos
- Promover una política de captación del talento que se encuentra fuera del país
- Gerenciar la inevitable internacionalización endógena/exógena de las empresas
- Buscar consensos entre gobierno, empresarios y trabajadores que permitan mejorar las condiciones de contratación y simultáneamente de competitividad de las empresas
- Promover una cultura de responsabilidad social corporativa que vaya más allá de contribuir con programas asistencialistas

MOVILIDAD DEL TALENTO EN AMERICA LATINA: "HACIA LA COMPETITIVIDAD LABORAL GLOBAL"

Movilidad

Desplazamiento que no requiere cambio de ocupación y a veces tampoco de residencia

- / Impulsa la competitividad
- / Intercambio de *Know How*
- / Propicia innovación
- / Experiencias interculturales
- / Interdependencia operativa

Migración

Traslado con intención de permanecer en el lugar destino. Ésta tiene una motivación económica y laboral. No está asociada a una organización que cobija o promueve el traslado



Es una etapa más de la integración económica global

Movilidad de Talentos en el Mundo



Países con escasez de talento joven frente a países con abundancia.
Necesidad de atraer talentos y capacidad de suplir esa necesidad

Se transforman en necesidades o aspiraciones que los grupos en movimiento buscan cubrir

Disminuye costos y tiempos en comunicación y transporte.
Un amplio sector de la población puede ahora interactuar o moverse de forma efectiva y rápida

Las causales estructurales que conducen a la movilidad de las personas están en marcha y no hay vuelta atrás

- La movilidad existe y crece a pesar de las barreras físicas y normativas que distintos países han implementado
 - 86 millones de personas en el mundo trabajan en países distintos al de origen, 3 % de la PEA mundial (OIT, 2007)
- Aunque EE.UU sigue siendo el principal destino de los latinoamericanos y España el segundo; actualmente se pueden ver talentos de LATAM virtualmente en cualquier parte del mundo
 - El 25% de la población ocupada en los EE.UU en 2020 será de origen latino (Pew Hispanic Center, 2006)

Movilidad Laboral en las Empresas Venezolanas

- Su importancia es evidente hoy en día
 - 2 de cada 3 declara que el fenómeno afecta de alguna manera a su organización
 - 3 de cada 4 empresas en Venezuela declara que sus operaciones están vinculadas internacionalmente
 - Las principales ciudades del país, son, naturalmente, las que más importancia le dan al fenómeno de la movilidad

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales ¿Y dónde comenzó todo?



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

El llamado "**Consenso de Washington**" fue formulado originalmente por John Williamson en un documento de noviembre de 1989 ("What Washington Means by Policy Reform" que puede traducirse como "Lo que Washington quiere decir por reformas políticas"). Fue elaborado como documento de trabajo para una conferencia organizada por el Institute for International Economics, al que pertenece Williamson.

El propio Williamson cuenta que en ese histórico borrador, incluyó "una lista de diez políticas que yo pensaba eran más o menos aceptadas por todo el mundo en Washington y lo titulé el *Consenso de Washington*". Originalmente ese paquete de medidas económicas estaba pensado para los países de América Latina, pero con los años se convirtió en un programa general:

- **Disciplina fiscal**
- **Reordenamiento de las prioridades del gasto público**
- **Reforma Impositiva**
- **Liberalización de las tasas de interés**
- **Una tasa de cambio competitiva**
- **Liberalización del comercio internacional (trade liberalization)**
- **Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas**
- **Privatización**
- **Desregulación**
- **Fortalecimiento de derechos de propiedad intelectual**



Hay que puntualizar que por "Washington", Williamson entendía el complejo político-económico-intelectual que tienen sede en Washington: los organismos financieros internacionales FMI, BM, el Congreso de los EEUU, la Reserva Federal, los altos cargos de la Administración y los institutos de expertos (think tanks) económicos.

