

- Reportaje Seminario Internacional  
de Recursos Humanos en México  
- Artículos de Tecnología

GESTION DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGIA



**TODOS POR LAS BUENAS  
PRACTICAS LABORALES**

# Indice



Buenas Prácticas  
Laborales, una  
mirada desde los  
RRHH y la Ética **06**



Seminario  
Internacional  
RRHH Cuernavaca  
México 2008 **16**



Entrevista:  
Gloria Fuentes  
Buenas Prácticas  
Laborales -SERNAM **22**

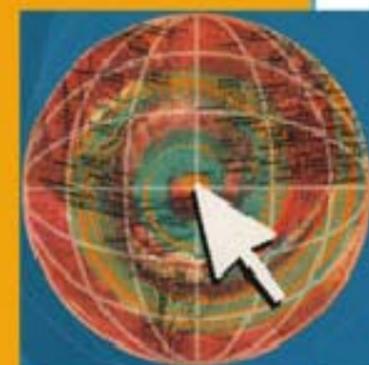


Cambio  
Organizacional  
y Tecnológico:  
Duelos Colectivos **24**

**32** El Desarrollo  
Tecnológico  
en el Contexto de la  
Nueva Ley Nº 20.267



**42** Nuevas Tecnologías  
de la Comunicación  
en la Era Digital:  
Alcances al  
Impacto Cultural



**46** Personas y  
Eventos.



HAGA DOBLE CLIC  
para ver Versiones anteriores Revista GPT



Con agrado y orgullo presentamos la Tercera edición de la Revista "GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA". Razones hay varias, entre otras podemos mencionar: 1) El Área de Administración de Personal del Depto. de Tecnologías Generales de la Facultad Tecnológica en conjunto con el Servicio Nacional de la Mujer SERNAM y la Asociación de Trabajadoras Sociales de Empresas ATSE AG organizaron el Seminario Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género los días 15 y 22 de noviembre del año en curso. Un evento que no sólo contó con una cantidad importante de asistentes, sino que además logró posicionar en la otra agenda pública los temas relacionados con las mejores prácticas y la equidad de género. 2) La revista Gestión de las Personas y Tecnología estuvo presente en el Seminario Internacional de Recursos Humanos realizado en Cuernavaca - México, organizado por el Centro Internacional de Formación de la OIT. Allí se pudo realizar entrevistas y conocer la opinión de algunos de los participantes. Se destaca la visión de dos representantes de Cuba.

3) Para seguir creciendo y ampliando nuestros horizontes, el Comité editorial de la revista ha invitado a la profesional brasileña Srta. Clarisse Droval a formar parte del Comité. Esta invitación fue aceptada y la Srta. Droval nos colaborará a partir de la cuarta edición. A su vez, ya se tomó la decisión de seguir ampliando el Comité Editorial para darle a la revista una mayor proyección internacional.

Respecto de los artículos y ensayos, se destaca un trabajo sobre las "Buenas Prácticas Laborales y su relación con la gestión de recursos humanos y la ética".

Siguiendo en la línea de las Buenas Prácticas, se presenta una entrevista a la Sra. Gloria Fuentes que se desempeña como Jefa de la Unidad de Buenas Prácticas en el Servicio Nacional de la Mujer. En el ámbito de la tecnología, se presenta una reseña de un libro confeccionada por el Académico Sr. Jorge Brower y los artículos "Cambio organizacional y tecnológico - duelos colectivos" y "Desarrollo Tecnológico en el contexto de la nueva ley N° 20.267". Estos últimos confeccionados por Tecnólogos ya titulados y que actualmente son alumnos de la Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica.

El Comité Editorial de esta revista está formado por los Académicos del Área de Administración de Personal; Sra. Myrna Videla Aros (myrna.videla@usach.cl) y Sres. Juan Godoy Vargas (juan.godoy@usach.cl), Miguel Portugal Campillay (miguel.portugal@usach.cl), Luis Ovalle Díaz (luis.ovalle@usach.cl) y Julio González Candia (julio.gonzalez@usach.cl).

Les informamos a todos los lectores que las opiniones expresadas por los autores son de su exclusiva responsabilidad. Esperamos que esta nueva edición satisfaga las expectativas de todas las amigas y amigos lectores.

## COMITÉ EDITORIAL

**Santiago, Noviembre 28 de 2008**

# Invitación a publicar

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

1. La revista publica, 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 puede 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 para ser publicados en la Cuarta Edición de la revista del año 2009 en curso serán recibidos hasta el día 31 de marzo del 2009. En el correo electrónico: [revistagestiondelaspersonas@usach.cl](mailto:revistagestiondelaspersonas@usach.cl).

**COMITÉ EDITORIAL**

Santiago, Noviembre de 2008

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

quinta versión abril 2009

# DIPLOMADO EN GESTION DE LAS PERSONAS

[www.tap.usach.cl](http://www.tap.usach.cl) | Fono contacto :7180533



# Buenas Prácticas Laborales, una mirada desde los RRHH y la Ética

Julio González Candia  
Académico del Área de Adm. De Personal  
julio.gonzalez@usach.cl



... "una buena práctica es toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado..."

**C**omo en múltiples ámbitos y espacios de las ciencias sociales, al hablar de "Buenas Prácticas Laborales" (BPL) nos enfrentamos a un problema que tiene dos vertientes estrechamente relacionadas. Una, de orden teórico y la otra de orden empírica. En lo teórico no existe una única definición de buenas prácticas (no podría haberlo) y estrechamente relacionado con esto, al no existir precisión conceptual, el tema empírico o como se nos evidencia esta realidad en lo cotidiano también resulta complejo.

Una definición muy amplia, inicial y un tanto ambigua, la plantean las autoras Marleen Rueda – Catry y María Luz Vega Ruiz al sostener que "una buena práctica es toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto".

Desde un punto de vista muy general y basado en

estudios e investigaciones se desprende la idea de que se trata de reflejar ejemplares adecuados y por tanto modelicos y / o demostrativos en los distintos aspectos del trabajo y el empleo.

Podemos situar las Buenas Practicas Laborales en un marco más amplio dado por la Ética empresarial, la que en el decir de Thomas “pone énfasis en la moralidad, en los valores éticos... valores políticos tales como la Democracia; económicos como la igualdad, sociales como la igualdad de oportunidades y valores éticos, tales como la confianza, integridad, honestidad, veracidad y otros, que subyacen a los conceptos de ética empresarial y gobierno ético”

También – y aunque resulte obvio – podemos situar las Buenas Practicas Laborales en un marco más amplio dado por la Ética empresarial, la que en el decir de Thomas “pone énfasis en la moralidad, en los valores éticos... valores políticos tales como la Democracia; económicos como la igualdad, sociales como la igualdad de oportunidades y valores éticos, tales como la confianza, integridad, honestidad, veracidad y otros, que subyacen a los conceptos de ética empresarial y gobierno ético” .

Resulta interesante rastrear de manera más puntual los orígenes de la preocupación por estas buenas prácticas en el ámbito de las relaciones laborales. Todo

indicaría que en la última

década el o uno de los primeros puntapiés iniciales provendría del concepto de “Trabajo Decente” propiciado por la Organización Internacional del Trabajo. Citando a Oscar Ermida podemos señalar “que la primera utilización expresa y formal de la expresión trabajo decente en la OIT y en las ciencias del trabajo, se daría en la Memoria del Director General a la Conferencia Internacional del Trabajo de 1999, que lleva ese título. Allí aparece una primera definición: trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con una remuneración adecuada y protección social” . De esta definición inicial podemos destacar los

siguientes elementos constitutivos: a) trabajo productivo, b) con protección de derechos, c) con ingresos adecuados, d) con protección social y e) el tripartismo y el dialogo social. Cabe mencionar que éste fue un primer esbozo de

una definición que tiene un camino más largo en su construcción. En los años 2000 – 2001 – en la misma reseña de Oscar Ermida - la noción de trabajo decente se intenta vincular con los cuatro objetivos de la OIT para el período: a) la promoción de los derechos laborales, b) promoción del empleo, c) protección social contra las situaciones de vulnerabilidad y d) el fomento del diálogo social.

Posteriormente, el trabajo decente aparece definido “como un empleo de calidad que respete los derechos de los trabajadores y a cuyo respecto se desarrollen formas de protección social”. Llamamos la atención algunas diferencias: se sustituye la idea de trabajo productivo por la de empleo de calidad; no aparece la referencia a

los ingresos adecuados que puede considerarse subsumida en la de calidad del empleo y tampoco figura la referencia al tripartismo y el diálogo social, aunque ésta también podría considerarse incluida en el respeto a los derechos de los trabajadores .

En la Memoria del Director General a la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, se reafirma que el de trabajo decente es un " concepto integrativo en cuya realización es necesario combinar aspectos relativos a los derechos, el empleo, la protección y el diálogo en un todo integrado, agregándose que constituye una meta, un marco para la definición y actuación de políticas, un método de organización de actividades y programas, y una plataforma para la asociación con otras entidades". Puede agregarse también que en el seno de la OIT se le han atribuido las siguientes características: trabajo

productivo y seguro, con respeto a los derechos laborales, con ingresos adecuados, con protección social y con diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación .

Retomando a las autoras Marleen Rueda-Catry y María Luz Vega Ruiz y uniendo a la vez el concepto de buenas prácticas con las

Una buena práctica en materias de relaciones laborales podría ser entendida como "aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo.

perspectivas desarrolladas por la OIT, podemos sostener que una buena práctica en materias de relaciones laborales podría ser entendida como "aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, pueda ser calificada como exitosa para

garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir, facilitando un trabajo decente" .

La socióloga Carolina Villanueva sostiene que una buena práctica laboral puede ser entendida "como todas aquellas acciones implementadas

tanto para beneficiar a los trabajadores como para hacer más eficientes los procesos productivos" . Agrega que "se trata de empresas cuya cultura organizacional concibe al trabajador como un recurso estratégico para el aumento de la competitividad y calidad empresarial por lo que se esmeran en ofrecer buenas condiciones laborales y beneficios que pueden ir más allá de lo que



exige la ley” .

También es importante señalar en este viaje por los conceptos, el término de buenas prácticas de género (BPG), definido como las “acciones tendientes a eliminar las desigualdades de condición social entre hombres y mujeres, aplicables en cada uno de

los espacios donde se desarrolla el ser humano, desde el hogar hasta los centros laborales. Con estas prácticas se pretende coadyuvar a la eliminación de las diferencias, las desigualdades y la discriminación”. Más en el ámbito laboral podemos entender por BPG al “conjunto de medidas,

políticas e iniciativas que se implementan para mejorar las condiciones laborales, el desarrollo y la equidad entre hombres y mujeres. Se incorporan y aplican de manera voluntaria y son adicionales a las exigencias legales y económicas” . En el estudio “Las Mexicanas y el Trabajo” se destaca la importancia de cambiar la

actitud y sensibilizar a los dueños y directivos de las organizaciones con la finalidad de no tomar sólo en consideración la variable rentabilidad sino que considerar en las políticas y estrategias el desarrollo humano y la calidad de vida de las personas.

En nuestro país, se destaca el esfuerzo en la creación del Código de Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación para la administración central del Estado. Este trabajo se inició en el mes de marzo de 2006 cuando se constituyó la comisión gubernamental encargada de promover un Código de Buenas Prácticas, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer - SERNAM - e integrada además por el Ministerio del Trabajo y la Dirección nacional de Servicio Civil. Señalar que esta comisión contó con la asesoría técnica

de la Oficina Internacional del Trabajo - OIT .

Luego de haber revisado a algunos autores es posible decir que los índices o elementos estructurantes y/o constitutivos de una buena práctica de relaciones laborales serían:



- Inevitablemente considerar como marco general la ética empresarial. Lo ha planteado Alexei Guerra cuando señala que "asumido como territorio esencialmente humano, lo ético se traslada al campo organizativo y empresarial, en un intento por conformar y enunciar una cultura

empresarial enmarcada en determinado valores o nociones que persiguen, en la realización de sus objetivos, no sólo metas financieras y lucrativas, sino en mayor o menor grado, el bienestar social y colectivo".

- Consistente con lo anterior, respeto a los principios y derechos fundamentales y, en particular, a la libertad sindical y negociación colectiva.
- Trazos y rasgos de adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo y actitudes de cooperación y ayuda mutua.

- Establecimiento de medidas efectivas para superar el conflicto.
- Diálogo abierto: existencia de acuerdos, información y consulta entre la empresa y los representantes de los trabajadores.
- Desarrollo económico o medidas pactadas dirigidas a generar mejor rendimiento

económico.

- Políticas de formación interna que generen un aumento de la capacidad profesional de los trabajadores.

Según las autoras Rueda-Catry y Vega Ruiz, una buena práctica “es un concepto dinámico, el que puede evolucionar y cambiar con el tiempo. Así, una práctica que se considere

positiva, siendo **I**ncluso consensuada, puede evolucionar hacia el conflicto o hacia otras manifestaciones no deseadas”. Además de la característica de “dinámica”, habría dos más que resultan claves al momento de distinguir las buenas prácticas de otros conceptos y tendencias similares. Según Carolina Villanueva, una de ellas tiene que ver con que “las buenas prácticas laborales constituyen acciones o beneficios que sobrepasan los marcos legales vigentes en cada país y – lo segundo – que son implementadas por las empresas voluntariamente tanto para beneficiar a sus trabajadores como para generar

condiciones que permitan mejorar y hacer más eficientes los estándares productivos”. Ahora bien, para ser consecuente con los principios constitutivos, esta “voluntariedad” de las empresas para implementar BPL necesariamente deber generarse y desarrollarse en un contexto de diálogo abierto y permanente con los trabajadores y otros actores. Por lo tanto,

Desde la mirada de los Recursos Humanos y/o de la Gestión de las Personas, optar por desarrollar buenas prácticas laborales es un gran desafío y a la vez una necesidad imperiosa en un contexto de competitividad y globalización.

voluntariedad no es sinónimo de “unilateralidad”.

