

# **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 salutares – no tienen conflictos duraderos.

# Características de las Organizaciones Exitosas

1. Son lucrativas – producen riqueza.
2. Alcanzan longevidad – duran mucho tiempo.
3. Son salutares – 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 salutares – 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 espetaculares – 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 espetaculares – 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.

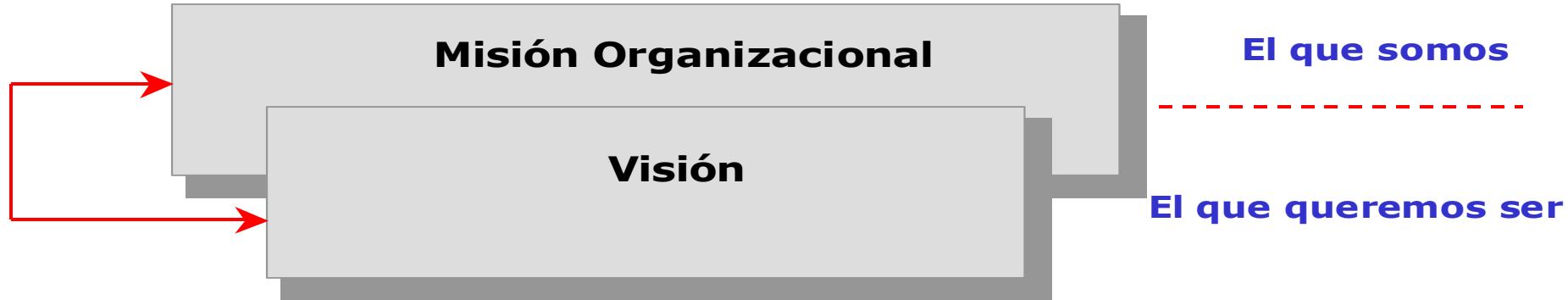
**LAS ORGANIZACIONES EXITOSAS  
SABEN GENERAR VALOR**

# Generación de Valor

**Misión Organizacional**

**El que somos**

# Generación de Valor



# Generación de Valor



Extraído de:

**Generación de Valor**  
**Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional, Thomson, 2004**



Extraído de:

# Generación de Valor

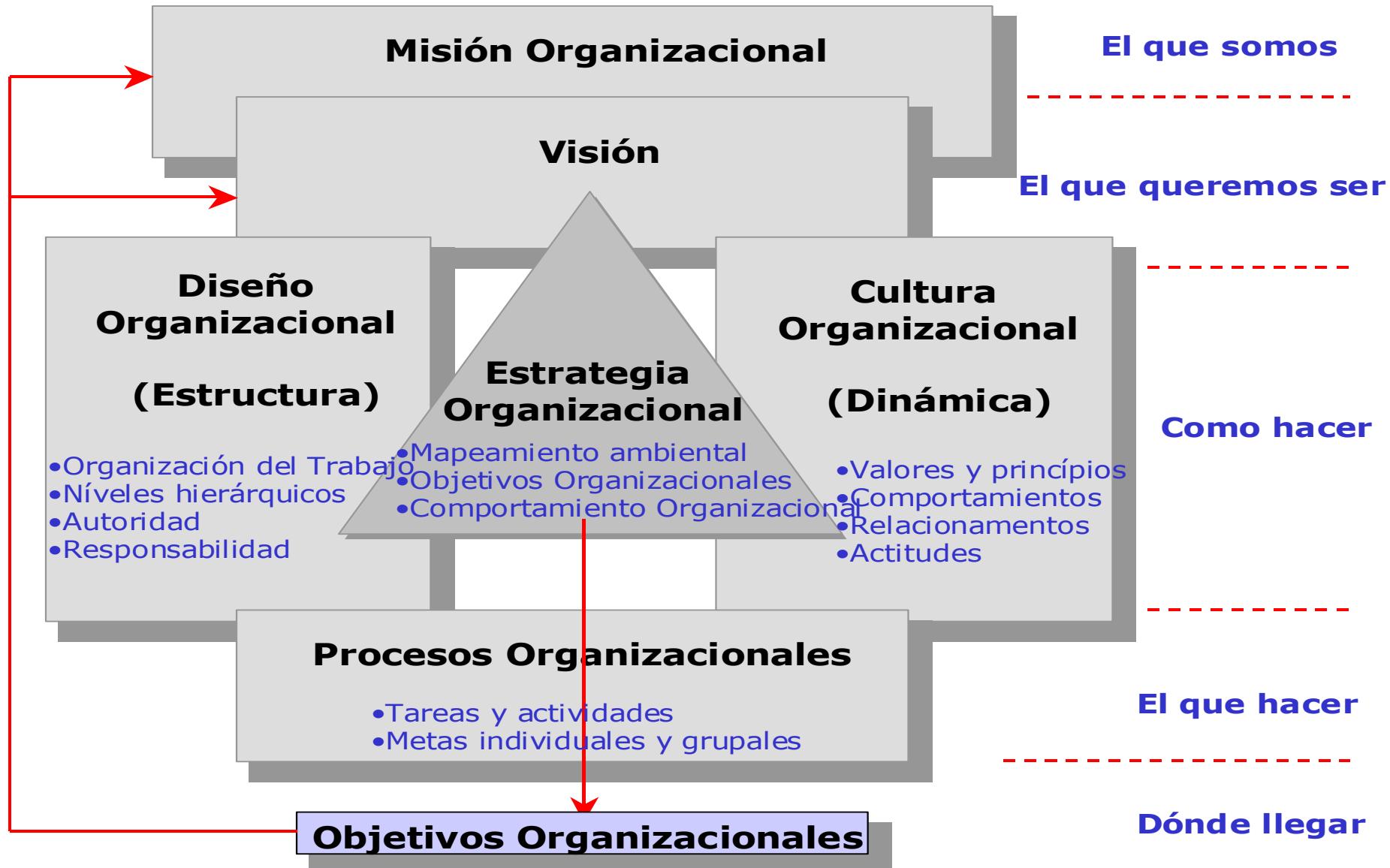
## Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional, Thomson, 2004



