

- Responsabilidad Social
- Literatura organizacional
- Y mucho más ...



Nace la nueva revista GPT

**ORIENTADA
A LAS PERSONAS**

Indice



Responsabilidad social de la empresa **04**



Literatura Organizacional **14**



Gestión de los RR.HH a través de la tecnología **22**

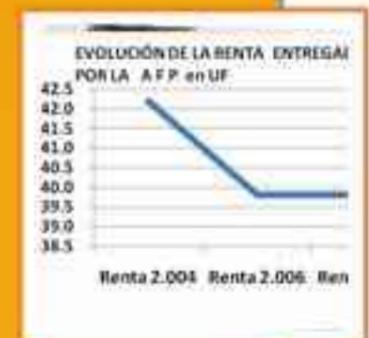


No hay recetas de Gestión, pero el SIMAPRO se acerca **28**

32 La realidad local de la evaluación de la capacitación



38 El sistema previsional en Chile



44 Personas y eventos ...



46 La inteligencia relacional



El área de Administración de Personal del Depto. de Tecnologías Generales de la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile tiene el orgullo de presentarles la primera edición de la revista electrónica denominada: "GESTION DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA ISSN 0718-5693".

Podemos mencionar los siguientes objetivos que nos hemos trazado al desarrollar esta revista:

- 1) Contar con un medio electrónico para difundir ideas y pensamientos en relación a temáticas vinculadas a la gestión de las personas y/o de los recursos humanos así como de la tecnología en su concepción más amplia.
- 2) Contribuir al incremento del capital cultural de la comunidad (estudiantes, profesores, académicos, profesionales) tanto intra como extra universidad en temas relacionados con la gestión de las personas y la tecnología.
- 3) Ampliar el horizonte formativo de los estudiantes de pregrado de carreras del área de la Administración al contar con un medio electrónico adicional como fuente de consulta para preparar trabajos y desarrollar actividades académicas.

En esta primera edición, la revista está organizada en los apartados de ensayos, reseñas de libros y artículos que dan cuenta de aplicaciones en los ámbitos disciplinarios ya referidos. De esta manera se presentarán ensayos relacionados con el emergente tema de la Responsabilidad Social

Empresarial, la literatura organizacional y la evaluación de la capacitación. En la sección reseña de libros se comentará el libro Inteligencia Relacional de los autores Jaime García y Manuel Manga. En el apartado de artículos, conoceremos la aplicación de la Metodología SIMAPRO y un interesante trabajo sobre temas previsionales. Se destaca un artículo colaborado por la revista argentina "Enlaces de Recursos Humanos" que asocia los tópicos de las personas con la tecnología en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

La revista al contar con ISSN otorgado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT, ha definido ser editada de forma cuatrimestral, es decir, tres veces al año. Los próximos números serán publicados electrónicamente en Agosto y Noviembre del año en curso.

El Comité Editorial de esta revista está formado por los Académicos del Área de Administración de Personal; Sra. Myrna Videla Aros y Sres. Juan Godoy Vargas, Miguel Portugal Campillay, Luis Ovalle Díaz y Julio González Candia.

Esperamos que este nuevo medio informativo satisfaga las expectativas de todas las amigas y amigos lectores.

COMITÉ EDITORIAL
Santiago, Mayo 28 de 2008

Elementos para reflexionar

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Julio González Candia, Jefe de Carrera TAP USACH *

A modo de introducción... En la actualidad mucho se habla y se escribe sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC), nos encontramos así ante una discusión que se desarrolla en esta parte del continente, pero que – claramente – viene precedida por experiencias en otros lugares del mundo, tales como Europa y Estados Unidos. Hay voces que destacan la RSE como una estrategia de marketing de estas organizaciones para posicionarse mejor, ganar nuevos mercados o adecuarse a clientes cada vez más informados, exigentes y críticos de su mismo accionar. Por lo anterior, he considerado relevante plantear ciertos temas que pueden contribuir a ampliar la reflexión sobre la responsabilidad social de

las empresas por todo lo que ellas pueden hacer por la sociedad no sólo hoy, sino que – y sobretodo – en una mirada más a largo plazo donde el concepto de "sustentabilidad" adquiere central importancia.

Algunas Definiciones y consideraciones iniciales.

Definiciones hay muchas, no existe una

planteamientos de Mónica Araya del Centro de Derecho y Política Ambiental de la Universidad de Yale quien ha indicado que "en la práctica, este concepto promueve un comportamiento empresarial que integre elementos sociales y ambientales que no necesariamente están contenidos en la legislación sino que más bien obedecen a las expectativas de la sociedad con respecto a la empresa".

Por otra parte, la Business for Social Responsibility (BSR) define la

definición universal de Responsabilidad Social.

Iniciaremos con los



responsabilidad social corporativa como el "acto de alcanzar los objetivos comerciales en maneras que honran los valores éticos y respetan a la gente, las comunidades y el medio ambiente". Para Juan Pedro Sulbarán el concepto de RSE no es estático, preciso ni definido, lo ve más bien como "un blanco o meta móvil que incluye todas aquellas consideraciones y expectativas de tipo económico, legal, ético y discrecional que la sociedad se ha forjado con respecto a las organizaciones empresariales en un momento determinado de su acontecer histórico". De esta última definición dos aspectos a subrayar, primero el otorgarle a la RSE el carácter de "en construcción", y segundo, la instalación de la mirada histórica en cuanto a las consideraciones y expectativas que la sociedad tiene de las empresas. Claramente que las expectativas que se tienen hoy de las organizaciones en los temas económicos, legales, medioambientales, etc. son distintos a los que se tenían, diez, incluso cinco años atrás. Otro autor, Rosamund Thomas al abordar el concepto de ética empresarial, se preocupa de

diferenciarlo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así plantea que el "concepto de ética empresarial pone énfasis en la moralidad, en los valores éticos, mientras que la RSC centra su atención en el desempeño en términos sociales y medioambientales". Agrega enseguida que, "ambas tendencias han convergido, hasta cierto punto, en otras responsabilidades que se les han agregado, tales como respeto por los derechos humanos y normas anticorrupción". Destacamos de estos planteamientos el intento de Thomas por separar las áreas de la ética empresarial y la RSE, si bien es cierto hoy hay consenso en los temas que les preocupan a ambos, también releva ámbitos de acción diferenciados. En la misma línea de Thomas encontramos los planteamientos de la Comisión de las comunidades europeas quienes en su libro verde han sostenido que "la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio". Sostienen,

Clave resulta en la definición de las Comunidades Europeas el carácter de voluntariedad que tienen las empresas al asumir ciertos compromisos y acciones en el área de la RSE.

además, que "un número creciente de empresas europeas reconoce cada vez más claramente su responsabilidad social y la considera parte de su identidad. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito". Clave resulta en la definición de las Comunidades Europeas el carácter de voluntariedad que tienen las empresas al asumir ciertos compromisos y acciones en el área de la RSE teniendo en mente como objetivo y/o propósito un bien superior, como lo es el contribuir decididamente a construir una sociedad mejor en los diferentes planos, primero

de una manera interna, es decir considerando a sus trabajadores, accionistas, proveedores, hasta una mirada más externa, como la comunidad a la cual pertenece o en la que está inserta. Podemos agregar y en el decir de los autores José Luis Lizcano y Pablo Nieto que "al aceptar la compañía una determinada responsabilidad social se ve obligada por convicción propia a incorporar dentro de su planificación estratégica objetivos que consideren la justicia social, el desarrollo sostenible a largo plazo y la mejora de la sociedad".

Me parece muy oportuno relevar la característica de "obligación por convicción" que proponen Lizcano y Nieto por parte de las empresas en materia de RSE, para un número importante de autores e investigadores en la materia, este sería el elemento realmente distintivo y diferenciador. Así, nos encontramos con otra definición propuesta por Alexei Guerra, quien señala que la RSE "se entendería como la incorporación conciente, clara y sostenida

en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complemento de los



criterios tradicionales de medición y evaluación de la rentabilidad y gestión financiera de una organización, en su vinculación e interacción con el medio o entorno". De esta manera se instalaría un elemento central que tiene que ver con como la organización toma conciencia y comprende a cabalidad las percepciones,

intereses y necesidades que los actores tienen de su accionar traducido en una gestión funcional a esos requerimientos.

Situándonos ya en el ámbito nacional, la Fundación Prohumana ha definido la RSE como "la contribución al desarrollo humano sustentable, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad".

Se destaca en el análisis de la Fundación en referencia que este concepto de Responsabilidad social de una u otra manera

"implica un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad; desde su accionar como un actor meramente económico hacia un actor del desarrollo económico del país".

La Fundación Prohumana fue un poco – o bastante – más allá al expresar que la RSE es un movimiento mundial que busca la implementación de un nuevo

modelo de capitalismo inclusivo, en el que los distintos actores de la sociedad, Estados, Empresas y sociedad civil implementen modelos de gestión humanamente sustentables con sus diferentes públicos de interés a nivel local y global. Todo esto, vamos también señalándolo desde ya – en una lógica de mercado y de intereses, donde las funciones y ámbito de intervención del Estado son características de la visión neoclásica, en la cual según Aldo Ferrer se limita “a asegurar los derechos de propiedad y a no interferir en las transacciones entre los particulares” .

La Empresa más allá de la maximización de utilidades

El asunto desafiante es abordar la posibilidad que las nuevas miradas en cuanto a temas de Responsabilidad Social por parte de empresas estén

dando cuenta de un “nuevo paradigma ” por parte de la comunidad empresarial, más allá de la “minimización de los costos y la maximización de las utilidades y/o ganancias” puesto que hoy existirían ejemplos concretos de acciones de estas instituciones que sobrepasan las fronteras de lo puramente económico. Entre estos ejemplos, sobresalen aquellas acciones tendientes a contribuir al mejoramiento del entorno social donde se desenvuelve la empresa, aportando ideas y recursos para contribuir de manera significativa en la resolución de problemas tales como la marginalidad, la calidad de vida de la comunidad, la preservación del medio ambiente, etc. Hay planteamientos - como los de Steven D. Lydenberg - que relevan y justifican la intervención de la empresa privada en la resolución de las dificultades sociales, entre otras razones, por la

importante cantidad de recursos con que cuentan.

Ahora bien, es nuestro deber señalar que los mejores ejemplos de acciones de Responsabilidad Social provienen de grandes empresas , en su mayoría transnacionales. Esto lo avala el citado Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas . Sin duda que en todo tipo de organización – independiente de su nivel y/o tamaño – podrían existir prácticas socialmente responsables en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales por nombrar algunas acciones en la dimensión interna o el trabajo que se haga por ayudar a las comunidades locales, la relación con los socios comerciales, proveedores y

El asunto desafiante es abordar la posibilidad que las nuevas miradas en cuanto a temas de Responsabilidad Social por parte de empresas estén dando cuenta de un “nuevo paradigma ” por parte de la comunidad empresarial, más allá de la “minimización de los costos y la maximización de las utilidades y/o ganancias” puesto que hoy existirían ejemplos concretos de acciones de estas instituciones que sobrepasan las fronteras de lo puramente económico

consumidores, etc. en la dimensión externa.

Otro tema de reflexión tendría que ver con lo que se planteó anteriormente en el sentido de la disyuntiva entre la minimización de los costos y la maximización de las ganancias. Si por las razones mencionadas son prioritariamente las grandes empresas quienes realizan una mayor cantidad de acciones de responsabilidad social, tal vez no estemos frente a esa disyuntiva, sino que estas organizaciones – presentes en diversos países – asumen “una forma distinta” de maximizar sus utilidades en cuanto ya no a minimizar sus costos de operación, sino que en ampliar sus ámbitos de acción y presencia en temas de RSE lo que además, les puede generar dividendos en cuanto a una mejor imagen en el mercado, lo que se vería materializado en una mayor adquisición de los bienes y/o servicios que estas ofertan a los distintos mercados objetivos. En buenas cuentas, el “gasto mayor en RSE” se vería compensando con nitidez en la elevación de los niveles de ventas y, por ende, ganancias. De hecho, desde el sector más crítico, se piensa que es sólo



una moda que persigue exclusivamente aumentar los beneficios económicos para las empresas. Esto lo sostiene el autor Ernesto Barrera Duque citando a Gilles Lipovetsky (2005). También es discutible una cuestión anterior y que ésta tiene que ver con los argumentos a favor y en contra de que las empresas implementen acciones de RSE. Para ello hemos revisado los planteamientos de tres autores, Juan Pedro Sulbarán, Stephen Robbins y Hernán Murdock (quién adapta los planteamientos de Lawrence, Weber and Post). Entre los principales

argumentos en contra podemos mencionar:

- Perseguir metas sociales diluye la finalidad de la empresa: la productividad económica y la rentabilidad.

- Los gerentes y directores de empresas generalmente no tienen la formación ni la experiencia para resolver problemas de naturaleza social.

- La responsabilidad social debilita los fundamentos del sistema capitalista de libre empresa. Impone gastos distintos entre competidores e impone gastos ocultos cobrados a los diversos tipos de accionistas.

Entre los argumentos a favor sostenidos por los apologistas o intervencionistas, podemos señalar:

- La empresa, como tal, debe responder adecuadamente a los cambios socio-culturales si espera tener éxito y sobrevivir.

- Desanima la regulación gubernamental (motivo generalmente de resistencia para una parte del empresariado).

- Equilibra el poder con la responsabilidad. Las empresas tienen mucho poder y se requiere una responsabilidad igualmente grande para compensarlo.