Desde la mirada de los Recursos Humanos y/o de la Gestión de las Personas, optar por desarrollar buenas prácticas laborales es un gran desafío y a la vez una necesidad imperiosa en un contexto de competitividad y globalización. Entre otras razones podemos mencionar las siguientes:

- La primera y de nuevo, de

orden ético, promover las buenas prácticas laborales es situar a la persona humana y su dignidad en el centro de la preocupación organizacional.

- Ante la precarización del trabajo en distintas partes del orbe, promover un empleo digno y decente es la otra e indispensable cara de la moneda de la inestabilidad, la explotación y la desigualdad.

**I** De una u otra forma es concebir esta “estrategia” como una inversión en términos que cualquier beneficio adicional o extra que pueda otorgarse al trabajador debiera redundar también en la rentabilidad de la empresa.

- De lo anterior, se deriva que así como estaría ligada al concepto de rentabilidad, las buenas prácticas también están relacionadas con la competitividad, la eficiencia y la productividad de una organización. Variables claves para mantenerse y desarrollarse en mercados de altas exigencias como los que se dan fuertemente en la actualidad.

- De una u otra forma, las buenas prácticas laborales

implican necesariamente fomentar y fortalecer relaciones laborales cooperativas en donde todos los actores pueden y deben hacer sentir su voz en miras a la co-construcción de un presente y un futuro en común.

Intentando ir un poco más allá y con la finalidad de poder visualizar las BPL en un espacio más concreto o de aplicabilidad más directa, podemos señalar que – en la mirada de Villanueva – desde un punto de vista metodológico, las BPL pueden ser concebidas como verdaderos indicadores de trabajo decente (mirada de la OIT) en cuanto constituyen acciones medibles cuya ejecución contribuye a la materialización de metas consistentes con los objetivos anteriormente señalados.

Resulta interesante destacar que en los casos estudiados por Carolina Villanueva se pueden relevar las siguientes Buenas Prácticas Laborales, las cuales se pueden asociar con los elementos constitutivos del Trabajo Decente y sus respectivas dimensiones:

## EMPRESA Y EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

### GERDAU AZA

- Desarrollo de una política propia de RSE integrada a la estrategia de negocios
- Políticas de Capacitación integrales (90 horas de capacitación por trabajador, 50 horas más que el promedio chileno)
- Diálogo permanente, reemplazo del modelo tradicional jerárquico. 67% de los trabajadores están sindicalizados (tasa nacional al 2006 es de sólo un 11%).
- Programa Buenas ideas – aportes y sugerencias de los trabajadores en miras a la Mejora Continua

### BANCO SANTANDER

- Modelo de negocios en cuyo eje estratégico transversal está el desarrollo sostenible.
- Programa: Trabajo y Familia: trabajando mejor
- Jornada laboral de 42.5 hrs. sem. (2.5 hrs. menos que la exigencia legal)
- Fomento al desarrollo interno (en el año 2006 el 82% de las vacantes fueron ocupadas por funcionarios del banco).
- Cultura Organizacional basada en valores tales

como: liderazgo, excelencia en la gestión, orientación al cliente, talento y funcionamiento bajo estándares éticos.

### J. RIVEROS

- (fabricación de repuestos para automóviles).
- Desarrollo Integral (especialización y completación de estudios básicos y medios).
  - Pionera en contratar discapacitados.
  - Se promueve la relación basada en la cooperación y la reciprocidad.
  - Sindicato con 80% de los trabajadores afiliados.
  - Sistema especial de indemnización a todo evento (cuentas individuales con aportes del trabajador y empleador).

### INDUMAC

- (fabricación de muebles funcionales de acero).
- Cultura empresarial que fomenta el liderazgo y la eficacia
  - Creación y funcionamiento de un Comité Bipartito de Capacitación (en el 2006 sólo el 18.3% de las empresas lo había constituido).
  - Buzón de sugerencias
  - Concepto de trabajador

– recurso estratégico que le otorga a la empresa un stock de competencias.

- Con la misma dotación de personal se logró aumentar un 10% el volumen de ventas.

### ECCAM

(fabricación y montaje de estructuras de acero)

- Capacitación a los trabajadores con énfasis en la seguridad y la prevención de riesgos.

- Opción por contratar a trabajadores sin instrucción alguna.

- Mejora de índices de productividad sin necesidad de aumentar la jornada de trabajo.

- Baja rotación de personal y bpl en el ámbito de la seguridad del trabajo. Alfaguantes (confección de guantes industriales)

- Protección al empleo de los trabajadores.

- Ofrece empleo a personas que generalmente el mercado excluye (reclusas, discapacitados, madres con hijos pequeños).

- Se promueve la identificación de los trabajadores con la empresa, el trabajo en equipo.

- Flexibilidad horaria para quienes desean emprender

estudios superiores.

- Intensificación de aplicación de programas de I+D.

- Apuesta a la industria nacional para asegurar una fuente de trabajo decente.

Es importante indicar también que en Chile la Confederación de la Producción y del Comercio - CPC - en base al "Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No discriminación para la Administración del Estado" coordinado por SERNAM generó un documento de consenso con sus ramas asociadas denominado "Guía de Buenas Prácticas Laborales sobre No discriminación en la empresa". Esta guía considera recomendaciones en varios de los sistemas y/o subsistemas vinculados a la gestión de los recursos humanos y/o personas. Entre los principales ámbitos podemos mencionar los procesos de reclutamiento y selección, el desarrollo de carrera y acceso a la capacitación, representación equilibrada entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva, condiciones de trabajo, protección de los derechos de maternidad y

responsabilidades parentales, conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares y prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo .

Así, en todos los casos anteriores -los de las empresas estudiadas por Villanueva y la guía de la CPC- se pueden visualizar nítidamente algunos de los elementos constitutivos del trabajo decente y sus respectivas dimensiones:

- Productivo – dimensión económica / productiva.

- En condiciones de Equidad y dignidad – dimensión valorativa / cooperativa.

- En condiciones de Libertad – dimensión participación / negociación.

- Con respeto a los derechos laborales específicos tales como la capacitación, seguridad, social, salud y seguridad en el trabajo – dimensión formativa/ profesional y seguridad/protección.

A modo de conclusiones

Sólo con la finalidad de integrar lo expuesto podemos señalar, a modo de conclusiones, que:

• Las Buenas Prácticas Laborales tienen su origen tanto en los principios constitutivos del trabajo decente propiciado por la Organización Internacional del Trabajo como – en el decir de Oscar Ermida – un contenido ético o significación ética, dado que promover un trabajo decente supone la adopción clara de una posición valorativa íntimamente relacionada con la dignidad de la persona humana.

• Dada la necesidad de poder distinguir el concepto de otros similares o asociados, un criterio posible es definir las como aquellas acciones que van más allá o que sobrepasan los códigos laborales y que son intencionadas por la empresa pero no unilateralmente sino que en un proceso continuo de diálogo con los actores. Esto último, con la finalidad de mejorar tanto la productividad como la rentabilidad del negocio sin desconocer las preocupaciones por la calidad de vida de él o la

trabajadora.

• Si deseamos una mayor replicabilidad de Buenas

Hablar de BPL es hablar de principios éticos. En estos tiempos modernos o posmodernos – como dirían algunos – ante la pérdida y/o ausencia de los grandes meta relatos, frente al desencanto generalizado, ante la desesperanza y la alienación podemos, los seres humanos, tomar una nueva bandera de lucha y soñar de nuevo con un mundo mejor.

Prácticas Laborales como las ejemplificadas necesitamos promover dos cosas, la primera una cultura de buenas prácticas. Aspecto no menor, dado el tiempo que generalmente se necesita para instalar y desarrollar una cultura más adecuada a ciertos fines y, por que no decirlo, una estrategia de posicionamiento de las mismas. Eventos como este en donde está presente con fuerza el sector formativo y otros actores nos permiten tener muchas esperanzas respecto de los que puede ocurrir en un futuro cercano. Lo hablaré sólo por la Usach, pero cuando pensamos en formar Tecnólogos en Adm. De Personal, también debemos estar pensando en como nuestros egresados

podrán convertirse en agentes de cambio que posibiliten y/o propicien la transformación cultural y que esto a su vez se traduzca en acciones innovadoras concretas con los consiguientes beneficios para toda la comunidad organizativa.

• Muy ligado con lo anterior, la necesidad de establecer y fortalecer redes para lograr estos objetivos. Nadie cambia el mundo sólo ni de una sola vez. Pero sólo si los actores nos logramos poner de acuerdo, podemos propiciar un cambio significativo.

• Creo que lo señalé un par de veces, pero hablar de BPL es hablar de principios éticos. En estos tiempos modernos o posmodernos – como dirían algunos – ante la pérdida y/o ausencia de los grandes meta relatos, frente al desencanto generalizado, ante la desesperanza y la alienación podemos, los seres humanos, tomar una nueva bandera de lucha y soñar de nuevo con un mundo mejor. La dimensión laboral



no es la única en la vida de las personas, pero nadie duda de su importancia y su trascendencia. Si logramos impactar aquí - por ejemplo con las buenas prácticas laborales - estaremos haciendo una contribución significativa en la vida de los sujetos y por ende, en el desarrollo humano de la sociedad.

#### Fuentes Bibliográficas

Ermida Uriarte Oscar, Trabajo Decente y formación profesional en boletín del mismo nombre, Montevideo: Cinterfor, Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, Número 151, 2001.

Estudio: Las Mexicanas y el Trabajo IV - Buenas prácticas de equidad de género en las empresas e instituciones públicas. Instituto Nacional de las Mujeres. Primera Edición, México, diciembre de 2005.

Guerra Alexei. De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional. En revista Compendium. Número 18. Julio de 2007.

Universidad Centro - Occidental Lisandro Alvarado. Venezuela. Guía de buenas prácticas

laborales sobre no discriminación en la empresa. Confederación de la Producción y del Comercio - CPC - Santiago de Chile, Agosto 01 de 2006.

Rueda-Catry, Marleen; Vega Ruiz, María Luz. Buenas prácticas de relaciones laborales en las Américas. Lima: OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2005. Serie Documentos de Trabajo, Nº 199.

Thomas Rosamund, Ética empresarial, gobierno y reputación corporativa. Preparado para la primera sesión plenaria de The Reputation Institute. Novena Conferencia Internacional, Madrid, España. Mayo de 2005.

Villanueva Carolina, En busca de buenas prácticas laborales: aprendizajes extraídos de 6 casos de empresas chilenas. Consejo Asesor Presidencial, Trabajo y Equidad. Diciembre de 2007.

Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la administración central del Estado. En: [http://www.sernam.cl/ope/ncms/export/sites/default/igual/pdf/Codigo\\_Buenas\\_Practicas.pdf](http://www.sernam.cl/ope/ncms/export/sites/default/igual/pdf/Codigo_Buenas_Practicas.pdf) visitada en octubre 31 de 2008.

# Seminario Internacional RRHH Cuernavaca México 2008

**Julio González Candia**  
Académico del Área de Adm. De Personal  
[julio.gonzalez@usach.cl](mailto:julio.gonzalez@usach.cl)



...Los relatores fueron destacados profesionales del área de los recursos humanos. Así podemos nombrar a Julieta Leibowicz, Nina Billorou, Leonard Mertens, Fernando Vargas y el chileno, Mauricio Reyes Alfaro.

**C**omenzar señalando que el Seminario Internacional constó de tres cursos: Diseñar un Modelo integral y dinámico de gestión por competencias, Describir Puestos y Seleccionar Personal por Competencias y Evaluar el Desempeño y Certificar por Competencias y se realizó en la ciudad de la eterna primavera de México, Cuernavaca entre el 29 de septiembre al 07 de octubre de 2008. Asistieron representantes de los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela y México.

Los relatores fueron destacados profesionales del área de los recursos humanos. Así podemos nombrar a Julieta Leibowicz, Nina Billorou, Leonard Mertens, Fernando Vargas y el chileno, Mauricio Reyes Alfaro. Este último profesor del Diplomado en Gestión de las Personas y de la Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica de nuestra Facultad.

A continuación se exponen brevemente entrevistas realizadas a algunos de los participantes:



Jenniffer Hormazábal Moncada (chilena), Psicóloga mención organizacional laboral, Diplomado en Administración de RRHH y PNL Banco Central de Chile, Consultor de RRHH.

### ¿Cómo calificas el Seminario Internacional de Recursos Humanos realizado en Cuernavaca - México?

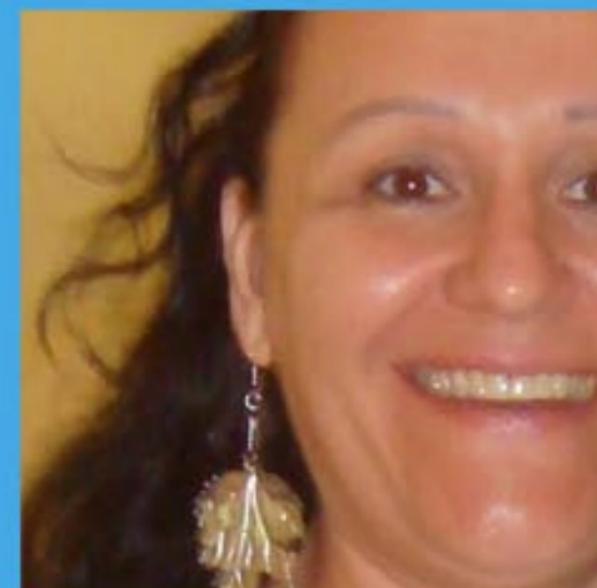
En general bueno porque me permitió conocer nuevas herramientas para incorporar en la gestión de competencias y poder revisar practicas de trabajo y procesos usados en otras empresas de otros países. Compartir experiencias con profesionales que se encuentran a cargo de proyectos similares, fue sin duda muy enriquecedor.