Extraído de:

# Generación de Valor

## Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional, Thomson, 2004



**PARA QUE SIRVEN LAS  
ORGANIZACIONES EXITOSAS?**

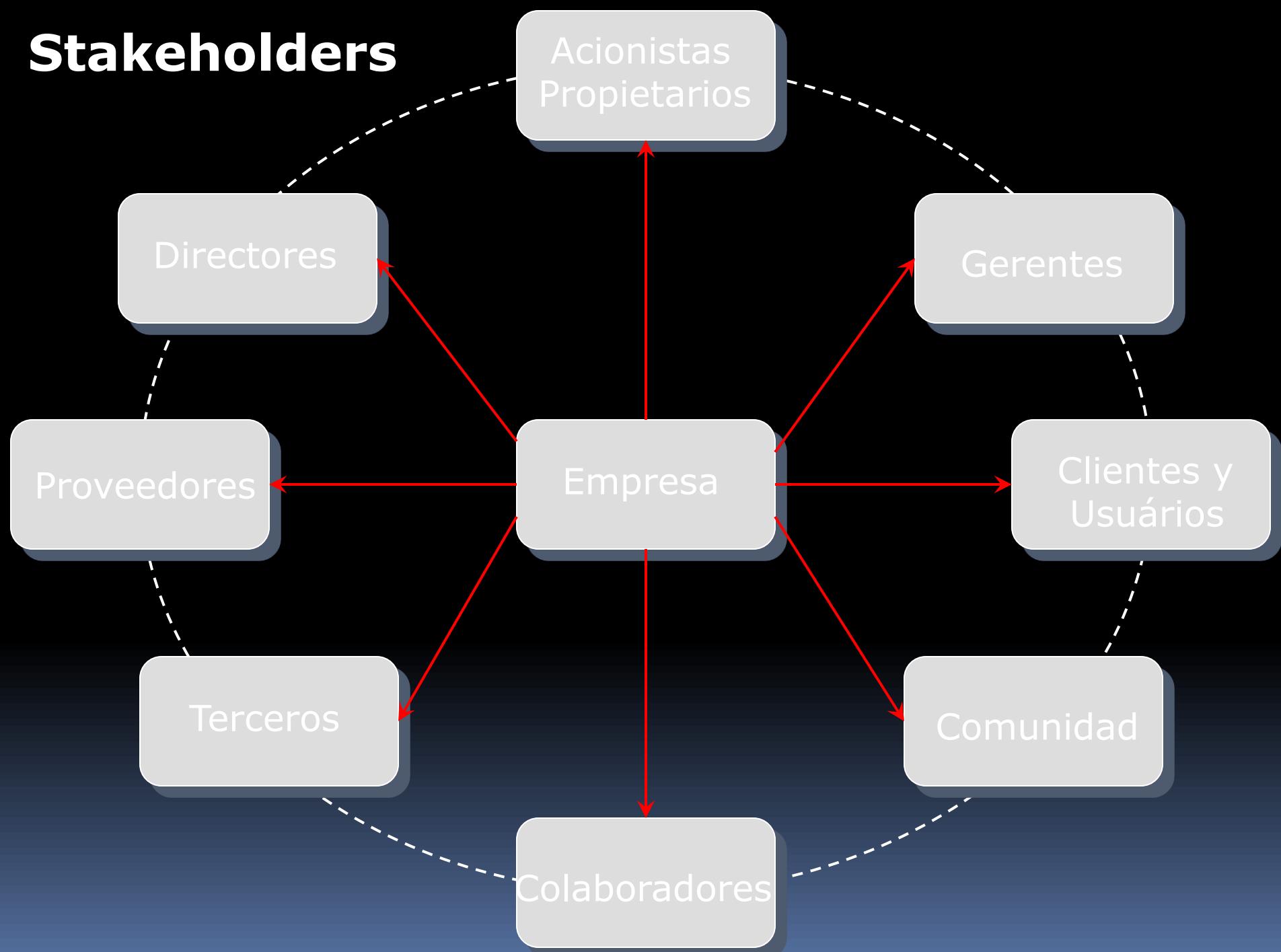
# Shareholders

Acionistas  
Proprietários



Empresa

# Stakeholders



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



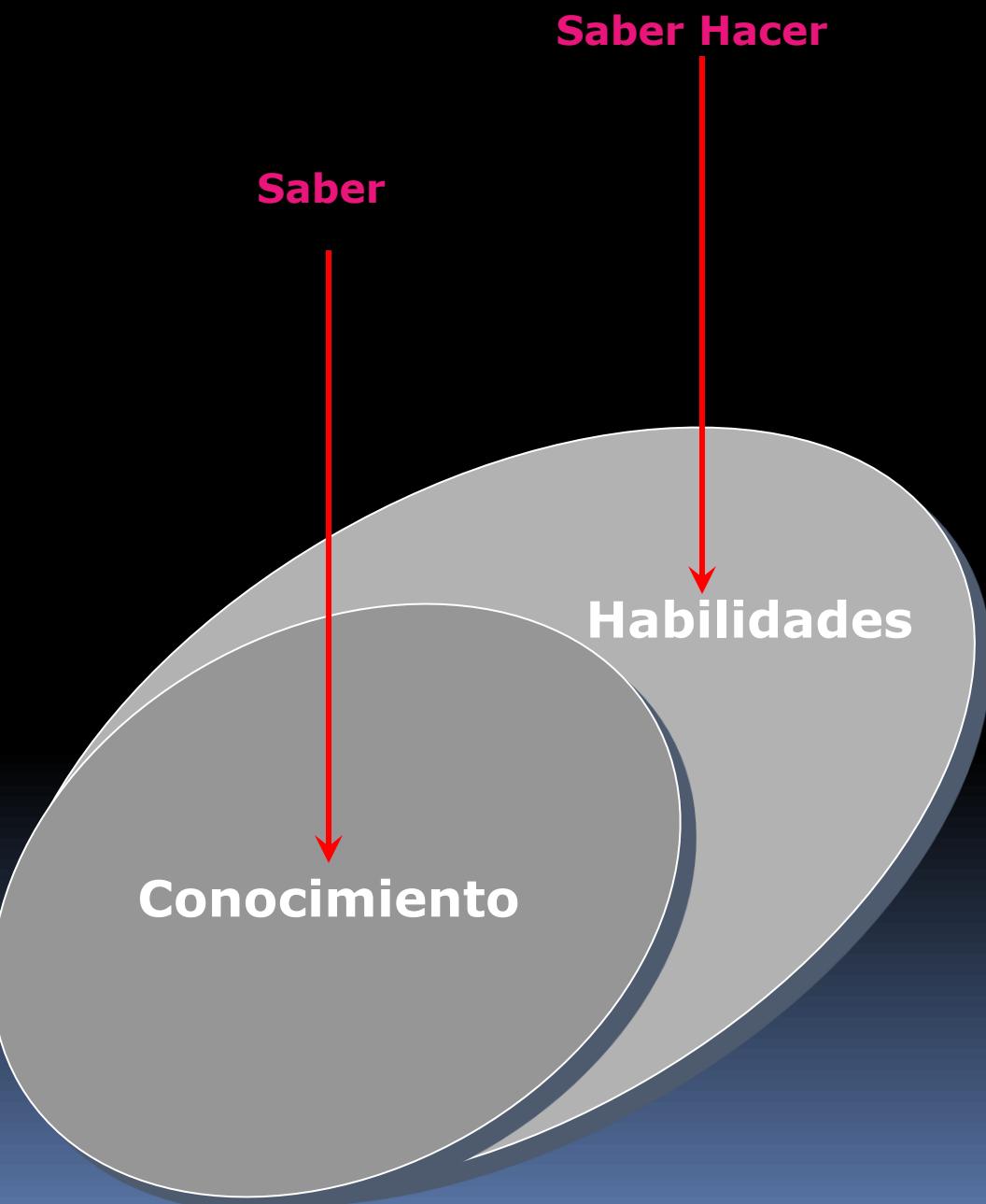
# Competencias Individuales

**Saber**



**Conocimiento**

# Competencias Individuales



# Competencias Individuales

Saber Evaluar  
(Diagnóstico)

