109

rh management

LAS MEJORES PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN DE PERSONAS
CHILE :: JULIO :: 2017

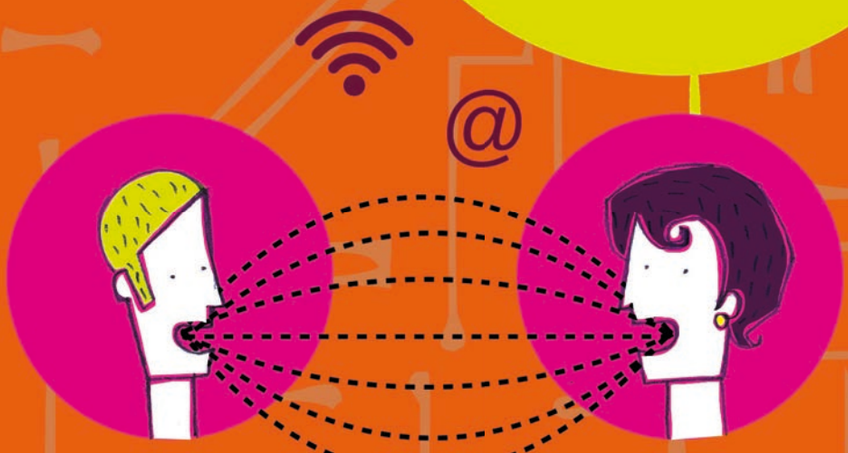
transbank. APOYANDO NEGOCIOS
GREAT PLACE TO WORK
OTIC PROFORMA Gestionando Personas
sodexo

Tecnologías RH

Marcela Pastenes
Gerente general
Cámara Regional del
Comercio de Valparaíso

Eduardo Abarzúa
Director Magister en Gestión
de Personas
en Organizaciones UAH

Jorge Sanhueza
Decano Facultad de Psicología UAI



Confia en OTIC **PROFORMA**

OTIC PROFORMA
Gestionando Personas

e invierte el 1%
de Franquicia Tributaria SENCE en Capital Humano

Invertir en personas es invertir en
+ Profesionalismo

+motivación +habilidades +eficiencia +compromiso

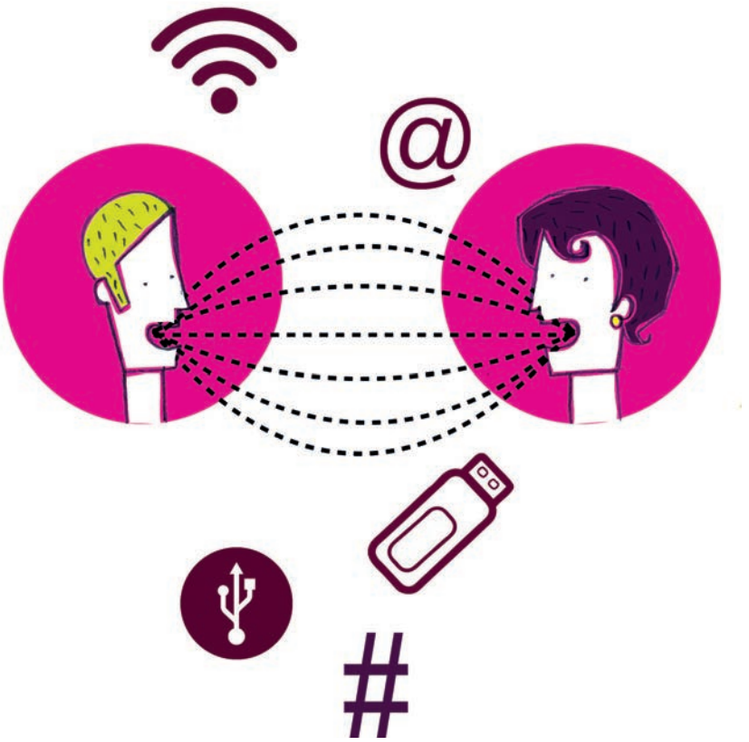
GESTIÓN AMBIENTAL RI-14000-858
GESTIÓN S&SO RI-18000-637
GESTIÓN DE LA CALIDAD RI-9000-7039
GREAT PLACE TO WORK®
SELLO Pro Pyme MINISTERIO DE ECONOMÍA
SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA · CHILE · SONAMI

www.proforma.cl

SUMARIO

TERCERA PLATAFORMA y gestión RH

Estudio sobre evolución tecnológica arroja luces sobre un proceso emergente de disrupción que está afectando tanto al negocio como a las organizaciones. La realización de este estudio es posible gracias al apoyo de Meta4.



02 I EDITORIAL

05 Una ruta a la sustentabilidad

MAURICIO AVENDAÑO, GERENTE CORPORATIVO RH EMPRESAS JP.

Para que el crecimiento sea sostenido y sustentable, se requieren de líderes que lideren y nosotros debemos darles las herramientas. Esa una obligación de las áreas de recursos humanos.

09 Diálogo social

Eduardo Abarzúa, director magíster en gestión de personas, UAH.

Se vuelve un desafío desarrollar en las organizaciones capacidades que favorezcan el diálogo y la construcción de espacios de colaboración y confianza entre los actores.

14I SANTIAGO MACHADO

10 Inteligencia colectiva **se entrena**

Jorge Sanhueza y Sergio Vergara, reflexionan sobre la inteligencia colectiva y su alcance en nuestra sociedad y en las empresas.

12 Profesionalización **de oficios**

CHILEVALORA Y LA EVALUACIÓN

A través de las etapas de reclutamiento, elegibilidad, evaluación y certificación, los Centros de Evaluación y Certificación (Cecl) cumplen con la profesionalización de oficios.

rh management **RHM 109**

Director ejecutivo:
Patricio Rifo Peralta / patriciorifo@rhmanagement.cl

Product Manager:
Nicolás Yáñez / nicolasyanez@rhmanagement.cl

Periodistas colaboradores multiplataformas:
Bárbara Partarrieu / barbarapartarrieu@rhmanagement.cl
Alberto López /albertolopez@rhmanagement.cl
Hugolino González / hugolinogonzalez@rhmanagement.cl

Corrección y edición de textos:
Ariel Ramírez

Coaching ejecutivo y contenidos:
Paula López

Fotografía:
Aldo Fontana

Ilustraciones:
Soledad Sebastián y Francisco Valdés

Diseño y diagramación:
RH Management SPA

Conceptualización diseño revista y web:
RH Management SPA

Suscripciones:
Laura Saez
Carlos Meneses

Administración, finanzas , comercial y contabilidad:
Patricio Rifo Ovalle, Daniel Rifo Lozano, Hernán Angulo

Impresión:
Lahosa

Asesoría legal y gestión de comunidades:
Nicolás Yáñez

Representante legal:
Patricio Rifo Peralta

management ON LINE

Avenida Irarrázaval Nº 5185 Of. 503 / Ñuñoa / T: 562 29699799 / Santiago de Chile

CONSEJO CONSULTIVO RHM: **Cristián Carvajal**, gerente de RH Falabella. **Michael Faure**, presidente ejecutivo de Otic Proforma. **Claudio García,** director de marketing Laboratorios Chile. **Christian Gilchrist**, gerente corporativo RH Mutual de Seguridad. **Carlos Gómez**, director MRH Usach. **José Manuel Manzano**, gerente división personas, organización y costos Grupo Santander. **Emilio del Real**, vicepresidente personas Lan Airlines. **Gerson Volenski**, director diploma y MRH Escuela de Negocios UAI. **Rodrigo Rojas**, director general de personas Universidad San Sebastián. **Carlos Elbo**, presidente CERH Chile. **Paúl E. Rosillón Ruiz**, Ex presidente Fidagh. **Iván Rozas**, vicepresidente RH VTR. **Felipe Straub**, gerente RH Entel Chile. **Arlette Gay**, Arlette Gay, directora de proyectos sindicales y de género de la Fundación Friedrich Ebert – Chile.