### ¿Qué es lo más positivo que puedes rescatar y

### cómo eso se podría aplicar en vuestros respectivos ámbitos de trabajo?

Herramienta de gestión participativa SIMAPRO por tener una filosofía de base que reconoce a todos los actores de la organización como claves y por tanto protagonistas del cambio en una empresa. En la institución donde me desempeño veo que la implementación de esta herramienta tendría un potencial de desarrollo importante, no obstante, se deben tener en cuenta los factores culturales y la naturaleza del negocio antes de implementar esta metodología, ya que las experiencias vistas en el seminario, apuntan a historias de éxito en empresas productivas.

En la institución donde me desempeño veo que la implementación de esta herramienta tendría un potencial de desarrollo importante.



Clarisse Droval (brasileña), Profesora de la Universidad Corporativa del Banco de Brasil Brasilia – DF – Brasil, del Centro de Superación Bancaria en La Habana - Cuba y de la UNIP – Universidad Paulista – Brasilia – DF – Brasil. Actualmente se desempeña como Gerente de Equipo del Banco de Brasil – Brasilia – DF - Brasil

### ¿Cómo calificas el Seminario Internacional de Recursos Humanos realizado en Cuernavaca - México?

El Seminario fue una promoción de la OIT. Solo eso ya es un punto positivo, pues la institución es la que se destaca en el mundo en una posición de vanguardia acerca del desarrollo de los trabajadores del mundo y de los procesos de trabajo en las organizaciones. La mejora de las condiciones

Hay que mirar aún lo más importante del Seminario: los contenidos que fueron desarrollados y que revelan los objetivos y las estrategias mundiales para la mejora de las condiciones laborales y de la calidad de vida de todos los trabajadores.

laborales, especialmente en los países en desarrollo, se convertirá en la mejora de la calidad de vida de las personas y, por supuesto, en la elevación de los niveles de eficiencia de los procesos de las empresas. Por consecuencia, tendremos una mejor utilización de los recursos en un mundo donde estos están a cada día más escasos.

Pero no se puede olvidar que, otras organizaciones estuvieron involucradas en el mencionado Seminario, como ICAM, CONOCER y CINTERFOR. Tal hecho, para mí, posibilita involucrar todos los actores sociales regionales para los objetivos indicados.

Hay que mirar aún lo más importante del Seminario: los contenidos que fueron desarrollados y que revelan los objetivos y las estrategias mundiales para la mejora de las condiciones

laborales y de la calidad de vida de todos los trabajadores. El alineamiento de los conceptos trabajados durante el seminario revelan también la preocupación con los objetivos del Milenio, las normas de calidad de la serie ISO 9000, 14000, 18000 y el Pacto Mundial en la parte a que se trata de derechos humanos y condiciones laborales.

### **¿Qué es lo más positivo que pueden rescatar y cómo eso se podría aplicar en vuestros respectivos ámbitos de trabajo?**

Llegué al seminario con un claro objetivo: identificar el "estado del arte" de los conocimientos acerca de Gestión de Personas por Competencias. Bueno, me interesaba especialmente la parte de Certificación de Personas por Competencias, pues es ese el desafío que hoy enfrentamos en nuestra empresa. Al final, me quedé satisfecha, pues pude comprobar que lo que hacemos en el Banco do Brasil, los conceptos, el alineamiento de ellos en la estructura de la empresa, la forma como los manejamos, permiten afirmar que nuestras experiencias ponen la

empresa en una posición de vanguardia cuando se trata de Gestión de Personas. Es porque no miramos a los procesos de gestión de las personas desvinculados de los demás procesos de la organización. Así que podemos afirmar que trabajamos con un foco de Gestión Estratégica de Personas.



Rodrigo Alberto Cascante Cámara, Licenciado en Administración de Empresas. Maestría en Administración del Factor Humano. El Palacio de Hierro S.A. de C.V. Monterrey, Nuevo León, México.

### **¿Cómo calificas el Seminario Internacional de Recursos Humanos realizado en Cuernavaca - México?**

El seminario lo califico como bueno, por que permitió

conocer las mejores prácticas con las que cuentan las empresas del mismo sector productivo a nivel Nacional e Internacional, así como de otros sectores, esto permite enriquecer las estrategias de GRHXC de nuestra Organización.

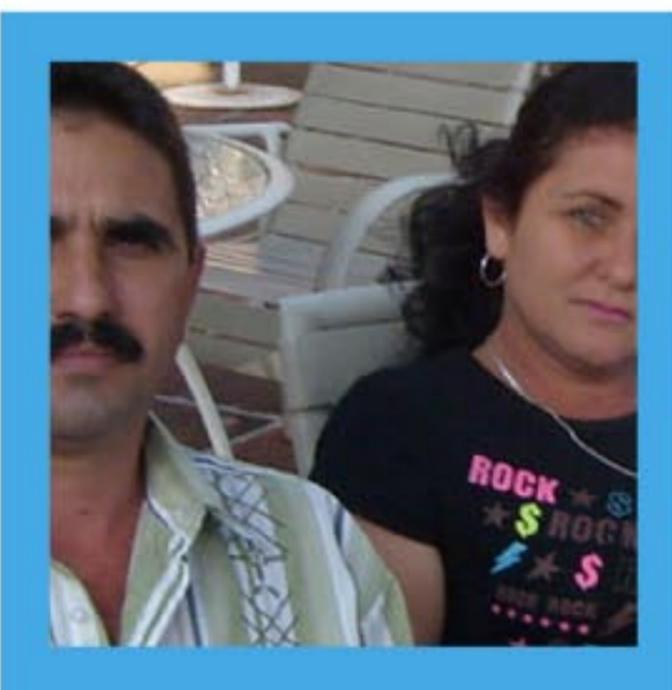
### ¿Qué es lo más positivo que pueden rescatar y cómo eso se podría aplicar en vuestros respectivos ámbitos de trabajo?

El concepto de Verificación en el proceso de evaluación de gestión de desempeño es de gran importancia ya que nos permite validar que el proceso de evaluación se lleve a cabo de manera óptima, por tal motivo es vital cerrar las brechas que tengan los Gerentes antes de realizar una evaluación de gestión de desempeño y esto permitirá a los Gerentes

El concepto de Verificación en el proceso de evaluación de gestión de desempeño es de gran importancia ya que nos permite validar que el proceso de evaluación se lleve a cabo de manera óptima

tener claro las competencias de sus colaboradores, así como las áreas de oportunidad y a su vez implementar un plan de desarrollo para erradicar las brechas.

Adicionalmente, se conversó con dos colegas de Cuba respecto de la Gestión de Recursos Humanos en ese país.



Los entrevistados fueron: Odalys Pedroso Soto, trabaja en la empresa "14 de Julio" con más de 1.500 trabajadores, Ingeniero Industrial y especialista en la Gestión de Recursos humanos. Y Jorge Luis Osa Lavao, Ingeniero Agroindustrial, Director de Recursos Humanos del Grupo Agroindustrial de la Provincia de Matanzas.

### ¿Qué más les gustó del

### seminario de Recursos Humanos por Competencias realizado en Cuernavaca, México?

Odalys: Maravilloso, sobretodo el intercambio con otros países, personas muy preparadas en la práctica en las empresas. Considera que se llevan muchos casos, se enriquece el aprendizaje, la preparación de los profesores....

Jorge: La perspectiva que se nos abre a partir del aprendizaje, nos ha permitido comparar lo que se ha hecho en Cuba con el resto de los países participantes, la experiencia enriquecedora a partir del intercambio y la preparación de los profesores han sido elementos claves para elevar nuestro nivel profesional.

### ¿Cómo está Cuba en temáticas de Recursos Humanos?

Odalys: Estamos más atrasados en el tema de competencias, pero más adelantados en el tema de SIMAPRO.

Jorge: Lo que tenemos son los perfiles de cargo, creemos que podemos avanzar al modelo de competencias en base a lo

que tenemos.

**O dalis:** También necesitamos una tecnología que se adapte al entorno socialista. Hay una mirada distinta, nosotros formamos y de cierta manera nos hacemos cargos de las personas cuando alguien solicita trabajo. Hay otras experiencias de empresas en otros países en los que sólo se contrata gente "competente".

Nuestras empresas a través de la formación desarrollan a todas las personas... La empresa de hecho asume el costo de la formación. Existen además, programas especiales para jóvenes para incorporarlos a la sociedad y a los estudios.

**Jorge:** Nuestra mayor fortaleza es la importancia que le damos al desarrollo del capital humano, la creación de un clima laboral adecuado con condiciones de trabajo, basados en la seguridad, el trabajo en el mantenimiento de las condiciones sociales no solo de los trabajadores sino también de sus familias. Tenemos que seguir trabajando en la implementación del modelo integral y dinámico de gestión por competencias, están todas las condiciones

creadas, solo exige de mucho trabajo y compromiso.

Dado vuestro especial contexto cultural y político

En Cuba ... Nuestras empresas a través de la formación desarrollan a todas las personas... La empresa de hecho asume el costo de la formación.

**¿Cómo funciona en vuestras empresas el sistema de incentivos?**

**O dalis:** El salario básico está en dependencia del grupo escala al que pertenece el trabajador de acuerdo a la complejidad del puesto que ocupa. Además, tenemos implementado un sistema de pago por resultados finales de la producción donde se le miden los indicadores del desempeño y de acuerdo a su cumplimiento, se realiza el pago.

**Jorge:** Están aprobados por las instancias pertinentes todos los sistemas de pago basados en los resultados

finales de la producción, todos condicionados con el incremento de la gestión económicas-productivas de los trabajadores, también utilizamos sistemas de emulación que permiten la obtención estimulación moral y material, estas son herramientas esenciales para la elevación de la motivación de los trabajadores y el incremento de la productividad del trabajo.

**¿Cuáles son los mayores desafíos para vuestras organizaciones en los próximos dos años? Favor detallar.**

**O dalis:** Los mayores desafíos están en implementar en toda la organización las técnicas que permitan llevar adelante el desarrollo del capital humano, para así mantenernos competitivos en los mercados

**Jorge:** Trabajar en la gestión del desempeño como elemento básico para la obtención de un aprendizaje constructivista. Lograr implementar un modelo integral y dinámico de gestión por competencias. Generalizar la herramienta Simapro en todas nuestras fábricas productoras de azúcar. {}

programa vespertino trabajadores

*Tu primer título,  
tu primer grado*

**TECNOLOGO  
EN ADMINISTRACION DE  
PERSONAL**

Ingreso marzo 2009

[www.tap.usach.cl](http://www.tap.usach.cl)

Fono contacto: 7180533



Gloria Fuentes Needham habla de

# La Unidad de Buenas Prácticas Laborales del SERNAM

Luis Ovalle Díaz  
Académico del Área de Adm. De Personal  
luis.ovalle@usach.cl



Gloria Fuentes es Licenciada en Filosofía y lleva dos años trabajando en el SERNAM en el cargo de Jefe de la Unidad de Buenas Prácticas Laborales.



### En qué consisten las Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación en la Empresa?

Las buenas prácticas laborales con equidad de género son un conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas, que van más allá de la normativa laboral, que incorporan las empresas en forma voluntaria para promover la igualdad de oportunidades entre trabajadoras y trabajadores y tender a eliminar las brechas de género que existen.

La instauración de buenas prácticas con equidad de género se desarrolla dentro del concepto de trabajo decente elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este concepto permite respecto de trabajadoras y trabajadores temáticas como: compatibilización entre vida laboral y familiar; asegurar la preservación de la salud en el lugar de trabajo; acceder a la capacitación que habilite para el trabajo y la promoción y recibir una parte equitativa de la riqueza que se ha ayudado a crear.

En la Guía de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Empresa," de la Confederación

de la Producción y del Comercio y coordinado por el SERNAM, se plantea: Representación equilibrada entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva.

1. Propender y fomentar una mayor participación de las mujeres en los cargos directivos y de responsabilidad, implementando, entre otras medidas, modalidades amplias de difusión.

2. Evitar que la valoración y retribución del trabajo de hombres y mujeres se base en criterios distintos del mérito, evitando toda discriminación fundada en el sexo.

### **¿Cómo se puede entender que no es una discriminación para los hombres?**

Las medidas de acción positiva se entienden como acciones que tienen una temporalidad definida, es decir duran hasta que exista equilibrio entre los sexos. Toda acción positiva tiene como sustento el mérito de la mujer como también hacerse cargo que la división sexual del trabajo es un elemento fundante para la constitución de las relaciones humanas. La baja representación de

mujeres en cargos de poder y/o de decisión y la brecha salarial que perciben respecto de los hombres tienen como argumento central una larga suma de prejuicios que pueden sintetizarse en que las mujeres somos las principales responsables del cuidado del hogar y de los hijos-as y por ende somos más caras por ausencias, bajo compromiso con el trabajo, etc. Lo que busca una acción positiva es contrarrestar el peso de los prejuicios y relevar que: a igual mérito entre hombres y mujeres, el sexo que esté menos representado (que generalmente en cargos de poder son las mujeres) debe ser elegido.