Citando Hernán Murdock, lo que se ha podido visibilizar con la RSE es "que las empresas operan dentro de una red de relaciones económicas, sociales, políticas y ecológicas y por lo tanto, deben actuar de manera ética para cumplir con las responsabilidades que tienen con todos los accionistas".

- Siendo socialmente responsable, la empresa estará en capacidad de proyectar una mejor imagen hacia la comunidad. La opinión pública respalda a las empresas que persiguen metas económicas y sociales. Así, se aumenta el valor del negocio y su reputación.

- Las empresas, y en particular las de gran tamaño, disponen por lo general de grandes recursos que pueden contribuir a la solución de muchos problemas sociales que en muchos casos ella misma ha creado o ha contribuido a crear. Si se abordan los problemas sociales antes de que se vuelvan graves y sea más costoso corregirlos está propiciando la acción preventiva por sobre la remedial.

A modo de Conclusiones
Citando nuevamente a Hernán Murdock, lo que se

ha podido visibilizar con la RSE es "que las empresas operan dentro de una red de relaciones económicas, sociales, políticas y ecológicas y por lo tanto, deben actuar de manera ética para



cumplir con las responsabilidades que tienen con todos los accionistas". Si damos por supuesto el postulado anterior ya tenemos una primera pista para las reflexiones finales y esta es que la red de relaciones en donde opera

una empresa no es sólo económica - financiera. Al incorporar a los actores sociales, políticos y ecológicos, la red no sólo se amplía, también se diversifica y se tensiona puesto que se ejercen presiones desde cada punto referencial. Un aspecto central es que la maximización de beneficios ya no podría seguir siendo el único principio, ni la única racionalidad que cruce esta nueva red de relaciones o vínculos.

Otro elemento que juega un importante rol en la discusión es que la sociedad de hoy es distinta porque los sujetos que la integran, por ejemplo, han elevado sus niveles formativos y se vuelven más críticos del desenvolvimiento de todos los actores; preferentemente los gubernamentales y empresariales. Si nuevamente damos por supuesto el postulado en cuestión, las empresas y organizaciones tendrían la necesidad creciente de "operar" en la sociedad actual de una manera diferenciada a como lo han estado haciendo hasta el día

Así las cosas, no bastará que las organizaciones persigan sólo fines económicos, la sociedad le impondrá nuevos desafíos a los cuales tendrán que acostumbrarse y adaptarse para sobrevivir o desaparecer en la vorágine de los cambios y la dinámica económica en contextos y/o escenarios de globalización.

de hoy. Este punto ya lo planteaba la investigadora y directora del Proyecto "Sustainable Americas", Mónica Araya quien sostiene que en un futuro cercano las empresas no sólo se conducirán por las leyes y normas de cada país, sino que también por otros mecanismos – tal vez menos formales pero muy relacionados con la legitimidad – o lo que se conoce como "la licencia para operar en sociedad". No sólo legitimidad es el problema más que serio que podrían enfrentar las organizaciones, sino que también incluso de

subsistencia en los mercados donde operan; esto lo han planteado ya los autores Manuel Bestratén y Luis Pujol. Así las cosas, no bastará que las organizaciones persigan sólo fines económicos, la sociedad le impondrá nuevos desafíos a los cuales tendrán que acostumbrarse y adaptarse para sobrevivir o desaparecer en la vorágine de los cambios y la dinámica económica en contextos y/o escenarios de globalización. En el decir del ya citado Alexei Guerra "la RSE debe insertarse (en el) contexto de replanteamiento del escenario social, económico, político, tecnológico e institucional, en el cual los límites de las esferas de actuación, responsabilidad y competencia entre lo público y lo privado se difuminan, haciendo posible, y sobretodo necesario el consenso entre empresas, Estado y Sociedad Civil".

Con estos elementos, al menos podemos llegar a una conclusión preliminar, si es que aún no estamos frente a un nuevo paradigma de racionalidad económica vamos a necesitar estarlo en un corto a mediano plazo y si bien esto implica responder y preguntarnos

por cuestiones más de fondo como el modelo económico o el modelo de desarrollo, claves resultarán los conceptos de preservación y sustentabilidad. Jiménez y Mújica han sostenido que "ante el criterio de dominar a la naturaleza para el bienestar del hombre, emerge el criterio de preservar la naturaleza para que el hombre pueda disfrutar del bienestar proveniente del avance científico y tecnológico", por otro lado, los autores Carpenter y White tienen razón al indicar - en directa asociación con el tema de responsabilidad social - que

Se trata de cimentar las bases del accionar de las empresas desde otro lugar. Desde un lugar en donde la ética, el respeto a las personas y a las leyes vigentes, la ecología y el desarrollo sostenible sean tan importantes como el factor económico que ha primado hasta la actualidad.

"el desarrollo sostenible requiere un nuevo modelo económico ya que si solo dependemos de la filantropía, las mejoras terminan cuando se agota el dinero, si solo dependemos de la razón moral, las mejoras serán hechas sólo por las empresas de altos valores éticos, pero si desarrollamos nuevos modelos económicos, no habrá límites a los logros que se puedan alcanzar". Así desde el ángulo de mirada de la preservación y la sustentabilidad a la base y más aún en contextos de globalización, se necesitarán prácticas gerenciales y directivas - tal vez nuevas racionalidades - que apunten a estos objetivos, ya lo planteaba Molina cuando sostenía que "los mercados globales imponen una necesidad apremiante: identificar y poner en marcha nuevas prácticas gerenciales, capaces de brindar beneficios a corto plazo, pero

además y sobretodo, de mantenerlos, reafirmarlos y elevarlos en un largo horizonte de tiempo". Basándome en las reacciones adaptativas que propuso Giddens en su texto Consecuencias de la Modernidad, deseo ser sostenidamente optimista en plantearme lo que viene en materia de Responsabilidad Social para las organizaciones, una vez que las acciones de RSE o RSC se amplíen a más organizaciones, incluidas las de menor tamaño, con los consiguientes beneficios para toda la sociedad, podremos decir que no se trató de una moda o certeras estrategias de marketing de estas mismas

organizaciones para posicionarse mejor, ganar nuevos mercados o adecuarse a clientes cada vez más informados, exigentes y críticos de su mismo accionar. Sino que se trató o se trata de cimentar las bases del accionar de las empresas desde otro lugar. Desde un lugar en donde la ética, el respeto a las personas y a las leyes vigentes, la ecología y el desarrollo sostenible sean tan importantes como el factor económico que ha primado hasta la actualidad. { }



BIBLIOGRAFÍA

- **ARAYA MÓNICA, (2003):** Negociaciones de inversión y responsabilidad social corporativa: explorando un vínculo en las Américas. En Revista: Ambiente y Desarrollo de CIPMA. Volumen XIX. Págs. 76 y 80.
- **ARTÍCULO, RANKING DE RSE (2007):** "Las empresas más responsables socialmente de Chile 2006". Una mirada desde los trabajadores. Fundación Prohumana. Pág. 3.
- **BARRERA DUQUE ERNESTO (2007):** La Empresa Social y su Responsabilidad Social. En Innovar. Bogotá, Colombia. Diciembre, vol.17, no.30, p.59-76
- **BECK ULRICH (1998):** ¿Qué es la Globalización? Falacias del Globalismo, respuestas a la globalización. Editorial Paidós Ibérica S.A. España, 1998. Págs. 58 y 59.
- **BESTRATRÉN B. MANUEL Y PUJOL SENOVILLA LUIS (2008):** Responsabilidad Social y condiciones de trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Barcelona. I N S H T , E n http://www.mtas.es/insht/revista/A_31_AF.htm visitada el día 25 de abril de 2008.
- **CARPENTER, G. AND WHITE P:** Sustainable Development: Finding the Real Business Case. International Journal for Sustainable Business. Págs. 51-56.
- **GIDDENS ANTHONY (1999):** Consecuencias de la Modernidad. Versión de Ana Lizón Ramón. Primera edición en "Ensayo". Editorial Alianza. Págs. 73 y 129.
- **FERRER ALDO (1997):** Hechos y ficciones de la globalización. Argentina y el Mercosur en el Sistema Mundial. Fondo de Cultura Económica. Argentina. Primera Edición. Pág. 113.
- **GUERRA ALEXEI (2007):** De la Responsabilidad Social Empresarial, a la Ética en el Cambio Organizacional. En Revista Compendium. Nº 18. Julio. Págs. 77 y 86.
- **JIMÉNEZ B. Y MÚJICA M:** Análisis del Discurso Emergente de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto del Desarrollo Sustentable del Turismo en Venezuela. En http://www.esade.es/cedit2005/pdfs/2005/papers/jimenez_mujica.pdf
- **LIBRO VERDE (2001):** Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las comunidades europeas, Bruselas, Junio. Pág. 4.
- **LIZCANO ÁLVAREZ JOSÉ LUIS Y NIETO MARTÍNEZ PABLO (2006):** La Responsabilidad en el Capitalismo Futuro. Competencia, Gasto Público y Comportamiento Social de las Empresas. En Universia Business Review, segundo trimestre, nº 10. Madrid, España. Pág. 16.
- **LYDENBERG STEVEN D. (2002):** La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro. Ponencia en el Foro sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial. Diciembre. Zaragoza, España. Pág. 12.
- **MOLINA S. (1993):** Modernización de empresas turísticas: un enfoque para el logro de la calidad total. Casa editorial SLD. Impresora Empresarial. México,.
- **MURDOCK HERNÁN (2008):** La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo en Contribuciones a la Economía, marzo, en <http://www.eumed.net/ce/2008a/> visitada el día 03 de abril de 2008.
- **PÉREZ SERRANO GLORIA (2004):** Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Editorial La Muralla S.A. Cuarta Edición. Madrid, España. Pág.17.
- **ROBBINS STHEPHEN P., COULTER MARY (2005):** Administración, Editorial Pearson Educación, Octava Edición. Pág. 102.
- **SULBARÁN JUAN PEDRO (2006):** El concepto de responsabilidad social de la empresa. En Revista de Economía Nº 10, pág. 234.
- **THOMAS ROSAMUND (2005):** Ética Empresarial – Gobierno y Reputación Corporativa. Artículo preparado para la primera sesión plenaria de The Reputation Institute. Novena Conferencia Internacional, Madrid, España, Mayo. Pág. 1.
- **WEBER MAX (1996):** Economía y Sociedad – Esbozo de Sociología Comprensiva. Edición de Johannes Winckelmann. Fondo de Cultura Económica. Décima reimpresión 1996. México. Pág. 20.

segunda versión

LICENCIATURA EN ORGANIZACION Y GESTION TECNOLOGICA



www.tap.usach.cl
Fono contacto:7180533



Literatura organizacional

Hugo Vergara Reyes, Mg. en Gerencia y Políticas Públicas

Dave Ulrich, en un libro que lleva algunos años como lectura obligada de todos quienes tienen que ver con la gestión de las personas, ha permitido colocar un fuerte énfasis en la doble misión de las áreas de RR.HH. De un lado, el natural y necesario interés en la adecuada mantención de los temas "higiénicos", que aluden a la preocupación por los componentes cotidianos y operativos, correspondientes al quehacer más tradicional de esta función en las organizaciones.

De otro lado, como contrapartida, pero también complementariamente a aquella mirada, abre el análisis respecto a no perder de vista el futuro de la empresa, su proyecto estratégico. Este segundo aspecto, en el decir de Ulrich, también es una tarea sustantiva de la gestión de RR.HH., y fija la razón por la cual, tener un desempeño de calidad en esta área, implica, ineludible, e imperiosamente, ser capaz de

conocer y entender todo el tramado de la empresa. Así, el líder de RR.HH., está comenzando a ser asumido como un interlocutor válido y estratégico en toda reflexión clave para una organización.

Hoy, se comienza a entender con seriedad que el mayor éxito y potencial de sobrevivencia de las organizaciones pasa por lo que ocurra, o no ocurra, con las personas que la integran, mucho más que lo que se pueda hacer y desplegar en materia de desarrollo tecnológico, financiero, industrial o comercial.

Esa es la buena noticia para todos los profesionales que se están formando en carreras que tienen como eje temático la Gestión de las Personas. La mala noticia, es que aún es mucho más significativa la cantidad de empresarios que no logran visualizar las oportunidades que dejan pasar frente a ellos, al rodearse de equipos laborales que son administrados fundamentalmente en su

Hoy, se comienza a entender con seriedad que el mayor éxito y potencial de sobrevivencia de las organizaciones pasa por lo que ocurra, o no ocurra, con las personas que la integran

dimensión más robótica, coartando, o derechamente anulando todo espacio para el desarrollo de iniciativas, creatividad o participación.

Supongo, entonces, que una discusión importante es la de encontrar fórmulas que permitan instalar este tipo de reflexiones en el mundo empresarial. Mi hipótesis es que no tiene muchas posibilidades de éxito el intentar que un empresario lea en profundidad, por ejemplo el mencionado texto de Ulrich, o a Drucker, autores brillantes, pero que divulgan su saber en textos que suelen quedarse más bien en las esferas de la academia. Sostengo esta afirmación en el hecho de que, al menos en Chile, el empresario muchas veces no es profesional, sino que se ha hecho a sí mismo, partiendo de un adecuado uso de oportunidades, perseverancia a toda prueba y una alta dosis de lo que se suele llamar "suerte".

Un curso de acción para abordar esta debilidad, es el de algunas editoriales que están abriendo crecientes

espacios a textos, que bajo claves de parábolas, o historias, en ocasiones de dudoso gusto estético entregan, a sus lectores, perspectivas de acción organizacional en que las personas son el eje para resolver las complejidades empresariales.

Algo así, como libros de autoayuda organizacional.