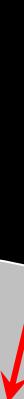
Saber Hacer

Saber

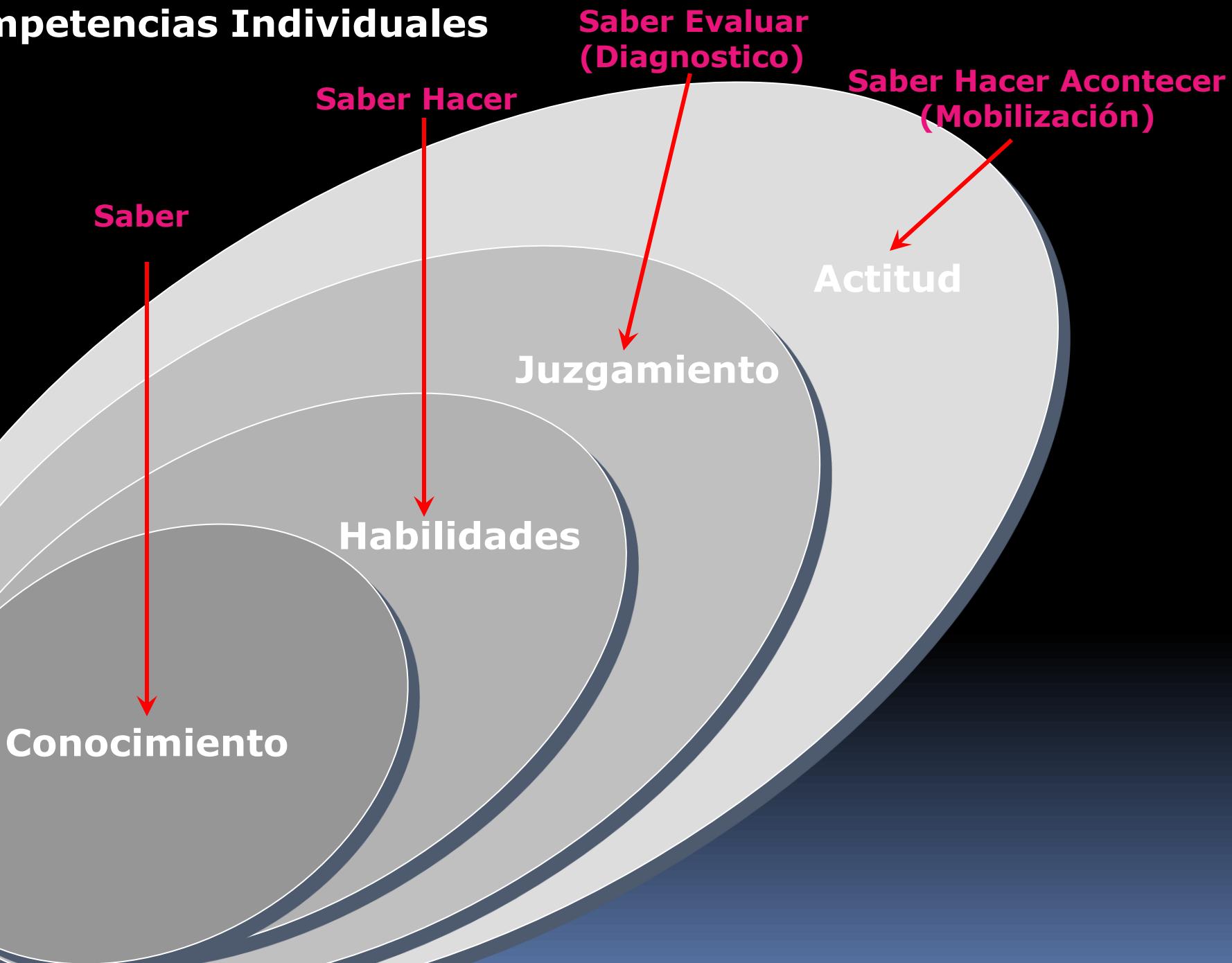
Juzgamiento

Habilidades

Conocimiento

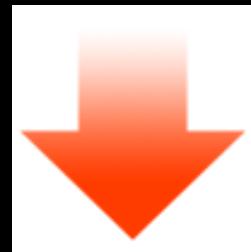


# Competencias Individuales



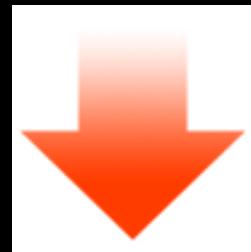