### **¿Cuál ha sido el nivel de aceptación y compromiso del "Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado" en los Servicios Públicos y Organismos del Estado?**

Ha tenido una buena aceptación y un gran compromiso sobre todo de los trabajadores organizados. Sin embargo, en lo que respecta a la discriminación por razón de sexo, las medidas en general

siguen siendo tradicionales (las medidas de conciliación siguen siendo para mujeres por ejemplo) y esto se debe a una pobre transversalización de la perspectiva de género para pensar medidas que contrarresten la discriminación por razón de sexo.

### **¿Cuál es la agenda de trabajo del SERNAM con respecto a las Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación?**

Continuar trabajando con las 48 empresas con las que estamos implementando nuestro Modelo de Gestión en RRHH en BPL con Equidad de Género, comenzar a implementar durante el 2009 el SELLO IGUALA.CL en BPL con equidad de Género. Contribuir a romper con la segmentación sexual del mercado laboral, a través de becas de prácticas profesionales para mujeres que egresan de carreras donde se concentran varones. Finalmente, continuar asesorando a los servicios públicos en la mirada de género que debe existir para el diseño e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales. {}

# Cambio Organizacional y Tecnológico: Los Duelos Colectivos

Beatriz Arnaiz Pérez  
beatriz.arnaiz@usach.cl  
Raúl Osses Aravena  
raul.osses@usach.cl

Tecnólogos en Administración de Personal

**E**l desarrollo tecnológico impulsado, entre otras, por la Internet que derribó las barreras comunicacionales y el auge de las telecomunicaciones – entre otras razones - ha producido una transformación en las tecnologías de la información y Comunicación, lo que ha producido cambios significativos en la estructura social y económica, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la sociedad.

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad del Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

Sin lugar a dudas, las nuevas tecnologías han llevado consigo un cambio espectacular y drástico en todas las organizaciones. En los últimos años, cabe destacar a Internet



...se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad del Conocimiento.

como el elemento revolucionario, donde en poco tiempo se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, en las que los conceptos tradicionales desaparecen como consecuencia de los cambios tecnológicos.

Por lo anterior, se pretende abordar el impacto que generan los cambios tecnológicos en las organizaciones, el proceso de duelo colectivo que viven los integrantes de ésta como consecuencia del nuevo escenario laboral, y cómo abordar esta problemática mediante la gestión del conocimiento.

### CAMBIO TECNOLÓGICO INTEGRAL Y FLEXIBLE

La necesidad histórica de lograr mayor productividad por parte de las empresas, las ha llevado en diferentes momentos a impulsar la innovación tecnológica como uno de los medios más eficaces para aumentar su producción, reducir costos y obtener mejores rendimientos. El cambio tecnológico se orientó a darle mayor rapidez a los procesos de producción, y se caracterizó por ser integral, dado que además de generar nuevos

dispositivos técnicos, se innovaron y aplicaron nuevas formas de organización y gestión de la

Todo cambio tecnológico impacta fuertemente en el quehacer de una organización, involucra una transformación de las actividades de las cuales se está acostumbrado a realizar de una forma, por otra totalmente distinta.

producción y el trabajo. Dentro de esta perspectiva, son ya conocidos los sistemas de producción "Just in time", las estrategias de calidad total y mejora continua, la reingeniería de procesos y el "Outsourcing", entre otras opciones que se han generado para mejorar la gestión del trabajo.

Todo cambio tecnológico impacta fuertemente en el quehacer de una organización, involucra una transformación de las actividades de las cuales se está acostumbrado a realizar de una forma, por otra totalmente distinta, lo cual no está exento de dificultades, resistencias, negaciones, y todo en esto en post de obtener mejoras

en la productividad, lo cual además pretende facilitar la tareas y funciones, es decir, ante un cambio tecnológico debiese repercutir en un cambio social para que éste tenga un verdadero sentido.

### EL CAMBIO SOCIAL E IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA EMPRESA TRADICIONAL

Los cambios motivados por las revoluciones tecnológicas, han terminado afectando en mayor o menor medida la estrategia de las empresas. De esta forma, la revolución que ha significado Internet y las nuevas tecnologías de la información también acabará pasando factura a las empresas que obvian la existencia de este cambio.

La historia ha demostrado que no se debe hacer cambios drásticos rápidamente que hagan caso omiso de lo que se viene haciendo con los medios disponibles en la empresa. Ya que pueden no aprovecharse métodos de trabajo que siguen siendo efectivos, además de que el personal ante cambios radicales puede oponer resistencia que hagan que la introducción de las nuevas tecnologías no den los

resultados que se esperan.

El mejor modelo de cambio que ha funcionado, ha sido aquel que no supone cambios radicales, sino dejar coexistir las dos formas de gestión, la tradicional y la que proporcionen las nuevas tecnologías, pasando a estas una vez que se ha demostrado como afectan positivamente al modelo de negocio.

El mejor modelo de cambio que ha funcionado, ha sido aquel que no supone cambios radicales, sino dejar coexistir las dos formas de gestión

Como se ha visto, cualquier cambio en la forma de hacer las cosas en una organización, repercute en mayor o menor medida en la cultura organizacional. Frente a un cambio tecnológico, donde se requiere aplicar nuevos conocimientos y competencias, la resistencia al cambio y la negación son el preponderante principal que se requiere tratar, y para ello es necesario

analizar en más detalle cómo los cambios tecnológicos afectan en la cultura organizacional.

## CULTURA Y CAMBIO TECNOLÓGICO

En nuestra cada vez más compleja sociedad, la ciencia y la tecnología no pueden seguir siendo segregadas de sus consecuencias humanas y sociales. Los problemas más difíciles y complicados a los que se enfrenta nuestra generación están en el campo de las humanidades y las ciencias sociales.

La gestión del cambio plantea las cosas como que la cultura se resiste a la tecnología, habiendo en esa dicotomía algo malo. La tecnología equivale al cambio y la cultura a la resistencia al cambio. El análisis de la cultura en oposición a la tecnología resulta irresistible para los agentes del cambio. Tecnología suena a algo duro y racional, mientras que cultura suena a algo blando e irracional.

Todo cambio es a la vez estresante, por definición. Aún cuando sea bien recibido, altera la estabilidad de un individuo. Para

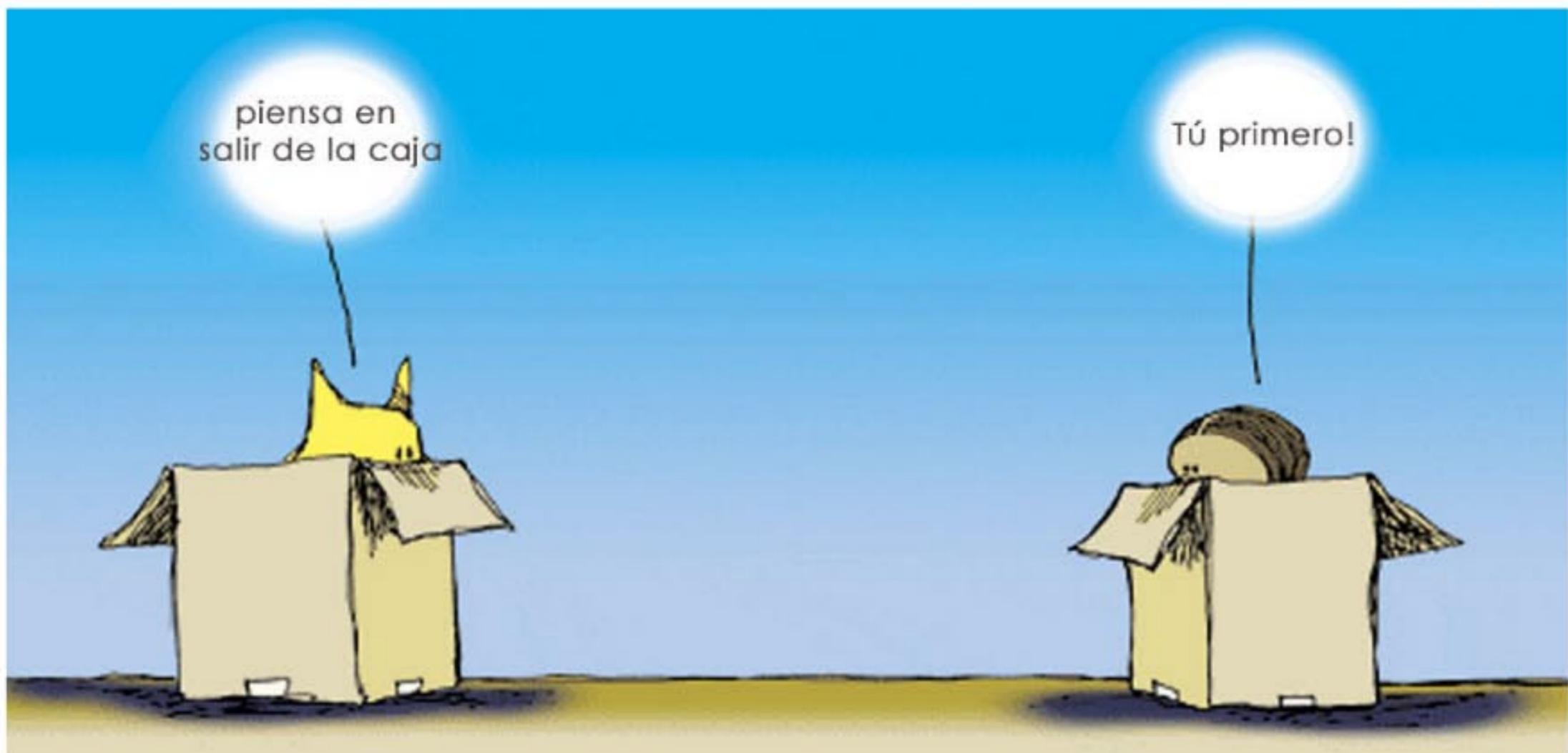
afrontar cualquier cambio drástico, se debe entender ante todo el cambio, y manejar eficazmente el estrés que inevitablemente se va a presentar en la vida cotidiana.

Como se ha podido apreciar, los cambios generan un impacto en la cultura organizacional y más aún en los individuos que la conforman. Esta situación esta dada por el proceso de reconfiguración en las formas de hacer las cosas, y para analizar el impacto de éste cambio en los individuos de una organización, se detallara a continuación el proceso de duelo y aprendizaje.

## DUELOS Y APRENDIZAJE

Se considera un mecanismo psicológico bajo el cual las personas logran un real cambio. Implica el proceso de reconfiguración de la identidad y su consecuente cambio de la visión y explicación del mundo. Está conformado por cinco etapas:

I. Impacto y Negación: Se caracteriza por; incredulidad, confusión, inquietud, oleadas de angustia aguda, pensamientos obsesivos y



algunos síntomas físicos (Debilidad muscular, temblor, perplejidad, mareos y palpitaciones).

II. Conciencia de la pérdida (Desorganización): A medida que los síntomas y reacciones iniciales gradualmente pierden su intensidad y la persona acepta intelectualmente la nueva situación, comienza la segunda etapa, que se caracteriza por ansiedad de separación, estrés prolongado, agresividad, impotencia, frustración, hipersensibilidad. Recapacitar de lo ilógico que

es sentir culpa por algo que no podemos cambiar y que no estuvo en nuestras manos hacerlo, disminuirá la culpa y allanará el camino para la resolución de un duelo sano.

III. Conservación, retraimiento: Se caracteriza por aislamiento, impaciencia, fatiga y debilidad, repaso obsesivo, apoyo social disminuido, necesidad de sueño, desesperación, desamparo, impotencia.

IV. Cicatrización o reacomodo: El doliente va

dejando poco a poco su mundo emotivo y vuelve a tener una perspectiva, realiza un balance entre lo que ha perdido, lo que le queda y lo que ha aprendido, se caracteriza por reconstruir la forma de ser, retomar el control de la propia vida, disminución gradual del estrés, aumento de energía física y emocional.

V. Recuperación y sanación: En esta etapa retomamos el control sobre la vida. Es tiempo de dejar partir e iniciar nuevas relaciones, se nos brinda la ocasión de ir

al interior de uno mismo y descubrir los recursos profundos, pues el sufrimiento vivido conscientemente es con frecuencia un estímulo para evolucionar y abrirse a los demás. Por eso es importante vivir a fondo las cuatro primeras etapas, antes de pasar a la quinta.

Después de analizar el impacto del cambio tecnológico en la cultura organizacional, y el proceso de duelo colectivo por el que deben pasar las personas de una organización para generar un verdadero cambio, analizaremos cómo la gestión del conocimiento contribuye a lograr exitosamente este cambio.

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (TALENTO), COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existe un nuevo término que ha surgido en el medio empresarial, que nos permite darnos cuenta de que las cosas pueden cambiar, el término es **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** el cual dice que hay que dejar de pensar en el Recurso Humano como recurso y ver en él la

oportunidad de administrar el talento que posee.

La labor de la Gestión del Conocimiento, está encaminada a facilitar la participación activa del personal, como único medio para el desarrollo de estrategias que hacen la diferencia ante la competencia.