En Chile, en general tienen algunas características especiales:

(1) son de pocas páginas y letra grande, es decir, de fácil lectura, incluso, en la locomoción colectiva; (2) Tapas coloridas, generalmente de color amarillo (lo que puede ser

Por más absurdo que parezca un libro, siempre algo nuevo se aprende

más bien explicado por corresponder seguramente a un mismo grupo editorial); (3) títulos muy alejados del vocabulario empresarial, que arrancan seguramente sonrisas y que, por sobre todo, despiertan curiosidad. O no le llama la atención al lector saber de qué trata un libro que se titule **"¡Tráguese ese sapo!"**, o



el del ya clásico **"¿Quién se ha llevado mi queso?"**. Entre paréntesis, ya han salido al menos dos libros diferentes con títulos en que declaran que ellos (los autores) fueron quienes se llevaron el queso.

Pero, por más absurdo que parezca un libro, siempre algo nuevo se aprende y, como cuando el pirquinero mueve el relave para liberar la escoria, e ir limpiando hasta quedarse con la pepita de oro, es factible encontrarse con sugerencias

e ideas que, escritas de manera mucho más

rutilante, aparecen en textos serios, formales, largos y complejos de los investigadores organizacionales.

Así, ambos tipos de literatura se complementan, ambos son necesarios, todos los libros son útiles, aún los de autoayuda organizacional. En esta ocasión, presento

algunos ejemplos que validan esta tesis:

En "El Caballero de la Armadura Oxidada"

Robert Fisher (no confundir con Roger Fisher, coautor de

"SI, de acuerdo", el clarísimo texto que presenta el modelo de negociación de Harvard), escribe en su libro, lo siguiente:

"Aunque este Universo poseo, nada poseo, pues no puedo conocer lo desconocido si me aferro a lo conocido"

En estricto rigor, este libro no tiene un trasfondo organizacional, sino que se orienta al desarrollo más personal, pero convengamos en que esta afirmación es clave en el devenir laboral, aún de los actuales tiempos modernos (tan distintos a los de la película de Chaplin).

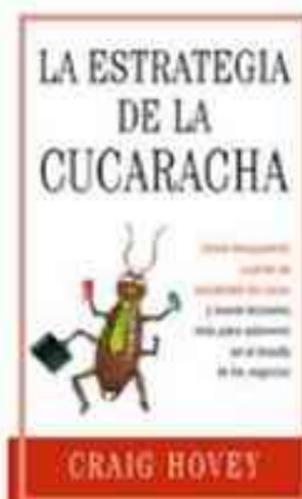
Por cierto, la expresión laboral "para qué vamos a cambiar, si esto siempre se ha hecho así", es casi el verso principal de la



resistencia al cambio.

Ahora bien, es claro que tal resistencia no es un antojo injustificado, sino que, en la mayoría de los casos, es el natural instinto de supervivencia de las personas que reaccionan, a la defensiva, ante lo desconocido (si duda de lo anterior, por favor respóndase la siguiente interrogante: ¿cómo sigue caminando usted si, de pronto, a las 22:00 horas, en un lugar que no conoce, se apagan sorpresivamente, todas las luces, y quedan en absoluta oscuridad?. Por muy atrasado que esté, su velocidad disminuirá notoriamente, ¿cierto?). Visto así, la expresión del "Caballero" provee de la clave en que más énfasis se coloca actualmente para enfrentar estas resistencias: Hacer conocido lo desconocido. Este mismo mensaje se encuentra en otros libros más "clásicos". Por ejemplo, si leemos a Fredy Kofman, en especial en su primer tomo, donde escribe en los capítulos 1 y 3, sobre el aprendizaje, se profundiza en este aspecto, pero ... ¿cuántos gerentes han leído a Kofman, pese a lo fluido y ameno que es su estilo?. (observe que el

libro de Fisher, a lo menos, va en la edición número 81)



El libro "La Estrategia de la Cucaracha", es un ejemplo preciso de la tipología de textos a los que me he referido, partiendo por su nombre.

Comencemos concediéndonos el derecho creativo a suponer que las cucarachas pueden construir una estrategia. Veamos un par de los componentes que, en lenguaje de cucaracha, se denominan reglas:

"Incluso la menor abertura puede ser una oportunidad extraordinaria"

Esta afirmación es homóloga al concepto de "aprovechar las ventanas de oportunidad", que alude a que, los espacios para concretar iniciativas, implican estar alerta, observando la coyuntura organizacional, para poder proponer nuevas ideas, nuevos cursos de acción, nuevos enfoques, en definitiva, innovaciones, cuando se generan condiciones que las hagan

Más que olvidar lo incómodo, es mejor, no olvidar, para no repetir

particularmente viables. Por cierto que, mientras surge esta "abertura", lo importante no es sentarse a desarrollar la virtud de la paciencia, sino que, al revés, trabajar arduamente para generar las condiciones para que, una vez presente el fugaz momento de esta apertura, se disponga de todo el soporte conceptual y documental que permita instalar de manera efectiva la iniciativa.

"Todo lo que no acabe contigo te hará más fuerte"

Otra frase con mucho sentido es la citada. Es una reiteración a la importancia de vivir la vida aprendiendo de las experiencias pasadas. Tanto aquello de lo que podemos sentirnos orgullosos y motivados a que sea conocido, como también todo lo que preferiríamos que se

sumergiera en la más densa de las neblinas son, en su esencia, experiencias de las cuales debemos obtener lecciones que nos hagan ser mejores y hacer mejor las cosas, hacia el futuro próximo. En esta lógica de razonamiento, más que olvidar lo incómodo, es mejor, no olvidar, para no repetir.



Otro libro útil para este análisis es el que se titula: "¡¡Bien Hecho!!", tiene la particularidad de haber sido escrito por un autor que tiene otros textos más "formales" en materia de liderazgo y trabajo en equipo y que, en el último tiempo, al parecer, está migrando hacia este nuevo tipo de libros, lo que quedará claro con el título final aludido en este artículo.

La lógica de este texto es desarrollar el concepto de la motivación, mediante una parábola, que permite ir reconstruyendo aspectos que el autor estima esenciales en esta dimensión clave para el desenvolvimiento laboral.

Veamos algunos de sus asertos.

"Nunca suponga que sabe qué motiva a una persona"

"La respuesta ¡BIEN HECHO! Solo funciona cuando uno es sincero y honesto"

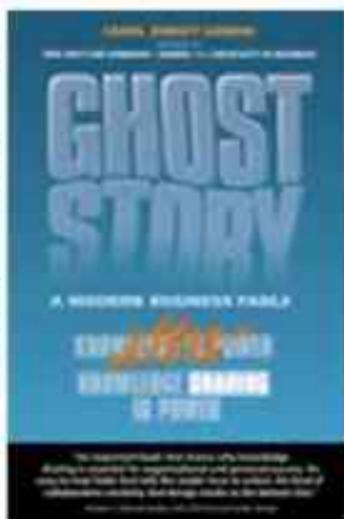
"La respuesta ¡BIEN HECHO! -comprende- (1) Elogie a las personas de inmediato; (2) Diga específicamente qué hicieron bien o casi bien; (3) Comparta sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron; (4) Aliéntelas para que sigan haciendo las cosas bien."

En realidad, se nota el estilo más académico de este autor, de modo que bajo un formato coloquial, aborda metodológicamente el tema de la motivación humana.

Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día

Para los efectos de este escrito, he copiado arriba algunas de sus afirmaciones, que se auto explican. La propuesta de fondo es reconocer lo que se hace bien. Esto es, por supuesto, obvio ... pero ¿cuántos de los lectores, que tienen personal a cargo, lo aplican?. Acá está la esencia del aporte. No basta con creer en un curso de acción. Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día.

En otra dimensión organizacional, el libro **"GHOST STORY"**, aborda la importancia de compartir el conocimiento, a partir de la hipótesis de que, en el siglo pasado, se podía lograr el éxito, mediante las contribuciones individuales pero, en el nuevo escenario del siglo XXI, la colaboración y el compartir experiencias y conocimientos es un imperativo para lograr asegurar la competitividad



empresarial. ¿Qué señala Carol Kinsey al respecto?:

"El conocimiento no es poder, compartir el conocimiento sí".

"Siempre hay más de una respuesta correcta a cualquier desafío".

"Si ganas y no le cuentas a los demás como lo hiciste, todos los demás siguen perdiendo".

"No puedes compartir el conocimiento que no sabes que tienes".

Una de las afirmaciones más recurrentes de la presente década, es que vivimos en la sociedad del conocimiento. Esto es, en una época en que, estando ya saturados de información (Google basta para disipar las dudas al respecto), lo sustancial es, qué es lo que hacemos con esta abrumadora tormenta informativa que nos llega diariamente. La autora aborda esta realidad con un planteamiento, que, una vez más, como ha sido la tónica de lo que hemos escrito en estas líneas, puede ser asumido como una obviedad. Pero salvado tal juicio, queda la esencia de

compartir para dar sentido a la información. Actuar en sentido inverso, cuando predominan las miradas diversas a problemas o desafíos comunes, aumenta el riesgo de ahogarse en ese torbellino informativo, a la vez que se acumulan las oportunidades desperdiciadas para dar nuevos saltos cualitativos en la organización.

Al comenzar este artículo, nombré el libro **"¡TRAGUESE ESE SAPO!"**. Pretendía despertar vuestra curiosidad, y si ya está leyendo acá, al parecer en algo contribuyó. Su foco analítico es la toma de decisiones para la eficacia profesional. En sus páginas, pese a lo informal del título, se encuentra un trabajo serio, concentrado en su finalidad, sin enmascararla en historias no creíbles o en fábulas anecdóticas... aunque igual invita a tragarse un sapo.

Tracy, sostiene que...

"Si usted es como la mayoría de las personas, está abrumado con demasiadas cosas por hacer y muy poco tiempo disponible. Mientras lucha por ponerse al día no dejan de surgir como olas,

nuevas tareas y responsabilidades. Debido a esto, nunca podrá hacer todo lo que tiene que hacer. Nunca se pondrá al día..."

Dada esta constatación de realidad, Tracy postula que lo mejor es tragarse lo antes posible al sapo que deba tragarse, porque no tiene sentido destinar tiempo a sólo contemplarlo. Y el sapo de cada día es su tarea mayor y más importante.

Para ello, entra a temas que son recurrentes en las clases universitarias y propias de una gestión que tiene claros sus objetivos y prioridades.

Veamos algunas de las ideas de Tracy:

"Empiece hoy mismo a planificar anticipadamente cada día, semana y mes... ¡piense sobre papel!"

"Aplique a todo la Regla 80/20... resista la tentación de terminar primero con lo más pequeño"

"La herramienta mental más poderosa para el éxito es su capacidad para diferenciar entre una y otra prioridad"

"El aprendizaje continuo es el requisito mínimo para el éxito en cualquier campo... mientras más aprenda, más

puede aprender"

"Motívese para la acción... Piense positivamente y asuma toda su responsabilidad por todo lo que le sucede. Niéguese a culpar o criticar a otros".

De este trabajo se pueden obtener aprendizajes de muy distintas naturalezas. En mi análisis, el foco central está en que el éxito o fracaso personal, en el quehacer laboral, está por sobre todo, radicado en uno mismo, en lo que hacemos y lo que dejamos de hacer, en nuestra capacidad de abordar con prontitud lo que resulta más necesario a nuestros fines estratégicos (o de fondo, o de mayor trascendencia), por muy difícil o "doloroso" que resulte.

Termino este artículo con



para el mejor desempeño en el trabajo, aspecto sobre

"¡A LA CARGA!!",

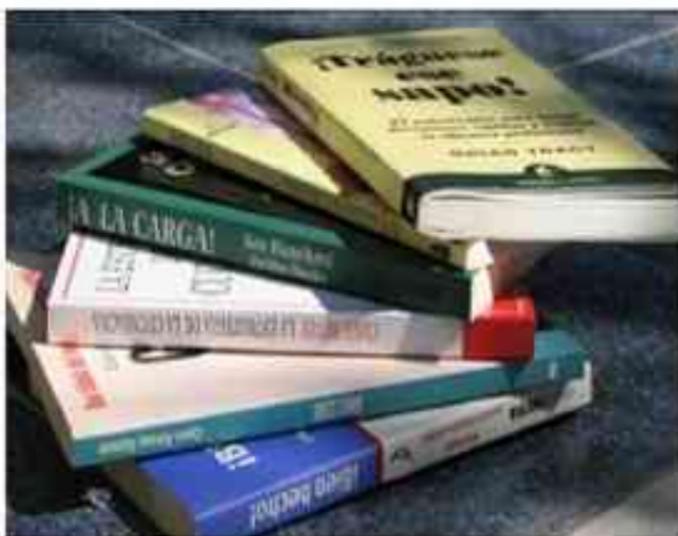
uno de cuyos autores es el ya citado Ken Blanchard. Lo he dejado para el final, porque aborda el tema del entusiasmo

el que se ha escrito mucho, se habla mucho, pero aún se hace muy poco. Tal vez este texto, junto con el **"Quién se ha llevado mi queso"** sean de los más citados y, por lo mismo, es probable que su éxito haya pavimentado el camino para la creciente aparición de nuevos escritos de este tipo.