ALIADOS ESTRATÉGICOS:

Critical Management Studies (CMS)

criteria research

OTIC PROFORMA CONOCIMIENTO COMPROMISO CONFIANZA

www.rhmanagement.cl

Pensar la nueva empresa

Pensar la empresa a largo plazo en Chile, al parecer, no es común, menos normal. Es lo excepcional. El cortoplacismo es un virus que infecta la siembra de ideas, de relaciones de confianza y la sustentabilidad. No construye futuro, impone el día. Importa más la ganancia inmediata, la urgencia por cumplir la meta a todo evento. No hay espacio para la pausa, sólo para el consumo, el burnout.

En estos territorios neoliberales de ver el mundo, y la vida, los liderazgos fecundos son aquellos que acumulan arrogancia, soberbia y autoritarismo; y en el mejor de los casos paternalismo modo inquilinaje. En estos lugares no hay espacio para el otro, sólo para el ego, casi psicopático, mesiánico. Las fronteras de lo colectivo son difusas, casi no importan. Aquí los sindicatos son un estorbo, y la leyes que buscan emular estándares OECD, son vistas como una guía hacia el manifiesto comunista. En este tipo de hábitat la inversión en investigación y desarrollo es casi nula. ¡No interesa! No hay nada que inventar, sólo intermediar y vender lo que otros piensan, crean y hacen. Acá los sueldos de sus trabajadores son bajos, y las utilidades muy altas. También la capacitación es poca, la certificación de competencias es una quimera y el clima laboral, el bueno, es una utopía. Lo que de verdad es relevante es producir y producir a cualquier costo, incluyendo la calidad de vida de las personas; salvo la de sus líderes, quienes gozan de privilegios muy parecidos a la corte de Luis XVI, previo a la revolución francesa. En estos rincones los impuestos, cualquiera que sean, es un saqueo y una violación a la propiedad privada y a la libertad de emprender. La evasión y la elusión es una maestría que se exporta. Ni pensar que la carga tributaria ayuda a financiar derechos sociales o que busca nivelar la cancha. Acá el Estado no debería existir, y si existe sólo es útil para profundizar la segregación y las libertades que financian los negocios de muy pocos.

Sin embargo, también existen otras organizaciones que operan con miradas más humanas, inclusivas y sustentables. Por un lado están la Empresas B, por el otro las que se mueven en estándares de países desarrollados, miran el largo plazo, y va más allá, incluso que nuestra propia legislación laboral. Acá se piensa en el cómo, en el proceso y en la ética del resultado final. El fin justifica los medios no se concibe como un dogma, no está disponible para hacer negocios. No sólo importan las leyes, si se pueden superar, mejor aún. Son empresas que sienten; hay una otredad. Existe diálogo social y los sindicatos son parte de un círculo virtuoso. Los éxitos son comunes, no individuales, se comparten los beneficios y se respeta de verdad el medio ambiente. Muchas de ellas están en el GPTW, entre otros reconocimientos que premian una rehumanización del management. Sus negocios son también muy rentables pero no a costa de sus trabajadoras y trabajadores. Aquí los espacios de colaboración y compromiso florecen, y el clima sí es un indicador que define bonos y productividad. A pesar de que la brecha salarial sigue siendo alta, la percepción es que hay más justicia salarial, ya que los beneficios y recompensas se sostienen sobre la base de la meritocracia, y no de un apellido, del género o del tono de la piel.

En estos dos mundos la inteligencia colectiva y los equipos de alto desempeño, temas que como proyecto editorial hemos abordado en este mes, germinan de manera distinta. ¡Esta claro donde hay buena tierra! Las compañías extraordinarias, al decir de Jim Collins, existen y son exitosas. Su abono no está precisamente en un modo neoliberal de entender el mundo y hacer negocios.

Pensar de manera colectiva es un ejercicio nuevo para un país individualista, segregado y desigual. Quizá por eso nos cuesta tanto también avanzar en equipos de alto desempeño en terrenos que son hostiles a lo colaborativo; y donde el neoliberalismo, la ley del más fuerte y de los egos, campea impunemente. Estas metodologías ya están introducidas en el management chileno, su éxito dependará de cómo sus líderes se suben al carro de la innovación, o sólo escogerán hacer más de lo mismo. Los vientos que soplan por estas épocas no son buenos para abonar a los territorios de lo colectivo ●

El director

Del barrio a capitán: una ruta a la sustentabilidad

Por Mauricio Avendaño
Gerente Corporativo de Recursos Humanos
Grupo de Empresas JP

Debo partir declarando que soy un afortunado, por varias razones. Una de ellas es porque trabajo en lo que me gusta y haciendo lo que me gusta. Durante un tiempo trabajé como consultor, ese trabajo me dio la posibilidad de conocer personas de distintos ámbitos, dentro de los cuales puedo mencionar el deporte, una de mis grandes pasiones.

Es así como conocí a un gran ex futbolista (aun cuando se dice que los futbolistas nunca dejan de serlo) y trabaje con él en distintas empresas hablando de liderazgo. Su historia me pareció desde siempre muy atractiva y quiero compartirla con ustedes.

Miguel Ramírez, llegó a "probarse" a Colo Colo a muy temprana edad y de más de 1.000 niños, él fue uno de los tres "seleccionados", podríamos decir que fue su primer éxito. El venía de una familia modesta, de un barrio modesto donde se jugaba en canchas de tierra y había que tener carácter para destacar, seguramente eso le sirvió para ser uno de los tres seleccionados.

Entrenó día a día por más de 12 años, observaba a los más grandes del equipo, a los mejores , para ver cómo se comportaban y tuvo la suerte que algunos de estos le traspasaron su experiencia y vivencias. Es así como después de más de 12 años, llegó no sólo a ser Campeón de América, campeón de Chile, jugar en España y México, jugar por la selección chilena…si no que también a "ponerse la jineta de capitán", la jineta de líder.

Traigo a colación este ejemplo, porque muchas veces me han preguntado si se puede aprender a liderar, si se puede desarrollar, si se nace o se hace líder. Desde mi mirada y tomando el ejemplo de Miguel Ramírez, digo con convicción que se puede aprender esta competencia, se puede y vale la pena intentarlo, podemos y debemos invertir y desarrollar a aquellas personas que como Miguel Ramírez muestran convicción y pasión, demostrando que quieren llegar a liderar.