La labor de la Gestión del Conocimiento, está encaminada a facilitar la participación activa del personal, como único medio para el desarrollo de estrategias que hacen la diferencia ante la competencia

La clave para contrarrestar la falta de cultura de cambio puede resumirse en dos fundamentos administrativos, los cuales al ser utilizados adecuadamente ayudarán a minimizar la resistencia del personal y con ello las probabilidades de fracaso al momento de implementar programas de Mejoramiento Continuo dentro de cualquier tipo de empresa.

Estos fundamentos son:

Capacitación y Participación, estos requieren contar con el convencimiento y el apoyo de los niveles superiores de la organización para obtener los resultados esperados.

El comportamiento y los conocimientos de las personas así como sus necesidades de capacitación y desarrollo personal son factores importantes para la aplicación de los nuevos procesos y para el desarrollo de la cultura de cambio que se persigue al aplicarlos.

Una de las actividades orientadas a la gestión del conocimiento es transmitir éste, a través de documentación que debe permanecer en la organización.

## DOCUMENTAR EL SABER, "DOCUMENTAR ES CONSTRUIR UNA GRAN EMPRESA"

La transmisión de conocimientos permiten ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de muchas tareas, de esta forma si algo funciona, no será necesario comenzar desde cero para alcanzar el éxito.

El conocimiento es el activo más importante de las organizaciones. Aquellas

empresas que tiendan a favorecer y acrecentar el conocimiento en forma constante podrán acceder a ventajas competitivas. Hoy se habla de Capital Intelectual.

Al igual que los individuos, las organizaciones deben adquirir conocimientos, buscarlos, comprenderlos, asimilarlos, y utilizar diversos medios para que perduren en el tiempo y tengan utilidad, hasta que finalmente sean sustituidos por otros.

Al igual que los individuos, las organizaciones deben adquirir conocimientos, buscarlos, comprenderlos, asimilarlos, y utilizar diversos medios para que perduren en el tiempo y tengan utilidad, hasta que finalmente sean sustituidos por otros

Las organizaciones están integradas por personas, son una combinación estructurada de recursos donde el ser humano es la pieza clave. Por lo tanto, si las personas aprenden, las organizaciones también.

## UNA APLICACIÓN CONCRETA EN UNA UNIDAD DE GESTIÓN

La Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile, se encuentra liderando un cambio tecnológico importante para esta Casa de Estudios, como es la implementación de un nuevo Software de clase mundial, llamado PeopleSoft Campus Solutions.

La renovación de este software, es un cambio organizacional muy relevante, pues significa cambiar un sistema computacional con más de dieciocho años de utilización, a otro de clase mundial. Es un cambio que trae consigo una transformación de las actividades que por años se realizaron de una forma a otra totalmente distinta (Cambio Social).

La resistencia al cambio es significativa, y está aumentada debido a los siguientes factores; el 30,3% de funcionarios (as) están en el rango

etáreo de 46 a 55 años, rasgos culturales propios de la burocracia estatal, pretensiones de alcanzar estándares del mundo privado (jefaturas y profesionales jóvenes), personal con experiencia en fracasos anteriores de implementaciones tecnológicas, choque de estándares y ritmos con Quanam (empresa implementadora), significados mixturados entre la estabilidad de la cultura estatal y el desafío de ser evaluado como unidad piloto por las autoridades, además, existen en el ambiente actualmente dos mensajes: "Esto no tiene retorno" y "Esto no va a resultar".

Lo más probable, es que antes que los funcionarios asimilen el cambio de escenario pasará un largo período, debido a la poderosa cultura organizacional existente en esta institución (cambio cultural).

La empresa implementadora Quaman, se encuentra realizando una minuciosa ejecución del



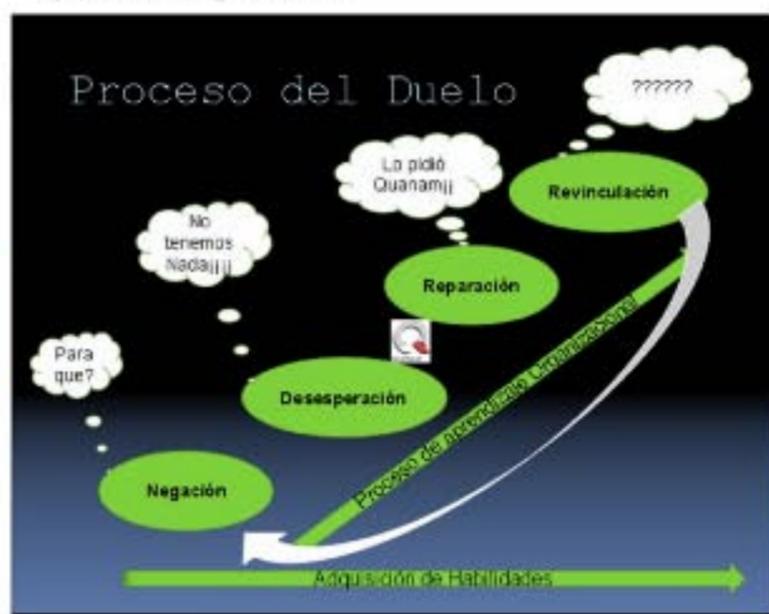
sistema, entregando una formación a todo el equipo funcional de la Dirección de Recursos Humanos sobre el manejo de esta nueva herramienta. Las etapas que componen esta implementación, han sido documentadas, gestionando el conocimiento del personal de la Dirección.

## ANÁLISIS DEL DUELO ORGANIZACIONAL

Aún no se manifiesta una sensación de pérdida, dado que los integrantes del equipo funcional no asimilan la magnitud del cambio tecnológico, para ello es necesario migrar los significados de la inamovilidad laboral y funcional, hacia el riesgo de cambiar la forma de hacer las cosas, de autoevaluarse y estar dispuesto a aprender.

El proceso mediante el cual se producen cambios reales en la forma de conceptualizar el mundo, sus riesgos y potencialidades, implica un cambio de identidad, y por ende, de visión de mundo, de sí mismo, y de las demás agrupaciones humanas, una constante auto evaluación interna, cuestionamiento de los quehaceres, del sentido

del trabajo y de los beneficiarios de él, un aprendizaje continuo, para evitar lo que en clínica llamarían un "duelo patológico".



## ETAPAS DEL DUELO

En este momento nos encontramos en la etapa de negación, donde la gran pregunta que se hacen la mayoría de los funcionarios de RR.HH ¿Para qué cambiar? si el software antiguo aún sirve, la resistencia a enfrentarse a un cambio tecnológico de esta magnitud, genera confusión e incredulidad, síntomas propios de la etapa de negación, posteriormente se analizará la evolución de las siguientes etapas del duelo organizacional.

## COMO SE PROYECTA EN EL FUTURO ESTE CAMBIO

## TECNOLÓGICO

En otras ocasiones la Dirección de RR.HH. se ha visto enfrentada a un cambio de esta naturaleza, donde las experiencias no llegaron a buen término, y probablemente sea una de las razones por las cuales existe resistencia a este proyecto. La gran diferencia que se vislumbra de este cambio tecnológico a los anteriores, es la voluntad política por parte de las autoridades de concretar el proyecto, y por ende, se puede presumir que finalmente se logrará un cambio cultural, donde se asimile esta nueva herramienta tecnológica.

## CONCLUSIÓN

Las Organizaciones están enfrentando una aceleración en los procesos de cambio y adaptación a un medio globalizado, de creciente sofisticación tecnológica y altamente competitivo, que requiere profesionales competitivos para enfrentar sus consecuencias y asegurar su viabilidad y éxito. En este sentido, es necesario reconocer que la gente aprende a diversificar su conocimiento y experiencia para fortalecer

sus habilidades, creatividad y de esta manera aumentar su capacidad para comprender los cambios que se están generando.

Como hemos analizado, el cambio involucra necesariamente pérdidas, por lo que acarrea consigo un duelo colectivo que requiere ser tratado con la importancia que éste amerita.

Esta reacción de duelo puede ser vista como un proceso transicional adaptativo que permite la integración a una nueva realidad creada, en el caso concreto de esta organización la pérdida se ha acrecentado aún más,

debido a su rígida cultura organizacional. Por esta razón, es importante considerar el comportamiento de los individuos, cómo altera a la cultura organizacional y cómo se manifiestan los duelos ante los cambios tecnológicos, y la importancia de la gestión del conocimiento como medio por el cual se logra el cambio verdadero y exitoso, y lo más importante, hacer de este conocimiento un activo de alto valor para la organización.

Por lo tanto, podemos concluir que todo cambio significativo en una organización genera

resistencia, en mayor o menor medida a los integrantes de ésta, y es de vital importancia que los directivos de la organización analicen todas las señales que los individuos están presentando, para abordar efectivamente la revolución tecnológica, y así alcanzar el objetivo de esta herramienta, la cual facilitará el desarrollo del trabajo en forma rápida y eficiente. Debemos señalar, que existen tres tipos de cambios; el tecnológico, social y cultural, donde el cambio tecnológico es la primera etapa de una serie de cambios que llevará a una organización a un cambio cultural.

## WEBGRAFÍA

1. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> - Página Visitada el 21 de Octubre 2008
2. <http://definicion.de/tecnologia/> - Página Visitada el 21 de Octubre de 2008
3. <http://www.gestion-conocimiento.com/Default.asp> - Página Visitada el 29 de Noviembre de 2008
4. <http://escuela.med.puc.cl/publ/arsmedica/arsmedica11/Ars13> - Página Visitada el 03 de Noviembre de 2008
5. [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/1999/triparti/libro\\_i/ii/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/1999/triparti/libro_i/ii/index.htm) - Pagina Visitada el 05 de Noviembre de 2008
6. <http://www.todomba.com/noticias/noticias-de-actualidad/el-impacto-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-empresa-tradicional.html> - Página visitada el 20 de Octubre de 2008
7. <http://www.ilhn.com/ediciones/3519.html>. Página visitada el 31 de Octubre de 2008
8. Presentación de Juan Pucheu Mori Académico de la Universidad de Santiago de Chile, Septiembre de 2004
9. <http://gruporenacer.wordpress.com/2008/03/17/el-duelo-y-sus-etapas/> - Página Visitada el 03 de Noviembre de 2008
10. [http://www.tap.usach.cl/index.php?option=com\\_remository&Itemid=58&func=startdown&id=145](http://www.tap.usach.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=58&func=startdown&id=145) - Página Visitada el 29 de Octubre de 2008
11. <http://www.tress.com.mx/esp/Portals/0/Documentos%20varios/Bolet%20mensual/Agosto/Documentacion.pdf> - Página Visitada el 30 de Octubre de 2008
12. [http://www.mercadeo.com/68\\_know-how.htm](http://www.mercadeo.com/68_know-how.htm) Página Visitada el 02 de Noviembre de 2008
13. <http://www.gestiopolis.com/rhh/gestion-conocimiento-talento.htm> - página visitada el 30 de Noviembre de 2008

# El Desarrollo Tecnológico en el Contexto de la Nueva Ley N° 20.267

Mauricio Paredes Muñoz  
Administrador de personal  
Analista de capacitación  
mauricio.paredes@cl.atlascopco.com

**E**l pasado 01 de agosto entró en vigencia la nueva ley N° 20.267 que crea el SNCCL (Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales). Tanto para el sector público como privado, la ley busca contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores, el aumento de la productividad de las empresas y la inserción de Chile en una economía abierta y competitiva; también favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valoración, contribuyendo a la actualización y al progreso de la formación. (Revista-Capacitación, N°58 Mayo/Junio 2008).

Los inicios de la nueva ley se remontan al año 1998 cuando el Gobierno de Chile le encarga a Fundación Chile la conducción metodológica y liderar el proyecto de Competencias Laborales. Fundación Chile lideró proyectos piloto de evaluación y certificación de competencias laborales en los sectores: Turismo, Construcción, Minería, Informática, Agrícola, Metalmeccánico-Metalúrgico, Vitivinícola,

Industria de Alimentos, Logística y Transportes. En adelante los esfuerzos se concentraron en la evaluación y certificación de pilotos demostrativos en los diversos sectores.

Como parte de la metodología medular para el levantamiento de información para alimentar el SNCCL se encuentra el Análisis Funcional con el que se desarrollan los mapas funcionales y posteriormente las unidades de competencias laborales. Para llegar a la obtención de una UCL (Unidad de Competencia Laboral, estructura de vital importancia para la posterior evaluación y certificación de competencias), debe realizarse un proceso de obtención de información sistemático. Luego de entrevistas en profundidad y la observación en terreno, entre otras técnicas, se confeccionan los mapas funcionales y posteriormente las unidades de competencia laboral. En cada etapa de dicho proceso se obtiene una cantidad de información considerable y relevante, por lo demás de difícil manejo administrativo, ya que las UCL son elaboradas

generalmente en formato Word. Si bien es cierto, se puede encontrar en la página de Fundación Chile más de cien UCLs para los diversos sectores, la ventaja competitiva que genera elaboración propia de UCLs ajustadas a las realidades de las diversas organizaciones conlleva a las empresas a emprender en el desarrollo de las mismas. La utilización de una UCL no solo puede ser útil para la evaluación y certificación por un actor externo en el contexto de la nueva ley, sino también permite generar una gestión integrada de los diversos subsistemas de recursos humanos. Por ejemplo, la utilización de UCLs para creación de perfiles por competencias, para selección de personal idóneo por competencias, módulos de entrenamiento basados en competencias, como base para la estructura de un plan de desarrollo de carrera o como base para establecer la estructura salarial en base a competencias. Varios son los ejemplos donde se puede utilizar de manera integrada la confección de una UCLs con la metodología del análisis funcional.