Esa breve lista tomó autonomía y se constituyó en la base de lo que luego se denominará **neoliberalismo**

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



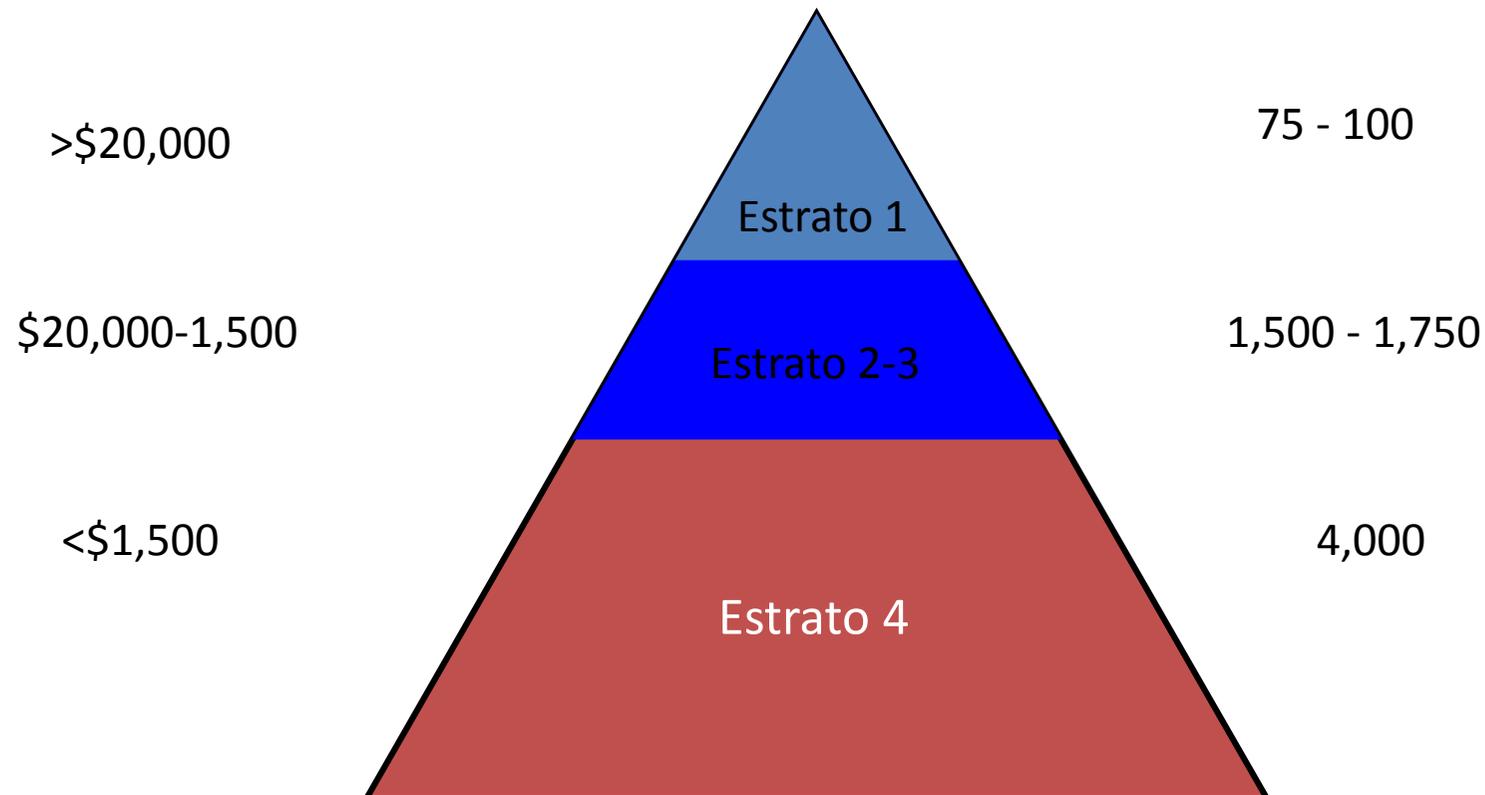
“El fundamentalismo religioso, cultural y político, sólo puede ganar terreno utilizando en su beneficio los principales problemas contemporáneos: el subdesarrollo, el desempleo, las desigualdades sociales y la pobreza.”

Samuel P. Huntington PhD.
Universidad de Harvard

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

Paridad adquisitiva en dólares al año

Población en millones



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“La brecha social se plantea como el gran problema a enfrentar en las próximas décadas. **Lo peor está por venir si no hay cambios urgentes y drásticos en este sentido. Para mejorar la situación social se requiere actuar en ese plano, con políticas enfocadas a producir equidad y equilibrios macrosociales.** Se requiere inculcar la solidaridad mundial como ética suprema de sobrevivencia.”