# Que és Capital Humano?

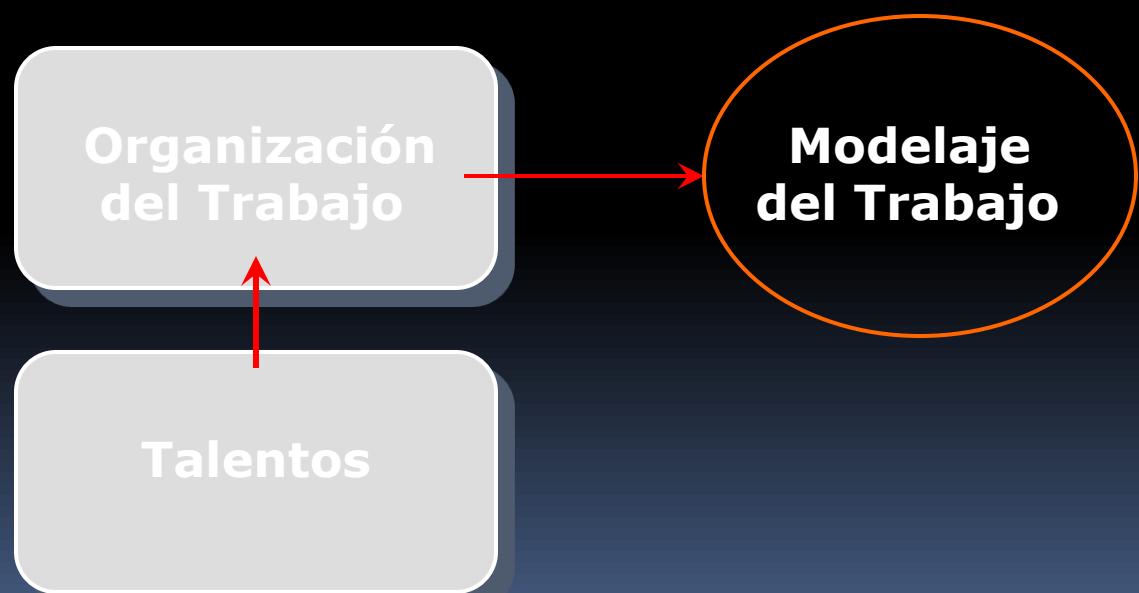
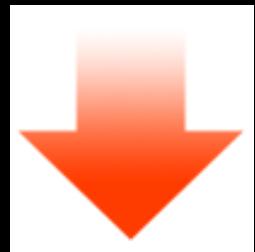


Talentos

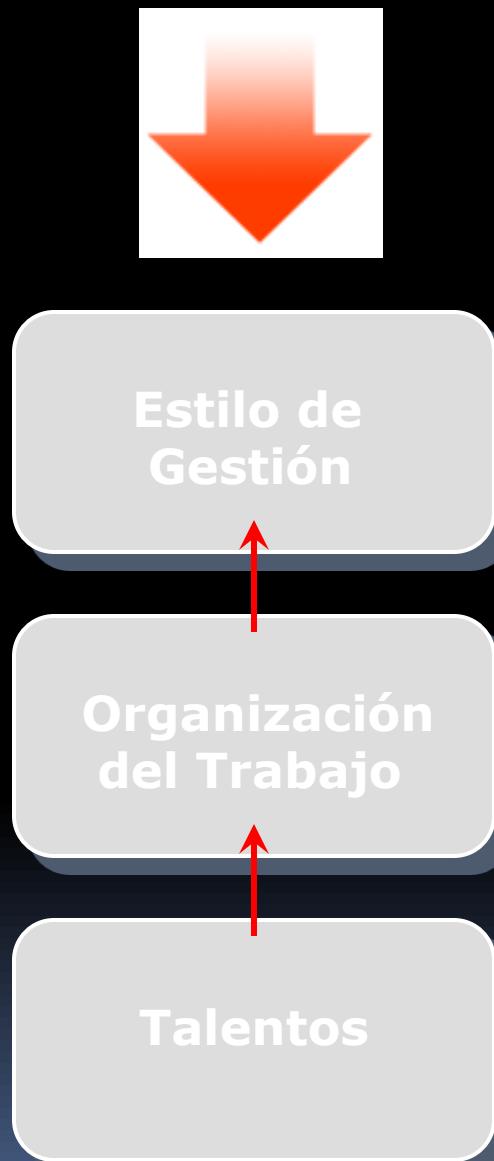
# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?