Afortunadamente hoy en día tenemos muchas herramientas en el ámbito de la gestión de personas, sin embargo, paradójicamente llegado el momento, las nombramos líderes, pero generalmente no les entregamos ni las suficientes ni las adecuadas herramientas para liderar.

Cuantas horas hubo en la preparación de Miguel Ramírez para, desde el barrio llegar a ponerse la jineta de capitán-líder…más de 12 años y prácticamente, todos los días del año. Por nuestra parte, cuanto invertimos en nuestros líderes, entregándoles herramientas para liderar? He visto muchas personas que son promovidas, nombradas jefes o gerentes y fracasan, el famoso mal de Peter, el cual nos dice que llevamos a las personas a su máximo nivel de incompetencia y generalmente este camino es sin retorno.

Entonces, para pasar de la identificación de líderes a liderar, se debe invertir y bastante. Por cierto que ayuda y en mi experiencia lo he visto, que estas personas también inviertan y mucho en su propio desarrollo, el ejemplo como el de Miguel está a la vista…ahí encontramos una ecuación virtuosa.

Ahora bien, que conductas queremos que tengan los lideres para liderar? Bien sabemos que esto dependerá del modelo de negocio de cada empresa. No es lo mismo ser capitán del Real Madrid que del Barcelona,

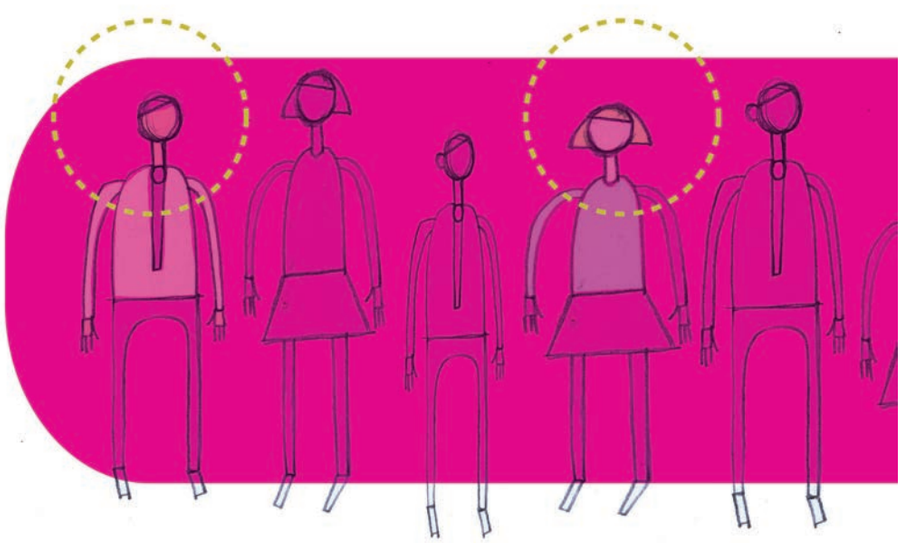
Así, identificando las conductas (tarea de cada empresa), el paso siguiente es alinear en torno a ellas, formando líderes que lideren con autenticidad, con respeto y carisma, que inspiren en torno a la generación de valor y vínculos permanentes en el tiempo, movilizando la energía organizacional a un modelo de interdependencia, donde se cambia el tú, el yO; por el **nosotros,** creando así, por medio del lenguaje una realidad organizacional que ponga el desarrollo de las personas y por extensión de las empresas y la comunidad al centro de nuestra gestión.

De esta manera, podemos ir construyendo una cultura con bases sólidas, con respeto en la individualidad de cada persona, pero con un fuerte compromiso colectivo, tanto con la organización como con la comunidad, facilitando que el desarrollo de la organización sea sostenido y sustentable.

Por lo tanto, para que el crecimiento sea sostenido y sustentable, se requieren de líderes que lideren y nosotros debemos darles las herramientas. Esa una obligación de las áreas de recursos humanos. La invitación que debemos hacernos entonces, es a "convencer" para la obtención de recursos, a invertir, ….a creer en las personas, a transitar con coraje y pasión por esta maravillosa ruta …¡Del barrio a capitán!

INFORME EXCLUSIVO DE IDC PARA RHM ANALIZA A 340 EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA Y ESPAÑA:

TERCERA PLATAFORMA y gestión RH



Estudio sobre evolución tecnológica arroja luces sobre un proceso emergente de disrupción que está afectando tanto al negocio como a las organizaciones. La realización de este estudio es posible gracias al apoyo de Meta4.

Expertos aseguran que en el ámbito de la gestión RH se configura un nuevo escenario que tiene a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como protagonistas. Más que una revolución estaríamos frente a una evolución, que sin embargo, promete transformaciones radicales en la forma de llevar adelante los negocios y sobre todo, la forma de realizar la gestión de personas al interior de las organizaciones. Este nuevo orden que explica el potencial transformador de la tecnología es denominado "Tercera Plataforma" y se sostiene en los pilares de Movilidad, Cloud, Big Data Analytics y Redes Sociales

Este protagonismo de la tecnología se refiere a que los pilares antes señalados estarían posibilitando la digitalización de los procesos, permitiendo transformaciones sin precedentes en la forma como las empresas operan sus negocios y gestionan la información. Esto también sería dinamizado por el surgimiento de nuevas nociones a nivel de liderazgo y también por el desarrollo de experiencias multicanal para los clientes. Este fenómeno en el ámbito de la gestión se enmarca dentro de lo que es conocido como "disrupción digital", que es una transformación causada por la dinámica conjunta de tecnologías digitales emergentes y modelos de negocio.

Ambos, tecnologías y modelos, pueden afectar el valor de los productos existentes y los servicios ofrecidos en la industria, provocando en el mercado la necesidad de re-evaluación ya que afecta la propuesta de valor de los bienes y servicios ofrecidos antes de la disrupción. Se asegura que la disrupción digital es un acelerador del crecimiento y a pesar de que son muchas las compañías que le están sacando provecho, a nivel de las economías el fenómeno aún está en una fase incipiente. Una investigación de Accenture Strategy hecha el año 2015 asegura que la economía digital en el planeta representa un 22,5% de la economía mundial, este dato indica que la capacidad de lo digital para generar valor está muy por debajo de ser explotada por completo.

Informe de IDC

A pesar que existe conciencia de la relevancia que tienen las TIC en el mundo de la gestión de personas, es poca la información que se tiene de los procesos de "digitalización de los recursos humanos". Por eso, el informe (2016) "Evolución Tecnológica de los Recursos Humanos en Empresas de Latinoamérica y España" realizado por la consultora IDC y que contó con el patrocinio y colaboración de Meta4, es un interesante escenario para identificar y evaluar el nivel de madurez de los procesos RH en las compañías que operan en los países del estudio. La información

se obtuvo mediante encuestas con ejecutivos de tecnología y se buscó indagar en el estado de adopción tecnológica de la Tercera Plataforma y de los niveles de madurez de las empresas en cuanto a la digitalización de las diferentes áreas funcionales y procesos.
Para realizar el análisis, IDC determinó cuatro dimensiones a evaluar entre las 340 compañías encuestadas de Argentina, Chile, Colombia, México y España. Inteligencia Estratégica para RH (Core HR); Gestión del Talento del Futuro (GTF); Innovación Tecnológica para el Trabajo (ITT) y Transición Digital del Negocio (TDN). Estas cuatro dimensiones incorporan tanto los aspectos de infraestructura base para las operación del departamento RH, como los procesos y tecnología para la gestión, optimización y retención del talento. Así también incluyó los elementos necesarios para que las empresas puedan soportar las iniciativas de transición digital del negocio, pensando en generar un ambiente propicio para la innovación.

