

# **Comportamiento Organizacional**

**Idalberto Chiavenato**

---

**Prof. Pablo Marin**

**CUALES SON LAS CARACTERISTICAS DE  
LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS?**

# Características de las Organizaciones Exitosas

1. Son lucrativas – producen riqueza.
2. Alcanzan longevidad – duran mucho tiempo.
3. Son salutareas – no tienen conflictos duraderos.

# Características de las Organizaciones Exitosas

1. Son lucrativas – producen riqueza.
2. Alcanzan longevidad – duran mucho tiempo.
3. Son salutareas – no tienen conflictos duraderos.
4. Son innovadoras – tienen imaginación.
5. Son flexibles – tienen alta adaptabilidad.
6. Son admiradas – por que inspiran las otras.

# Características de las Organizaciones Exitosas

1. Son lucrativas – producen riqueza.
2. Alcanzan longevidad – duran mucho tiempo.
3. Son salutareas – no tienen conflictos duraderos.
4. Son innovadoras – tienen imaginación.
5. Son flexibles – tienen alta adaptabilidad.
6. Son admiradas – por que inspiran las otras.
7. Tienen identidad – una cultura especial.
8. Son los mejores lugares para trabajar.
9. Producen retornos.

**CUAL LA FORMULA DE LAS  
ORGANIZACIONES EXITOSAS?**

# La formula de los negocios exitosos

Conocimiento  
de los clientes

Saber el que los clientes quieren permite crecer donde es mas fácil y barato y en la base de los consumidores ya conquistados.

# La formula de los negocios exitosos

Conocimiento  
de los clientes

Saber el que los clientes quieren permite crecer donde es mas fácil y barato y en la base de los consumidores ya conquistada.

Moderación –  
evitar prisa

Negocios con crecimiento sostenible crecen de manera orgánica.



# La formula de los negocios exitosos

Conocimiento  
de los clientes

Saber el que los clientes quieren permite crecer donde es mas fácil y barato y en la base de los consumidores ya conquistada.

Moderación –  
evitar prisa

Negocios con crecimiento sostenible crecen de manera orgánica.

Sentido de  
oportunidad

No basta estar en el lugar cierto en la hora cierta  
Es preciso husmear la oportunidad y insistir en la estrategia.

# La formula de los negocios exitosos

Conocimiento  
de los clientes

Saber el que los clientes quieren permite crecer donde es mas fácil y barato y en la base de los consumidores ya conquistada.

Moderación –  
evitar prisa

Negocios con crecimiento sostenible crecen de manera orgánica.

Sentido de  
oportunidad

No basta estar en el lugar cierto en la hora cierta  
Es preciso husmear la oportunidad y insistir en la estrategia.

Innovación

Son las pequeñas innovaciones – y no las espectaculares – que de hecho garantizan la continuidad del crecimiento del negocio.

# La formula de los negocios exitosos

Conocimiento  
de los clientes

Saber el que los clientes quieren permite crecer donde es mas fácil y barato y en la base de los consumidores ya conquistada.

Moderación –  
evitar prisa

Negocios con crecimiento sostenible crecen de manera orgánica.

Sentido de  
oportunidad

No basta estar en el lugar cierto en la hora cierta  
Es preciso husmear la oportunidad y insistir en la estrategia.

Innovación

Son las pequeñas innovaciones – y no las espectaculares – que de fato garantizan la continuidad del crecimiento del negocio.

Talentos y  
Meritocracia

Reconocer los mejores: las personas tienen metas ligadas al crecimiento del negocio y son remuneradas por su cumplimiento y alcance.

**LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS  
SABEN GENERAR VALOR**

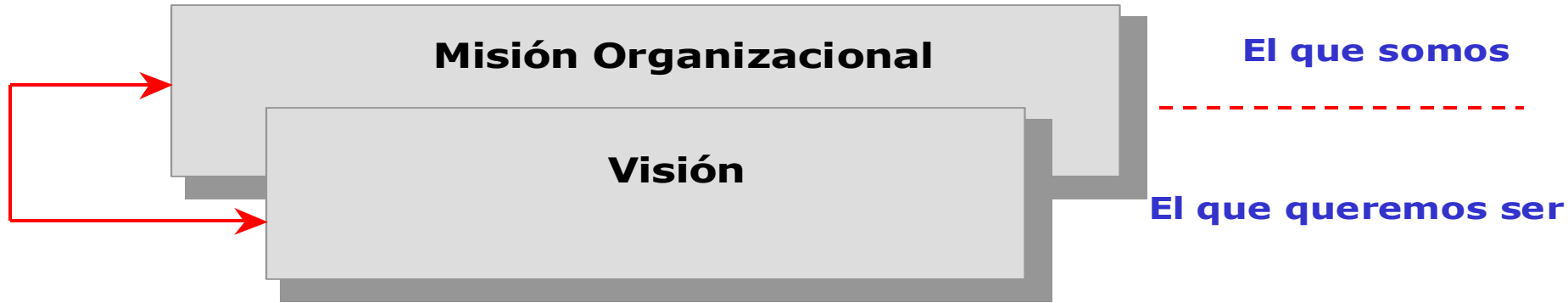
# Generación de Valor

**Misión Organizacional**

**El que somos**

---

# Generación de Valor



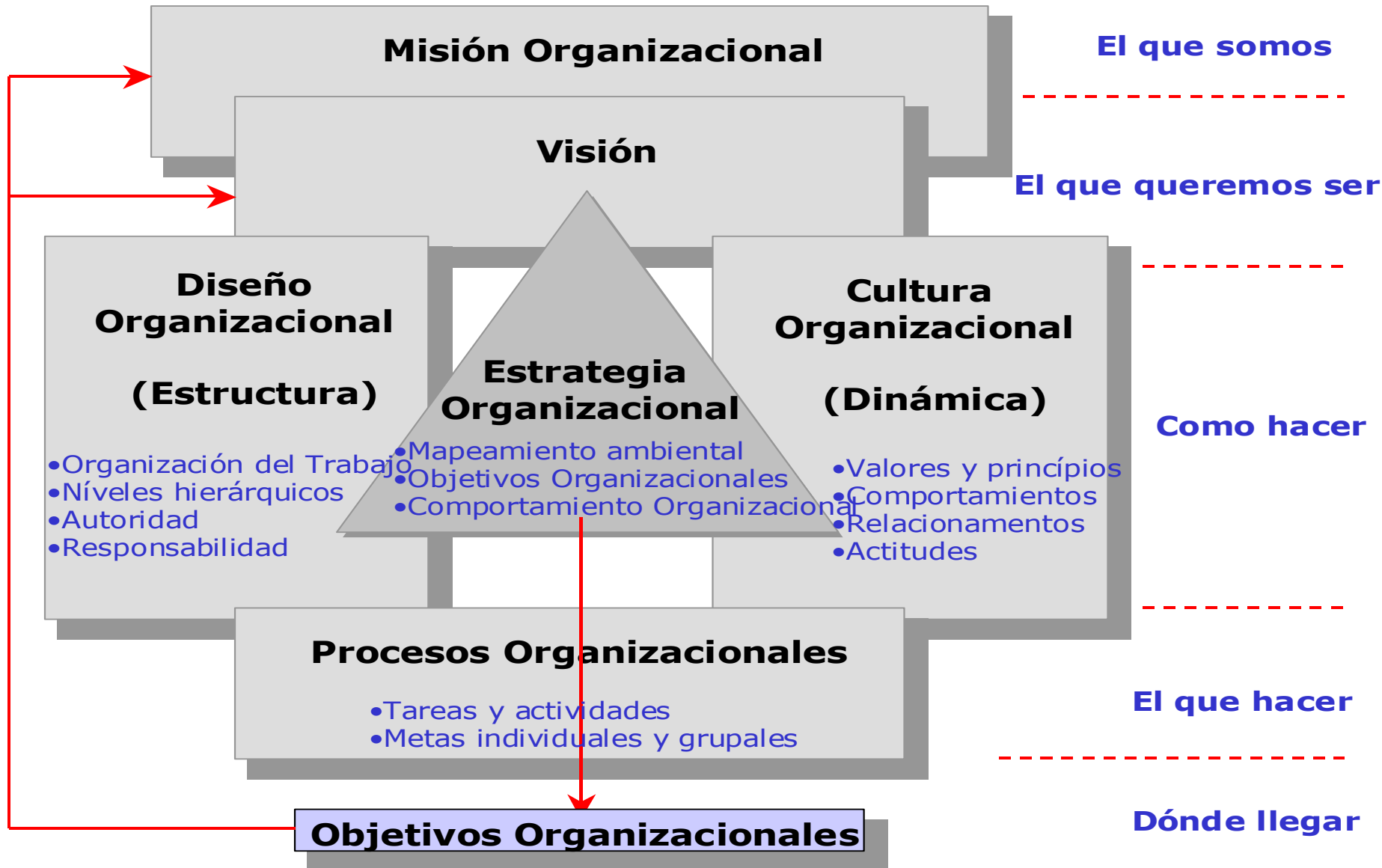
# Generación de Valor





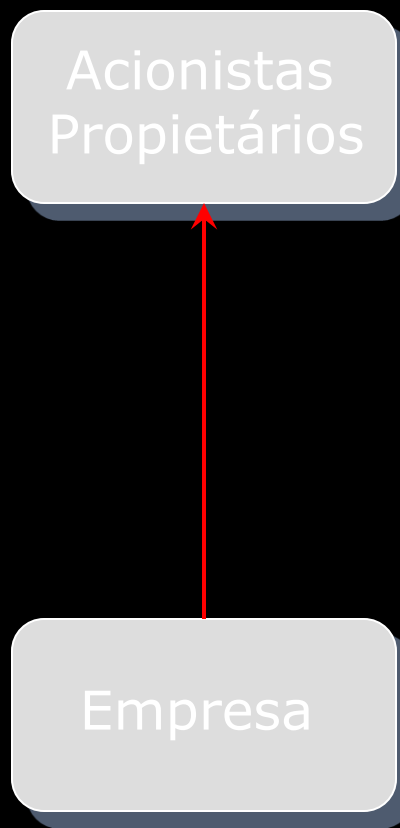




