

The background of the slide is a photograph of three people from behind, standing on a rooftop or balcony. They are looking out at a bright sunset or sunrise over a city. The person on the left is wearing a striped shirt and a backpack. The person in the middle is wearing a denim jacket. The person on the right is wearing a grey sweater. All three have their arms raised in the air, reaching towards the sky. The scene is bathed in the warm, golden light of the low sun, creating a silhouette effect and a sense of joy and freedom.

GESTION DE PERSONAS Y CAMBIO CULTURAL

ENTEL - ICARE

Octubre 2018

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

TEMAS

Introducción

1. Contexto
2. Rol de RH y Organización del Trabajo
3. Gestionar la Cultura Organizacional
4. Tendencias y Procesos de RH
5. Conclusiones

CONTEXTO ¿QUÉ ESTÁ PASANDO?

Transformación por **la irrupción digital y cambios sociales**



PERSONAS

- Fuerza laboral empoderada (tecnológica, **digital, hiperconectada**)
- **Demandas evolucionan** más rápidamente
- **Obsolescencia acelerada** del conocimiento
- **Aprendizaje continuo** como responsabilidad de cada persona



ORGANIZACIONES Y PROCESOS

- **Nuevas formas de trabajo (Agile, DevOp, Innovación Abierta)**
- **Organización dinámica y en red que rompe sus fronteras (Ciberseguridad, Servicios Digitales)**
- Presión por **eficiencia y productividad**.
- **Nuevos roles y capacidades**
- **Diversidad e inclusión** como ventaja



TECNOLOGÍA

- IA, digitalización, automatización y robótica.
- VR / AR
- **Tecnologías exponenciales** y organizaciones basadas en datos
- **Desempleo tecnológico**



ENTORNO

- Cambio en los modelos de negocio por **disrupción digital**
- Los **negocios evolucionan** cada vez más rápidamente
- **Leyes y regulaciones** más exigentes:

- Derechos de los consumidores
- Transparencia
- Nueva ley laboral
- Protección de datos personales
- Responsabilidad penal personas jurídicas
- Regulaciones sobre libre competencia
- Sustentabilidad (Medioambiente y comunidades)
- Ciberseguridad

CONTEXTO

1. Identificar un marco de referencia apropiado para su realidad

2. C-Suite Symphony

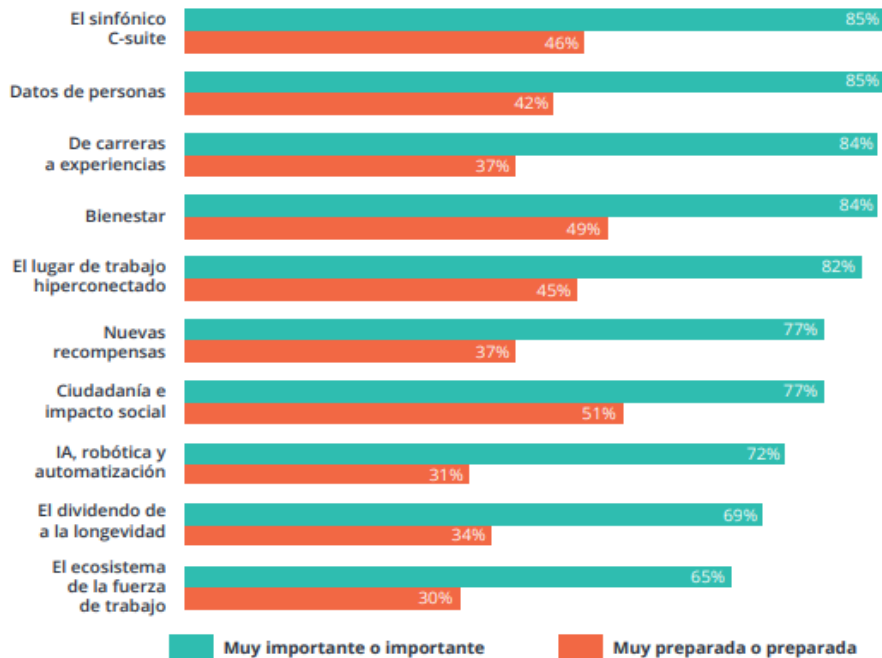
Trabajo interdependiente del GG y su equipo (C- Level) para orquestrar el cambio, incorporando en la estrategia, diseño y procesos de la organización las tendencias que la impactan. *