La primera dimensión a evaluar del estudio es "Core HR" o "inteligencia estratégica". Tiene que ver con todos aquellos aspectos relacionados con los sistemas de información y herramientas que permiten una gestión efectiva y eficiente. Pero el

valor de esta dimensión radica en la integración de herramientas, procesos y sistemas, tanto como en el acceso a información en todos los ámbitos de la empresa e inclusive, en la autogestión del empleado. Otra dimensión, que además es uno de los aspectos críticos en la era del conocimiento, es la GTF o la "mentalidad de la organización" para gestionar el talento y la flexibilidad por la incorporación de personal temporal (incluyendo autónomos).

La tercera dimensión es la ITT. Considera la innovación orientada al ámbito del trabajo y evalúa el uso efectivo por parte de las empresas de todas aquellas herramientas de comunicación y colaboración que son fundamentales para el trabajo en equipo. La última de las dimensiones a evaluar por el estudio, es la TND o la transición digital. En ella se mide la innovación en el ámbito del negocio y se evalúa la capacidad de generar cambios profundos en los procesos, aprovechando la tecnología.

Todas estas dimensiones son consideradas fundamentales para la transición al mundo digital. La revolución digital exige que las empresas transformen su visión tradicional de reclutamiento, retención y compensación. Por otra parte, el estudio indica que

→

ADIVINE QUIÉN ALMORZÓ CON SU
CHEQUE RESTAURANT TARJETA

CHEQUE RESTAURANT TARJETA

Aumente la productividad y motivación de sus colaboradores con **Cheque Restaurant Tarjeta**

- Administración on-line del servicio.
- Los más altos estándares de seguridad.
- La más amplia red del país.
- Puede ser personalizada con el logo de su empresa.
- Compra por el monto exacto.
- Cuenta con el respaldo financiero de Sodexo, empresa multinacional líder en Chile desde 1989.

SERVICIOS DE BENEFICIOS E INCENTIVOS

sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

Contáctenos
2 2687 0200, opción 1
ventas.ms.cl@sodexo.com
www.chequerestaurantarjeta.cl

→

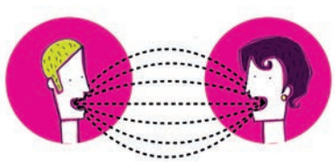
para llevar adelante la transición digital del negocio es imprescindible contar con una visión de largo plazo, que permita gestionar y administrar al "talento del futuro", necesario protagonista de dicho proceso.

Evolución y madurez

Las empresas encuestadas por IDC fueron caracterizadas en tres tipos de acuerdo a la evolución de madurez de su modelo. La clasificación "Básica", define a empresas que carecen de procesos y herramientas estructurados, que tienen estrategias limitadas y poco alineadas con el potencial de recursos humanos. Tienen además un uso limitado de tecnologías emergentes y no hacen gestión de talento. La categoría "Intermedio", se refiere a aquellas empresas que poseen "capacidades centralizadas de recursos humanos en el mantenimiento de registros, beneficios, nómina, etc., con un importante nivel de desarrollo en las funciones de talento de reclutamiento, evaluación de desempeño y compensación". A pesar de desarrollar herramientas de colaboración, la unificación las mismas "aún está en proceso de alinearse a las necesidades del negocio". Se encuentran estrategias de transición digital del negocio alineadas a gestión de personas.

La tercera categoría es "optimizado". Las empresas aquí ubicadas "consideran a los procesos de negocio y la gestión del talento como ventajas competitivas". Desarrollan procesos de gestión de talento avanzados, que les permiten contar con una amplia visibilidad de sus recursos, y su alineación con las estrategias de negocio. Utilizan herramientas de colaboración y existe siempre disponibilidad de aplicaciones en la operación para trabajadores fijos, remotos y móviles. "Estas organizaciones han entendido el impacto que la transición digital del negocio tiene en sus organizaciones y son pioneras en la implementación efectiva de estrategias tecnológicas para el desarrollo de ventajas competitivas, alineadas con las capacidades de su equipo humano".

En cuanto a su "grado de evolución tecnológica de los recursos humanos", las empresas encuestadas se ubicaron en general en el nivel "intermedio". En el caso de España, obtuvo todas las dimensiones a nivel "optimizado", excepto la referente a la "Transición Digital del Negocio" (TDN). México obtuvo todas las dimensiones a nivel "intermedio", y Colombia, ganó la calificación más alta de los países analizados en cuanto a la TDN, y con valores relativamente altos en la "Gestión de Talento del Futuro". En cuanto al tamaño de las empresas, las entre 500 y 1000 empleados en promedio poseen un grado de evolución "básico". Las empresas de más de 1000 obtienen en promedio un nivel "intermedio" ●



Algunas conclusiones del estudio (extracto)

- "Las empresas han alcanzado un nivel importante de desarrollo en cuanto al uso de sistemas y herramientas en soporte a la gestión de la función de recursos humanos, y, en gran medida, esos sistemas se encuentran integrados, parcial o totalmente, a los sistemas de negocio de la empresa".

- "En general, el talento es considerado un elemento crítico para las organizaciones, e inclusive, para algunas de ellas, constituye una ventaja competitiva importante".

- "La mayoría indicó tener algún proceso estructurado para el manejo de la innovación, pero el grado en que la organización como un todo está involucrada en dicho proceso varía ampliamente".

- "En cuanto al uso de comunicaciones unificadas, hay una tendencia positiva. La mayoría de las empresas promueve el uso masivo de email y herramientas para conferencias en diversas modalidades, usualmente siguiendo políticas establecidas por la empresa.

- En cuanto a Inteligencia Estratégica para RH (Core HR): "España destaca en la mayoría de los casos de manera única, aunque todavía hay puntos a mejorar, tales como la cobertura de sus sistemas para el acceso de información de trabajadores, mientras que en Argentina la mayoría de las empresas opera aún con herramientas internas y desconectadas, invirtiendo pocos recursos para su mejora. **Chile presenta resultados ligeramente positivos, y, en algunos casos, los sistemas permiten hacer análisis precisos para armar planes organizativos con recursos globales,** y en Colombia, algunas empresas disponen de sistemas optimizados e integrados para la gestión de recursos humanos. En México, el estudio muestra que la mayoría de las empresas está en un proceso de transición y mejora de las funciones centrales de recursos humanos".

Diálogo social el gran ausente en la gestión de personas

Por Eduardo Abarzúa

Director del Departamento de Gestión y Negocios. Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Psicólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile. Director Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones y Director del Diplomado en Consultoría y Coaching, Universidad Alberto Hurtado.

El Observatorio de Huelgas Laborales (OHL) es una iniciativa del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (Coes) y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado que con la finalidad de estudiar en profundidad la conflictividad laboral en el Chile contemporáneo. Como parte de las estrategias para alcanzar este objetivo, el OHL ha llevado a cabo un registro sistemático de las huelgas realizadas en el país.