# Que és Capital Humano?

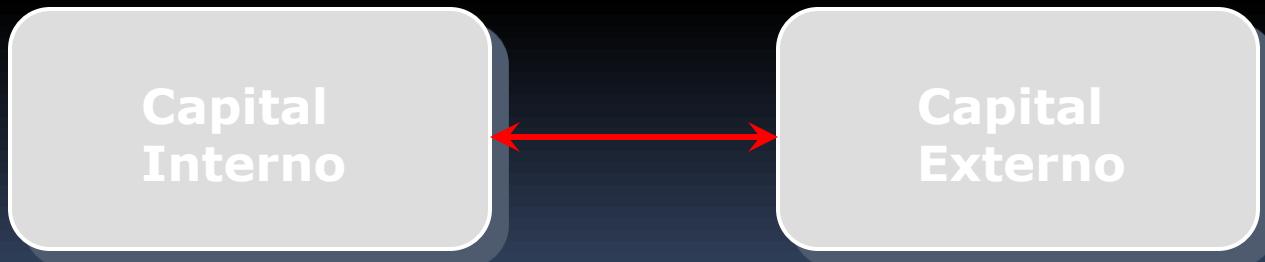




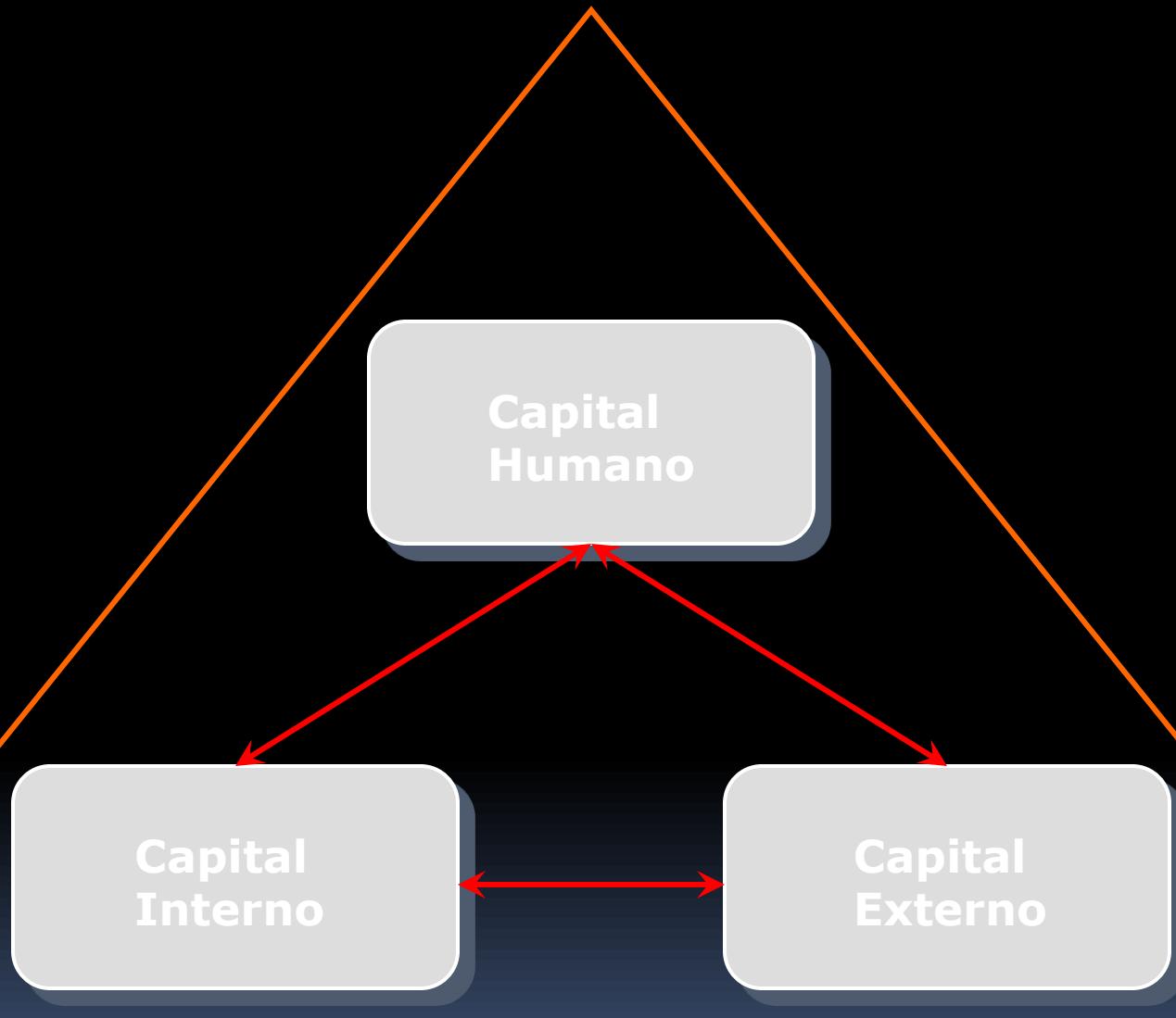
# Que és Capital Intelectual?

Capital  
Interno

# Que és Capital Intelectual?



# Que és Capital Intelectual?





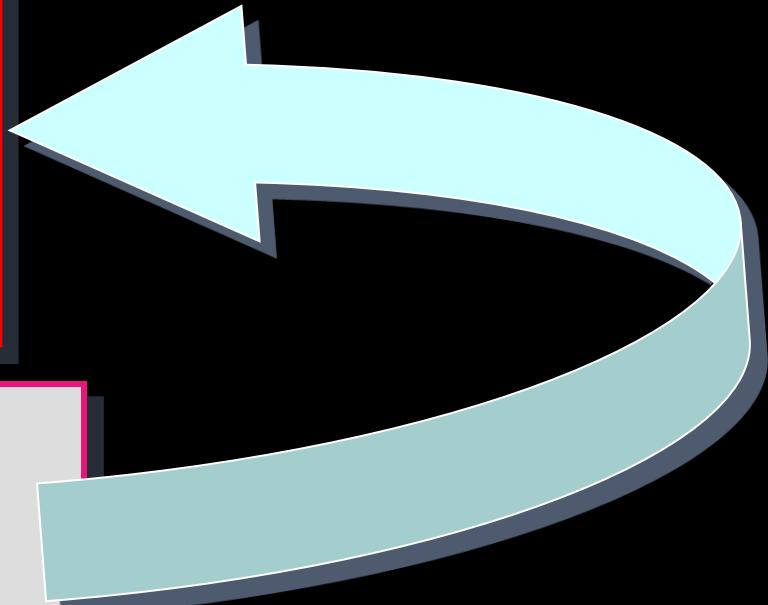
## **Resultados a través de las Personas**

- \* 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**
- \* **Cualidad**
- \* **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?**