En este caso, los autores declaran, desde la portada, que se trata de una fábula, y la escriben en torno a las experiencias que se pueden alcanzar de la observación de tres animales. Veamos que recoge este libro:

El espíritu de la Ardilla: Trabajo que vale la pena. (Saber que contribuimos a mejorar el mundo; todos trabajan hacia una meta compartida; los valores sirven de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones)

El estilo del Castor: Ejercer el control sobre el cumplimiento de la meta. (Un campo de juego con un territorio claramente demarcado; los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños se respetan, se escuchan y generan una acción; capaces pero conscientes del desafío)



El don del Ganso: Darse ánimo mutuamente para seguir adelante. (las congratulaciones, ya sean activas o pasivas, deben ser de VERDAD; si no hay puntuación, no hay juego, y felicitar por el progreso; el entusiasmo es igual a la Misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones.

El resultado del trabajo está

impactado, como toda actividad humana, por ejemplo en el entusiasmo y motivación que tal quehacer nos provoca. Incluso en lo que me pueda resultar más complejo, e incluso indeseable, en la medida que le asigne mayor sentido a su logro (no olvide que hay que tragarse el sapo), más satisfecho quedará con su concreción y más dispuesto estará para asumir nuevos desafíos.

Pero, como no caminamos solos por la vida, el apoyo que recibamos del entorno siempre será valioso y un buen insumo que nos permitirá dimensionar la importancia de lo que estemos emprendiendo y desde luego, nos dará pistas

acerca de los ajustes que debamos ir incorporando en dicho caminar.

El apoyo que recibamos del entorno siempre será valioso y un buen insumo que nos permitirá dimensionar la importancia de lo que estemos emprendiendo.

Por lo mismo, este texto, escrito para el número inaugural de la revista electrónica GESTION DE PERSONAS Y TECNOLOGIA, no puede concluir sin desear a sus editores el mejor de los éxitos. { }

BIBLIOGRAFIA

RECURSOS HUMANOS Champions. Edit. Granica; Colección Management; Reimpresión año 2006

“El Caballero de la Armadura Oxidada” Ediciones Obelisco, 81ª Edición, año 2004.

Kofman, “Metamanagement”, Gránica; año 2003.

“La Estrategia de la Cucaracha”, Escrito por Craig Hovey; Edit. Gedisa S.A., año 2006.

“¡¡Bien Hecho!!”, Escrito por Ken Blanchard, Edit. Norma, año 2002.

“GHOST STORY”, Escrito por Carol Kinsey, Gestión 2000, año 2004. (Si bien el título está en inglés, aludimos a la versión en español, que conservó el nombre original)

“¡TRAGUESE ESE SAPO!” . Escrito por Brian Tracy, Empresa Activa, año 2003.

¡¡A LA CARGA!!”, Escrito por Ken Blanchard y Sheldon Bowles, Grijalbo, año 2001.

Según EXENTO N° 03818 del 14 de Junio de 2007.-

cuarta versión

DIPLOMADO EN GESTION DE LAS PERSONAS

www.tap.usach.cl | Fono contacto :7180533



Gestión de los RRHH a través de la tecnología: factor de éxito para las Pymes

Ing. José Luis Martínez Morales *

Algunos de los principales problemas de las PyMEs, en cuestión tecnológica tienen que ver con que la mayoría presenta un problema estructural.

A pesar de la fuerte inversión en tecnología que se ha registrado en México en los últimos años, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que conforman el grueso de nuestro sector industrial, siguen mostrando evasivas al momento de adoptar tecnología que redunde en su propio beneficio. Por ejemplo, ¿cómo es posible que un usuario gaste cientos de dólares en un dispositivo reproductor de MP3, incluyendo sus aditamentos, mientras que una PyME se resiste a comprar un paquete antivirus para su empresa, en ocasiones por menos de 100 dólares?.

Después de algunos análisis hemos encontrado que algunos de los principales problemas de las PyMEs, en cuestión tecnológica tienen

que ver con que la mayoría presenta un problema estructural. A algunas les falta una mirada estratégica. No saben qué cambios implantar ni cómo llevarlos a cabo.

Si bien es cierto que más del 90% de las empresas en México son PyMEs, también es cierto que al 90% de estas empresas la tecnología no les hace sentido del todo. También sabemos que su subsistencia es prioritaria, por lo que casi no tienen recursos para invertir en tecnología o no saben cómo acceder a un crédito para este fin.

Muchas de las PyMEs carecen del conocimiento de lo que es la tecnología, para qué sirve o cómo se paga el retorno de la inversión. Además, por lo general, no implantan tecnología porque se saben pequeñas y perciben que es un tema que concierne sólo a



las grandes empresas.

Las PyMEs luchan desde su creación por mantenerse en el mercado, vigentes, competitivas,

La necesidad de tecnología en las PyMEs
Las PyMEs luchan desde su creación por mantenerse en el mercado, vigentes, competitivas, pero la mayor parte del tiempo requieren diferentes elementos tales como el acceso a créditos para adquirir tecnología. Y

no todo termina ahí, una vez que obtienen financiamiento necesitan información y automatización sobre la tecnología que adquieren, una adecuada infraestructura informática y conectividad (software adecuado y de bajo costo) y, fundamental, un personal capacitado.

Actualmente cualquier empresa, independientemente del tamaño que tenga, está sometida a una fuerte presión para aumentar su productividad, reducir sus costos y ofrecer un servicio de alta calidad. Las

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) constituyen una herramienta

Las principales barreras que frenan la adopción de las TIC en las PyMEs suelen ser de índole psicológico: desconocimiento de las ventajas de la tecnología para la empresa

esencial para que las empresas mejoren su eficiencia y la calidad de sus productos y servicios, así como para fomentar su penetración en el mercado. Paradójicamente, destaca el bajo nivel de implantación de las TIC en las pequeñas y medianas empresas, pese a que este segmento representa alrededor del 99,8 por ciento del total de las compañías mexicanas y, aproximadamente, el 80 por ciento del empleo.

Obstáculos tecnológicos
Las principales barreras que frenan la adopción de las TIC en las PyMEs suelen ser de índole psicológico: desconocimiento de las

ventajas de la tecnología para la empresa; falta de formación en este campo; escasa percepción de los beneficios de la inversión; pensar que aprender a usar la tecnología es una pérdida de tiempo; miedo e inseguridad al cambio; considerar que hasta ahora les ha ido bien sin recurrir a la tecnología. Pero también existen otros obstáculos que inducen a este retraso tecnológico como son el hecho de que en la mayoría las PyMEs no haya ningún departamento o especialista en informática, la falta de ayuda por parte del gobierno o una legislación insuficiente.

Por eso, el esfuerzo que supone para las pequeñas y medianas empresas realizar cualquier inversión, sumado al gasto en recursos humanos al que deben hacer frente para conseguir implantaciones rápidas y exitosas son, algunas veces, las cuestiones que más frenan a este tipo de organizaciones cuando se plantean la posibilidad de abordar un cambio tecnológico de cualquier índole.

Considero que en las PyMEs debe haber un cambio de mentalidad para que hagan

conciencia sus directivos, ejecutivos e incluso a sus propios trabajadores de que estos cambios mejorarán sus procesos de trabajo, incidirán en la realización efectiva y eficiente de sus tareas, optimizarán el tiempo que dedican a las mismas y, por supuesto, incrementarán la rentabilidad de las tareas que realizan ganando tiempo y reduciendo costos.

Obstáculos de capital humano

Actualmente hablamos de recursos humanos, capital humano, activos intelectuales, talentos. Todos estos términos tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa.

Pero nos salta una pregunta a la mente: ¿La gestión de los recursos humanos en las PyMEs representa una ventaja competitiva?

¿La gestión de los recursos humanos en las PyMEs representa una ventaja competitiva?

La gestión de los recursos humanos está estructurada

en torno a los siguientes procesos: planificación de los recursos humanos, análisis de puestos de trabajo, desarrollo y aumento del potencial de los individuos, evaluación de desempeño, recompensar los éxitos de los empleados, selección y reclutamiento, salud e higiene en el trabajo.

La expresión "recursos humanos" implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros como el económico, tecnológico, etcétera). En los últimos años las personas han sido fundamentales para la creación de ventajas competitivas como, por ejemplo, en las empresas de software: el éxito depende del conocimiento, las habilidades y capacidades que posee cada empleado.

Una de las dificultades que se observa en la actualidad es la falta de personal con conocimiento técnico, habilidades y competencias adecuadas a la empresa.

Esta problemática está enfocada en la aplicación de las nuevas tecnologías, en la administración para el



cambio y en la capacidad de dar respuestas al mercado. Las organizaciones compiten a través de las personas y las empresas exitosas del siglo XXI serán las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente.

Cuando se habla de la gestión de los RRHH se piensa en las grandes empresas, pero es fundamental que el dueño o director de la empresa tenga en claro cuáles son las tareas que debe cumplir tal o cual puesto, el alcance de sus responsabilidades y la toma de decisiones, habilidades de comunicación y de trabajo en equipo. En definitiva, que la persona a ingresar sea la adecuada para el puesto a cubrir.

Pero, ¿quién hace esta selección? La misma puede ser asignada a un gerente de la empresa (no necesariamente el dueño), se puede tercerizar la búsqueda o puede ser por recomendación de un empleado.

La otra variable que considero de vital importancia es la capacitación. Es preciso efectuar una identificación de las necesidades a través de un cuestionario que ayude a clarificar cuáles son los conocimientos primordiales que su personal debe adquirir, para mejorar la productividad o la toma de decisiones de los jefes, o tener una adecuada administración, atención al

Las PyMEs deben considerar que hay que tener pertinencia para moverse en los mercados actuales.

cliente, etcétera.

Otro aspecto es la diferencia generacional. Las PyMEs deben considerar que hay que tener pertinencia para moverse en los mercados actuales, y que a veces esos aspectos medulares de competencia - conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes - no los tenemos dentro de la empresa o, si los tenemos (en el caso de sucesores-hijos o familiares con un título universitario), debemos implantar el trabajo en equipo y alinear las diferentes maneras de mirar el mundo a través de un proceso de aprendizaje.

Recordemos que la gestión de los recursos humanos contribuye a la contratación

La evolución natural del mercado está propiciando que los empresarios de las PyMEs comiencen a considerar a las TIC como una herramienta vital para alcanzar sus objetivos de negocio



de talentos, al desarrollo y la formación del personal, mejorar el desempeño, implantación de programa de jóvenes profesionales, ayuda a mejorar las comunicaciones internas, a asignar adecuadamente recompensas y reconocimiento al desempeño de las personas, asignación de tareas y responsabilidades, cuadro de sucesión entre otros.

RRHH + Tecnología: soluciones para el éxito

La evolución natural del mercado está propiciando que los empresarios de las PyMEs comiencen a considerar a las TIC como una herramienta vital para alcanzar sus objetivos de negocio, especialmente en lo referente a la reducción de costos, maximización de la productividad, manejo de procesos e información de forma eficiente y relación con los clientes.

No obstante, en un sector tan amplio y heterogéneo como es el de la PyME, empresas y fabricantes tecnológicos no tienen más remedio que especializarse para poder hacerse un espacio en el mercado. Existen, por ejemplo, compañías enfocadas a

proveer soluciones de gestión de recursos humanos que ayudan a que las PyMEs diseñen la arquitectura más adecuada para su organización; que puedan mantener actualizado en tiempo real la base de datos del capital humano; también les permiten identificar competencia de equipos e individuos en la compañía o planear y ejecutar mejores estrategias de recursos humanos.

También existen soluciones que habilitan a las empresas para atraer y contratar mejores candidatos para su empresa; desarrollar el talento humano de su organización; optimizar procesos de aplicación de evaluaciones 360°; alinear y gestionar el desempeño de toda la compañía; analizar y diseñar esquemas competitivos de compensación, entre otros elementos. Y lo mejor de todo, no es necesario comprar los sistemas ni tener a una persona dedicada a ellos, pues existen productos en el mercado que, mediante una renta mensual, dejan toda esta gestión en manos de los expertos.



Todo ello, sin olvidar que, al tercerizar, la empresa puede liberar recursos para centrarse en su negocio, diferenciarse y generar valor añadido, que es su cometido más importante. {}

El outsourcing de tecnología supone un ahorro de costos respecto a adquirir y mantener una plataforma tecnológica de primer nivel.

Sabemos que las PyMEs no disponen de la infraestructura, ni el personal necesario para sacar todo el provecho que la tecnología puede ofrecer a su negocio; en cambio, haciendo un outsourcing de sus servicios TIC con empresas especializadas, pueden disponer de la tecnología más avanzada y

técnicos 24x7.

El outsourcing de tecnología supone un ahorro de costos respecto a adquirir y mantener una plataforma tecnológica de primer nivel, ofrece más flexibilidad para adaptarse a la evolución del negocio e incrementa la seguridad y disponibilidad de los datos y aplicaciones.

Ing. José Luis Martínez Morales

Director General

probiZion, S.A. - México

Previamente desempeñó también su carrera profesional en empresas como Opentec, Axtel y Alestra.

jlmartinez@probizion.com

Simapro y responsabilidad social

NO HAY RECETAS DE GESTION, PERO EL SIMAPRO SE ACERCA...

María Antonieta Palma, Jefe de Desarrollo Interfases Capacitación

Hoy, ya no existen recetas universales para sostener una empresa en el tiempo. Lo vertiginoso del cambio a nivel planetario nos obliga a innovar y asumir cada vez de manera más inmediata las nuevas exigencias del mercado, como son por ejemplo el respetar el medio ambiente, los derechos del consumidor y el actuar conforme a lo que se entiende por responsabilidad social empresarial.