En el camino hacia la elaboración propia de unidades de competencias laborales para la gestión de recursos humanos en los diversos subsistemas y como sistema integrado de gestión puede ser difícil. Para las grandes empresas, con plataformas de gestión

En el camino hacia la elaboración propia de unidades de competencias laborales para la gestión de recursos humanos en los diversos subsistemas y como sistema integrado de gestión puede ser difícil.

de gran envergadura como Lotus Notes , el desarrollo tecnológico es posible si se cuenta con ingenieros expertos, creando así una ventaja competitiva para la organización. Sin embargo, en la realidad de las PYMES el desarrollo tecnológico se encuentra limitado en diversos aspectos, principalmente por los altos costos de mantener un departamento de informática para la generación propia de Investigación y Desarrollo (I+D).

Pensar esta metodología como sistema integrado de gestión es fácil, los problemas surgen cuando se requiere implementar y administrar dicha información. ¿Cómo administramos las UCL de 1000 cargos? ¿Qué sucede si cada cargo tiene en promedio tres o cuatro UCL? ¿Estamos preparados tecnológicamente para administrar esta metodología de manera eficaz, flexible y eficiente? La respuesta, dicta mucho de un sí rotundo. Sin lugar a dudas, la clave radica en desarrollo tecnológico para administrar grandes flujos de información de la forma más fácil posible y al alcance de todos.

#### LEY N° 20.267

La creación de la nueva Ley N° 20.267 significa nuevas oportunidades para los diferentes actores claves del país, tanto públicos como privados. Múltiples son los beneficios para los trabajadores, las empresas y los organismos encargados de brindar la capacitación adecuada. Nuevos servicios se han tenido que adecuar al contexto del lenguaje de competencias laborales para no quedar obsoletas por

esta nueva tendencia de gestión en base a competencias. Los organismos técnicos de capacitación (OTEC) ya comienzan a transcribir su tradicional lenguaje para vender sus cursos basados en descriptores, donde un par objetivos específicos bien redactados, las materias y contenidos del curso eran información suficiente para tentar al cliente.

Ahora el escenario ha cambiado, ya no llaman la atención de coordinadores y analistas de capacitación los nombres relucientes de algún curso sofisticado. Hoy el lenguaje es diferente y los OTEC han incorporado grandes cambios para adecuarse al contexto del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. También, las empresas comienzan a presentar cambios entorno a la nueva ley. En los últimos meses, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) ha emitido una serie de comunicados para informar detalles del SNCCL producto de la gran gama de consultas de empresas interesadas en certificar a sus trabajadores por competencias. Por lo

anterior, nuevos actores ingresan al mercado beneficiándose de una u otra manera.

### IMPACTO EN LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS.

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales busca impactar en distintos subsistemas de recursos humanos:

- Estableciendo las competencias básicas, genéricas y específicas de mayor relevancia para el mundo productivo.
- Haciendo visibles los aprendizajes logrados a lo largo de la vida, a través de procesos de evaluación y certificación de competencias, según estándares definidos por el sector privado.
- Mejorando la calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de los organismos de formación técnica y capacitación laboral,
- Reduciendo costos de transacción para empresas y tiempos de búsqueda de empleo para trabajadores y
- Alineando los sistemas de recursos humanos de las empresas con su estrategia de negocios.

### BENEFICIOS PARA LOS DIVERSOS USUARIOS.

La incorporación de estándares y perfiles de competencias permite que los diversos usuarios obtengan los siguientes beneficios:

**Empresas:** Al disponer de estándares definidos y aceptados, las empresas pueden hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, apoyar sus procesos de evaluación de desempeño y orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos, partiendo de las competencias requeridas por sus empresas.

**Trabajadores:** Al contar con un mecanismo para certificar los conocimientos y habilidades requeridos en su vida laboral, disponen de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones, así como para planificar sus trayectorias de desarrollo laboral, mejorando sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

**Sistema de formación**

**técnico-profesional:** Los perfiles y estándares de competencias entregan información generada y validada por los clientes para orientar la oferta de programas con la pertinencia y calidad requeridas. Asimismo, aportan antecedentes para la elaboración de currículum modularizados en la base de competencias, posibilitando la acreditación de programas de formación instaurados en la tasa de éxito de certificación, promoviendo la formación permanente, y permitiendo aumentar la empleabilidad de los estudiantes.

**Sistema Nacional de Capacitación:** Los estándares y perfiles también permiten mejorar la pertinencia y calidad de los cursos ofrecidos por los organismos de capacitación e informar al mercado sobre sus resultados. Son igualmente un instrumento para clasificar a las instituciones capacitadoras de acuerdo a criterios de calidad, facilitando así la decisión de las empresas y los trabajadores para escoger los cursos e instituciones capacitadoras según sus necesidades específicas.

**Sistemas de Intermediación Laboral:** Los estándares y perfiles de competencias, además, aumentan la eficiencia de los organismos de información, orientación y colocación laboral, reduciendo las asimetrías de información y los costos de transacción en el mercado de trabajo. Generando un efecto señal respecto a las competencias requeridas, lo que permite estandarizar las demandas de las empresas y facilita, así, el ajuste entre oferta y demanda de trabajo. La mayor movilidad laboral genera en el largo plazo un aumento de productividad global.

**Sistema de Evaluación/Certificación de Competencias:** Este sistema constituye una innovación fundamental en el ámbito de la certificación de personas: permite reconocer formalmente a los trabajadores que cumplen con los estándares de competencias, independientemente de las vías de aprendizaje por las

Dentro de los múltiples beneficios que las empresas

obtienen al implementar un sistema integrado de gestión por competencias, la posibilidad de ser participes eficientes en esta gestión puede mejorar sustancialmente las ventajas competitivas de la organización desde los diversos subsistemas de recursos humanos. Para esto, administrar los flujos de información requeridos se transforma en una necesidad vital desde el punto de vista estratégico. Sin embargo, el desarrollo tecnológico para administrar la metodología que sustenta el SNCCL aun no se hace presente explícitamente en el mercado. La gestión de Unidades de Competencia

En el camino hacia la elaboración propia de unidades de competencias laborales para la gestión de recursos humanos en los diversos subsistemas y como sistema integrado de gestión puede ser difícil.

Laboral (UCL) se vuelve imprescindible en este ámbito. Es precisamente esta carencia la que nos obliga a emprender la búsqueda del desarrollo de

nuevas plataformas tecnológicas. Esta carencia se transforma en una oportunidad de negocio y en un fuerte desafío para quienes buscan desarrollar avances tecnológicos y generar innovación.

## DESARROLLO TECNOLÓGICO

Para alcanzar los beneficios anteriormente señalados para los diversos actores, se debe trabajar fuertemente en innovación y desarrollo. Por lo que es necesario describir algunas características básicas de este concepto.

El desarrollo tecnológico se encuentra fuertemente relacionado con la capacidad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) que presentan las empresas. En este sentido se hace imprescindible aclarar dos conceptos involucrados muy importantes: tecnología e innovación.

## CONCEPTO DE TECNOLOGÍA

Como es lógico, lo importante dentro del contexto en el cual nos encontramos, es definir el término "tecnología" en el campo empresarial. En este

sentido, se trata de una expresión altamente ambigua en la medida en que, como apunta CHILD (1974, Pág. 14), "el término tecnología se emplea con casi tantas acepciones distintas como escritores tratan el tema".

Tres autores clásicos de la ciencia de la administración como KOONTZ, O'DONNELL y WEICHRICH (1985, Pág. 743) consideran que la tecnología es la suma total del conocimiento sobre las formas de hacer las cosas. Para fines prácticos, esta definición se asemeja bastante si hablamos de un sistema integrado de información donde convergen conocimientos de toda índole, tanto teóricos como técnicos. Ya que, el desarrollo tecnológico de metodologías propias del área de recursos humanos (como el análisis funcional, entre otras) se traducen a códigos para ser elaborados bajo conceptos de informática y computación.

## CONCEPTO DE INNOVACIÓN.

Según aparece en el Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea, "la innovación se considera como sinónimo de producir,

La innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporta soluciones inéditas a los problemas

asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporta soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y la sociedad".

Así, el desarrollo de innovaciones por parte de las empresas, en el contexto descrito, representa la mejor y posiblemente, única solución para salvarnos dentro de un entorno en constante evolución, donde, según PIORE (1986, Pág. 162), los mercados ya no pueden ser gestionados y controlados eficazmente, resultando esencial que las empresas sean capaces de responder rápida y flexiblemente a los cambios en las condiciones del mercado, y ese potencial de respuesta vendrá determinado por la capacidad de innovar que

presenten.

Otras definiciones del concepto de Innovación que también se adecuan al contexto tecnológico presentado en este papers son:

La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado (Freeman, C., 1982, citado por Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un 'recurso'. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico (Peter Drucker, 1985)

Una empresa que no se

decide a innovar, que no introduce nuevos productos y/o procesos está condenada a morir. Porque sus competidores le ganan mercado, mediante innovaciones de productos o fabricando más barato o por innovaciones de procesos. Por eso, si quieren sobrevivir deben afrontar la

Una empresa que no se decide a innovar, que no introduce nuevos productos y/o procesos está condenada a morir. Porque sus competidores le ganan mercado, mediante innovaciones de productos o fabricando más barato o por innovaciones de procesos.

innovación, más allá de las incertidumbres que ésta trae. Aunque no logren ser innovadores "ofensivos", pueden ser innovadores "defensivos" o "imitadores".

Los cambios que se dan en el mercado o en la tecnología, más los avances de sus propios competidores los obligan a participar y seguir en la carrera de alguna forma. (Freeman, 1974).

En este sentido, si nos enfocamos en el escenario

nacional de la investigación y desarrollo (I+D). Si bien es cierto, presenta algunas mejoras desde la publicación oficial del programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, publicado en el 31 de Mayo del 2005. En cual se señalan una serie de medidas para mejorar los estándares de I+D a nivel nacional y fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías. Sin embargo, en el Índice de Competitividad para el Crecimiento del World Bank Forum del año 2004, Chile presenta un rendimiento inferior al esperado en todas las dimensiones asociadas a "capacidad innovativa": proporción de exportaciones tecnológicas casi inexistente, un bajo grado de colaboración científica entre universidades y empresas, y bajísimo esfuerzo en investigación y desarrollo, así como en patentamiento. En este ámbito, sólo la publicación de artículos técnicos y científicos está en línea con el nivel de ingreso de Chile.

La creatividad de las personas, el emprendimiento y la inversión son motores claves del crecimiento y el desarrollo de ventajas competitivas dentro de toda

La creatividad de las personas, el emprendimiento y la inversión son motores claves del crecimiento y el desarrollo de ventajas competitivas dentro de toda organización.

organización. Por lo que, potenciar y desarrollar dichos factores de manera adecuada y sistemática genera una fuente de valor agregado para aquellas organizaciones que desean competir en un mercado cada vez más globalizado como el actual.

Una de las principales oportunidades que presenta una empresa para agregar valor a su negocio es la posibilidad de invertir en desarrollo tecnológico. Estas prácticas están adquiriendo cada vez mayor auge entre las grandes empresas lo que las ha llevado a invertir mayor dinero en sus departamentos de informática e incluso a crear departamentos de informática que antes no tenían mayor relevancia o no existían. Otra de las prácticas habituales que han

experimentado las grandes organizaciones es externalizar los servicios de los departamentos de informática para abaratar costos en términos de contratación de personal y enfocarse sólo en el giro del negocio. Cualquiera sea el caso, se puede apreciar la relevancia del desarrollo tecnológico como ventaja competitiva para las grandes organizaciones.

Si bien es cierto, el desarrollo tecnológico genera muchos beneficios en términos de ventajas comparativas, su desarrollo está asociado a su vez a grandes costos. En la actualidad crear departamentos de informática tiene costos elevados en términos financieros y de reclutamiento de personal, ya que requieren de profesionales altamente calificados, con experiencia laboral de al menos tres a cinco años y que además, que se encuentren a la vanguardia de las últimas tecnologías y tendencias del campo informático. Para crear un departamento de informática se requiere de al menos siete u ocho profesionales: 1 jefe de informática, 2 ingenieros de Sistemas, 1 administradores

de redes, 2 programadores, 1 administrador de base de datos y 1 analistas de sistemas. (Las cantidades de uno u otro cargo pueden variar)

En términos de costos sólo por rentas brutas, según los datos del estudio de compensaciones elaborado por la Price Water House Coopers, se pueden apreciar grandes sumas de dinero para la mantención de un departamento completo de informática. La inversión promedio sólo en sueldos brutos mensuales para un departamento de informática de ocho personas es de \$12.125.196, monto excesivo para la mayoría de las PYMES. Sin considerar, los costos en términos de instalaciones de equipos computacionales de alto rendimiento (mejores procesadores, mayor capacidad en disco duro, tarjetas de video, mayor RAM, etc.), la compra de uno o más servidores, licencias de productos y licencias de softwares requeridos, etc. Sin duda, si seguimos sumando, los altos costos que posee la creación de un departamento de informática se aleja bastante de las reales posibilidades de las PYMES, en estos

momentos.

De esta manera se puede notar, que acceder a los privilegios del desarrollo tecnológico de vanguardia para generar una ventaja competitiva para la organización es visto como un objetivo difícil de alcanzar para las PYMES. Esto a su vez incrementa aún más la brecha tecnológica entre las grandes empresas y las PYMES, ya que las últimas no pueden invertir grandes cantidades de dinero para el desarrollo de soportes tecnológicos propios, que puedan agregar valor a su organización. Frente a esta desventaja competitiva en términos tecnológicos, las PYMES se han visto obligadas a externalizar los servicios informáticos para abaratar sus costos y generar una mayor capacidad de respuesta ante los requerimientos y cambios tecnológicos emergentes de acuerdo a sus necesidades.