Bernardo Kliksberg
Director Proyecto para América Latina
sobre Modernización del Estado
Caracas, julio de 1992



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“La Economía, con todos sus avances, sólo ha acentuado la brecha entre ricos y pobres. **La política, como elemento de intermediación ciudadana para la solución de los problemas sociales, ha perdido la capacidad de jugar ese papel.** Y el liderazgo se ve ensombrecido por la falta de confianza que tiene la gente debido a tantas experiencias fallidas”



Dr. José Batista
Asesor en Asuntos Latinoamericanos
Congreso del los Estados Unidos



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“El 60% de los ciudadanos de los países latinoamericanos están dispuestos a apoyar gobiernos autoritarios o de fuerza, si éstos regímenes se comprometen a solucionar sus problemas económicos y de calidad de vida más apremiantes.”



Informe del PNUD
Lima, Perú 2004

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“La causa última de los problemas de la democracia en la región es **la pobreza y desigualdad económica**. Si no somos capaces de construir una democracia que aporte resultados concretos, la pobreza y la desigualdad pueden conspirar contra ella”



Alejandro Toledo
Ex Presidente del Perú
Noviembre 2007



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



“(...)Las reglas y políticas internacionales han favorecido las medidas dirigidas a la expansión del mercado en detrimento de las políticas económicas y sociales encaminadas a alcanzar un modelo de globalización que beneficie a todos los países y a todas las personas. Ello ha puesto de manifiesto el mayor poder e influencia que tienen las organizaciones encargadas del comercio y finanzas en comparación con las organizaciones centradas en el desarrollo y la política social.

Por lo tanto, un factor clave para alcanzar un mayor grado de coherencia a fin de que la globalización sea más justa e integradora es eliminar la falta de equilibrio en los resultados.”

Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización



GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“¿PAÍS DE INFORMALES? Contrario a lo que se difunde, 94% de quienes están en la economía informal no han acudido al financiamiento público. **Un estudio revela que el valor más apreciado por este sector es la libertad.**”

Tomás Páez, sociólogo y coordinador del estudio, señala que el primer generador de la economía informal son las políticas públicas estatizadoras, centralistas y negadoras de la iniciativa individual. Resalta que los modelos "estatistas" han generado pobreza al pretender desconocer los mecanismos del mercado. Como ejemplo destaca China, que está de regreso del comunismo con un proceso hacia el desarrollo apoyándose en el libre mercado, lo mismo ocurrió en la ex Unión Soviética, en Vietnam y más cerca de nosotros el modelo cubano que, aunque tímidamente, comienza a abrir compuertas. Pero todos sin excepción han reconocido que no es posible el desarrollo y mejorar la calidad de vida sin el reconocimiento de la actividad privada y de la empresa.

Centro de Asesoría Técnica para la Productividad Organizacional
Universidad Metropolitana.

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



"Socialismo significa justicia social e igualdad, pero igualdad de derechos, de oportunidades, no de ingresos. Igualdad no es igualitarismo. Este, en última instancia, es también una forma de explotación: la del buen trabajador por el que no lo es, o peor aún, por el vago".

Raúl Castro

Presidente de Cuba y Secretario General del PC

Discurso ante Asamblea Nacional Julio 2008

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



“Ahora los empleados cobrarán sobre la base de lo que produzcan”

“Uno de los principios que ha sostenido la revolución cubana fue enterrado esta semana. El gobierno de Raúl Castro decidió acabar con la vieja concepción de la igualdad salarial para todos los trabajadores del país.

Ahora en Cuba se comenzará a pagar a las personas, según la naturaleza de su labor, sus méritos, su incentivo y su resultado, y no como se contemplaba antes: un sueldo igualitario para profesionales de cualquier grado de instrucción”

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



MÁS ESTADO QUE MERCADO PIDEN CIUDADANOS LATINOAMERICANOS – ESTUDIO 2007

A pesar de cuatro años de sólido crecimiento económico y bajos índices de inflación, los latinoamericanos siguen quejándose de sus democracias y piden más Estado que mercado, según un estudio difundido en Santiago de Chile, citado por Efe.

El "Latinobarómetro 2007" señala que el apoyo a la democracia cayó 4 puntos, de 58% en 2006 a 54% en 2007, lo que no se ajusta a la creencia de que la ola de elecciones y la bonanza económica producirán más apoyo a ese sistema de gobierno. Se detectó que pese a la sensación de mayor crecimiento y bienestar, **se acrecientan dudas sobre las bondades de la economía de mercado y aumenta la demanda por más Estado.**

Los latinoamericanos siguen creyendo en la importancia de la empresa privada y aumentó el porcentaje de quienes consideran que las privatizaciones han sido beneficiosas pero el informe deduce que es probable que el cambio se produzca **porque se percibe que el fruto del progreso económico no llega a todos**, por lo cual persiste la pobreza, y que el Estado es más efectivo extendiendo el desarrollo a los ciudadanos.