Las 10 Tendencias Globales de Capital Humano 2018:

Importancia y disponibilidad del entrevistado

Cuatro tendencias superaron la importancia del 80 por ciento en 2018. Además, dos tendencias, "IA, robótica y automatización" y "Nuevas recompensas", mostraron una brecha de más de 40 por ciento entre la importancia y la disposición.

Tendencia de importancia & preparación



n = 11,070



AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

ORGANIZACIÓN DE RH

1. Rol de RH
2. Organización del Trabajo

ROL DE RECURSOS HUMANOS

Articular la Competitividad y la Realización de las Personas / Alineado con Estrategia del Negocio

Rol tradicional

- **Área** ligada a procesos administrativos
- No necesariamente depende del CEO
- **Experto funcional**
- Con **influencia acotada** en la organización
- Administra diversas iniciativas, no siempre con impacto



Rol actual

- Área funcional, **ligada a la estrategia** de negocio
- Depende del CEO
- Profundo **conocimiento del negocio**
- Con **influencia en la organización**
- Despliega estrategia consistente **de Capital Humano**, basado en tendencias
- Gestiona el propósito y la cultura organizacional

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Obliga a una transformación de la gestión de RH y su vínculo con la áreas a las que presta servicios

Foco tradicional

- Procesos únicos de RH para toda la organización
- Modelo de Servicio Funcional (RH empuja)
- Prioridades las define RH
- Experto funcional
- RH autoevalúa su trabajo



Foco actual

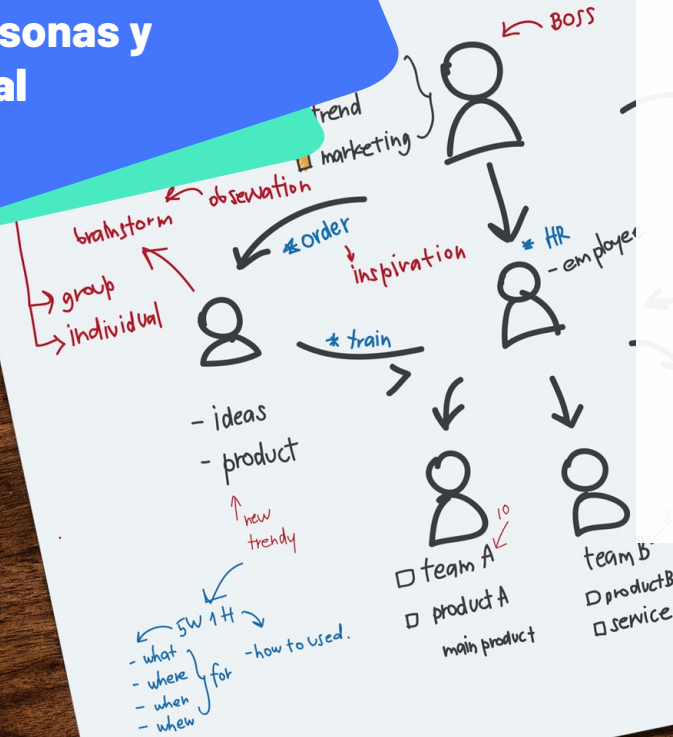
- Reconocimiento de **diferentes "mundos"** dentro de la organización (distintos ciclos y focos)
- Modelo de servicio basado en **BP y CoE** (RH es demandado)
- **Prioridades de Capital Humano** las define cada área (negocio, técnica o de apoyo) en comités periódicos
- Experto en RH, que incorpora tendencias y las aplica a **requerimientos del negocio**
- **Sujeto a la evaluación** de clientes internos (calidad, utilidad, cordialidad y oportunidad)