Hoy en día, la oferta de proveedores de soportes tecnológicos a medida es escasa. Sólo los servicios clásicos de este tipo de soportes tales como: remuneraciones, contabilidad, plataformas de gestión, entre otras poseen

una oferta adecuada y abundante. Diversas son las empresas que se encargan de prestarlos para los diversos subsistemas, tanto de remuneraciones, contabilidad y gestión empresarial. Plataformas como SAP, PAYROLL, META4, SOFTLAND, LOTUS NOTES, etc. Sin embargo el desarrollo tecnológico en el mercado de la gestión de recursos humanos para la utilización de diversas técnicas y metodologías requeridas para efectuar una gestión eficiente de recursos humanos ha evolucionado muy lentamente. Sólo por nombrar algunos ejemplos, escasos son los softwares para realizar seguimiento de capacitación con metodología ROI en los cinco niveles: Reacción, aprendizaje, transferencia, impacto y cálculo del indicador ROI. Solo algunas consultoras han incursionando en estos aspectos claves para la gestión en capacitación. Aún queda mucho camino por recorrer.

### HACIA PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL

Generar software y plataformas que cubran los requerimientos de gestión

de recursos humanos de acuerdo a las necesidades, las técnicas y metodologías que se requieren implementar, puede ser la clave para crear ventajas competitivas para la empresa. En el contexto de la nueva ley nº 20.267, nuevas necesidades surgen para enfrentar la confección de Unidades de Competencia Laboral y administrar la metodología de análisis funcional. Frente a la carencia de una plataforma de apoyo en el proceso de levantamiento de información para la confección de UCLs nace la necesidad de una herramienta para la gestión y administración de unidades de competencia laboral.

Uno de los aspectos relevantes de la creación de estructuras en ambiente Web es la flexibilidad que brinda para la utilización de los clientes, debido a que como se basa en un estándar muy masificado en la actualidad, permite que, con cualquier navegador Web los usuarios puedan hacer uso del sistema sin tener que implantar complejas estructuras informáticas. Generando una respuesta inmediata a los requerimientos que el

cliente necesite para mejorar su proceso y gestión. En este sentido, la creación de estructuras informáticas en plataformas con acceso WEB parece ser la solución más adecuada. Una página de Internet presente varios beneficios. Al tener una página Web se añade una segunda puerta principal de acceso a las empresas. Es como un enorme anuncio que trabaja 24 horas al día y 7 días a la semana. En este sentido, se amplía el mercado desde un nivel local hasta un nivel nacional o internacional. Promueve la comunicación con los clientes y proveedores, posibilitando encontrarlos nuevos y mejores. Por otro lado, genera una buena imagen para los clientes. Pero la característica más importante de una página es que permite aumentar el número de clientes y el volumen de ventas.

En este sentido, un producto novedoso y específico, que se adecue a las necesidades del nuevo contexto de la ley que crea el SNCCL. Satisfaciendo las necesidades de gestión de grandes flujos de información para abordar una estructura medular de Unidades de Competencia

Laboral. Se presenta como la solución tecnológica más atingente para cubrir las falencias de gestión por competencias en pequeñas y grandes empresas.

## CONCLUSIONES

El desarrollo tecnológico y la innovación se transforman, actualmente, en la única fuente real de ventaja competitiva frente a los competidores en un mundo globalizado y a su vez como una gran oportunidad para generar nuevos negocios. En el contexto de la nueva ley que crea el Sistema Nacional de Certificación por Competencias Laborales las oportunidades están a la vista. La escasa inversión en desarrollo de nuevas tecnologías como respuesta oportuna y eficiente frente a los cambios en los nuevos reglamentos y en las nuevas leyes es demasiado lenta.

Este importante suceso repercute en aquellos escasos emprendedores con miras a futuro para motivarlos a generar software a la medida y con respuesta inmediata a los nuevos cambios del mercado. Para los consumidores, la innovación significa productos de mejor

calidad y precios más convenientes, servicios más eficientes y, a fin de cuentas,

El desarrollo tecnológico y la innovación se transforman, actualmente, en la única fuente real de ventaja competitiva frente a los competidores en un mundo globalizado y a su vez como una gran oportunidad para generar nuevos negocios.

una mejor calidad de vida. Para las empresas, la innovación es promesa de mayores retornos, ya sea porque genera técnicas de producción más eficientes que las de su competencia o porque permite producir bienes y servicios diferenciados de acuerdo a las necesidades o exigencias de sus clientes. Todo ello se traduce en la posibilidad de crecer sostenidamente, generar más y mejores empleos, incrementar las remuneraciones y mejorar las condiciones laborales. Para la economía chilena como un todo, la innovación es un factor esencial para sostener un permanente incremento de la productividad y empujar el crecimiento del país.

Desde un punto de vista práctico, la problemática radica, tanto para grandes empresas como para las PYMES, en administrar cuantiosos flujos de información que surgen producto de esta nueva ley. Sin embargo, la diferencia

fundamental entre ambas, radica en que las grandes empresas efectivamente pueden invertir en I+D. lo que conlleva a la generación de innovación aplicada y adaptada a las nuevas necesidades para crear ventajas competitivas.

Mientras que las PYMES quedan sujetas a los vaivenes tecnológicos y la escasa oferta adaptada a las tendencias. Razón por la que ven disminuidas sustancialmente sus ventajas competitivas en un mercado globalizado.

#### BIBLIOGRAFÍA

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEICHRICH, H. (1988): "Elementos de Administración". McGraw-Hill, México.

JUBEL R. MORAGA ROJEL Y JOSÉ A. DE LA VEGA MALINCONI, (2006). "Innovación Tecnológica: Una visión de futuro para países en vías de desarrollo". Ed. Universidad Austral de Chile.

HIPÓLITO M. Y FRANCISCO J. (2000): "Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial", Ed. Publicaciones Universidad de Alicante.

FREEMAN, Christopher (1974). "La teoría económica de la innovación industrial" Editorial Alianza Universidad.

DRUCKER, P. 1985. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa.

#### WEBGRAFÍA

[http://www.fundacionchile.cl/portal/page?\\_pageid=113,54327&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.fundacionchile.cl/portal/page?_pageid=113,54327&_dad=portal&_schema=PORTAL) visitada el día jueves 16 de Octubre de 2008.

<http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2476&GUID=#GUID> visitada el día jueves 16 de Octubre de 2008.

<http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2431&GUID=#GUID> visitada el día jueves 16 de Octubre de 2008.

<http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2472&GUID=#GUID> visitada el día jueves 16 de Octubre de 2008.

<http://www.mastermagazine.info/termino/5626.php> visitada el 25 de octubre de 2008.

<http://empresas.sence.cl/site2/CAPACITxCOMPETENCIA/SistemaNacionaldeCompetenciasLaborales1.pdf> visitada el 25 de octubre de 2008.

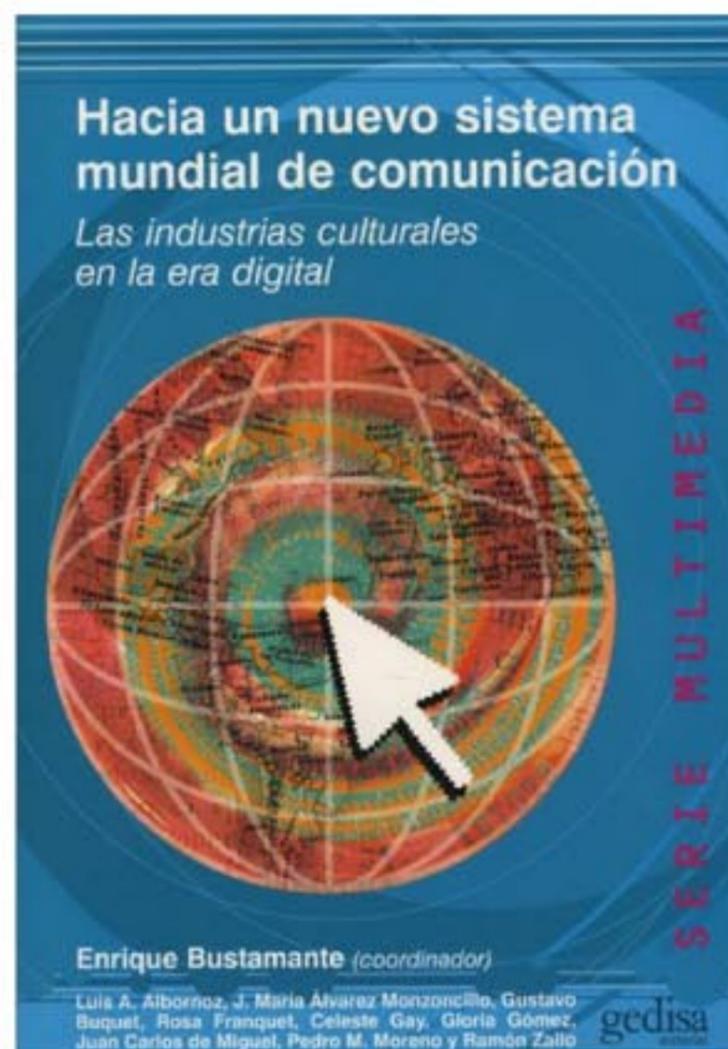
<http://participo.blogcindario.com/2005/10/00026-programa-de-gobierno-michelle-bachelet.html> visitada el miércoles 15 de octubre de 2008.

<http://www.nic.cl>, visitada el día miércoles 08 de octubre de 2008.

<http://www.dpi.cl> visitada el 26 de Octubre de 2008.

# Nuevas Tecnologías de la Comunicación en la Era Digital: Alcances al Impacto Cultural

Prof. Dr. Jorge Brower B.  
Académico de la Carrera de Publicidad  
[jorge.brower@usach.cl](mailto:jorge.brower@usach.cl)



Ficha técnica  
Título: Hacia un Nuevo Sistema Mundial de Comunicación. Las industrias culturales en la era digital.  
Autor: Enrique Bustamante  
Editorial: Barcelona: Gedisa 2003

**E**l catedrático Enrique Bustamante, profesor de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid, coordina a un equipo de investigadores, en el contexto de la Fundación Alternativas, para dar cuenta en este texto, del impacto que tienen y tendrán en el futuro, las transformaciones generadas a partir de las nuevas tecnologías y las crecientes redes digitales, en el ámbito de la comunicación y de la industria cultural.

La reflexión de Bustamante y el equipo de investigadores a su cargo, se sitúa en el contexto europeo y norteamericano, incluyendo en este trabajo los múltiples aspectos que se ven involucrados en este proceso de transformación tecnológica y su repercusión en el desarrollo de las sociedades y culturas que incorporan de manera fundamental estas nuevas tecnologías.

Con el fin de hacer más concreto el trabajo de análisis y posterior reflexión, el equipo de Bustamante delimita ciertos sectores digitales, desde el disco, el libro y el

cine, hasta la prensa, la radio, la televisión y los videojuegos, planteando de manera transversal, las exigencias y retos que implica el desarrollo vertiginoso de estos sectores digitales.

De este modo, los investigadores de la Fundación Alternativas, visualizan y delimitan el diseño de un nuevo sistema y orden mundial de comunicación como eje central de los procesos de desarrollo cultural también a nivel planetario. Este nuevo sistema de comunicación, ciertamente globalizado, comienza a generar nuevas formas de producir y sociabilizar conocimiento, pero también instala un conjunto de redes y vínculos que tensionan las relaciones producidas en esas redes. Queda claro en este sentido, que los nuevos soportes tecnológicos constituyen un conjunto de instrumentos que potencian el desarrollo cultural, enriqueciendo las visiones de mundo de las diferentes sociedades planetarias, a b r i é n d o l a s simultáneamente a otras formas de convivencia que en definitiva apuntan a nuevas modalidades de relaciones entre los seres

humanos en el horizonte de un tipo de mundialización que nunca habíamos visto ni menos experimentado.

De este modo, el desarrollo tecnológico en el sector digital implica un salto no sólo cuantitativo, en relación a la cantidad de información a la que tenemos acceso de manera instantánea y plural, sino también cualitativo ya que los nuevos inputs informativos representan la circulación global de nuevos contenidos y sus consecuentes estructuras simbólicas de diversa complejidad.

Bustamante coordina así, un trabajo multidisciplinar que revisa prolijamente novedosas formas de mercantilización de los mensajes digitales así como da cuenta de la expresión de una internacionalización nunca vista respecto a las industrias culturales. En tal sentido resulta muy significativa la constatación de que la sobreabundancia de contenidos y las exigencias propias de los mercados locales pone en riesgo la existencia actual de los soportes digitales. Este fenómeno podría significar cierto colapso momentáneo respecto al desarrollo tecnológico en

esta área y la consiguiente necesidad de acelerar la producción de conocimiento en este ámbito.

Sin embargo, pensamos que el aporte más relevante de estos investigadores, tiene que ver con la visualización de los impactos múltiples de las nuevas tecnologías en el ámbito de la comunicación. En este contexto, las exigencias y desafíos de las sociedades planetarias así como sus respectivas culturas van desde la creación de creativas y flexibles políticas públicas hasta la constitución de códigos éticos que de una u otra forma regulen el tráfico comunicacional desde una matriz tecnológica que no reconoce Estados, idiomas o credos religiosos e ideológicos en general.