Hay desilusión respecto de la economía de mercado, **pero más que socialismo se requiere una justa distribución del ingreso y que el Estado brinde mayor protección social** La encuesta no muestra un deseo de cambios en el sistema económico más aplicado en la región, sino que se espera un Estado más protector.

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

Entre 1988 y 2008
las ganancias
combinadas
de las 200 empresas
más grandes
del mundo
crecieron 362.4%

En el mismo lapso
el número de personas
empleadas por
esas mismas empresas
creció sólo 14.4 %.

*Anderson y Cavanagh
Top 200: The Rise of Global Corporate Power
Institute for Policy Studies*

Las ventas combinadas
de las 200 empresas
más grandes del mundo
son superiores a la suma
de las economías de todos
los países del Mundo
menos los 10 más
grandes

Equivalen a 18 veces
el ingreso Anual de
1.2 millones de personas
que constituyen el
segmento más pobre
de la humanidad.

*Anderson y Cavanagh
Top 200: The Rise of Global Corporate Power
Institute for Policy Studies*

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

De las 100 mayores economías del Mundo
51 son corporaciones
y 49 Estados-Nación

Las 100 mayores corporaciones del mundo controlan el 20 % de los activos globales.

*Anderson y Cavanagh
Top 200: The Rise of Global Corporate Power
Institute for Policy Studies*

Microsoft
General Electric
Exxon Mobil
Walmart

Entre las 35 economías más grandes del mundo.

World press review

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



Commission on the
Private Sector &
Development

EL IMPULSO DEL EMPRESARIADO
THE GLOBAL COMPAQ
Potencial de las Empresas al Servicio de los Pobres

Quién

- El Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan constituye la Comisión conformada por líderes públicos, investigadores y directivos empresariales.

Tarea

- Tarea con la intención de realizar, más que una investigación básica, recomendaciones prácticas e iniciativas concretas.

Objetivos

- Reconocimiento de la importancia del Sector Empresarial para el logro de los Objetivos del Milenio a través de:
 - Impulsar al empresariado local
 - Utilizar las capacidades del Sector Empresarial para las causas del desarrollo y mitigación de la pobreza.

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

“La Civilización Occidental vive su Tercera Gran Crisis; una en la que están en juego sus fundamentos más profundos, aquellos sobre los que se constituyen el Ser Humano, la Sociedad, el Estado, la Educación, la Economía, la Empresa, la Gerencia, la Política y todas las otras esferas que conforman al hombre.

Un proceso de cambio más radical que el que vivió Occidente en el siglo XVI con el Renacimiento y el salto de la Edad Media a la Modernidad. Una Tercera Crisis, sólo equiparable a la que vivió Grecia en el siglo V a.C. y de la cual emergió el pensamiento racional, la noción de ciencia y, en general, la visión del Conocimiento como presunto fundamento de lo Humano.”



Emeterio Gómez

La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista

julio de 2005

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



“Las corporaciones globales no tienen sólo una licencia para operar sino un deber cívico en sostener el bienestar mundial en cooperación con los gobiernos y la sociedad civil. Deberían cooperar en áreas que puede tener un impacto dramático sobre el futuro del globo como entre otras: cambio climático, falta de agua, enfermedades infecciosas, educación, pobreza extrema, corrupción, respuesta a los desastres”

Klaus Schwab
Creador Foro de Davos
Enero 2008



Bernardo Kliksberg

“ En América Latina hay cierta creencia de que una empresa es responsable si paga sus impuestos y cumple con las leyes. La demanda social dice que no basta, debe involucrarse en los grandes problemas colectivos. Impulsar y asumir la RSE no es un lujo. A nivel internacional las empresas con RSE se han mostrado más competitivas, se posicionan mejor con los consumidores, tienen más sostenibilidad, mayor productividad de su personal, y generan más confianza en los pequeños accionistas.

Empresas ejemplares como Natura, Tierra América, y otras ya están publicando el triple balance: financiero, social (qué hicieron por la comunidad), y medio ambiental. **Ante las demandas sociales en aumento por más ética a los políticos, pero también en las empresas, la RSE no es una opción. Seguir en los viejos modelos autocentrados sólo en el cortoplacismo, es hacer gerencia mediocre, hacer bien y a fondo RSE es gerencia de excelencia.**

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales



“El mundo está mejorando pero no a la velocidad suficiente ni para todos. Los grandes avances a menudo han agravado las desigualdades. Los que menos necesitan reciben las grandes mejoras y los más necesitados son los que menos las obtienen: en especial los mil millones que viven con menos de un dólar al día.