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición e impacto
2. Propósito y Valores
3. Nuevo Liderazgo
4. Diversidad e Inclusión



AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición e impacto
2. Propósito y Valores
3. Nuevo Liderazgo
4. Diversidad e Inclusión

DEFINICIÓN DE CULTURA

*"La cultura es el conjunto de normas de comportamiento y reglas no escritas que moldean el ambiente organizacional, y cómo los individuos actúan para cumplir el trabajo en ese ambiente" **

La cultura influye cómo las organizaciones deciden articular su **Propuesta de Valor de Empleo (EVP)**.



Las percepciones públicas de cultura pueden impactar la **marca** de una organización.

La cultura debe ser reflejada en los **valores** claves de la organización.

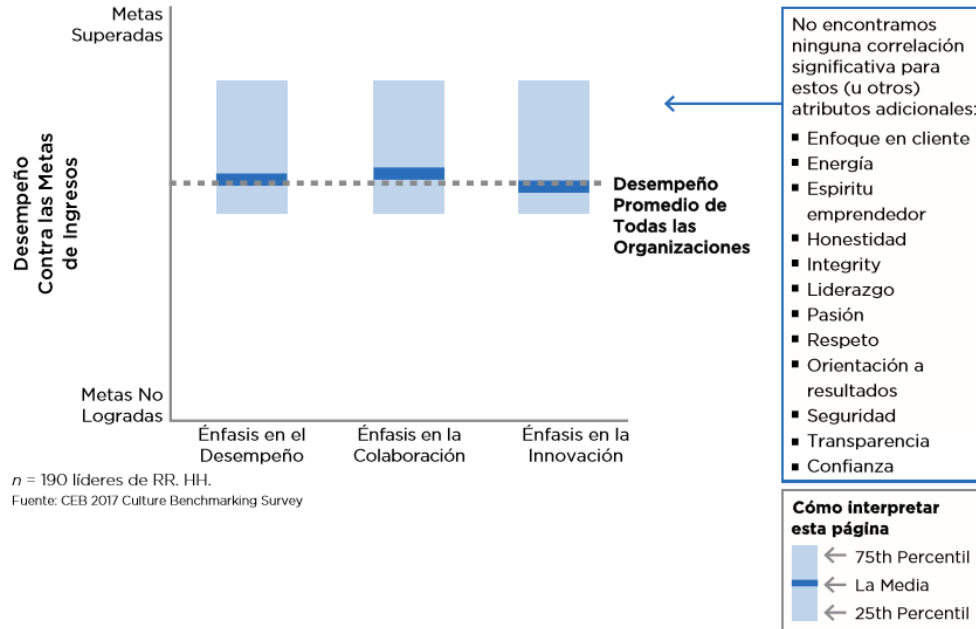


El compromiso y la cultura dependen el uno del otro.

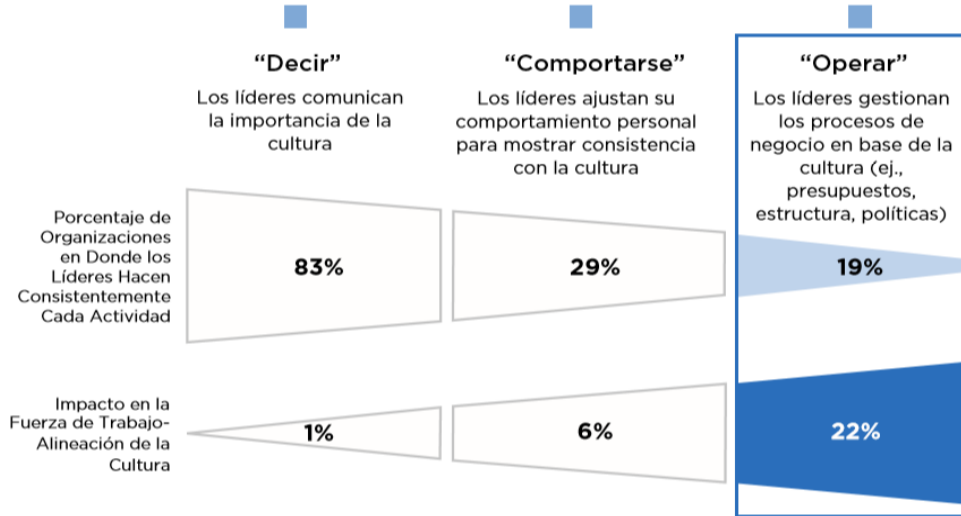
GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