El OHL define de manera amplia la huelga como toda disrupción deliberada del proceso de trabajo, organizada por un grupo de trabajadores, para el logro de una reivindicación común. De esta manera, se registran tanto las huelgas legales realizadas en el marco de la negociación colectiva reglada, como las huelgas extra-legales que tienen lugar fuera de estos procesos. Así se pueden registrar el conjunto de huelgas que se dan en nuestro país incluyendo el sector público. El OHL utiliza dos fuentes de datos: las estadísticas de huelgas legales compiladas por la Dirección del Trabajo y la información codificada a partir de una muestra sistemática de prensa nacional y regional.

El informe 2016 del OHL será lanzado durante julio, desde ya sobresale lo que sospechábamos: el 2016 fue un año particularmente conflictivo, registrándose un aumento del 20% en el número de huelgas respecto del año anterior, esto en el marco de un ciclo de mayor conflictividad laboral que comenzó hace una década y que parece no haber terminado. Este crecimiento del número de huelgas afectó tanto al sector público como al sector privado, pero fue particularmente intenso en este último y, especialmente, en los lugares donde predomina la huelga extra-legal. En efecto, las huelgas extra-legales del sector privado son las que experimentaron la mayor alza (58,3%), seguidas por las huelgas legales del sector privado (13,2%) y, por último, las huelgas del sector público (5,8%). Sin perjuicio de la continuidad mencionada, el informe observó algunos cambios en las características de las huelgas el 2016 respecto de los años anteriores.

1) A diferencia de lo registrado en los informes anteriores, el número de trabajadores involucrados en huelgas extra-legales disminuyó en el sector privado y, en particular, en el sector público. Es decir, las huelgas extra-legales se multiplicaron pero movilizaron en promedio a un número menor de trabajadores que en el 2015 y 2014. En cambio, el número de trabajadores movilizados en huelgas legales del sector privado aumentó, alcanzando el segundo nivel más alto a partir de los noventa

2) Las huelgas se hicieron más cortas durante el 2016 tanto en el sector privado como público. La baja en la duración promedio de las huelgas fue de 1,4 días en el sector público, de 1,2 días en las huelgas legales del sector privado y de 1,2 días en las huelgas extra-legales del sector privado. En cualquier caso, la duración de las huelgas legales continuó siendo muy superior a la de las huelgas extra-legales, tal como ha sido la constante desde 1990.

3) Los datos muestran un leve aumento de las huelgas que suponen acciones complementarias con un cierto grado de violencia. En efecto, el año pasado creció el porcentaje de huelgas que estuvo acompañada de acciones disruptivas que implicaron interrupción del libre tránsito, tanto dentro como fuera de los establecimientos en huelga, de un 16,4% a un 20% en el sector privado y de un 9,9% a un 27,3% en el sector público. No obstante, cabe destacar que la mayor parte de las huelgas no recurrieron a medidas de este tipo y fueron pacíficas, como ha sido la tónica desde que se registran estos datos.

4) Probablemente relacionado con lo anterior, los datos del 2016 señalaron un alza de las huelgas donde hubo alguna modalidad de intervención policial, de 11,07% a 17,3% en el sector privado, y de 7,44% a 13,27% en el caso del sector público. Estos datos confirman que hubo un ligero aumento de la violencia en las huelgas respecto del año anterior.

5) Hay una disminución leve del porcentaje de huelgas provocadas por demandas salariales respecto del 2015. Sin embargo, estas siguen siendo ampliamente mayoritarias en el sector privado (más del 70%), mientras que sólo representan menos de un cuarto de las huelgas en el sector público. En este último, las huelgas provocadas por demandas ligadas a la organización del trabajo (cambio jornadas, despidos, etc.) son las que experimentaron el aumento más significativo, llegando al 50% de las huelgas en este sector.

Más allá de la información sobre las tendencias observadas en las huelgas, este informe da cuenta de la profunda crisis que atraviesan las relaciones laborales en Chile. Nuestra legislación no logra encauzar de manera efectiva los conflictos colectivos y las huelgas se extiendan en el tiempo con los costos que eso tiene para trabajadores y empleadores. Así más de un tercio de los conflictos laborales que desembocan en huelgas en el sector privado se dan fuera del marco de la negociación colectiva reglada y sin ajustarse a los procedimientos establecidos en la legislación. Crecientemente se judicializan los conflictos laborales y diferentes expertos coinciden que esto podría aumentar con la reciente reforma laboral.

Sería fácil responsabilizar al contexto jurídico y político-social de esta realidad, sin embargo, es evidente que el ambiente cotidiano de las relaciones laborales en las empresas es también un factor explicativo. Por lo mismo, se vuelve un desafío desarrollar en nuestras organizaciones capacidades y dispositivos que favorezcan el diálogo y la construcción de espacios de colaboración y confianza entre los actores, reconociendo al otro como valido y con capacidad de aportar a la gestión. Del mismo modo, no debemos perder de vista la enseñanza en las escuelas de gestión donde muchas veces privilegiamos las técnicas, sin reflexionar respecto de la representación que tenemos del otro, el que será objeto de nuestras técnicas. Mejorar nuestras relaciones laborales es también un asunto de gestión, pero de gestión cultural cotidiana ●

La inteligencia colectiva
SE ENTRENA

Jorge Sanhueza. Sergio Vergara.

Jorge Sanhueza, decano de la Facultad de Psicología de la Universidad Adolfo Ibañez (UAI) y Sergio Vergara, fundador y gerente general de Partners & Success, reflexionan sobre la inteligencia colectiva y su alcance en nuestra sociedad y empresas.

¿La idea de la libertad individual es más fuerte que la utopía de la inteligencia colectiva construida entre todos?

SERGIO VERGARA: Como seres humanos, somos gregarios y lo primero que nos une es una base afectiva emocional. Lograr articular una manera de gobernarnos de forma colectiva es un paso de evolución que requiere no solo una emoción compartida, sino también meterle racionalidad, efectividad, eficiencia. No basta con querer lo mismo, también se necesita que esto sea efectivo, que funcione. Es decir, requiere de bastante madurez.

Desde este punto de vista las lógicas participativas actuales todavía son muy de la línea básica y esto dificulta mucho que la participación sea de valor. Así como hay muchos gerentes que hacen participar a las personas sólo para decisiones menores, la mayoría de las personas no ha vivido la experiencia de participar en procesos mayores y tiende a hacerlo criticando u opinando de todo, lo que provoca defensa. Ambos lados son extremos porque pierden la conexión con la esencia del rol que aporta cada uno en una organización. O de los derechos y deberes que tiene cada uno en la sociedad. Tenemos un desafío en las empresas y en la sociedad de aprender que es participar agregando valor. Aún estamos a nivel de una discusión muy emocional.