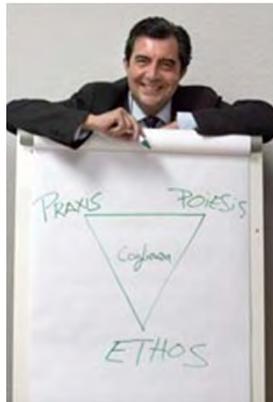
No solo pierden los beneficios de la economía global sino que sufren los efectos negativos del crecimiento económico del cual están marginados. El cambio climático causará el mayor efecto a los que menos han hecho para generarlo”

Capitalismo Creativo del Siglo XXI
Foro Económico de Davos, febrero de 2008

GLOBALIZACION: desafíos económicos, políticos y sociales

El nacimiento de un nuevo paradigma empresarial

“El mundo de la empresa, necesario generador de riqueza material legítima, puede y debe asumir también un papel activo, no convencional e histórico, en la humanización realista del mundo en que vivimos. El beneficio económico debe dejar de ser considerado como el fin último y a cualquier precio de la empresa, pasando a ser la consecuencia de hacer bien la cosas con las personas, las de adentro y las de fuera, así como un medio para desarrollar y contribuir a un mundo mejor.”



Dr. Salvador García
La Empresa Eutópica
Universidad de Barcelona - España



El Nuevo Diálogo Social

Cambios en las Relaciones en el Mundo del Trabajo

Nuevas Estrategias para Generar Progreso Compartido

“La nueva corriente de pensamiento ideológico, político y económico llamado **Socialismo del Siglo XXI** no provocará necesariamente la desaparición o destrucción del capitalismo, al contrario, este se transformará y se hará más humano y social”

Dr. Antonio Francés
Director de Estrategia Empresarial
IESA

Frente a la crisis mundial de las ideologías y los modelos económicos...

¿Cuál es el paradigma emergente?
¿Son irreconciliable el capital y trabajo?
¿Es el trabajo un hecho económico...o social?

¿El Fin de la Tesis de la Confrontación/lucha de clases?



Confundiendo el enemigo...

“...Al final, los nombres pisoteados de Carlos Marx y Adam Smith se dan la mano en sus resultados, al menos según este refrán polaco que afirma: *Bajo el capitalismo el hombre explota al hombre. En el comunismo ocurre exactamente al revés. ¿Sabiduría popular? Pienso que sí porque la verdad, pensándolo bien, el capitalismo ha negado siempre las luchas de clases hoy, mientras que el comunismo las negaba también, sólo que mañana.*”

Alfredo Bryce Echenique
Sobre el cadáver de Adam Smith
Grandes firmas. El Nacional, agosto 2002



Si no somos parte de la solución somos parte del problema...

“El problema de la gobernabilidad en la región está fundado en la contradicción paradójica que se establece al tratar de mantener un orden jurídico y político basado en la igualdad básica entre los ciudadanos y, al mismo tiempo, preservar uno de los mayores niveles mundiales de desigualdad en el aspecto de la distribución de la riqueza y de los bienes públicos.”

Héctor Lucena

Estado y transformaciones en las relaciones de trabajo

Revista Recursos Humanos N*13



“Más allá de la confrontación por la discrepancia política actual y la legítima defensa de los intereses de la iniciativa privada, lo que se necesita es que se reconozca la necesidad histórica que tiene el sector empresarial de **ayudar a construir un nuevo modelo de relaciones laborales, basado fundamentalmente en el búsqueda de la confianza y la prosperidad mutua de los actores involucrados en el mundo del trabajo.**

No puede haber estabilidad política sin estabilidad económica, por cierto, no solo la de la macroeconomía basada en el equilibrio fiscal y de la balanza de pago positiva, sino también la de la economía doméstica, esa que afecta el estado de ánimo, las decisiones y predispone a las personas diariamente para la acción”

 POR QUÉ LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

“El progreso de una sociedad no sólo depende del desarrollo de su estructura productiva, financiera, comercial e institucional, pilares fundamentales para el logro de un crecimiento económico sustentable, sino que también requiere de **ingentes inversiones en Capital Humano y Social**, orientadas a mejorar la condición de vida de la población.