No existe la cultura correcta: Ningún tipo cultural es un predictor consistente del desempeño organizacional

Rango de desempeño organizacional sobre metas de ingresos por atributo cultural



¿QUÉ SE NECESITA PARA IMPACTAR LOS RESULTADOS?



n = 7,502 Empleados; 190 Líderes de RR.HH.

Fuente: CEB 2017 Culture Workforce Survey; CEB 2017 Culture Benchmarking Survey.

© 2017 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. CLC/450

Hay mayor enfoque en comunicaciones y comportamientos ...

Pero los líderes no invierten lo suficiente en actualizar los procesos de negocio.

Entonces:

- **Definir y comunicar**
- **Modelar**
- **Y alinear procesos y prácticas**

... los tres para tener impacto

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición e impacto
- 2. Propósito y Valores**
3. Nuevo Liderazgo
4. Diversidad e Inclusión



Propósito

Existimos para acercar las infinitas posibilidades que da la tecnología y así transformar responsablemente la sociedad

Pilares culturales



Cambia el Mundo!



Ama lo que haces!



Hazlo increíble!



Siente como tu cliente!



Toma el riesgo



Súmate al desafío

PILARES CULTURALES

- Reflejan los valores que queremos promover
- Definición explícita, clara, simple, que hacen un llamado con acciones concretas
- Interpelan a la persona, y las prácticas orientan e invitan al protagonismo

Cambia el mundo!

- **Impulsa los cambios que quieras ver**
- **Questiona, investiga y resuelve**

Toma el riesgo!

- **Prueba, equivócate y aprende de tus errores**
- **Atrévete a dar el primer paso**

Hazlo increíble!

- **Haz más con menos**
- **Ponte objetivos desafiantes**

EJEMPLO

Enamórate de tu trabajo y encuéntrale sentido. Conecta tu identidad y lo que te hace feliz a tus desafíos. Haz del proceso una experiencia notable y deja una huella en los demás.



Ama lo que haces!

- ✓ Vincula tus propósitos con los desafíos de entel.
- ✓ Suma desde tu identidad y diviértete en el trabajo.

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición e impacto
2. Propósito y Valores
- 3. Nuevo Liderazgo**
4. Diversidad e Inclusión

LIDERAZGO

Liderazgo tradicional

- Jerárquico y **mira al individuo**
- Centrado en atribuciones de su **rol funcional**



Nuevo Liderazgo

- Distribuido / **no asociado a autoridad formal**
- Conoce la organización y **conecta a las personas**
- Lidera equipos desde el propósito y los valores culturales
- Promueve una **Mentalidad de Crecimiento**
- Hábil en **articular desafíos adaptativos**

Si no se desarrolla este nuevo liderazgo....

...no hay transformación posible



AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Definición e impacto
2. Propósito y Valores
3. Nuevo Liderazgo
4. **Diversidad e Inclusión**

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Si bien “no existe una cultura correcta”, **hay valores sociales que tenemos que abrazar** para sintonizar con las personas de la organización, los clientes y la sociedad, que desafían la cultura tradicional elitista y de privilegios:

Por ejemplo:

- Transparencia
- Tolerancia y Respeto
- Horizontalidad
- Reconocimiento

También por esto, debemos administrar Diversidad en Inclusión como parte central de la Cultura Organizacional

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Camino de madurez

- Prejuicios y sesgos inconscientes
 - Tolerar a las personas distintas
 - Respetar
 - Gestionar la inclusión
 - Generar sentido de pertenencia
 - Valoración las diferencias
 - Potenciar la contribución desde la propia identidad