JORGE SANHUEZA: La idea del ser humano como ser social, si bien es antigua, ha quedado supeditada a un segundo plano con la sobrevaloración de lo individual. Sin embargo, la individualidad humana, no puede entenderse sin la constitución de lo social. En sociedades más comunitaristas, como aquellas propias de Oriente, el ejercicio de la inteligencia individual, constituye un rasgo central de la cultura. En Occidente, y particularmente fruto del predominio de paradigmas parciales sobre la naturaleza humana, debemos ejercitar las competencias necesarias para poner a disposición de los objetivos mayores y colectivos, nuestras capacidades intelectuales. ¿Es una utopía pensar en esto? No lo creo. Por el contrario, y como diría el psicólogo social Pichón Riviére, "es reconocernos como seres de necesidades que sólo se satisfacen en relaciones que nos condicionan mutuamente".

¿En territorios neoliberales qué entendemos entonces por inteligencia colectiva?

SERGIO VERGARA: Ejemplos de colaboración organizada para enfrentar desafíos comunes

de manera voluntaria y uniendo inteligencias individuales tenemos varios. El sistema educacional que existe en Finlandia. Las iniciativas que existen en Estados Unidos en que la gente se organiza para mejorar sus propios sistemas educativos colaborando entre sí. En nuestro propio país la capacidad de los chilenos de organizarnos frente a la crisis como los terremotos, el incendio en Valparaíso son reflejo de como las personas podemos unir no sólo las voluntades sino además nuestra inteligencia para articular maneras de resolver problemas de forma efectiva.

En las empresas esto es sólo muy incipiente. Durante mucho tiempo el paradigma predominante de ser un buen lugar para trabajar consiste en tener un buen paquete de beneficios, tiempo flexible y otros, pero no necesariamente la participación en proyectos de valor para la organización y las personas. Sin embargo, en el último tiempo esto está cambiando de la mano de la crisis que provocó que las personas comenzarán a criticar a las a AFP, a los empresarios y muy prontamente lo harán con los bancos. Es decir, en todas aquellas situaciones que generan la sensación de que un grupo controla la información y que no manifiesta una disposición explícita de hacer más clara y disponible la información para todos los demás. Si hace algunos años atrás las personas exigían información actuando como cliente, hoy la hacen actuando como ciudadanos, buscando aquello que les parece justo y legítimo. Se ha instalado el derecho del ciudadano de a pie a opinar y cuestionar en el espacio que era reservado sólo para los tecnócratas.

JORGE SANHUEZA: Paradojalmente a lo que solemos comprender, alguno de los fundamentos del liberalismo, presuponen que el ejercicio de la libertad no puede realizarse sin la responsabilidad que conlleva esta condición. De este modo, inteligencia colectiva, indicaría la capacidad de articular responsablemente, en función de visiones compartidas y establecidas, nuestras responsabilidades conjuntas. Ahora bien, en muchas ocasiones cuando no hay visiones compartidas, la acción conjunta –esto es la acción desplegada en relación con otros- comienza a generar indicadores o perspectivas de visión conjunta, la que se potencia con el ejercicio de la inteligencia colectiva, sea aplicada a las definiciones estratégicas y centrales de la organización, sea al establecimiento de los acuerdos sociales básicos que operan en la vida cotidiana.

¿Es posible salir de la cultura del individualismo y llegar a una de lo colectivo?

SERGIO VERGARA: No creo que sea fácil llegar a una cultura inteligente colectiva. Pero si es una aspiración. Si pensamos en las sociedades y economías altamente desarrolladas encontraremos muchos casos donde el nivel cívico permite debates de alta profundidad con gente informada y de forma participativa.

En Latinoamérica el desafío es mucho más básico. Aún estamos en el dilema de la emoción versus la razón. Mientras los populistas en varios países latinoamericanos apelan a emociones arquetípicas como sobrevivencia, unión, xenofobia y otras más; los racionales sólo ponen prioridad en los números, sin considerar el valor las aspiraciones éticas de la sociedad. Esta dicotomía nos divide. Pues genera la división artificial entre los anhelos legítimos de las personas y la eficiencia. Ni una ni otra. Apelar sólo a la emocionalidad de la gente dista mucho de tener la capacidad para articular leyes o implementar soluciones efectivas. De esta manera la simple retórica nos hace creer que porque queremos lo mismo estamos de acuerdo en cómo lograrlo. Se puede escuchar hermoso, pero no es suficiente con apelar a mensajes que reflejan anhelos de la ciudadanía como es la seguridad, la familia, la educación, la salud, el derecho a expresarse, el derecho a vivir en paz y tener una educación justa y una casa digna.

JORGE SANHUEZA: Presupone un cambio de mirada, sin embargo, ya no es posible seguir comportándonos con modelos precedentes que han dejado de ser operantes y que impiden seguir creciendo. Hace ya algunos años, Jane Watkins, proponía que el cambio que estamos viviendo como sociedad daba cuenta del tránsito de una sociedad estructurada desde algunos de los principios de la física newtoniana, a una realidad emergente (y cada día más evidente) que probablemente está muy cerca de los planteamientos de la física cuántica.

Expresado de este modo, Watkins (2007) proponía la siguiente comparación (ver recuadro en rhmanagement.cl).

En este contexto se sitúa el desarrollo de la inteligencia colectiva, por cierto cada vez más cercana a lo que vivimos todos los días en nuestras organizaciones y en la sociedad.

¿En la empresa la inteligencia colectiva sólo es dominio de los gerentes, de los profesionales?

SERGIO VERGARA: Hasta hoy los espacios de participación que se le da a las bases son bajos, tales como participar en celebraciones o actividades lúdicas. Pero en los últimos años han comenzado a desarrollarse enfoques de mejora continua, de gestión de seguridad que han incorporado elementos participativos desde las bases, que han generado una oportunidad muy potente de crear valor en conjunto con la gente.

JORGE SANHUEZA: Para nada. Algunos de los investigadores que han coincidido con un movimiento filosófico, científico y práctico denominado "giro dialógico", del que se nutre la inteligencia colectiva, han denominado inteligencia cultural al reconocimiento de la competencia cognitiva e intelectualmente situada de todas las personas. Habermas y Chomsky, desde perspectivas distintas, demostraron que todas las personas poseen habilidades comunicativas innatas, en tanto son capaces de producir lenguajes y generar acciones. Desde esta mirada, la inteligencia colectiva no es patrimonio de algunos. Sin embargo, dada la falta sistemática de oportunidades de desarrollo de ésta (precisamente por el predominio de lógicas de poder autocrático y sobrevaloración de lo individual, tan presente en nuestra educación), requiere ser entrenada y desarrollada ●

TEXTO COMPLETO EN RHMANAGEMENT.CL

Marcela Pastenes.

Gonzalo Guzmán.

Fabiola González.

ChileValora y Centros de Evaluación y Certificación (Ceccl)

Supervisión y acompañamiento en la profesionalización de oficios

A través de las etapas de reclutamiento, elegibilidad, evaluación y certificación, los Ceccl cumplen con la profesionalización de oficios.

Según establece la ley N° 20.267 del año 2008, el Sistema de Certificación de Competencias Laborales persigue dos objetivos: primero, "el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal" y segundo, "favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización, mediante procesos de evaluación y certificación de las mismas, basados en estándares definidos y validados por los sectores productivos".

Este cometido de validación y aprendizaje continuo de competencias laborales es el trabajo específico de los Centros de Evaluación y Certificación (Ceccl), 34 entidades existentes al día de hoy, acreditadas por ChileValora. Nos contactamos con algunos Ceccl para saber sobre sus orígenes y conocer qué hacen, como funcionan, cómo se financian y qué tipo de relación mantienen con ChileValora en la actualidad.