Pero también la fuerte competencia del mercado internacional nos induce a sumar y restar diariamente las cifras para no sucumbir o perder mercados. En estos últimos años, especialmente la industria de fruta fresca de exportación ha sido duramente golpeada en Chile: mercados exigentes ceñidos a rigurosas normas internacionales, países latinoamericanos entran a

competir en el nuevo escenario, cambio monetario no favorable, concentración de compra cada vez mayor y un costo de producción que se dispara, lo que es muy preocupante si pensamos que el ítem coste de la fuerza de trabajo oscila entre 50% y 75% del total. Oscuro panorama para el sector, oscuro panorama para trabajadores temporeros.

¿Qué hacemos? Era la gran pregunta de ambas partes...

En el 2005 el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) Interfases, se encontró por primera vez en Chile con el consultor de la OIT, Sr. Leonard Mertens y la metodología SIMAPRO, quien, desde hacía unos 12 años viene aplicando esta herramienta en México y Centroamérica como un modelo de gestión que mejora la productividad

junto con la calidad de vida y el ambiente laboral del conjunto de participantes de una empresa y, en especial, de los operarios. Invitados por la Organización Internacional del Trabajo, un año después parte del equipo de Interfases va a México para conocer más de la experiencia metodológica. De regreso, sólo había que estudiar dónde aplicarlo, es decir, responder a la pregunta ¿qué sector de la producción nacional necesita con urgencia una herramienta flexible que considere la participación de los colaboradores? Claro está que es el SIMAPRO, pero difícil promocionar un producto no introducido aún en Chile ni en América de Sur dentro de un escenario complejo como el descrito en los primeros párrafos.

Sin embargo, al igual que en el cine, faltaba que aparecieran otros

importantes protagonistas en escena. Dicen que las cosas aparecen cuando existe la necesidad, y en este caso una vez más este sabio refrán resultó cierto. El Organismo Técnico Intermedio de Capacitación del agro, OTIC Agrocap, andaba en búsqueda de herramientas que dieran respuesta a los requerimientos del sector. Fue cosa de presentar la metodología, reflexionar, planificar y ya. Los patrocinadores son la Asociación de Exportadores de Chile y la OIT Chile, el piloto comenzará el año 2008 en 3 empresas: las nacionales Agrícolas Cruz del Sur y Agrícola Montolín y la transnacional Del Monte Fresh Produce. Los trabajos donde se aplicará la metodología serán las labores de cosecha y packing de uva de mesa y packing de carozos y pomáceas.

¿Qué estándares se ocupan para elaborar las guías?

ASOEX dispone de los perfiles ocupacionales para las distintas funciones del sector agroindustrial, por lo tanto, se validan con cada empresa las competencias técnicas y conductuales, a saber:

Traducción formativa desde las UCL y validación en cada empresa.



COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Desarrollar actitudes y aptitudes en:
Comunicación efectiva.
Trabajo en equipo.
Lealtad y compromiso.
Orientación al cliente.
Gestión de sí mismo.
Otras definidas según la empresa.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Desarrollar habilidades y destrezas en:
Cosechar la uva.
Limpiar la uva.
Seleccionar la fruta.
Emballar la fruta.
Respetar y cumplir normas e higiene y seguridad.

COMPETENCIAS GENERALES

Desarrollar prácticas de responsabilidad social
Autocuidado: cuidar la salud en la vida cotidiana.
Género: Generar igualdad entre hombres y mujeres.
Responsabilidad social.



Las respuestas que se está esperando....

¿Qué es el SIMAPRO?

SIMAPRO es un sistema de aprendizaje permanente, flexible, integral e incluyente en las organizaciones que se focaliza en el logro de los objetivos definidos por el conjunto de los participantes de la empresa. Tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mandos medio y

de la gerencia. Se miden sistemáticamente los indicadores de los objetivos y se generan acciones de mejora continua a las que se le dan seguimiento a través de la permanente retroalimentación grupal.

¿Cuáles son algunas de sus características?

- Es un instrumento de aprendizaje organizacional permanente.
- Se basa en una capacitación informal que se puede medir y evaluar.
- Se comparten buenas prácticas.
- Se trabaja en red nacional e internacional.

- Se potencian tanto competencias individuales como colectivas.

- Mejora procesos productivos tanto como sus condiciones de trabajo.

- Se definen indicadores a medir según estrategia de la empresa.

- Se estandarizan normas y nomenclaturas para la organización.

- Se convierte en un instrumento que facilita la adaptación a los constantes cambios en las organizaciones, haciendo al personal participe de éstos.

- Es permanente ya que la mejora continua nunca termina.

- Es incluyente porque hace participar a todo el personal, desde quienes ocupan los puestos de menor jerarquía hasta el gerente general.

¿Qué beneficios resultan del SIMAPRO?

- Ayuda a cambiar la cultura laboral en base al desarrollo de una comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos medios y operarios.

- Mide la productividad individual y colectiva, estableciendo evaluaciones y soluciones reales que van en beneficio de todos los actores de la organización.

- Mejora el trabajo considerando las propuestas y sugerencias de quienes ejecutan la tarea, en lo que se refiere al ambiente laboral y a la productividad.

- Permite hacer un seguimiento del cumplimiento de objetivos e indicadores (sus causas y consecuencias), al analizar los registros de medición que se realizan semanal, mensual y anualmente.

- Mejora las relaciones humanas del conjunto de los trabajadores de la empresa.

- Se practica la responsabilidad social empresarial.

¿Cómo se aplica la metodología?

Muy fácil. Primero se levanta información del área a abordar, utilizando la herramienta SCID, que sondea los puntos críticos (errores frecuentes) de las labores donde se aplicará el SIMAPRO. En base a estos resultados, se hace un registro fotográfico para elaborar una guía de autoformación y evaluación por competencias. La guía es a la medida de cada área, de cada empresa. En un segundo paso, se capacita a supervisores y jefes en lo que es y significa aplicar el

SIMAPRO. Principalmente, se habla del cambio cultural que conlleva que necesariamente pasa por un cambio de actitud personal. Se les introduce en el tema del enfoque por competencias y se explica que ellos tomarán un nuevo rol: el de "Formadores líderes" de su equipo de trabajo. Luego, se selecciona a un grupo de los mejores trabajadores y ellos son capacitados por los Formadores líderes (sus jefes) con el apoyo de un Tutor del OTEC y la guía de autoformación elaborada especialmente para ellos. Terminada esta etapa, se pasa a lo que es la aplicación de la herramienta en sí que consiste en reunirse una vez a la semana, durante una hora, para medir cómo ha estado la productividad, calidad y ambiente social. Previamente, la empresa ha establecido cuáles indicadores se medirán. Cada una de estas reuniones, denominadas Reuniones de Retroalimentación, se inicia preguntando cómo les fue en la semana y por qué les fue de esa manera. Luego se pasa a la revisión de los indicadores semanales a través de los gráficos que

muestran los puntos de efectividad y si alguno sale negativo (baja la cifra), se aplica la pedagogía de la pregunta o de los 5 ¿por qué? La idea es llegar a la raíz del problema para encontrarle la solución adecuada. Los participantes proponen mejoras y quien propone se hace responsable de llevar a cabo la solución con un segundo responsable que le coopera. En caso de ser necesario, se estudia una parte de la guía, o capacita en un tema específico (cápsula de capacitación). Por su parte, la empresa se compromete a otorgar un refrigerio durante estas reuniones y entrega incentivos individuales y colectivos cuando se alcanzan las metas propuestas.

Lanzamiento primera Red de Aprendizaje Organizacional

En el sector frutícola exportador Ad portas de terminar la temporada 2008, se hizo el lanzamiento de la primera

Red de Aprendizaje Organizacional del sector frutícola.

El evento se realizó el 1 de abril en la Organización

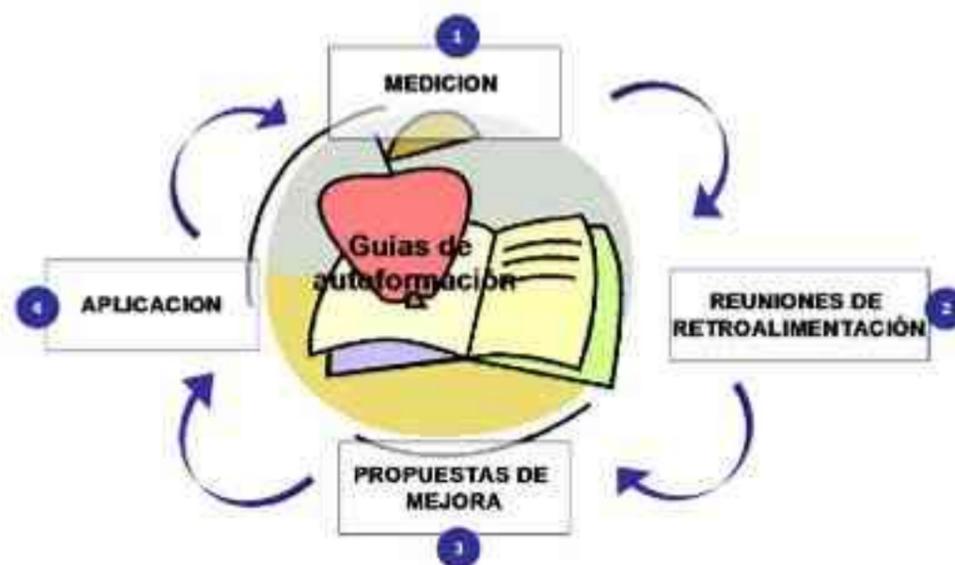
herramienta a nivel nacional.

La red, pondrá énfasis en el intercambio de aprendizajes en materia de gestión de personas, cultura organizacional e innovación. Los primeros participantes, son las empresas pilotos que aplicarán el sistema de medición, OIT Chile, Asoex, OTIC Agrocap, OTEC Interfases Ltda., Interfases Consultores, Universidades, Organismos Técnicos de Capacitación, Empresas productoras y exportadoras de fruta fresca, Organismos Gubernamentales y Consultores independientes. Esta red local pasa a formar parte de la regional que agrupa a las empresas de todos los países donde se aplica SIMAPRO. { }

Red SIMAPRO México:
<http://competenciasazucar.ning.com/>

Informaciones:
docencia@interfases.cl
www.interfases.cl
www.simapro.cl

APLICAR GUIAS ANTES QUE SIMAPRO



Internacional del Trabajo y fue inaugurado por el Sr. Guillermo Miranda, Director de la Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina y el Sr. Ronald Bown, Presidente de la Asociación de Exportadores, ASOEX. El objetivo de la Red de Aprendizaje Organizacional, es compartir experiencias y aprendizajes entre las empresas que apliquen el SIMAPRO a partir de la temporada 2009, lo que ayudará a sostener y mejorar la aplicación de esta

La realidad local de la evaluación de la capacitación

Jaime Neilson Vargas, Mg. en Gestión Educacional.

“En no pocas oportunidades cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)”

La hipótesis escrita antes de esta realidad.

Hace un tiempo, me pidieron que escribiera sobre la evaluación de impacto de la capacitación, dado que una de mis tesis versó sobre ese tema, y elaboré un artículo que denominé “Evaluación de Impacto de la Capacitación, una reflexión desde la práctica”, en el cual uno de los elementos centrales fue precisar que: “En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)”. Esta premisa es la que orienta el presente escrito, por lo que revisaremos algunas intervenciones que hemos realizado en el tema y veremos si esta situación se mantiene en estos días.

¿Por qué se está evaluando la capacitación?

En los últimos 4 años, la inversión en capacitación ha tenido un aumento sostenido, especialmente en el sector público, con base en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), específicamente en el Área de Recursos Humanos, Sistema de Capacitación, en que se estima que los recursos se acercan mucho al 1% de las remuneraciones imponibles de los funcionarios, asimilándose a lo dispuesto mediante la franquicia tributaria para capacitación (SENCE) para las empresas privadas.

De este aumento presupuestario se desprende que es necesario saber si esa inversión realmente genera resultados o si en vez de inversión debemos hablar de gasto.

Específicamente, el PMG indica para el presente año lo siguiente :

la Norma ISO 9001:2000 expresa: evaluar la eficacia de las acciones tomadas

Las precisiones específicas al Programa Marco Básico se refieren a los siguientes sistemas :

a) Capacitación. Se precisa que el objetivo contempla el óptimo funcionamiento de la institución y se define dicho concepto. En la etapa 1 se trasladan objetivos específicos que quedarán como requisitos técnicos y se agrega la información de los organismos capacitadores que presentaron propuesta en el portal Chilecompra y los resultados de la aplicación del mecanismo de evaluación y selección de oferentes. En la etapa 2 se incorpora en el objetivo lo relativo al diseño de los mecanismos de evaluación de resultados de la capacitación (satisfacción, aprendizaje y aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo). En la etapa 3 se agrega al objetivo relativo al Plan Anual de capacitación lo correspondiente al gasto ejecutado en consistencia

con el presupuesto de capacitación asignado por la Ley de Presupuestos. Adicionalmente se traslada desde la etapa 3 a la 4 la aplicación del mecanismo de evaluación de los resultados de la capacitación para mejorar la consistencia en la definición de las etapas, ya que ésta corresponde a la etapa de evaluación. En la etapa 4, adicionalmente a lo señalado en la etapa 3, se agrega el objetivo de aplicar mecanismos de evaluación de las competencias, ya que explícitamente no se señala. Finalmente, se precisa el objetivo referido a la Política de Capacitación, señalando explícitamente que el Servicio formula, perfecciona y aplica la política de capacitación, considerando las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Si bien esto se explicita de esta forma para el presente año, en algunas instituciones públicas se ha comenzado a evaluar la capacitación desde el año 2006 aproximadamente.