En tal sentido, al estado le corresponde jugar un papel clave en el desarrollo de ese capital, sin embargo, ante la magnitud de tal tarea y la responsabilidad que ella implica, se hace imperativo que **el resto de la sociedad se organice y actúe efectivamente**, con el fin de complementar las acciones del sector público en las áreas sociales. **En ese sentido, el sector empresarial está llamado a jugar un papel fundamental.**”



Dr. Pedro A. Palma
El Compromiso Social de la Empresa
El Universal, sábado 07 de febrero de 2004

La hoja de ruta para el Diálogo Social

“La inclusión social no sólo es una lección pendiente en una sociedad en la que el *60% de los trabajadores no tienen un trabajo digno que les permita vivir fuera de la pobreza*. Es también un proceso de aprendizaje, en el cual, los sectores profesionales y los que gozan de recursos económicos asumen de manera voluntaria diversas estrategias y acciones, para promover la equidad y condiciones de vida dignas para el colectivo.

Tener un trabajo digno no es una aspiración. Es un mandato constitucional, por lo tanto, si la constitución es el contrato social que se da un pueblo para regir su destino y formular pautas para dirigir su progreso y desarrollo en armonía y prosperidad, no podemos concebir el trabajo como un hecho meramente económico, es un hecho social”

La clave es abrir espacios para crear confianza mutua a través del diálogo...

“Para que la empresa gane legitimidad y reconocimiento duraderos, se mitiguen sus impactos negativos y se alcance una distribución más equitativa de sus beneficios, **la responsabilidad social debe transformarse en compromiso social.**”

Se trata, en definitiva, de superar la lucha de clases, sin renunciar al desarrollo económico que generan las instituciones creadas por el capitalismo: la empresa y el mercado”



Dr. Antonio Francés
Director de Estrategia Empresarial
IESA

La buena noticia...

LA DEMOCRACIA SOCIAL LE GANA AL SOCIALISMO Y AL CAPITALISMO

“(...)La encuesta realizada por la empresa consultora Datos también resalta el esquema político que prefieren los venezolanos. Al respecto, Joseph Saade destacó que la opción que sale ganando no es ni el socialismo ni el capitalismo. El gusto de los venezolanos está más hacia el centro, y es que 60% optan por la democracia social como el mejor camino para Venezuela.

Atrás queda el socialismo con 24% de preferencia entre la población, mientras que el chance del capitalismo y del comunismo es casi nulo, pues apenas 4% y 1%, respectivamente, creen que es una opción válida para el país, de acuerdo con los datos aportados por Datos a través de su encuesta Pulso Nacional 2007.”

La hoja de ruta para el Diálogo Social

“(...) A diferencia de muchos países pobres en el mundo que carecen de los medios materiales propios para enfrentar la pobreza, tenemos el caso de Venezuela -que no logra detener o revertir el empobrecimiento de su población de manera sustentable- aunque posee una población con altos niveles de educación y un territorio que podríamos calificar como uno de los mejores bienes raíces del mundo (población/recursos naturales/m²).

Esta contradicción que experimenta Venezuela de vivir entre la pobreza y el desempleo aún poseyendo los medios materiales y la capacidad humana para superarla no puede explicarse sino por una "falta de interés en producir" por parte tanto de la población como de sus dirigentes en general. Esto quiere decir que no hay que buscar la causa de la pobreza tanto en los elementos externos como entre nosotros mismos”

Macro Estrategias 2007 - 2011

Misión

Contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las prácticas de gestión humana y en la construcción de espacios para el fomento de relaciones humanas productivas en el contexto de las organizaciones e instituciones venezolanas.

Visión

Ser reconocida como la institución de referencia a nivel nacional por su capacidad de generar valor para las organizaciones y la sociedad, a través de la creación, análisis y difusión del conocimiento y mejores prácticas en gestión humana.

1. **Impulsar y Liderar el debate para la discusión, desarrollo y compresión del nuevo paradigma de gestión humana que requieren las organizaciones e instituciones venezolanas, en el marco de los procesos políticos, económicos y sociales emergentes que están conformando la nueva realidad nacional e internacional.**
2. Desarrollar y fortalecer un portafolio de productos y servicios en función de las demandas de nuestros públicos/grupos de interés.
3. Generar una red de alianzas y relaciones estratégicas a nivel nacional e internacional que contribuya al fortalecimiento y posicionamiento de la gestión institucional.
4. Adecuar y fortalecer la estructura organizacional y los procesos operacionales para optimizar la gestión de la asociación.