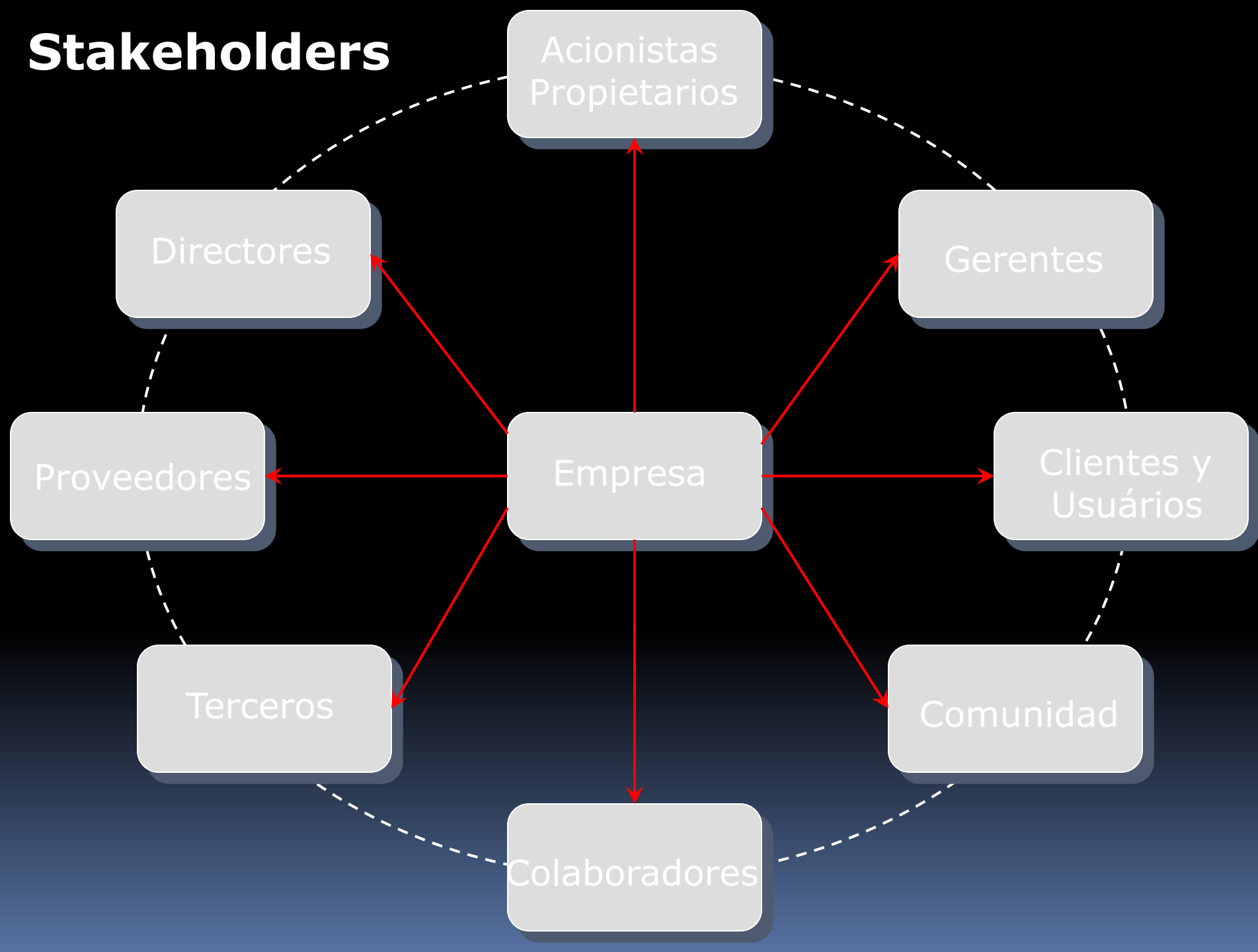


**PARA QUE SIRVEN LAS  
ORGANIZACIONES EXITÓSAS?**

# Shareholders



# Stakeholders

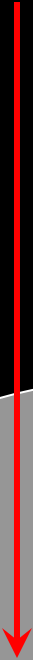


**CUAL ÉS EL CAMINO PARA CONSTRUIR  
UNA ORGANIZACIÓN EXITÓSA?**