En la empresa privada, el énfasis de la evaluación se da, fundamentalmente, por dos aspectos: el primero por buscar aumentar la

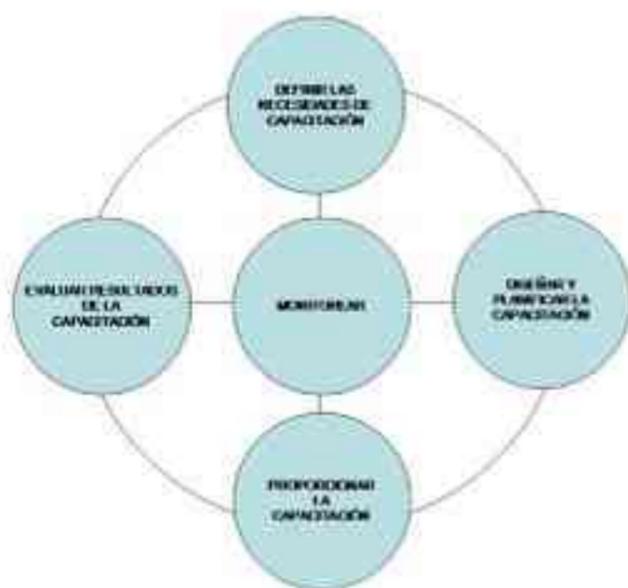
productividad por medio de la eficiencia de las personas, lo cual redundaría en que se capacite con ese fin y, para poder determinar el efecto de esto se deban medir sus resultados en la productividad; en segundo lugar, por requerimientos dados por los sistemas de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001:2000, que en su capítulo 6.2 expresa :

La organización debe a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Como consultor, inserto en las empresas que me corresponde gerenciar, he realizado estudios para evaluar a la capacitación

-nótese que evito usar el término de "evaluar el impacto de la capacitación"- en que he podido comprobar el estado de los sistemas de capacitación y que procedo a describir a continuación.

¿Qué está pasando con los sistemas de capacitación en las organizaciones?



Sin duda que los sistemas de capacitación están mucho más maduros que hace una década, ya que han integrado el enfoque sistémico a su accionar, basándose por lo general, en el modelo de mejora continua o ciclo Deming, en el cual se puede observar claramente la presencia de

La evaluación de la capacitación sólo se podrá llevar a cabo al menos hasta el cuarto nivel en la medida que su gestión sea integral.

la evaluación, relacionada con las otras etapas del proceso .

En lo referido a la gestión organizacional, es necesario reiterar que capacitación se ha de asociar con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

A demás, considero pertinente indicar que todo proceso de evaluación p u e d e diferenciarse, en lo general, según sus fines : 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, p a r a determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

A la luz de resultados actualizados.

Para entender cuando hablamos de niveles de evaluación, considero necesario indicar que se está trabajando sobre la base de dos modelos, complementarios entre si, y que son los más conocidos y utilizados en nuestro país; me refiero a los generados por Donald L. Kirkpatrick, (Univ. Wisconsin) y Jack J. Phillips (Univ. Alabama):

NIVEL	Donald Kirkpatrick		Jack Phillips	
NIVEL I	Reacción o satisfacción	¿Quedaron satisfechos los participantes con el programa?	Reacción y Acciones Planeadas	Mediciones de la reacción de los participantes al programa y los resultados específicos de planes de implementación.
NIVEL II	Aprendizaje	¿Qué aprendieron los participantes en el programa? ¿Se cumplieron los objetivos del curso?	Aprendizaje	Medición de los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes.
NIVEL III	Aplicación o transferencia	¿Cambió su conducta los participantes en base a lo que se aprendió? (Están utilizando lo que aprendieron?)	Aplicaciones a Trabajo	Mediciones del cambio en la conducta en el trabajo y las aplicaciones específicas del material de capacitación.
NIVEL IV	Resultados	¿El cambio afectó positivamente a la organización? ¿Cuáles fueron los beneficios objetivos?	Resultados de Negocio	Medición del impacto del programa en el negocio.
NIVEL V	ROI	ROI	Resultados	Costo/Beneficio: Medición del valor monetario de los resultados y costos del programa, usualmente expresado en porcentaje.

Al realizar el análisis de los resultados de las diversas organizaciones en las que he intervenido con el tema de evaluación de la capacitación, puedo concluir que se puede llegar sin mayor dificultad al nivel de

evaluación de aplicación (nivel 3), con algunas dificultades en el nivel 2; pero los dos niveles superiores son prácticamente inalcanzables en este momento. Esta conclusión se basa en la información obtenida en estudios realizados los años 2006 y 2007 y que se resume en la siguiente tabla:

Organización	Actividades evaluadas	NIVEL EVALUADO SEGÚN DATOS PROPORCIONADOS				
		1	2	3	4	5
Pública	17	17	10	16	1	0
	%	100,0%	58,8%	94,1%	5,9%	0,0%
Privada	13	12	7	12	1	0
	%	92,3%	53,8%	92,3%	7,7%	0,0%
TOTAL	30	29	17	28	2	0
	%	96,7%	56,7%	93,3%	6,7%	0,0%

Gráficamente se define de esta forma:



Específicamente puedo indicar que la evaluación de reacción o satisfacción (nivel 1) está instaurada en las organizaciones, aunque aún se perciben algunas acciones que se quedan sólo en la medición, sin que se apliquen las acciones de mejora en los aspectos deficitarios; en lo referido al segundo nivel, evaluación de aprendizajes, se observa

que se aplican test de carácter sumativo, al finalizar la actividad, lo que permite medir el resultado de aspectos cognitivos, con

algunas instancias de medición de habilidades prácticas, pero que sólo en poco más de la mitad ha considerado los niveles de entrada de los participantes, lo que al ser realizado permite mostrar los logros de aprendizaje real de cada persona y del conjunto.

En el nivel 3, de

habilidades transferidas al puesto de trabajo, se ha logrado establecer el porcentaje de transferencia al poder definir los desempeños esperados de la actividad, contrastándolos con lo que las personas están aplicando en sus puestos de trabajo, aunque también se ha debido realizar estudios ex post, al no estar relacionada la capacitación con la gestión (evaluación) del desempeño, debiendo extraerse desde los objetivos explicitados para la acción de capacitación.

En el cuarto nivel, asociado a resultados obtenidos que impactan en el proceso al cual se asocia la capacitación, no se aprecia que se considere en la planificación y diseño de la capacitación la información

Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día

derivada de mediciones de indicadores de gestión o resultados, y sólo en una oportunidad se pudo medir en este nivel, y fue cuando la necesidad surgió de mediciones cuantitativas de un sistema (atención a usuarios), referidas a reclamos sobre aspectos concretos y que se pudo asociar directamente con determinadas competencias y, a su vez, establecer las brechas de los funcionarios respecto de esas competencias, por lo que al capacitarlos en las competencias deficitarias, se pudo verificar posteriormente, mediante una nueva medición de reclamos de clientes asociados al aspecto definido inicialmente, si se había revertido la situación que generó la acción.

Finalmente, el quinto nivel, conocido como ROI, no se ha logrado medir, al no contarse con información de cómo cada persona aporta a un resultado financiero de la organización y, por ende, a los cambios que se puedan generar en él al fortalecer competencias de las personas. En resumen, no ha sido posible determinar cuánto de lo invertido (o gastado) en capacitación lo

recupera la organización.

A modo de conclusión, se puede indicar que la evaluación de la capacitación sólo se podrá llevar a cabo en todos sus niveles –o al menos hasta el cuarto nivel– en la medida que su gestión sea integral.

Esta integralidad se dará cuando se considere lo siguiente:

La gestión de la capacitación esté asociada a la gestión de las personas y, a través de ésta, a la gestión organizacional.

Al determinar las necesidades de capacitación se establezcan claramente:

- El origen (proceso y

Debo reconocer que aún se mantiene lo indicado hace varios años atrás, la capacitación responde más bien a tendencias y se tiende a evaluar al final, sin considerar que la evaluación debe estar presente en todo el proceso.

cliente interno), la situación problemática a mejorar (hecho el análisis causa efecto).

- Indicadores de gestión o de resultados asociados, con sus valores previos a la capacitación.

- Competencias involucradas.
- Brechas detectadas, identificando a las personas (idealmente asociado a gestión del desempeño).

Durante el proceso de capacitación se considere:

- Determinación de desempeños esperados.

- Comunicación de los desempeños y resultados esperados a los involucrados (facilitadores, alumnos, jefaturas)

- Definición de evaluaciones a realizar (diagnóstico, sumativas teóricas y prácticas, reacción).

- Controlar la actividad para reducir o evitar desviaciones. Después de terminada la capacitación:

- Informar de los resultados y sugerencias para fortalecer lo aprendido a jefaturas y participantes.

- Evaluar las habilidades (competencias) de los participantes en su puesto de trabajo.

- Medir los resultados de los indicadores asociados.

La hipótesis hoy.

Recordemos que al comienzo de este artículo indicamos: "En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)".

Con un poco de pesar debo reconocer que aún se mantiene lo indicado hace varios años atrás, ya que

aún falta información, la capacitación responde más bien a tendencias generales que a objetivos específicos de la organización y se tiende a evaluar al final (ex post facto), sin considerar que la evaluación debe estar presente en todo el proceso.

Sin embargo, soy optimista, al ver que el concepto ya se está instalando y que las organizaciones están trabajando para que se logre determinar el resultado real de la capacitación, por lo menos a establecer las competencias generadas y/o fortalecidas, y a las mejoras en los resultados de los procesos que eso provoca. Personalmente, y en conjunto con el equipo de

Empresas Proeduca, estamos trabajando sobre esto con nuestros clientes, generando las orientaciones y procedimientos para fortalecer la gestión integral del desarrollo de las personas, mediante el uso de los resultados de las evaluaciones de la capacitación realizadas, que si bien han llegado sólo al tercer nivel, nos han permitido visualizar aspectos a mejorar, lo que nos recuerda que evaluar no es sólo es medir, sino analizar la información, concluir sobre ella y generar decisiones que permitan **m e j o r a r** permanentemente. { }

BIBLIOGRAFIA

Jaime Neilson Vargas, publicado en gestiopolis.com, ciberdocencia.com.pe, wikilearning.com y en otros sitios web. 2004

Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de Gestión 2008, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Diciembre 2007. Ibid, p 6.- ISO 9001:2000, traducción certificada, p 6.

Basado en Norma ISO 10015 - 1999 – Quality management - Guidelines for training. Bravo, Contreras y Crespi; Evaluación de Impacto en Formación Empresarial: el caso FUNDES; McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2000; 1 – 2 pp.

Neilson V. Jaime; Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua; UMCE, Chile, 2001; 106 – 127 pp.

El Sistema Previsional en Chile se ha transformado en la práctica en un Seguro

Héctor Castillo O*, Mg Cs Ingeniero Agrónomo.

Este artículo necesariamente debe partir con una pregunta y una respuesta:

Pregunta: ¿Cuándo gana una Compañía de Seguros?

Respuesta: Cuando no tiene que pagar el Seguro.

(Un Seguro es como una apuesta en un Casino, el Casino pierde cuando tiene que pagar y gana cuando no paga).

A través de la lectura de este estudio, basada en casos reales, Ud. Se dará cuenta que el Gobierno de Chile ha transformado el Modelo del Sistema de Capitalización Personal y luego Retiro Programado de dicho capital más su rentabilidad, en la práctica, en un Modelo de Seguro Obligatorio, en el cual la Compañía de Seguro (Renta Vitalicia) se lleva todo el Capital acumulado por el afiliado en su vida laboral, más un margen de la rentabilidad de dicho Capital y en la AFP (Retiro Programado) el afiliado no logra retirar su capital, es decir no existe Retiro Programado, siendo este finalmente heredable.

El único Sistema que ofrece la AFP, para pensionarse, es el Retiro Programado, todos

los demás Sistemas son, a través de las Compañías de Seguros, por lo tanto sólo me referiré a éste, ya que existe suficiente información de los otros Sistemas en Internet. Veamos en primer lugar los casos reales. Estos se referirán a afiliados cuya Cuenta de capitalización está invertida en el FONDO C.

CASO 1 Año 2004

El afiliado tenía en la Cuenta de Capitalización (Fondo: C)
\$103.755.481 (6.060 UF) (Valor de la UF:
\$ 17.116) (Agosto del 2004)
La AFP le ofreció, en Retiro Programado:
42,2 UF mensual es decir, retirar un 8,88%
del Capital Acumulado anual
Renta Vitalicia Ofreció: 37,58 UF un 7,44%
del Capital Acumulado anual

El afiliado optó por Retiro Programado.