Certifica CL

El centro Certifica CL perteneciente a la Cámara Regional del Comercio de Valparaíso (Crcp), comenzó sus actividades en 2012 y fue uno de los diez primeros centros de evaluación y certificación de competencias laborales del país acreditado por ChileValora.

Certifica CL se ha especializado en evaluar y certificar oficios de los sectores de gastronomía, hotelería y turismo, comercio, transporte y logística (específicamente el subsector aduanas). El Ceccl se ha financiado principalmente con programas del sector público, mediante licitaciones Sence. El financiamiento con recursos privados ha sido a través de licitaciones de becas laborales y el uso de franquicia tributaria (hoy Impulsa Personas) por parte de las empresas.

Respecto de Impulsa Personas, Marcela Pastenes Asmad, gerente general de Crcp, sostiene que "hemos hecho uso de esta forma de financiamiento en empresas de los subsectores hoteleros y gastronómicos, en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, El Maule y La Araucanía. De a poco, el sector privado ha ido tomando mayor conocimiento del beneficio que implica la certificación de sus colaboradores. Estamos seguros de que, a futuro, esto seguirá en aumento".

En relación al desarrollo de un proceso de evaluación y certificación de competencias laborales, Marcela Pastenes establece las siguientes etapas: "éste se inicia con el reclutamiento. Posteriormente se establece la elegibilidad, que dice relación con la experiencia comprobable del candidato. Luego viene el proceso de evaluación, donde un experto se acerca al lugar de trabajo. Se realizan dos visitas en terreno para evaluar las competencias del colaborador. Además, la persona debe realizar una prueba escrita y su jefatura directa debe también evaluarlo. Tras esto, se estima si es competente o aún no competente".

Especifica que "para realizar una evaluaciónChileValora con la colaboración de gremios especializados, han previamente establecido las competencias según cada perfil, diseñando una pauta que luego los evaluadores deben aplicar en terreno. Por otro lado, los evaluadores son personas habilitadas por ChileValora, que deben aprobar un curso y demostrar que tienen las aptitudes y certificaciones para desempeñar su función".

En lo que se refiere a la relación de Certifica CL con ChileValora, la ejecutiva la califica como "muy fluida, directa y cercana". La institución del Estado constantemente supervisa el trabajo realizado por el centro de evaluación y certificación de la Crcp, control que permite realizar una mejora continua de los procesos. Los profesionales de ChileValora los auditan una vez al año, avalando su labor y competencia como centro.

Finaliza aseverando que "en nuestra trayectoria, siempre hemos contado con la disposición y apoyo de ChileValora, lo que nos ha impulsado a seguir mejorando los procesos de certificación para ofrecer un servicio de calidad que aporta a las personas y a las empresas de nuestra región y el país".

Centro Friocalor

El Centro Friocalor nace de la gestión y del trabajo de los directorios de la Cámara Chilena de Refrigeración y Climatización A.G. (Cchryc), a partir de un interés expuesto desde los años 2004-2005 hasta la fecha. El centro pertenece al sector de la construcción y al subsector de instalaciones eléctricas, gasfitería y climatización. Dentro de este subsector se establecen los perfiles de evaluación de competencia laboral, de los cuales Friocalor tiene cuatro en la actualidad. Dos en el ámbito comercial y dos en el ámbito industrial: instalador y mantenedor de sistemas de refrigeración y climatización comercial (doméstico) y su paralelo en lo industrial (responsables de trabajos en

edificios, hospitales, etc.).

Como una propuesta del directorio de la Cchryc y con una inversión cercana a los $100.000.000, el centro se conforma el año 2013, considerando nuevas dependencias para la Cámara, la creación de un laboratorio técnico para realizar evaluaciones por simulación y la contratación de personal idóneo para su funcionamiento, entre otros aspectos.

Fabiola González Rivera, coordinadora del Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales Friocalor aclara que "no es menor que parte importante de esta inversión, previo a los convenios con Sence y el Ministerio del Medio Ambiente, salió únicamente de los recursos de la Cámara, por lo que el interés de concretizar a Friocalor conlleva hasta la actualidad, una voluntad económica de estos empresarios" entendiendo la importancia de ser parte del Sistema de certificación. Y en la misma línea agrega que "con el transcurso del tiempo, Friocalor ha obtenido financiamiento realizando contratos de evaluación, en un contexto de tratos directos, con Sence (actualmente se encuentran gestionando el tercero), y con el Ministerio del Medio Ambiente (a través de su Unidad de Ozono), estos compromisos adquiridos han otorgado a personas reales la oportunidad de profesionalizar su oficio".

Respecto del desarrollo del proceso de evaluación y certificación de competencias laborales hay que establecer que las coordinaciones técnicas detrás de un centro tienen modos operativos diversos.

En este sentido, Fabiola González relata que "la coordinación tras Friocalor trabaja actualmente de la siguiente forma: se realiza un levantamiento breve de las zonas que abordaremos como sub proyectos y sus niveles de demanda en nuestro servicio. De esta forma podemos barajar la cantidad de evaluaciones que otorgaremos y realizaremos en cada una de éstas. Se entiende como subproyectos a las zonas geográficas en que trabajamos. En nuestro caso habitualmente nos desempeñamos en Antofagasta, Bío Bío y Región Metropolitana. Luego se establecen contratos de trato directo, que son sistemas becarios, porque el candidato a ser evaluado no paga nada".

Y complementa: "En un ámbito comunicacional, y como una forma de impactar a la demanda que nos interesa, se realiza periódicamente un llamado a los socios de Cchryc a través de nuestros canales de información, privilegiando a los trabajadores que aún no se encuentren certificados. Con este calendario ya resuelto, se procede a ir las zonas (sub proyectos) y ejecutar. En Friocalor, al trabajar perfiles del sector de la construcción, en contexto de sistemas de climatización y refrigeración, tenemos perfiles comerciales e industriales, por lo que esto también es una variable a considerar dentro del trabajo del evaluador".

Respecto de la etapa en que interviene el evaluador, no son más de dos personas (candidatos) por tramo los que éste puede observar, esto, conforme a la normativa vigente de evaluaciones. Por ejemplo, la evaluación de los perfiles comerciales demora media jornada laboral. En cambio, los perfiles industriales toman una jornada completa. Por lo tanto, el evaluador sólo puede hacerse cargo de un máximo diario de cuatro perfiles comerciales o dos industriales. Luego de la observación, el evaluador desarrolla el contenido del portafolio de evidencias con toda la documentación que ChileValora exige, y una vez que esto está listo, la labor de la coordinadora técnica del centro es tomar contacto con ChileValora, a través de la supervisora de centros, para así finalizar con el proceso.