# Competencias Individuales

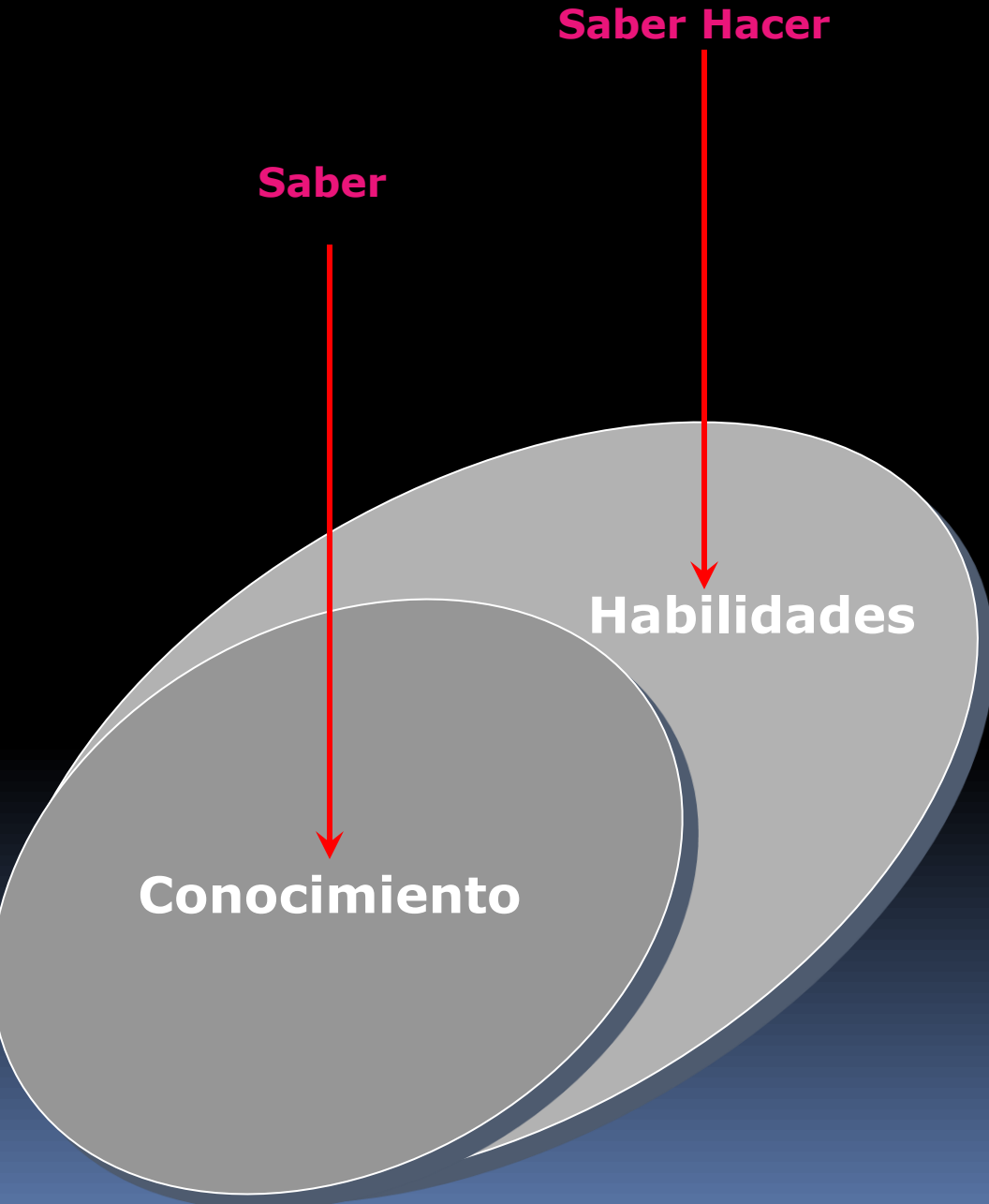
**Saber**



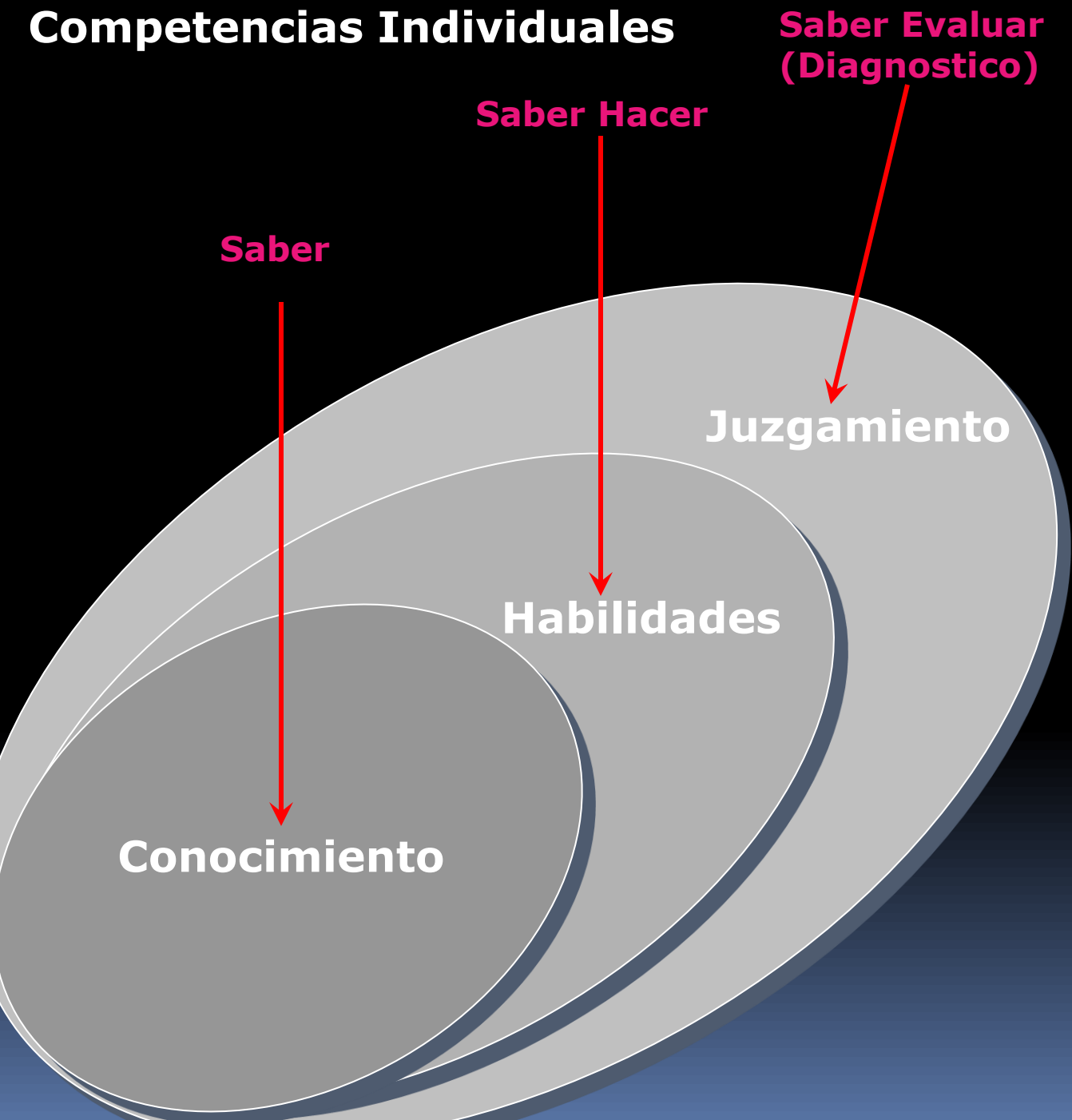
**Conocimiento**



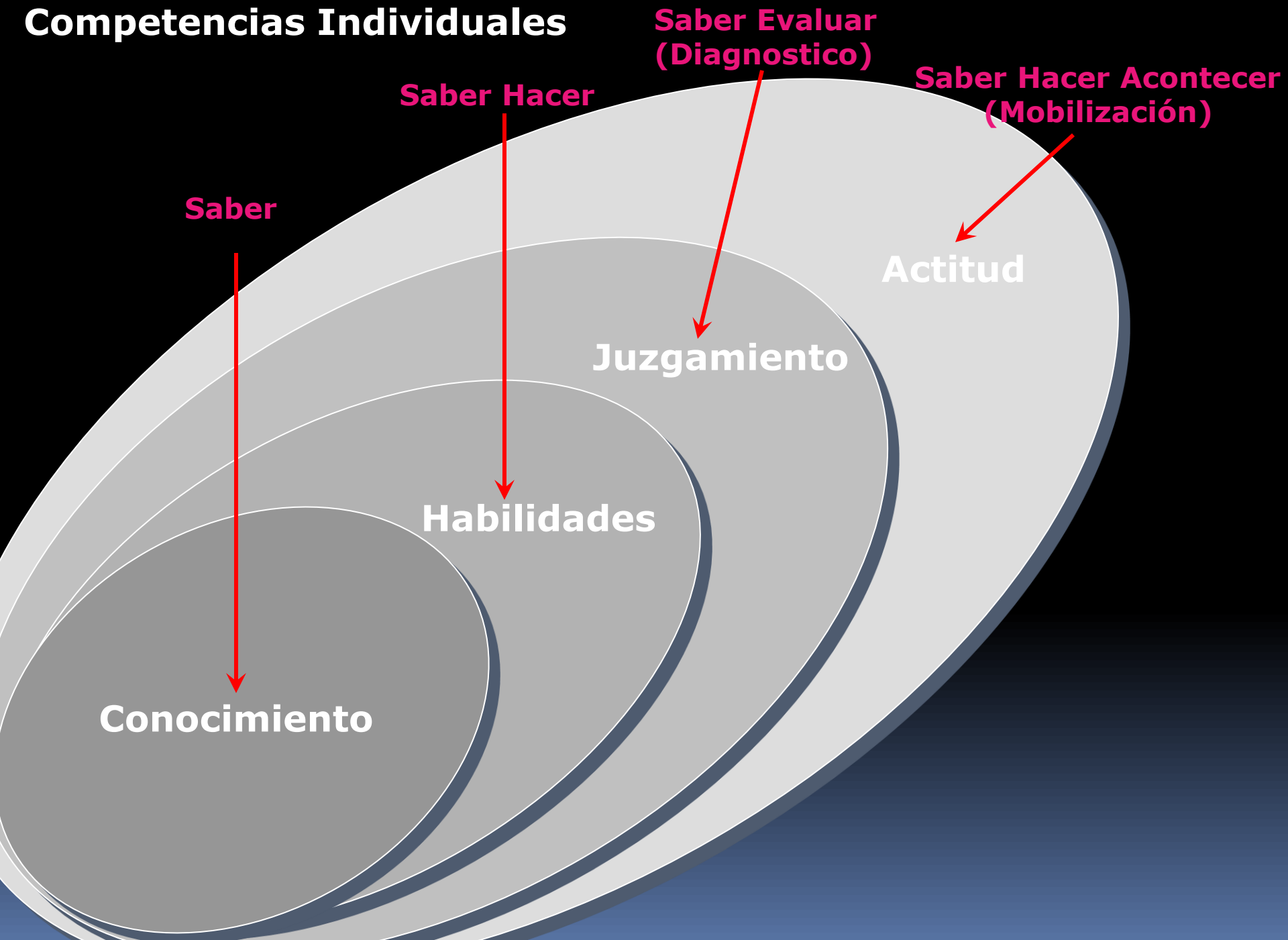
# Competencias Individuales



# Competencias Individuales



# Competencias Individuales





# Que és Capital Humano?



**Talentos**

# Que és Capital Humano?