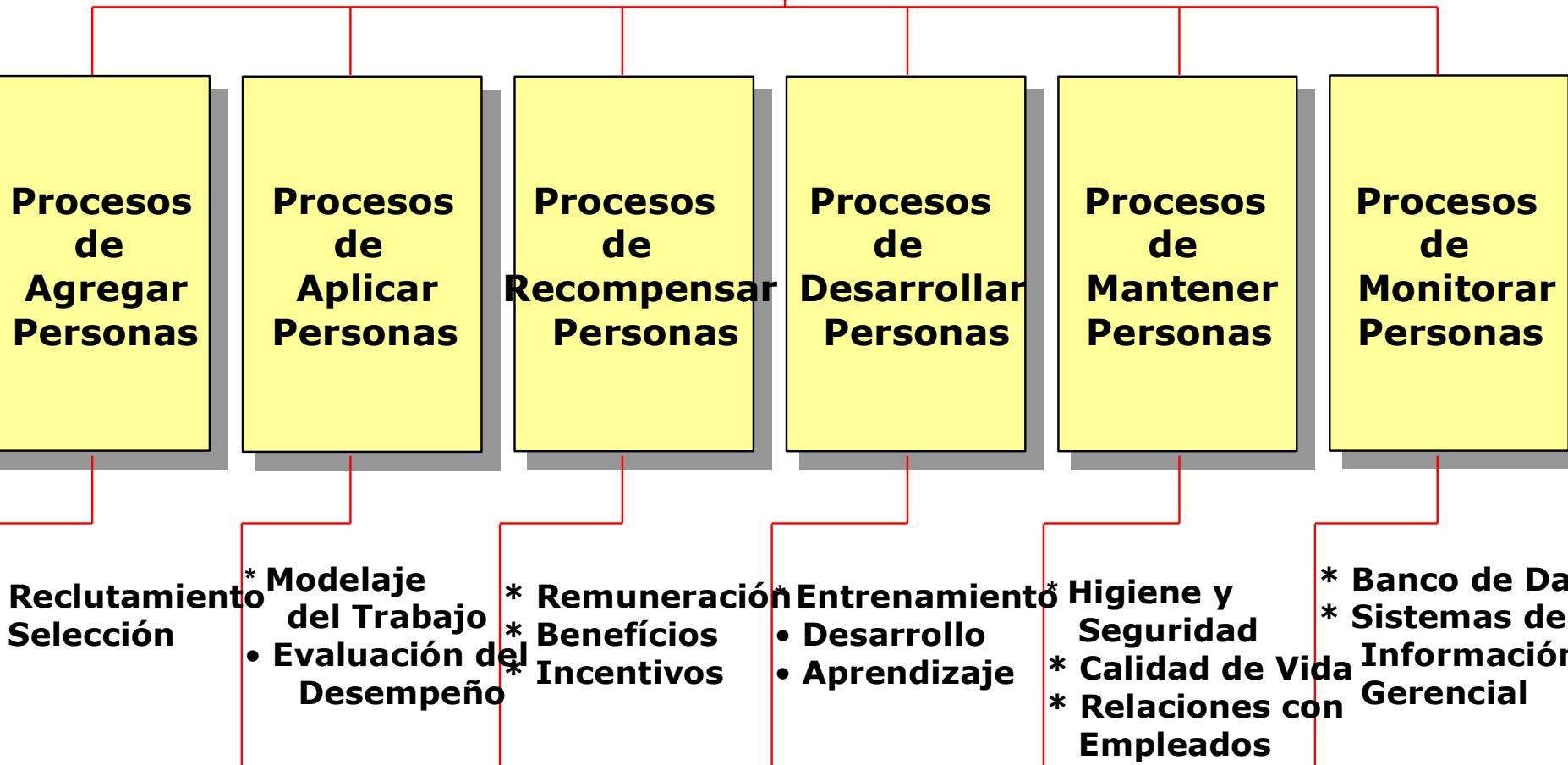
# **LOS CINCO DESAFÍOS DEL RH:**

- 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



# Gestión de Talentos

Agregando Personas

Aplicando Personas

Recompensando Personas

Desarrollando Personas

Manteniendo Personas

Monitorando Personas

**Quién debe trabajar en la organización:**

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

**El que las personas deberán hacer:**

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

**Como recompensar las personas:**

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

**Como desarrollar a las personas:**

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

**Como mantener las personas en el trabajo:**

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

**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**

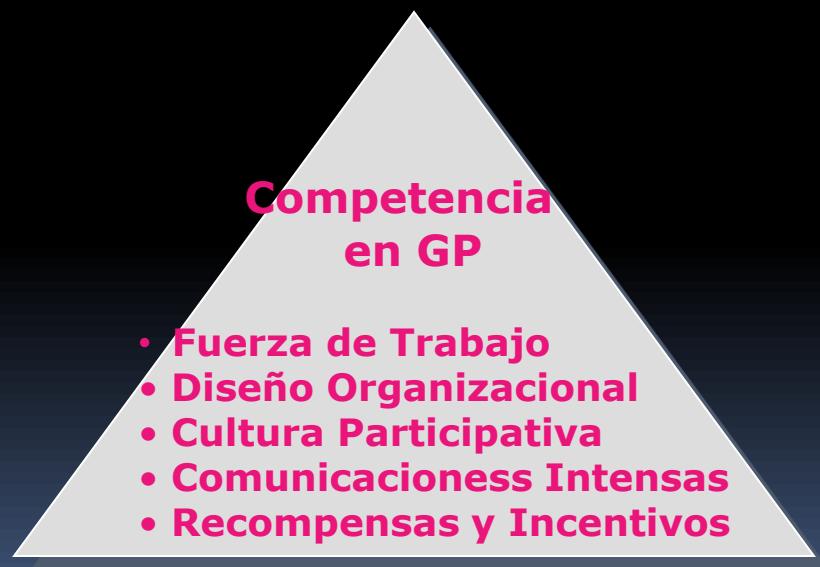
## **Consultoría Interna a los Gerentes:**