Veamos ahora que sucedió desde el 2004 al 2006 La Cuenta de Capitalización del afiliado, al año 2006) aumentó a \$113.217. 714 (6.190 UF) (Valor de la UF: \$ 18.291) (Esto es neto ya que están descontados los retiros efectuados por pensión en el período)

- Renta recalculada por la AFP para el año 2006 (Recálculo)

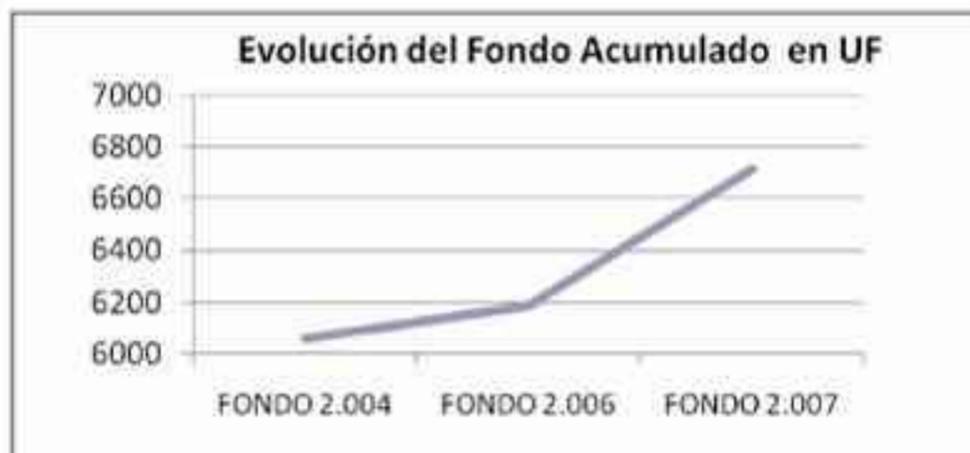
- (De 42,2 UF mensual se rebaja a 39,8 UF mensual)

- De 8,88 % se rebaja el cálculo a 7,68 % del Capital Acumulado anual, acercándose a lo que le ofreció el año 2004 la Renta Vitalicia (7,44%)

- El pensionado recibe menos renta en Agosto del 2006 que en Agosto del 2004 con mayor Cuenta de Capitalización de respaldo (130 UF más que en el 2004) y con 2 años menos de expectativa de vida. Esto se puede visualizar mejor en los siguientes gráficos.

Nota: En este Caso y en el Caso 2, el año 2008 la cuenta de Capitalización continúa aumentando, a pesar de la crisis enfrentada el año 2007 , que en las

inversiones de largo plazo, siempre se consideran hechos puntuales que no deberían afectar el Capital en forma alarmante.



Veamos ahora el Caso 2

CASO 2 EN RETIRO PROGRAMADO

El afiliado tenía en la Cuenta de Capitalización (Fondo: C) \$25.000.000 (1.461 UF) (Valor de la UF: \$ 17.116,3) (Agosto del 2004)

La AFP le ofreció, en Retiro Programado: 10,8 UF mensual

es decir, retirar un 8,88% del Capital Acumulado anual Renta Vitalicia Ofreció: 9,05 UF un 7,44% del Capital

Acumulado anual Que sucedió desde el 2004 al 2006

- Cuenta de Capitalización del afiliado aumentó a \$27.000.000 (1.491 UF) (descontando los retiros efectuados)

recalculada por la AFP para el año 2006 (Recálculo)

Se rebaja a 9,54 UF mensual

De 8,88 % se rebaja el cálculo a 7,68 % del Capital Acumulado anual, acercándose a lo que le ofreció el año 2004 la RENTA VITALICIA (7,44%)

El pensionado recibe menos renta en Agosto del 2006 que en Agosto del 2004 con mayor Cuenta de Capitalización (30 UF más que el año 2004) de respaldo. Año 2007

CASO 3 EN RETIRO PROGRAMADO

Cuenta de Capitalización (Fondo C) \$25.310.824 (1.335 UF) (Octubre del 2007)

La AFP le ofreció, en Retiro Programado: 7,69 UF mensual es decir, retirar

un 6,84 % del Capital Acumulado anual
 Rentabilidad real del Fondo C a esa fecha 9,05% (Dato publicado por la Superintendencia de AFP)
 Es decir la AFP debería haber ofrecido 10,06 UF mensual de pensión, sólo basándose en la rentabilidad real del Fondo C en que está invertida la Cuenta de Capitalización del Afiliado. Este último caso de Octubre del año 2007, recién pasado, nos está indicando que en la realidad no existe el Retiro Programado ya que al afiliado se le ofrece una pensión inferior a la rentabilidad real del Fondo en que tiene invertido sus ahorros. Por lo tanto no retira absolutamente nada de su Capital y le queda un plus de rentabilidad que va a incrementar cada año su Cuenta de Capitalización, como se ha visto en los 2 casos anteriores, estudiados en el tiempo (2004 al 2006), ya que se le recalcula cada año la renta, con factores en contra, que veremos más adelante.

Veamos ahora cuál ha sido la rentabilidad real para los años analizados y la rentabilidad promedio en los últimos 25 años.
 Rentabilidad real anual del Fondo C de pensiones

deflactada por UF
 Año 2004 8,97 %
 Año 2005 10,2 %
 Año 2006 16,06 %
 Año 2007 9,05 %
 (Enero a Octubre)
 25 años 10,25 % (Prom.)
 Fuente: Superintendencia de AFP

Se puede apreciar que en ninguno de los casos descritos se ofreció una pensión cercana a la rentabilidad real del Fondo C para ese año, ni siquiera la rentabilidad promedio de los últimos 25 años, publicitado por la Superintendencia de AFP (10,25 %).

EXPLICACION
A.- TASA DE INTERES DE DESCUENTO APLICADA AL RETIRO PROGRAMADO

Por orden de la Superintendencia de AFP, al Retiro Programado se le debe aplicar cada Año una Tasa de Descuento que entrega esta Superintendencia, la cual se calcula como promedio ponderado entre la tasa implícita promedio de las RENTAS VITALICIAS (Ponderada en un 80%) y la rentabilidad promedio de los últimos 10 años del FONDO DE PENSIONES respectivos (Ponderada en

un 20%)
 Formula que se aplica:

$$TIDL_j = \sum_{k=1}^{10} \frac{R_{Lj-k}}{10} \times 0,2 + trvj-1 \times 0,8$$

Donde:
 TIDLj = Tasa de interés de descuento a utilizar por todas las AFP del sistema para el Fondo tipo L en el año j (j= 2008)
 RLj-k = Rentabilidad promedio real anual de la cuota (deflactada por el IPC) correspondiente al Fondo tipo L en el año j-k.
 Trvj-1 = Tasa de interés implícita promedio de las rentas vitalicias entre los meses de Noviembre 2.006 y Octubre 2007 (trvj-1= 3,2) (J=2008)

Esto significa que las tasas de interés de descuento que se aplicarán el año 2008 para el cálculo de Retiro Programado serán las siguientes:

Fondo	Tasa de Interés (%)
Tipo A	4,8
Tipo B	4,4
Tipo C	4,0
Tipo D	3,8
Tipo E	3,7

Fuente: Superintendencia de AFP

La rentabilidad real del Fondo C desde Enero del 2006 a Diciembre del 2007

fue de 0,82 % mensual (Según lo publicado por la SAFP). Si esto se multiplica por 12 meses, nos daría 9,84 % al año, lo que se aleja bastante de la tasa de Interés de Descuento que exige la propia Superintendencia al Retiro Programado de las AFP. (4,0 %)

Esto explica porque la Cuenta de Capitalización aumenta cada año en lugar de disminuir con el Retiro de dinero en la AFP y también el Respaldo exagerado exigido al Retiro Programado para entregar una jubilación digna. Resumiendo, con esta Tasa de Descuento se busca homologar el Retiro Programado con la Jubilación ofrecida por una Compañía de Seguro, ya que se le aplica la tasa de rentabilidad que aplican las Rentas Vitalicias, (Compañías de Seguros), con una ponderación de 80%. En cambio la rentabilidad real de cada fondo prácticamente no se considera ya que se calcula como promedio de los últimos 10 años y además sólo pesa un 20% en el cálculo. Es decir no existe ninguna proyección esperada de la Cuenta de

Capitalización acorde con el comportamiento de la rentabilidad mostrada en el tiempo, aplicando fórmulas estadísticas y análisis de variables esperadas.
B.- EN RETIRO PROGRAMADO SÓLO SE PUEDE INVERTIR EN 3 DE LOS 5 MULTIFONDOS

Quien opte por Retiro Programado inmediato, sólo puede invertir su dinero en los Fondos C, D y E. En cambio si opta por Retiro Programado con Renta Vitalicia Diferida, puede invertir su dinero en cualquiera de los 5 Fondos, mientras tenga ese capital en la AFP, ya que así puede alcanzar una mayor Cuenta de Capitalización optando por los Fondos A y B que han demostrado obtener las mejores rentabilidades en periodos normales y aún en periodos de crisis. Esta Cuenta de Capitalización ingresará posteriormente a la Compañía de Seguros, con las ganancias respectivas, cuando el afiliado deba ingresar a Renta Vitalicia.

HOMOLOGACIÓN DE RETIRO PROGRAMADO CON SEGURO

Y a lo explicado anteriormente demuestra

que el Retiro Programado no existe y que está homologado con un Seguro llamado Renta Vitalicia, al aplicarse una Tasa de Descuento en cuya fórmula el peso específico del Seguro es evidentemente enorme (80%); además de impedir que el afiliado alcance rentabilidades muy altas en Retiro Programado, impidiéndole que invierta en los Fondos A y B para evitar hacer atractiva esta modalidad, (a pesar de la tasa de descuento), ya que la Cuenta de Capitalización podría subir demasiado.

Veamos otras similitudes con el Seguro llamado Renta Vitalicia

A.- Renta de la viuda 60%
En caso de fallecimiento del afiliado, la viuda sólo tiene derecho a percibir como beneficiaria el 60% de la renta que recibía su cónyuge como pensionado. Igual que en Renta Vitalicia.

Esto a pesar que en Retiro Programado la Cuenta de Capitalización remanente es heredable y en renta Vitalicia es de la Compañía de Seguros.

B.- Renta del viudo 0%

En caso de fallecimiento de la afiliada, el viudo no recibe

nada, sólo tiene derecho a percibir como beneficiario el 60% de la renta que recibía su cónyuge como pensionada, sólo si es inválido total. Igual que en Renta Vitalicia. Esto a pesar que en Retiro Programado la Cuenta de Capitalización remanente es heredable y en renta Vitalicia es de la Compañía de Seguros.

C.- Aumento de expectativas de vida

A partir de Febrero del 2005 se aplica en Retiro Programado un aumento de las expectativas de vida, considerando 83 años para el hombre y 88 años para la mujer. Igual que las Compañías de Seguro en Rentas Vitalicias.

CONCLUSIONES

1.- EL RETIRO PROGRAMADO NO ESTÁ REGULADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE AFP SINO INTERVENIDO, AL APLICAR UNA TASA DE DESCUENTO A ESTA MODALIDAD, OBLIGATORIA PARA LAS AFP.

2.- EL SISTEMA ACTUAL PERMITIRÍA EN LA MODALIDAD DE RETIRO PROGRAMADO ENTREGAR UNA RENTA EQUIVALENTE AL SUELDO TOTAL QUE GANABA EL AFILIADO, SIEMPRE QUE SE RETIRE LA INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO A TRAVÉS DE LA SUPERINTENDENCIA DE AFP A FAVOR DE LAS ASEGURADORAS.

3.- NO EXISTE NINGUNA RAZÓN NI EXPLICACIÓN ACEPTABLE PARA PAGAR UN 60% DE LA RENTA A LA VIUDA DE UN PENSIONADO EN LA MODALIDAD DE RETIRO PROGRAMADO YA QUE LA CUENTA DE CAPITALIZACIÓN ES HEREDABLE. MENOS AÚN AL VIUDO DEJARLO SIN NADA.

4.- LAS TASAS DE MORTALIDAD DEL INE NO SON CONSIDERADAS POR LAS

ASEGURADORAS EN RENTAS VITALICIAS NI POR EL GOBIERNO EN RETIRO PROGRAMADO. COMO LO ESTABLECÍA EN EL ART. 65 DEL DL 3.500 DE 1980 EN LA LEY 18.646 DEL MINISTERIO DEL TRABAJO, DE AGOSTO DE 1987. YA QUE ESTO FUE DEROGADO POSTERIORMENTE POR EL ESTADO.

5.- LA RENTA VITALICIA ES LA COMPETENCIA DEL RETIRO PROGRAMADO EN EL SISTEMA PREVISIONAL CHILENO.

6.- SI EL GOBIERNO DEFIENDE EL MODELO DE LIBRE COMPETENCIA. AQUÍ EL MODELO ES DE COMPETENCIA DESLEAL PARA LOS AFILIADOS A AFP CON VENTAJA DESMESURADA PARA LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS YA QUE ESTAS SON INCORPORADAS EN LA TASA DE DESCUENTO DE LOS RETIROS PROGRAMADOS EN UN 80%, DEJANDO SOLO UN 20% A LA RENTABILIDAD REAL DEL FONDO INVERTIDO EN LA AFP. TAL VEZ SE PODRÍA RECURRIR AL TRIBUNAL DE LIBRE COMPETENCIA U OTRA INSTANCIA SIMILAR.

7.- SE REQUIERE ELIMINAR LA TASA DE DESCUENTO A LOS RETIROS PROGRAMADOS PARA ENTREGAR PENSIONES DIGNAS Y SANEAR LA COMPETENCIA CON LAS RENTAS VITALICIAS.

8.- SE DEBE PERMITIR QUE PARTE DE LA CUENTA DE CAPITALIZACIÓN SE INVierta EN LOS FONDOS A Y B.

9.- SE DEBEN ACEPTAR LOS ESTUDIOS DEL INE EN LAS ESPECTATIVAS DE VIDA DE LOS PENSIONADO POR RETIRO PROGRAMADO

10.- SE REQUIERE INTRODUCIR UNA FORMA DE RETIRAR LOS EXCEDENTES ACUMULADOS EN LAS CUENTAS DE CAPITALIZACIÓN, CUANDO LAS RENTABILIDADES OBTENIDAS POR LOS

FONDOS SUPEREN EL RETIRO REALIZADO EN EL AÑO.