**Organización  
del Trabajo**



**Talentos**

# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



**Estilo de  
Gestión**



**Organización  
del Trabajo**



**Talentos**



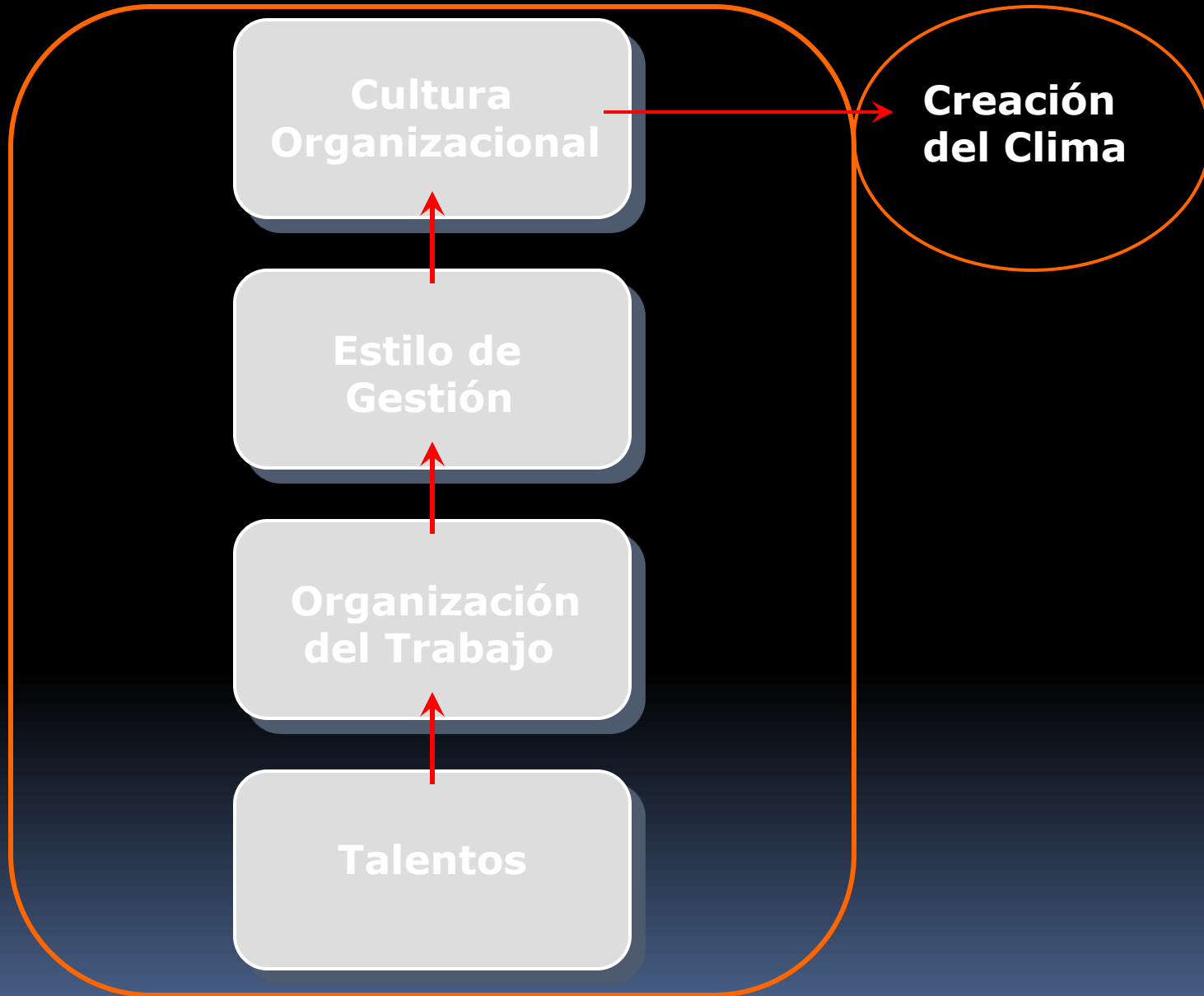
# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?

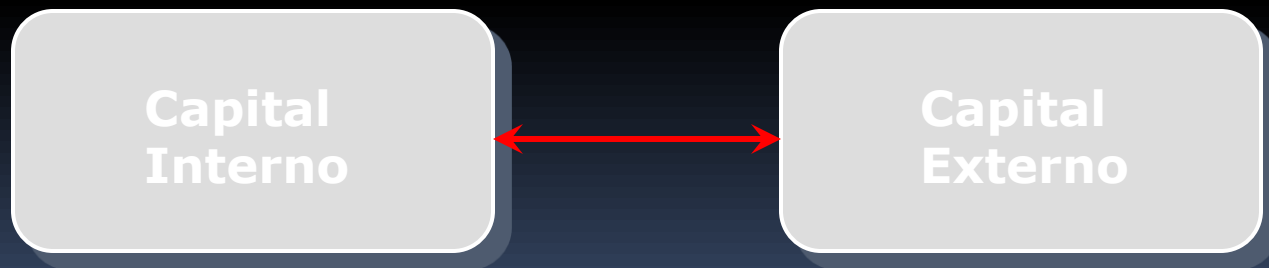




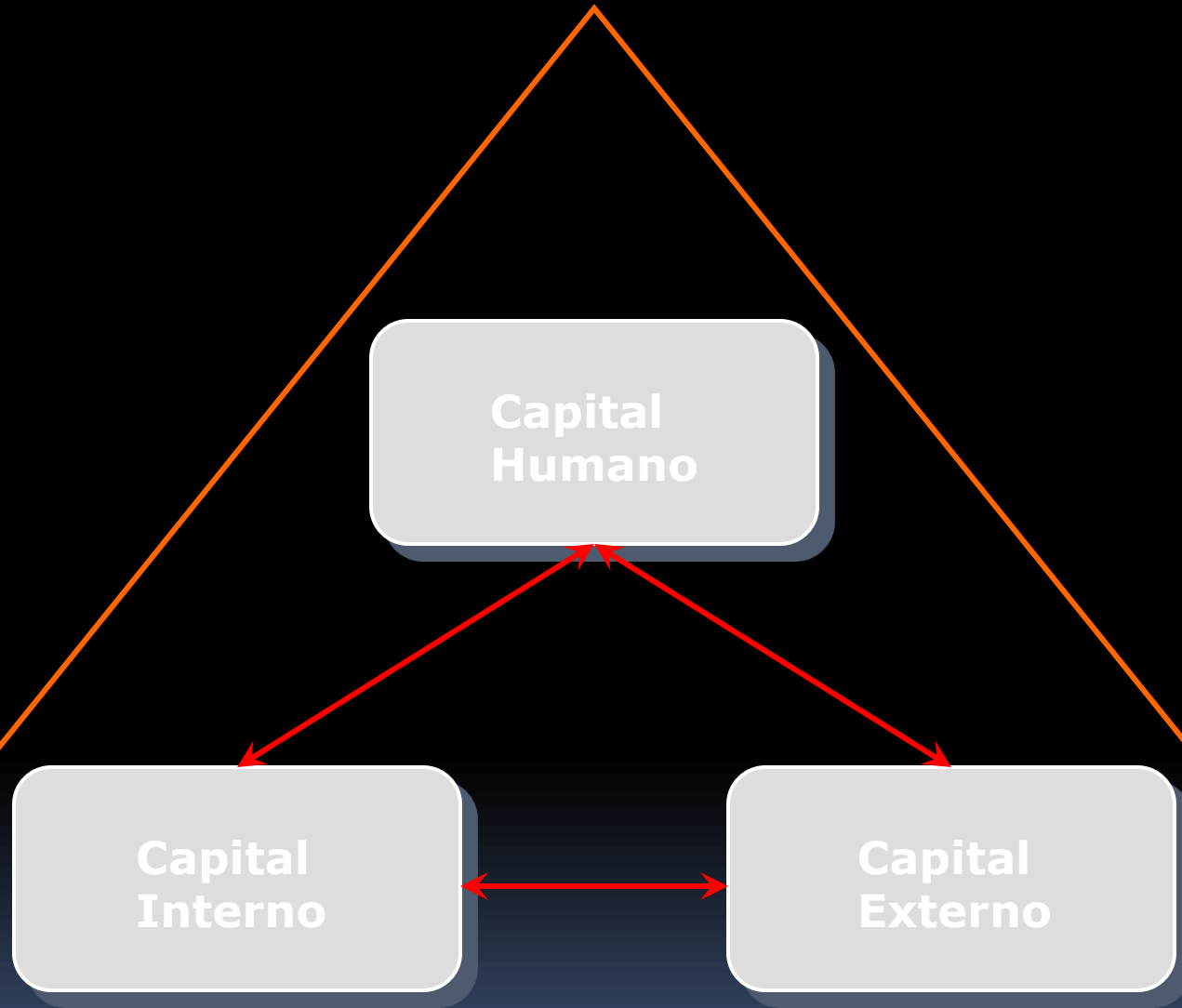
# Que és Capital Intelectual?

**Capital  
Interno**

# Que és Capital Intellectual?



# Que és Capital Intellectual?







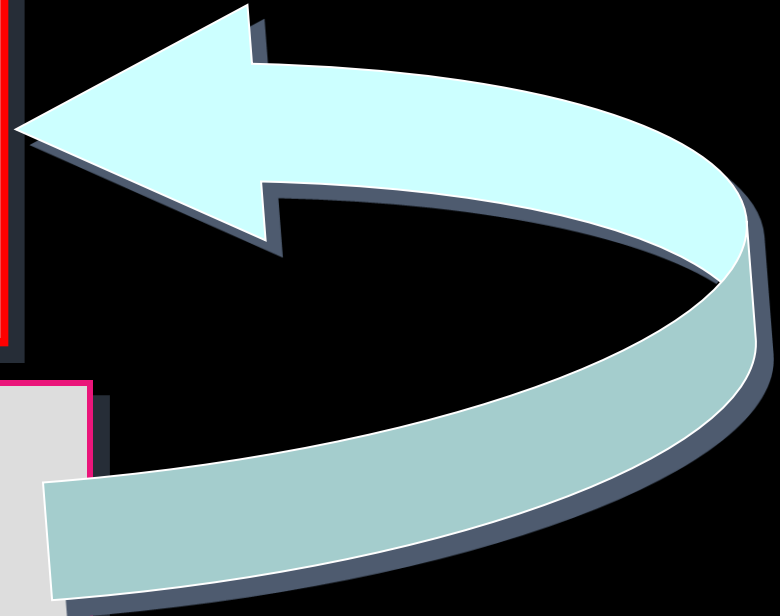
## Resultados a través de las Personas

- \* Valor económico agregado
- \* Crecimiento
- \* Participación en el Mercado
- \* Lucratividad

## Resultados a través de las Personas

- \* Valor económico agregado
- \* Crecimiento
- \* Participación en el Mercado
- \* Lucratividad

- \* Productividad
- \* Calidad
- \* Innovación
- \* Satisfacción del Cliente

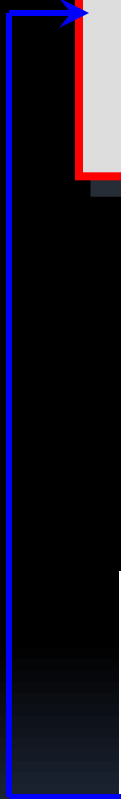


# Resultados a través de las Personas

- \* Valor económico agregado
- \* Crecimiento
- \* Participación en el Mercado
- \* Lucratividad

- \* Productividad
- \* Calidad
- \* Innovación
- \* Satisfacción del Cliente

1. Competencias Individuales
2. Desempeño de la Fuerza de Trabajo
3. Compromiso
4. Adaptabilidad y Flexibilidad
5. Cultura de Excelencia



**COMO LLEGAR ALLÁ?**

# **LOS CINCO DESAFÍOS DEL RH:**

- 1. Papel de Expertise Funcional en Gestión de Personas**
- 2. Papel de Consultoría Interna a los Gerentes como Gestores**
- 3. Papel de Agente Dinámico de Cambio y Transformación**
- 4. Papel de Consultoría en los Negocios de la Organización**
- 5. Papel de Preparación del Futuro de la Organización**

Desafío 1:

**Papel de Expertise Funcional en RH**

# Gestión de Talentos

```
graph TD; GT[Gestión de Talentos] --> PA[Procesos de Agregar Personas]; GT --> PAp[Procesos de Aplicar Personas]; GT --> PR[Procesos de Recompensar Personas]; GT --> PD[Procesos de Desarrollar Personas]; GT --> PM[Procesos de Mantener Personas]; GT --> PMon[Procesos de Monitorar Personas]; PA --- PAList["* Reclutamiento  
* Selección"]; PAp --- PApList["* Modelaje del Trabajo  
• Evaluación del Desempeño"]; PR --- PRList["* Remuneración  
* Beneficios  
* Incentivos"]; PD --- PDList["• Entrenamiento  
• Desarrollo  
• Aprendizaje"]; PM --- PMList["* Higiene y Seguridad  
* Calidad de Vida  
* Relaciones con Empleados"]; PMon --- PMonList["* Banco de Datos  
* Sistemas de Información Gerencial"];
```

## Procesos de Agregar Personas

- \* Reclutamiento
- \* Selección

## Procesos de Aplicar Personas

- \* Modelaje del Trabajo
- Evaluación del Desempeño

## Procesos de Recompensar Personas

- \* Remuneración
- \* Beneficios
- \* Incentivos

## Procesos de Desarrollar Personas

- Entrenamiento
- Desarrollo
- Aprendizaje

## Procesos de Mantener Personas

- \* Higiene y Seguridad
- \* Calidad de Vida
- \* Relaciones con Empleados

## Procesos de Monitorar Personas

- \* Banco de Datos
- \* Sistemas de Información Gerencial

# Gestión de Talentos

## Agregando Personas

### Quién debe trabajar en la organización:

- \* Reclutamiento de Personas
- \* Selección de Personas

## Aplicando Personas

### El que las personas deberán hacer:

- \* Diseño del Trabajo
- \* Evaluación del Desempeño

## Recompensando Personas

### Como recompensar las personas:

- \* Recompensas y Remuneración
- \* Beneficios y Servicios

## Desarrollando Personas

### Como desarrollar a las personas:

- \* Entrenamiento y Desarrollo
- \* Aprendizaje
- \* Gestión del Conocimiento

## Manteniendo Personas

### Como mantener las personas en el trabajo:

- \* Relaciones con empleados
- \* Higiene, seguridad
- \* Calidad de vida en el trabajo

## Monitorando Personas

### Como saber el que hacen y el que son:

- \* Sistema de Información Gerencial
- \* Bancos de Datos



Desafío 2:

**Papel de Consultoría Interna  
a los Gerentes como  
Gestores de Personas**

# **Gerentes como Gestores de Personas**

## **Consultoría Interna a los Gerentes:**

- **Procesos de Gestión de Personas**
- **Liderazgo Participativo y Renovador**
- **Coaching**
- **Mentoring**
- **Empowerment**

Desafío 3:

**Papel de Agente Dinámico de  
Cambio y Transformación**

# Modelo de Competencias en Gestión de Talentos



## Competencia en GP

- Fuerza de Trabajo
- Diseño Organizacional
- Cultura Participativa
- Comunicacioness Intensas
- Recompensas y Incentivos

# Modelo de Competencias en Gestión de Talentos

## Competencia en GP

- Fuerza de Trabajo
- Diseño Organizacional
- Cultura Participativa
- Comunicaciones Intensas
- Recompensas y Incentivos

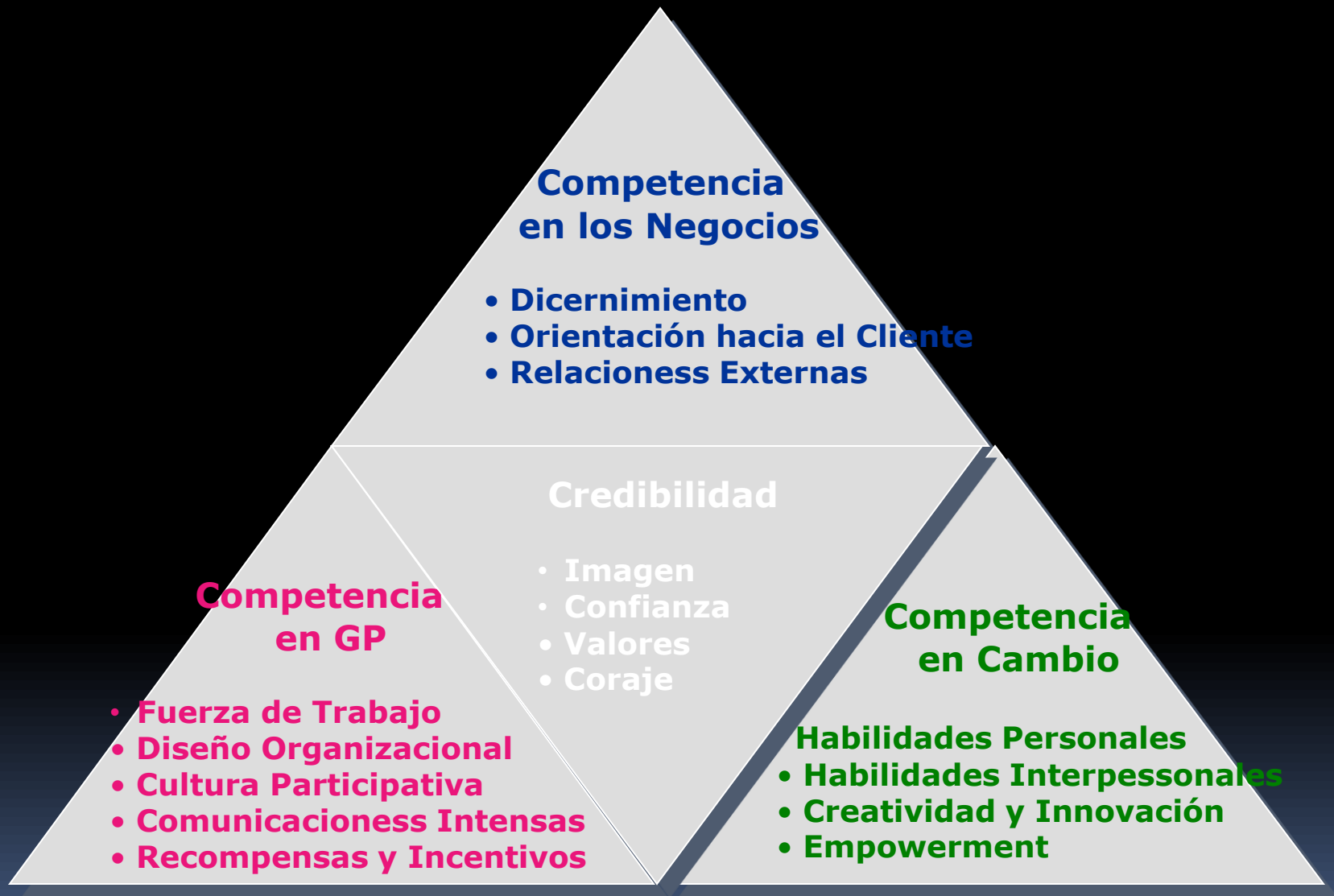
## Competencia en Cambio

- Habilidades Personales
- Habilidades Interpersonales
- Creatividad y Innovación
- Empowerment