- **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



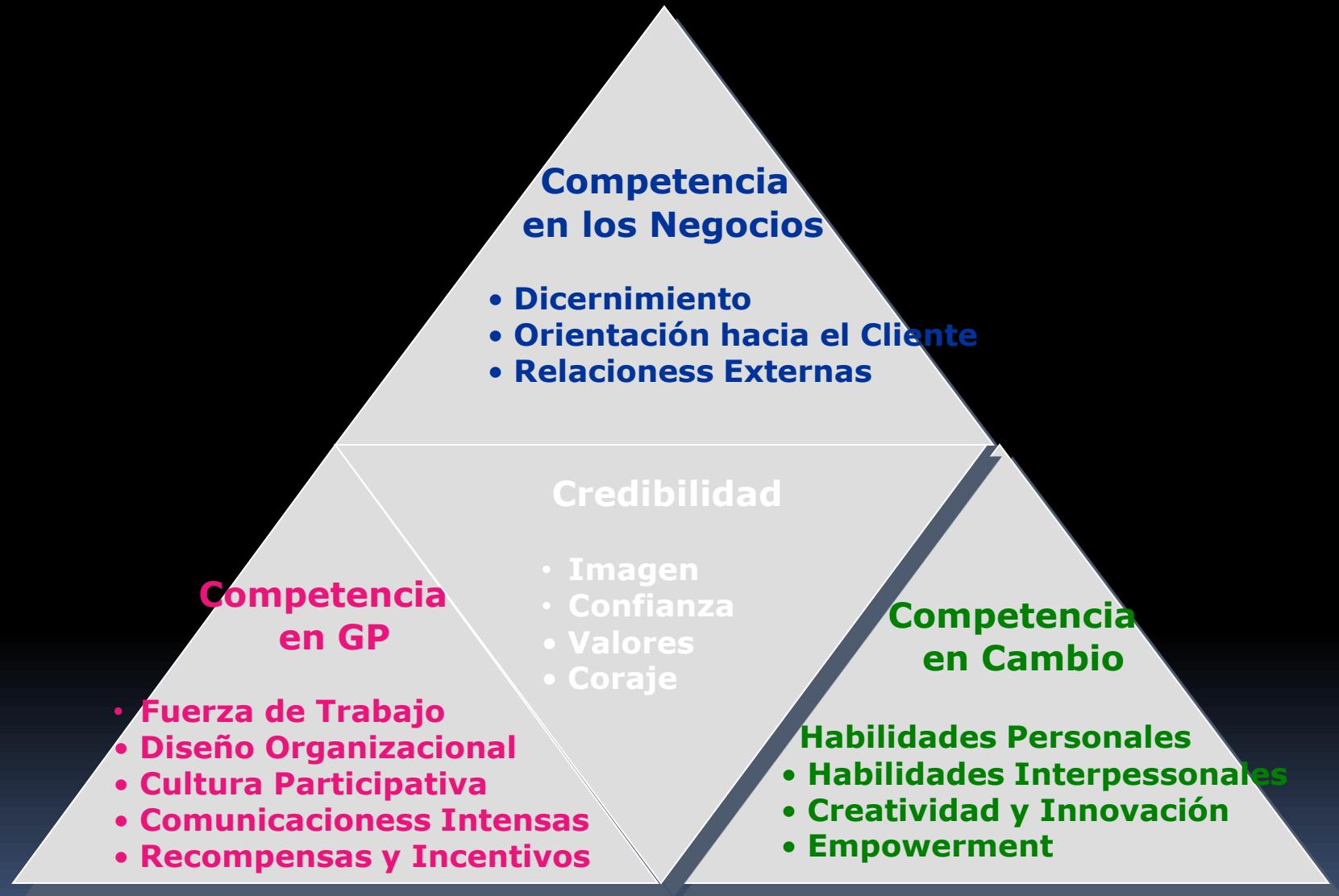
# Modelo de Competencias en Gestión de Talentos



# 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



Competencias Funcionales



Competencias Individuales

Desafío 5:

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

# **Importancia de conceptos como:**

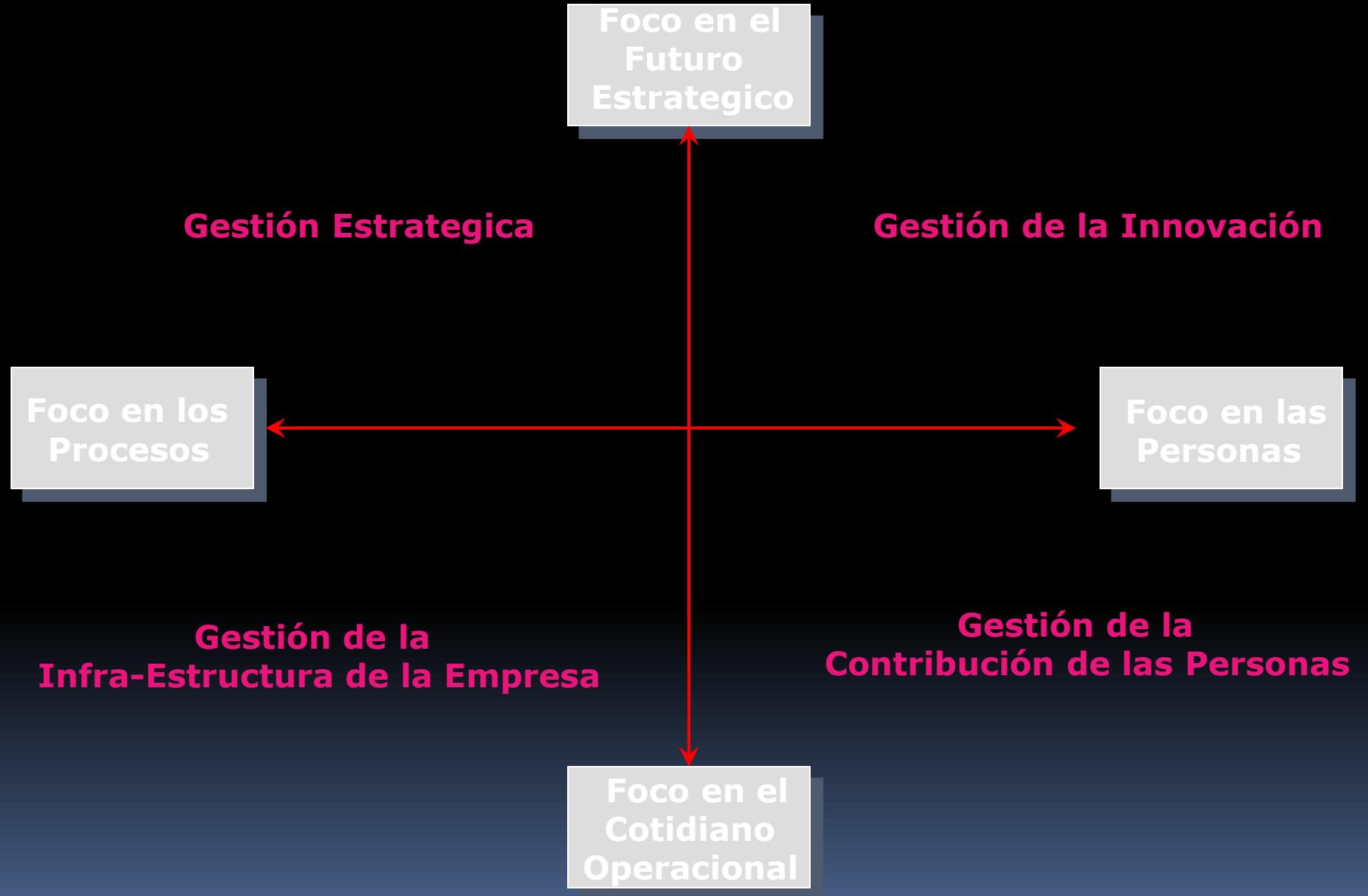
- **Misión Organizacional**
- **Visión del futuro de la organización**
- **Valores y creencias**
- **Cultura de aprendizaje**
- **Empowerment**
- **Coaching y Mentoring**
- **Innovación**
- **Renovación organizacional**