11.- SE DEBE ELIMINAR EL RECALCULO DE LA PENSION CUANDO EL AFILIADO SE CAMBIE DE FONDO O REPARTA LA CUENTA EN DIFERENTES FONDOS, EN PERIODOS DE CRISIS. EL RECALCULO SE JUSTIFICA SOLO SI LA CUENTA DISMINUYE PELIGROSAMENTE. { }

BIBLIOGRAFÍA

1. D.L. 3.500 de 1980 .- Texto Actualizado al 31 de Mayo del 2.005
2. <http://www.safp.cl>.- Estadísticas. 2.000 al 2.008
3. <http://www.safp.cl>.- Retiros Programados y Nuevas Tablas de Mortalidad, Julio 2.005
4. Diario Oficial .- Subsecretaría de Previsión Social Ley Nº 18.646 :Modifica Decreto Ley 3.500 de 1980.- 29 Agosto 1987
5. <http://www.afphabitat.cl> .- Pensiones. Abril 2.008
6. Ministerio del Trabajo.- 2.006-2.007. Aspectos legales en Sistema Previsional
7. Superintendencia de AFP 2.007. – Determinación de tasa de descuento a Retiro Programado.

Noticias de la Carrera TAP USACH

Inauguración año académico LOGT



El pasado lunes 31 de marzo del año en curso se inauguró el año Académico del Programa de Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica en su primera versión.

La Decana Almendares en su discurso expuso a los asistentes que:

“La Licenciatura es un programa académico que corresponde a un segundo ciclo de carácter formativo en el área de la Organización y Gestión Tecnológica, destinado a complementar la formación profesional, de modo que egresados de la carrera de Tecnólogo, con el grado de Bachiller en Tecnologías como primer ciclo, alcancen las competencias técnicas y transversales que el cada vez más exigente mundo laboral plantea como desafío a los profesionales de los nuevos tiempos.”

En otro momento de su intervención señaló que “el actual Programa de Licenciatura nos permitirá desarrollar en un mediano plazo la oferta de Postgrado en nuestra Facultad, aspecto estratégico en el crecimiento

de toda Institución Educativa. Como Decana espero y confío que las Unidades Académicas, es decir, los Departamentos estarán a la altura de las expectativas de los estudiantes”.

Finalizó su discurso deseando a cada uno de los 23 alumnos y alumnas del programa, el mejor y mayor de los éxitos, esperamos en un año y medio más estar junto a ustedes no inaugurando el año académico, sino entregándoles el Diploma que los acredita con el nuevo grado académico, es decir, como Licenciados en Organización y Gestión Tecnológica.

La ceremonia de inauguración del año académico contó con la presencia del Gerente General de Innovasoft, Ingeniero de Ejecución en Procesamiento de la Información de la Universidad de Chile y Magíster en Innovación Tecnológica y Emprendimiento de la Universidad Federico Santa María, Sr. Miguel Collado Yantén quien abordó la ponencia denominada “Soluciones de Software en empresas con base tecnológica”.



Inauguración Diplomado en gestión de las personas, tercera versión.



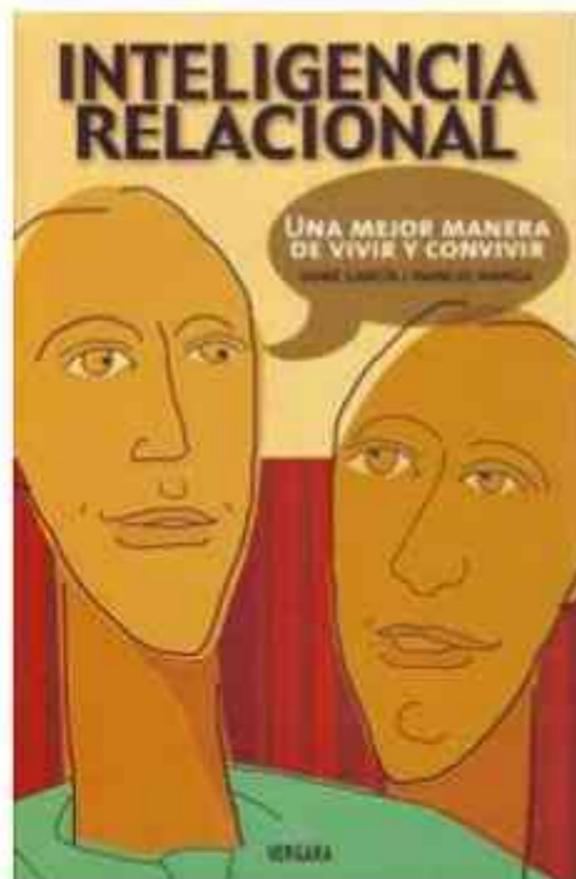
Con la charla denominada "EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN CHILE: Escenario frente a la próxima publicación de la Ley del Sistema Nacional de Acreditación de Competencias Laborales". Expuesta por el Sr. Jaime Sáenz Salas del SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO – SENCE. Se inició el día martes 08 de abril la Tercera versión del Diplomado en Gestión de las Personas por parte de la carrera de Tecnólogo en Administración de Personal de la Facultad Tecnológica.

A la inauguración asistieron los 23 nuevos alumnos, profesionales, encargados y jefaturas de Recursos Humanos y de otras áreas de organizaciones tanta públicas como privadas. También se contó con el saludo del Director del Depto. de Tecnologías Generales Sr. Luis Ovalle Díaz, el Jefe de Carrera Sr. Julio González Candia y la Coordinadora Académica Sra. Myrna Videla Aros.

El evento fue realizado en la Sala de Conferencias y organizado por el Coordinador Académico del Diplomado Sr. Hugo Vergara Reyes.

Inteligencia relacional

Freddy Herrera Espinoza *



Ficha técnica

Título:
Inteligencia relacional
Autores:
Jaime García
Manuel Manga
Editorial:
Vergara, 3ª edición
Enero 2008
188 páginas

Hace ya un tiempo atrás decidí no pasar ni de cerca por los pasillos dedicados a aquellos libros denominados de autoayuda, aunque visitante asiduo de librerías, he sorteado con bastante éxito el detenerme a leer siquiera algún párrafo de solapa de estos sugerentes títulos que ofrecen guiar nuestro saber futuro, sea esto realidad o ficción, lo cierto es que esta práctica ha ido funcionando bien, hasta que agradecido por la invitación a reseñar libros para esta revista me entregan un best seller que ya va en su tercera edición y nos invita a vivir y convivir de una manera mejor.

Prejuiciosamente estimé, previo a su lectura, que se trataba de un libro que pertenecía a la citada área del conocimiento y no precisamente a lo que en un primer momento supuse, una línea editorial de carácter tecnológico y/o de personas que daría vida a esta, su primera publicación. Es en este contexto, entonces, que

me he aproximado al presente título en el que nos llaman a aprender de la... "inteligencia relacional".

Con una buena mezcla de aspectos técnicos y hechos reales nos arrastran a un mundo al que día a día nos enfrentamos, en sus primeras páginas ya me cabe la duda si son los autores excelentes observadores o se trata por lo simple de una narración con aroma a lugar común, en lo medular está escrito para todo público y cuyo propósito pareciera ser el de transportarnos a una realidad en la que no nos hemos detenido a recepcionar o que nunca antes habíamos percibido.

Lo anterior subyace en lo relativo a nuestra área de interés, o sea la empresa, aclaro que la intencionan, motivo por el cual devanan su incorporación a la realidad laboral con deducciones basadas en comportamientos sociales habituales, como aquella de inspiración matrimonial, donde coexisten

dos matrimonios - uno de él y otro de ella - útil en este caso para explicar que cada persona es distinta y que vive un mundo propio, prelude para a posterior presentar las consecuencias de ver el mundo diferente, ya que "si cada persona vive su propia verdad, la objetividad no existe" o "lo que reemplaza a la paciencia y la tolerancia es el amor, que permite aceptar a la otra persona" todo esto, se supone, que afecta a los ejecutivos, ya que abren el capítulo en alusión a ellos, por cuanto son quienes hacen las evaluaciones o diagnósticos de la realidad, dejando entrever que tanto estos como otros tienen en sus manos la capacidad de modificar nuestro espacio de convivencia, frase esta última con la cual se cierra la primera parte.

La segunda parte se aventura en diferenciaciones respecto a la vida biológica y a la relacional, lo que en un primer momento parece ser el peso de la presentación se diluye en un letárgico

explicativo de la persona viva o individual con aquella social, en que el lenguaje nos hace humanos, nos coordina, nos diferencia de

si cada persona vive su propia verdad, la objetividad no existe

los animales, hasta citan ejemplos para que no quepan dudas de que entendimos e inclusive explican de una manera muy cuidadosa lo que son los juicios o las afirmaciones, de acuerdo, no se anda por la vida definiendo y de ahí su aporte, tal como el guiño que le hacen a la administración cuando tocan de soslayo la autoridad y el poder bajo un prisma que, ya avanzado en número de páginas, interesa dar lectura.

Luego incorporan una especie de manual de buenas intenciones, basados un tanto en Humberto Maturana y decorado pertinentemente con frases poéticas Nerudianas, dan paso a un compendio de explicaciones

para comprender las emociones frente a la razón y lo importante de escuchar, los ejemplos ahora se presentan más en sintonía con nuestra búsqueda, ya que están dirigidos e inspirados en situaciones con tópicos administrativos que nos hacen recorrer por una

suerte de capacitación gramatical, induciendo a reconocer el mundo de las preguntas y respuestas cuyo corolario grafica la importancia de la identidad en las relaciones, en adición a una sentencia de antigua data: "difícil no es imposible", refrán que a estas alturas es absolutamente necesario para leer la tercera parte.

Transformación de las relaciones, sugerente título para la última parte, sin agravantes ni perfecciones se mantiene en un todo parejo que a este grado de avance ya me parece de sermón dominical, amparados en el mejoramiento del clima laboral citan instructivos como "respetar la diversidad" o "vivir la amistad" para abrir nuestro



corazón y mente en pos de construir una mejor relación, expresan de base la necesidad de un buen diálogo y de la retroalimentación como camino para resolver conflictos, por supuesto que a partir de ello se generan recomendaciones para su

eficacia, en el entendido de que "dar y recibir retroalimentación requiere amor" o que "no hay que buscar intenciones donde no las hay" fundamentales para iniciarse con - los siete principios del lenguaje, lo importante de la emoción y como nos relacionamos en

el siglo XXI - últimos tres apartados del texto, por los cuales evitaré agregar algo más para incentivar su lectura y es posible el encuentro en estas líneas finales el sustento que le ha dado el éxito de ventas según publican que posee.

En suma, un libro para un altísimo espectro de lectores, relatado en forma bastante amigable, dinámica y muy acorde con lo denominado autoayuda transformándose rápidamente en un best seller, pero dudo de su éxito en las divisiones editoriales tecnológicas, de personas, administrativas o académicas, distinto parece en las líneas estudiantiles o en agrupaciones más cercanas a este tipo de textos, de la cual estimo puede ser un gran aporte y desde ese punto de vista se agradece el esfuerzo de sus autores. { }

Freddy Herrera es Técnico Universitario en Administración de Personal, Administrador Público de la Usach. Actualmente se desempeña como profesor por horas de clases en la carrera de Tecnólogo en Administración de Personal

programa vespertino trabajadores

*Tu primer título,
tu primer grado*

TECNOLOGO
EN ADMINISTRACION DE
PERSONAL
ingreso 2do semestre

www.tap.usach.cl
Fono contacto: 7180533



invitación a publicar

La **revista Gestión de las Personas y Tecnología** invita a todos los profesionales interesados en publicar sus artículos en esta revista. Para ello es necesario que tomen nota de cada uno de los requisitos:

1. La revista publicará, predominantemente, artículos originales resultantes de investigaciones científicas y otras contribuciones originales significativas para el área específica de la revista. Puede incluir otro tipo de artículos, tales como: editoriales, entrevistas, reseñas, comunicaciones breves, notas, eventos y noticias, que no serán considerados artículos originales.

2. Todo artículo que llegue a la revista y que sea seleccionado pasará por el VºBº del Comité Editorial antes de ser publicado.

En relación a las características de formato de cada artículo, éste se expone a continuación.

INFORMACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

Podrán presentar artículos todas aquellas personas que cuenten con un título profesional de una Institución de Educación Superior Chilena o Extranjera.

Las características técnicas del artículo son:

A. Debe ser un artículo original, no publicado anteriormente en ningún otro medio. Salvo el caso exclusivo de "contribuciones" recibidas de otras revistas electrónicas con las que exista intercambio.

B. Título, resumen y palabras clave en inglés. Los artículos deben contener título, resumen y palabras clave en el idioma del texto del artículo y en el idioma inglés,

cuando este no es el idioma del texto.

C. Máximo 8 páginas.

D. Tamaño carta.

E. Letra Arial 12.

F. Interlineado de 1.5.

G. Pueden incluir fotos, gráficos y tablas como anexos.

H. Por el carácter de la revista, deben ser incluidas necesariamente referencias bibliográficas, textos, libros, otras revistas, referencias web, etc. Esto se puede realizar en la modalidad de pie de página y debe indicar en este mismo orden: Nombre autor (es) – título del texto – Edición – Editorial – Año.

I. Adicionalmente el autor debe enviar una foto de su rostro para ser incorporada al artículo, así como informar su correo electrónico dejando abierta la posibilidad de comunicación con los lectores. También es necesario que él o los autores en un máximo de 4 líneas releven sus principales antecedentes curriculares (formativos, laborales, en fin).

Los artículos pasarán a revisión del comité editorial quien informará respecto de las modificaciones que se deben incorporar para ser publicados.

La versión 1 de los artículos serán recibidas hasta el día 15 de Julio de 2008. En el correo electrónico: **revistapersonastecno@usach.cl**.

COMITÉ EDITORIAL
Santiago, Mayo 28 de 2008