# Modelo de Competencias en Gestión de Talentos



# Modelo de Competencias en Gestión de Talentos



Desafío 4:

**Papel de Consultoría en los Negocios  
de la Organización**



# Las Competencias Requeridas por el Negocio

**Competencias Organizacionales**

```
graph TD; A[Competencias Organizacionales] --> B[Competencias Funcionales]; B --> C[Competencias Individuales];
```

The diagram illustrates a hierarchical structure of business competencies. It consists of three light green, rounded rectangular boxes with dark blue borders and shadows, arranged in a descending staircase pattern from top-left to bottom-right. The top box is labeled 'Competencias Organizacionales', the middle box 'Competencias Funcionales', and the bottom box 'Competencias Individuales'. Red arrows point downwards from the bottom center of the first box to the top center of the second box, and from the bottom center of the second box to the top center of the third box, indicating a flow or relationship between the levels.

**Competencias Funcionales**

**Competencias Individuales**

Desafío 5:

**Papel de preparación del futuro  
de la organización**

# **Importancia de conceptos como:**

- **Misión Organizacional**
- **Visión del futuro de la organización**
- **Valores y creencias**
- **Cultura de aprendizaje**
- **Empowerment**
- **Coaching y Mentoring**
- **Innovación**
- **Renovación organizacional**

**La necesidad**

**de una**

**abordaje**

**integrada**

**Foco en el  
Futuro  
Estrategico**

**Gestión Estratégica**

**Gestión de la Innovación**

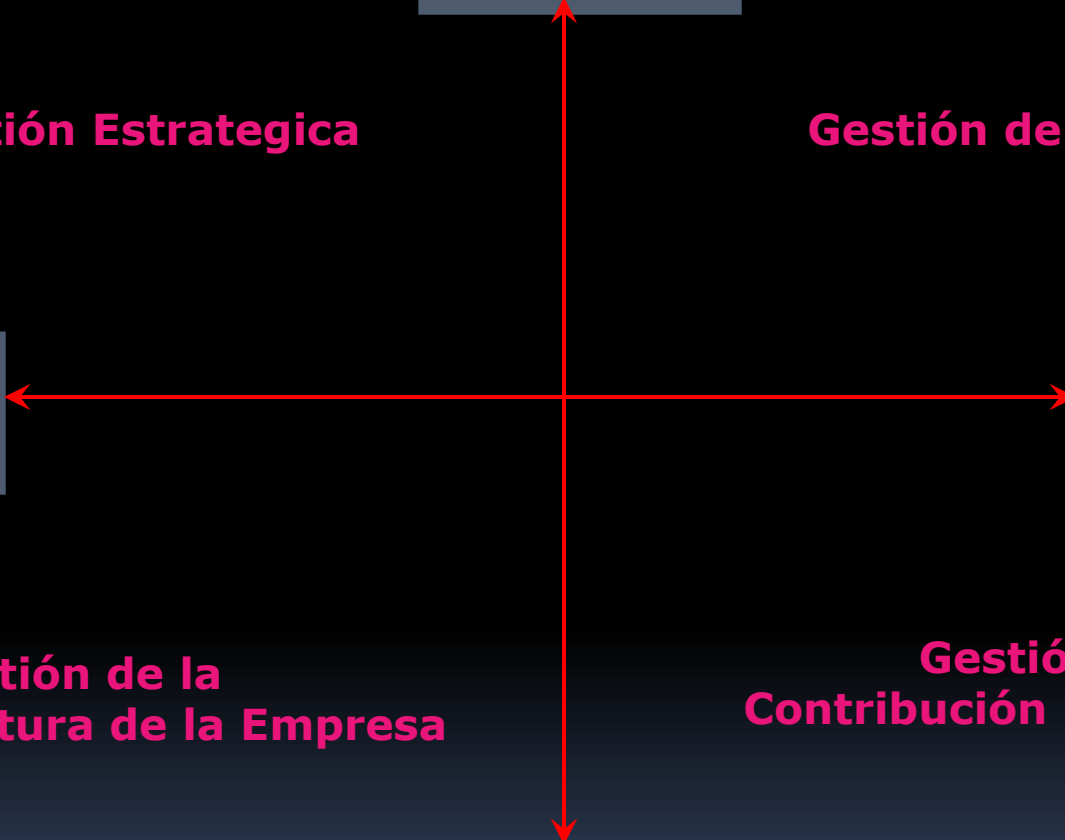
**Foco en los  
Procesos**

**Foco en las  
Personas**

**Gestión de la  
Infra-Estructura de la Empresa**

**Gestión de la  
Contribución de las Personas**

**Foco en el  
Cotidiano  
Operacional**



## **Estrategias:**

- Estrategias de RH
- Definición de la misión y visión
- Definición de valores y principios
- Planeación de RH
- Pensamiento sistémico y holístico

**Foco en los  
Procesos**

## **Prestación de Servicios:**

- Reclutamiento y selección
- Remuneración
- Gestión de Beneficios
- Relaciones con Sindicatos
- Relatorios y Sistemas Información
- Contratación de personal

**Foco en el  
Futuro  
Estrategico**

## **Cambio y Innovación:**

- Diseño de la organizacion
- Redefinición de procesos/sistemas
- Facilitación del cambio
- Diagnostico, analisis y evaluación
- Analisis de competencias
- Desarrollo organizacional

**Foco en las  
Personas**

## **Envolvimiento de las Personas**

- Investigación de Actitude y de Opinión
- Evaluación del Desempeño
- Acciones correctivas y preventivas
- Mantenención del Clima Organizacional
- Comunicación con las personas

**Foco en el  
Cotidiano  
Operacional**

**Las personas son la fuerza propulsora  
del éxito de las organizaciones.**

**Y el RH debe ser el propulsor de las personas.  
El motor del desarrollo y innovación.**

**El hombre és la medida de todas las cosas.**

**De las que son y son.**

**Y de las que no son y no son.**

**Heráclito de Éfeso**