¿Cómo llegar?... Aprendizaje vivencial

Evitar discriminación y acoso:

Ponerlo sobre la mesa: relevar, no invisibilizar o normalizar

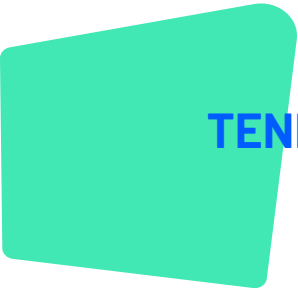
Código de Conducta, educación, Canal de Denuncia, Comité de Ética y Comité de D&I...

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

TENDENCIAS Y PROCESOS DE RH

1. Tendencias
2. Procesos de RH diferenciados
por “mundos”



TENDENCIAS

- **EX** alineado con UX
- **TIC para RH:** integrada y en la nube; uso de redes sociales internas. Mejora EX, permite gestión autónoma de la línea y reorienta RH a tema de mayor valor. Ej: Success Factors, Workplace.
- Aprendizajes sobre **Analytics:** desde problemas de Negocio, relevantes. Equipo Core y expertos en cada área, trabajando en red. Ej: desafío de negocio para Analytics (67 proyectos).
- **AI, Robótica y Automatización:** explorar, experimentar, aprender, escalar. Iniciativas como Chatbots, RPA. Ej: AIRA en Selección.
- Gestionar la **experiencia intergeneracional** es una nueva fuente de ventaja competitiva que beneficia a todas las generaciones.

PROCESOS DE RH DIFERENCIADOS POR MUNDO

- **Perfiles más precisos** y procesos más breves
- Búsqueda focalizada a través de **redes sociales** /plataformas digitales
 - **IA** apalanca búsquedas masivas (AIRA)

Selección

Capacitación

- **Autogestión** del propio desarrollo
 - **Customizada** para necesidades de la organización (mundos, nuevas competencias) y de las personas (intereses)
 - **Oferta centralizada y digital** (Ej. Universidad Entel, "donde quieras y cuando quieras")
- **Crecimiento vertical y en espiral** (organizaciones más planas)
 - Integra **inputs múltiples** (oportunidades, mérito, motivación, potencial, desempeño, compensación, entre otras)
 - Administrado por la línea con apoyo de RH

Gestión de Talento

PROCESOS DE RH DIFERENCIADOS POR MUNDO

- **Ciclos más cortos** (Clima → *Engagement*)
- **Plataformas *on line*** para medición y gestión
- Medición *Ad Hoc* (Barómetros) para proyectos o áreas en transformación
 - **Autogestión** de la línea y apoyo de RH

Pulso organizacional

Relaciones laborales

- **Colaboración y confianza** (ej. Serv. mínimos, extensión beneficios)
- Trabajo conjunto (identificar temas e intereses comunes)
- Trabajo permanente (no sólo en períodos de negociación)

PROCESOS DE RH DIFERENCIADOS POR MUNDO

Comunicaciones internas

Foco tradicional

- Jerárquica
- Centralizada
- Unidireccional
- Acotada en temas y proyectos aislados
- Reactiva
- Herramientas tradicionales (correo + intranet + TV)
- **Sin métricas**



Foco actual

- Horizontal / participativa
- Segmentada
- Multidireccional
- Vincula cada iniciativa con la estrategia
- Propositiva
- Redes sociales
- **Con métricas tangibles**

AGENDA

Gestión de Personas y Cambio Cultural

ALGUNAS CONCLUSIONES

1. Complejidad requiere trabajo interdependiente C-Level
2. Estar en el negocio, observar tendencias e innovar
3. Transformarse permanentemente, no sólo en lo digital
4. Clave gestionar bien la Cultura
5. Desarrollar las nuevas capacidades internas
6. Mantener balance en Competitividad y Realización...

... y los invito a seguir haciéndolo,
disfrutando el camino





Tus posibilidades
son infinitas