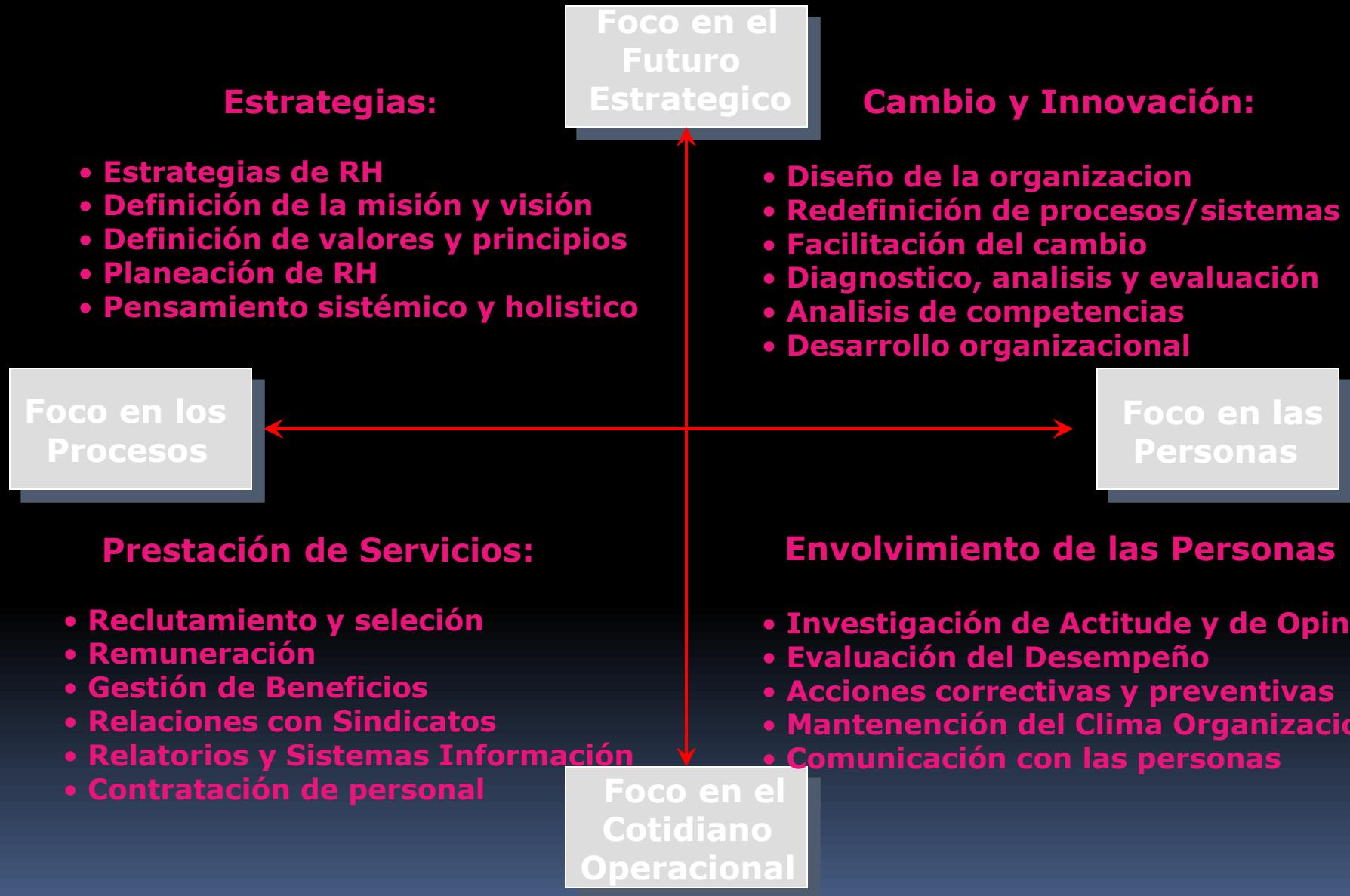
**La necesidad**

**de uma**

**abordaje**

**integrada**





**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**