Respecto a los desafíos mencionados nos preocupa particularmente el tópico tratado en el texto orientado a la cultura, su desarrollo, así como las posibilidades de regulación jurídica, considerando la disolución de las fronteras físicas, la instantaneidad de la información capturada y su potencial comunicativo. En efecto, las nuevas tecnologías de la

información – comunicación (ntic´s) exigen la propuesta de políticas culturales y comunicativas con una especial visión de futuro. En ese contexto nos obliga a pensar en el desarrollo de nuestras culturas locales y en los procesos identitarios involucrados en ellas. Creemos al respecto que la referencia a la creación de políticas regionales, nacionales e internacionales señaladas por Bustamante junto a su equipo, deben ser revisadas con mucho cuidado, pues ellas contendrán en definitiva, lo que queremos para nuestras identidades locales en el futuro próximo. Más allá del open acces que tenemos a información de diversa naturaleza y profundidad así como del espacio público que compartimos con millones de personas a nivel planetario, debe existir una regulación jurídica transnacional que resguarde la especificidad cultural, la diversidad y el pluralismo que cada una de éstas pueda contener. Del mismo modo, la mercantilización mundializada a través de las nuevas tecnologías debe dar paso a una dinámica económica que no atomice los mercados, sino que lleve en sí misma la conciencia de un espesor cultural propio

y distintivo que se debe respetar y fortalecer.

Esta forma de concebir una institucionalización legal para el futuro de las tecnologías al servicio de la comunicación humana debe traducirse también, como señalan los investigadores de la Fundación Alternativas, en el desarrollo de políticas territoriales coordinadas en una suerte de estado sistemático de vinculación intercultural que nada tiene que ver con la concepción de fronteras que inspiró la creación de los Estados Nacionales durante el siglo XIX.

Las nuevas tecnologías de la comunicación con su consecuente digitalización pueden - a nuestro juicio deben-, enriquecer la especificidad cultural.

En síntesis, la era digital no tiene por qué ser sinónimo de una homogenización y estandarización mundial que elimine el rostro identitario más o menos definido de la multiplicidad de culturas que existen. Por el contrario, las nuevas tecnologías de la

comunicación con su consecuente digitalización pueden - a nuestro juicio deben-, enriquecer la especificidad cultural y con ello, el sentido profundo de los espacios antropológicos que funcionan como nomos o ejes centrales desde los cuales se articula la vida en sociedad. En tal dirección, no olvidemos que cada cultura es un topoi, un espacio singular marcado por un conjunto de sistemas simbólicos complejos que señalan el trayecto de nuestra existencia, desde las acciones más domésticas hasta los eventos más trascendentales en la vida del hombre (como lo son el nacer y el morir). Así, compartir información o dialogar interculturalmente no significa perder la voz propia, ni la weltanschauung (visión de mundo) que esa voz propia lleva en sí misma.

De este modo, visualizamos en la era digital una posibilidad que históricamente nunca habíamos tenido. Esta posibilidad tiene que ver en primer lugar, con el hecho de conocernos mejor como sociedades, como culturas e identidades en permanente proceso de construcción. Este ejercicio apoyado en el desarrollo



tecnológico, da potencia a nuestra particular perspectiva sobre la existencia humana haciendo posible, como consecuencia, entrar en un diálogo fértil con otras culturas, diálogo a través del cual se puede pensar en común los múltiples desafíos que el propio progreso nos impone, tales como la contaminación en todas sus formas, la irregular depredación de los recursos naturales o los desbordados procesos migratorios que desequilibran los hábitat culturales en vastos sectores del planeta. Visto así el desarrollo tecnológico, en el ámbito de la comunicación, una exigencia ética profunda emerge como prioritaria. Esta tiene que ver con la necesidad de respetar la evolución más íntima de los pueblos, esa que no se refiere a los apoyos económicos o a la implementación de la modernidad en cualquiera de sus formas, sino que se vincula a la transformación silenciosa de las culturas que va recogiendo la experiencia histórica procesada y vivida en el espacio de las acciones presentes y finalmente actualizada como sueño de un futuro posible. {}

# Con Éxito Finaliza el Segundo Encuentro TAP



Con mucho éxito finalizó el pasado miércoles 05 de noviembre del año en curso el Segundo encuentro de alumnas y alumnos de Tecnólogo en Administración de Personal. Dicho evento se realizó en el Salón de Honor, ubicado en el segundo piso del edificio de Rectoría de la USACH.

En esta ocasión el evento contó con varias e importantes novedades, entre ellas podemos mencionar:

- Fueron los mismos estudiantes quienes se empoderaron del encuentro al conducirlo y monitorearlo en cada una de sus etapas.
- Presencia de una invitada extranjera. La profesional brasileña Clarisse Droval que se desempeña en la Dirección de Personas del Banco Do Brasil nos acompañó en este evento y recibió una muy cálida recepción por parte de la comunidad TAP.
- Hubo cambios en los servicios de atención alimenticia. Se contrató un nuevo servicio de banquetería que en una mirada preliminar recibió una muy buena calificación.
- Lejos lo más importante, todos los invitados realizaron su presentación de acuerdo a lo planificado. De esta forma el encuentro y la carrera de TAP contó con la participación de destacados profesionales tales como Alex Ramos de Gerdau Aza, René Andrade de Manpower Professional, Aída Vásquez Santillán del Great Place To Work, Olivia Zúñiga de la Asociación de Administradores de Personal, Claudio Vallejos y Manuel Flores de Break Point Consultores, Jenniffer Hormazábal del Banco Central de Chile, Ana María Palacio Nebot de Seguros de Vida Security y por supuesto, Clarisse Droval del Banco Do Brasil.



La Carrera sigue saliendo al mundo y dando un nuevo paso en su meta de convertirse en un referente en los temas de recursos humanos y de personas en el contexto nacional. { }

# Seminario Sobre Buenas Prácticas Laborales

Con una gran afluencia de público se realizó los días sábado 15 y 22 de noviembre del año en curso el Seminario sobre Buenas Prácticas Laborales organizado por el Servicio Nacional de la Mujer – SERNAM – la carrera de Tecnólogo en Administración de Personal y la Asociación de Trabajadoras Sociales de Empresa – ATSE AG – y que se realizó en el Salón de Honor de esta casa de estudios.

El evento contó con la participación de destacados expositores entre los que podemos destacar:

Sra. Reinalina Chavarri de AXIS RSE

Sra. Carolina Peyrin B. de DOMOS

Sr. Julio González Candia de la Facultad Tecnológica de la USACH.

Sra. Carmen Andrade Lara, Sub Directora del SERNAM

Sr. Francisco Méndez Ferreira del Laboratorio BAGO

En la ceremonia inaugural, la Decana de la Facultad Tecnológica Sra. Laura Almendares Calderón señaló:

“Hablar de Buenas Prácticas Laborales es hablar de principios éticos. En estos tiempos modernos o posmodernos – como dirían algunos – ante la pérdida y/o ausencia de los grandes meta relatos, ante el desencanto generalizado, ante la desesperanza y la alienación podemos los seres humanos tomar una nueva bandera de lucha y soñar de nuevo con un mundo mejor. La dimensión laboral no es la única en la vida de las personas, pero nadie duda de su importancia y su trascendencia. Si logramos impactar aquí - por ejemplo con las buenas prácticas laborales -estaremos haciendo una contribución significativa en la vida de los sujetos y por ende, en el desarrollo humano de la sociedad”.

Al seminario alumnos de la Carrera, Trabajadoras Sociales e invitados de importantes empresas y organismos públicos de la Región Metropolitana.



# Nueva Integrante Comité Editorial Revista GPT

A partir de la próxima edición de la revista electrónica "Gestión de las Personas y Tecnología", se incorpora al Comité Editorial la profesional Brasileña, Srta. Clarisse Droval, quien en la actualidad se desempeña como Gerente de Equipo en la Dirección de Personas del Banco Do Brasil, sede Brasilia.

El curriculum de Clarisse Droval es realmente extenso, por ello sólo mencionaremos algunos hitos principales:

- Profesora de la Universidad Corporativa del Banco de Brasil
  - Profesora del Centro de Superación Bancária en La Habana - Cuba
  - Profesora de la UNIP - Universidad Paulista
  - Gerente de Equipo del Banco de Brasil
  - Especialización y Docencia en Derecho Tributario - UDF.
  - Pos grado en Gestión Pública en Brasil - UFSC
  - Pos grado en Derecho - Escuela Superior de la Magistratura-RS
  - Pos grado en Derecho - Instituto de los Abogados de Río Grande do Sul
  - Graduación en Ciencias Jurídicas y Sociales - Facultad de Derecho de Santo Angelo-RS
  - Graduación en Ciencias Contables - Facultad de Ciencias Contables y Administración - PUC-RS
- La Srta. Droval fue invitada por los actuales integrantes del Comité Editorial a formar parte de este equipo. Su respuesta fue positiva y contaremos por ende, con su ayuda y colaboración para ampliar y potenciar nuestro medio de comunicación.

En la foto se aprecia a Clarisse en una de las dos ponencias que realizó en el Segundo encuentro de Alumnas y Alumnos de TAP realizado los días 4 y 5 de noviembre de 2008.



# Exitoso cierre Diplomado en Gestión de las Personas

Con mucho éxito finalizó el pasado viernes 28 de noviembre del año en curso, la cuarta versión del Diplomado en Gestión de las Personas. Dicho evento se realizó en el Salón de Honor, ubicado en el segundo piso del edificio de Rectoría de la Universidad de Santiago de Chile y contó con la presencia de la Decana de la Facultad Tecnológica, Sra. Laura Almendares Calderón, el Vice Decano de Docencia, Sr. Julio González Candia y el Director del Depto. de Tecnologías Generales, Sr. Miguel Portugal Campillay.

En esta ocasión se entregaron Diplomas a 19 participantes que completaron todas y cada una de las actividades académicas programadas, tanto las realizadas de manera presencial como aquellas ejecutadas a través del entorno virtual "ACADÉMICA".

El evento conducido por el Coordinador Académico Sr. Hugo Vergara Reyes entregó además, las siguientes distinciones:

MEJOR COMPANERO: SR. JOEL ITURRA ORELLANA  
MEJOR PROFESOR: SR. MAURICIO REYES ALFARO  
MEJORES ALUMNOS (AS): SRA. PAULA LEIVA DURAN  
SR. MARCO LAGOS BASTIAS  
SRTA. MARIA ISABEL PINTO  
SRTA. DANIELA LAGOS CARVACHO

Es importante destacar el logro especial del Facilitador Sr. Mauricio Reyes Alfaro, quien en las cuatro versiones del Diplomado ha resultado ser elegido como mejor profesor. Los 19 participantes que recibieron su certificación fueron acompañados en esta significativa ceremonia por sus familiares más directos.

Según información entregada por el Equipo Directivo de este programa académico, la quinta versión del Diplomado en Gestión de las Personas se iniciará en Abril de 2009.



# Comienza Encuentro De Organización Y Gestión Tecnológica

El día Lunes 01 de Diciembre de 2008 a las 19:15 hrs. se inaugurará en la Sala de Conferencias de la Facultad Tecnológica el "Primer encuentro de Organización y Gestión Tecnológica". Este evento se inserta como un primer hito del Proyecto MECESUP "Rediseño de la Oferta Formativa de Pregrado, en el Ambito de la Organización y Gestión Tecnológica". Al evento asistirá la Decana, Sra. Laura Almendares Calderón, el Director del Depto. de Tecnologías Generales, Sr. Miguel Portugal Campillay, la Jefe de Carrera de Tecnólogo en Administración de Personal, Sra. Myrna Videla Aros y el Vice Decano de Docencia y Coordinador Académico del programa de Licenciatura Sr. Julio González Candia.

Este importante evento se realizará entre el 01 al 04 de diciembre del año en curso y asistirán destacados conferencistas con la finalidad de exponer temas de vanguardia en relación a la innovación, el emprendimiento, incubadoras de negocios, trabajo con sentido, responsabilidad social empresarial, entre otros tópicos.

Los asistentes, serán los Jefes de carra de cada una de las especialidades del Tecnólogo y principalmente las alumnas y alumnos de primer y segundo nivel de la Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica.

En la foto se aprecian los estudiantes de la Licenciatura, en sesión especial de fotografías en la Escuela de Artes y Oficios de la Universidad de Santiago de Chile para generar la respectiva imagen corporativa del programa.



tercera versión

marzo 2009

# LICENCIATURA EN ORGANIZACION Y GESTION TECNOLOGICA



**[www.tap.usach.cl](http://www.tap.usach.cl)**  
**Fono contacto:7180533**



**El Comité Editorial de la revista Electrónica “Gestión de las Personas y Tecnología” envía a todas sus amigas y amigos lectores un especial saludo de navidad y deseos de prosperidad para el año 2009.**

**El fin de año suele llegar cuando - en prácticamente todas las organizaciones - se está cerrando el año con las actividades propias de estas fechas; balances, cierres contables, actividades recreativas y de esparcimiento, almuerzos de camaradería, en fin. Por ende, muy pocas veces se da el espacio para la reflexión respecto de lo que se ha logrado y los desafíos que se avecinan, tanto a nivel personal, familiar u organizacional.**

**Creemos que a pesar de todas las actividades y tareas de este mes, necesitamos unos minutos de recogimiento para repensar nuestras acciones y reencontrarnos con el rumbo si es necesario o bien sentarnos juntos a nuestros familiares, colegas y amigos para agradecer a la vida por el bello tiempo compartido. El agradecimiento, es en si mismo, uno de los mejores regalos que podemos ofrecer.**