En lo referente a la relación de su centro de evaluación y certificación con ChileValora, Fabiola González afirma que "considero, desde la mirada de la coordinación de Friocalor, que ChileValora, como ente regulador y logístico de nuestros cinco procesos (reclutamiento, elegibilidad, evaluación, certificación y auditoría), es un aporte fundamental. Más allá de lo que compete solo al trabajo que ellos debiesen entregarnos, en nuestro caso, puedo dar fe que siempre hay un aporte extra, un valor agregado. Hay un acompañamiento por la supervisión designada, y un contacto cotidiano que resuelve dudas y esclarece contenidos, sobre todo para equipos nuevos" ●

CNC Valida y Chile Valora

CNC Valida, de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile nace el 31 de enero de 2013 con el objeto de evaluar y certificar a trabajadores vinculados al sector de gastronomía, hotelería y turismo, y que se desempeñen en los subsectores de gastronomía hotelería y turismo; actividades de asistencia a turistas; agencias de viajes, etc.

Sin embargo, el centro recoge la experiencia que ya poseía la CNC luego de participar desde las primeras experiencias en certificación junto a la Fundación Chile, esto, con anterioridad a la promulgación de la ley Nº 20.267 y a la existencia del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. De esta manera, y dando continuidad a estas experiencias piloto, en una década se cuentan ya en 6.500 el número de personas certificadas por el gremio.

Gonzalo Guzmán Canales, jefe de proyectos de CNC Valida, explica que una de sus principales modalidades de financiamiento es la Franquicia Tributaria (impulsa Personas). En este sentido detalla que "solo en 2016 se hicieron 600 evaluaciones con uso del sistema Impulsa Personas, lo que para nuestro rubro constituye un número importante de procesos. Este año, por otro lado, estamos realizando un proyecto con 322 personas en Antofagasta con uso de franquicia tributaria".

En relación al proceso de certificación, distingue varias etapas: inicialmente, a través de la plataforma web y de otros medios se establece contactos comerciales con la gente de recursos humanos de las empresas interesadas y se trabaja una base de datos que éstas recomiendan (reclutamiento); se realizan posteriormente reuniones informativas masivas con trabajadores y jefes a cargo de áreas productivas, y se hacen entrevistas iniciales y fichas de inscripción (elegibilidad); luego se pasa a una actividad de observación en terreno de todas las actividades del saber hacer de cada uno de los trabajadores, situación en donde se aplican diferentes instrumentos de medición y se reúnen evidencias de desempeño en un portafolio (evaluación), y, finalmente, luego de una auditoria de las evidencias a cargo del centro y de ChileValora, viene la etapa final de certificación donde se realiza una ceremonia pública y se hace entrega de los certificados a los trabajadores y trabajadoras.

Respecto de la relación con ChileValora, Gonzalo Guzmán sostiene que "hay por un lado una labor de supervisión y de acompañamiento en los procesos de evaluación. Ellos nos supervisan todo: los evaluadores, los instrumentos de evaluación, los procesos de evaluación, pero también hay una relación de apoyo en la difusión de estos procesos. Nosotros hemos realizado algunos seminarios del uso de la franquicia tributaria y ChileValora ha sido parte de esas exposiciones. Entonces nos apoyan también en lo relacionado con dar a conocer el producto y el servicio que nosotros entregamos".

De esta forma, los Ceccl y ChileValora desarrollan una acción conjunta que va mucho más allá de la simple cooperación, para llegar a generar una auténtica sinergia superior a la suma de los efectos individuales.

¿Cómo agilizar las organizaciones?

En mercados competitivos y globalizados como los actuales, que están en constante evolución, es fundamental que las empresas sean organizaciones ágiles, es decir, que sean lo suficientemente hábiles y receptivas para adelantarse a estos cambios. Lo anterior, trae consigo nuevos enfoques para abordar desafíos, nuevas formas de colaboración y maneras más rápidas e ingeniosas de delegar y compartir responsabilidades al interior de las compañías.

La tendencia a la agilidad es un reflejo del avance de las nuevas tecnologías en el trabajo. De hecho, desde los años ochenta, ha transformado a las organizaciones, que dejaron de ser silos aislados para desarrollar redes de colaboración con socios y proveedores. Esto exigía que los colaboradores aceptaran la necesidad de flexibilidad, adaptabilidad y auténtico compromiso con el trabajo en equipo. El siguiente paso -las organizaciones transversales- comprimió los ciclos de vida de los proyectos y actividades de la empresa, de forma que eran capaces de poner en el mercado y mejorar sus productos y servicios con más rapidez. En esta etapa cobró protagonismo el trabajo en equipo, con todas las áreas de la empresa colaborando en grupos multidisciplinarios trabajando con una visión común. A medida que las organizaciones se vuelven cada vez más ágiles también lo deben hacer las personas. Esto puede resultar exigente, requiere práctica y, además, es fundamental que las estructuras de las compañías sean lo suficientemente flexibles para moverse en este escenario tan cambiante. Para ser realmente ágiles, las empresas necesitamos innovar, orientarnos hacia objetivos organizacionales, darle un real énfasis al trabajo en equipo y trabajar bajo el principio de rendimiento adaptativo. Hay cuatro aspectos que definen si una organización es de este tipo: colabora a través de culturas, fronteras y entornos de trabajo; se mueve con prisa hacia el mercado; es rápida al adoptar nuevas tecnologías; y se muestra rápida en sus procesos y receptiva.

Ahora bien, la agilidad es tan fortalecedora como exigente: junto con requerir a los colaboradores tomar la responsabilidad de actuar en línea con los objetivos de la compañía, les permite experimentar la libertad, estimula y recompensa la proactividad y creatividad. Las organizaciones que reconocen el desafío para sus trabajadores, creado por la necesidad de adaptarse rápidamente, se esfuerzan por ayudarlos a adoptar la agilidad, introduciéndolos a prácticas que les permitan sobreponerse a la sobrecarga de información y mantener el equilibrio en sus labores diarias. Sin duda, ayudar los equipos a abrazar el cambio contribuirá a desarrollar ese potencial y a convertir a las empresas en las organizaciones ágiles que desean ser ●

Por Santiago Machado
Director General
Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos

MUTUAL de seguridad somos CChC ®

CENTRO DE CULTURA DE SEGURIDAD
Una iniciativa de Mutual de Seguridad CChC

CONTIGO SALVAMOS VIDAS

Contigo podemos salvarles la vida a miles de personas que fallecen todos los años en accidentes de tránsito en Chile. Participa innovando y así prevenir accidentes viales. Las 30 mejores propuestas participan de un taller de 4 sesiones para desarrollar sus ideas y así optar por los 3 premios en dinero en efectivo.

Para participar y obtener más información ingresa a:

www.contigosalvamosvidas.cl

Patrocinadores

CONASET Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones – Gobierno de Chile

Superintendencia de Seguridad Social – Gobierno de Chile

SEREMI Región Metropolitana – Ministerio de Salud

CEA Club Europeo de Automovilistas de Chile

DTP Directorio de Transporte Público Metropolitano

conciencia vial FUNDACIÓN

EDUCLETA

chilevalora

Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales

LAS MEJORES EMPRESAS
TIENEN TRABAJADORES CERTIFICADOS

Financia el proceso de evaluación con **Impulsa Personas**, un incentivo tributario que ofrece el Estado a través de Sence para las empresas.

Con la certificación de ChileValora
ganan las empresas, ganan los trabajadores y trabajadoras
¡Gana el país!

Más información en:

www.chilevalora.cl **600 3001999**

SENCE
+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo