



**Proyecto de
reforma laboral**

**Vivir para trabajar o
trabajar para vivir**



Innovación

Una mirada al

INTERIOR DE LA EMPRESA

Para que ellas sean innovadoras deben incorporar a su estrategia la gestión de la innovación, generando nuevas formas y estructura organizacionales, como los laboratorios de innovación.

Cristian Geldes, PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez, académico, FEN-UAH

Jorge Heredia, PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Profesor Investigador, Departamento de Administración, Universidad del Pacífico, Perú.

Producto de la disminución en las proyecciones del crecimiento económico de Chile para el período 2019 y 2020, así, como de la baja del país en el “Índice Global de Innovación”, que pasó desde la posición 42 en el 2015 al lugar 47 en el 2018, se ha vuelto ampliar el debate sobre la necesidad de aumentar la innovación en las empresas.

Este tema, que ha sido abordado desde diferentes perspectivas, ha puesto su énfasis en las condiciones necesarias para que las empresas innoven o se desarrollen emprendimientos innovadores. Sin embargo, menos atención se ha colocado en lo que sucede al interior de estas organizaciones para que gestionen la innovación como un proceso permanente y no simplemente como algo puntual o en una respuesta tardía a los cambios de los mercados. Motivación, para desarrollar este artículo que da una mirada al interior de las empresas y su proceso de innovación.

Para explicar lo que sucede hoy en muchas organizaciones, especialmente en medianas y pequeñas, se expone un ejemplo ficticio de una situación que podría ser

común. Esta historia cuenta que Lucas, el gerente general de una empresa mediana de servicios, fue a una charla donde le hablaron de lo importante de innovar para aumentar los ingresos, abrir nuevos mercados, dar sostenibilidad a la organización, entre otros. Sin dudas, Lucas quedó muy motivado, y en la siguiente reunión con los ejecutivos de nivel alto y medio de la organización, los invitó a presentar ideas para innovar, especialmente, desarrollando nuevos servicios para la empresa, pensando en expandirse. De todo el grupo de ejecutivos, Consuelo (nueva en la empresa) acusa recibo del llamado y pensando en posicionarse en la empresa, presenta en la reunión siguiente una nueva idea de un servicio. En ese momento fue todo alegría para ella, recibió felicitaciones por su idea y el gerente general, le encargó desarrollar un proyecto para evaluar con más información la posible implementación de su innovadora idea. Consuelo, inmediatamente se puso a trabajar muy motivada, pero al pasar los días debió seguir con su ya exigente trabajo diario en la empresa, a lo que debió sumar horas de trabajo en su casa y fines de semana para

presentar su proyecto. Una vez llegado el día, presenta la iniciativa, que entre cosas requería generar acuerdos con otras empresas y con una universidad para desarrollar un prototipo, ya que se necesitaba desarrollo de algoritmos de análisis de datos a nivel avanzado y programación de software, competencias que no tiene la organización. En la reunión el equipo directivo recibió con gran agrado la iniciativa y nuevamente se felicita a la ejecutiva joven por la calidad de su trabajo y su

compromiso. Luego, una vez transcurridos un par de meses desde la última presentación, Consuelo se acerca a Lucas para preguntar sobre su proyecto, y le responde que era una gran iniciativa, pero que en ese momento no era coherente con las prioridades de la empresa, no había personas para hacerlo, ni vínculos con las otras empresas y ni con una universidad y tampoco había recursos para implementarla. Quedando todo el entusiasmo y esfuerzo de Consuelo perdido.

Figura 1. Modelo de Gestión de la Innovación.
Adaptado de Bessant, J. y Tidd, J. (2014).



Tabla 1. Índices globales 2018. Posición de Chile y ranking en cooperación.

Ranking 2018	Chile
Índice Global de Innovación <i>Interrelaciones de innovación</i>	47 108
Índice Global de Competitividad <i>Colaboración con múltiples agentes</i> <i>Colaboración entre empresas</i>	33 66 71
Índice de Prosperidad <i>Capital social</i>	28 61

El ejemplo anterior, si bien es ficticio, muestra varias situaciones que suceden hoy al interior de las empresas. Primero, no se observa una estrategia explícita de innovación, lo que se expresa en la falta de políticas, programas, presupuestos y/o personal dedicado a apoyar estos procesos al interior de la organización. En muchas ocasiones, la innovación pasa a ser más bien el resultado de una motivación personal o de una acción reactiva frente a un cambio en el mercado, convirtiéndose en un proceso prácticamente puntal. Situación que no es compatible con un entorno complejo, dinámico y crecientemente competitivo a los que se enfrentan las empresas hoy día. Por eso estas organizaciones deben desarrollar "gestión de la innovación", entendida como una función empresarial, tal como lo son las operaciones, marketing, finanzas, gestión de personas y contabilidad. La innovación debiera ser parte de la estrategia empresarial, tomando distintas formas y estructuras organizacionales, presupuestos, personas y procesos de aprendizaje, como es la propuesta en la Figura 1, donde se observan los procesos de búsqueda de ideas, selección, implementación y puesta en el mercado para capturar valor.

Gestionar la innovación en una empresa podría considerarse como una decisión estratégica que busca desarrollar una capacidad dinámi-

ca, que le permite adaptar sus recursos al cambiante entorno. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que las organizaciones debieran desarrollar otras capacidades.

Para entender otras capacidades que deben potenciar las empresas en primer lugar, se hace referencia a que en los últimos años se ha dado fuerte énfasis a las innovaciones de productos de una empresa, ya sean bienes o servicios, o innovaciones de sus procesos. Conjunto denominado "innovaciones tecnológicas", situación que requiere de las empresas capacidades para explorar los mercados y sus necesidades actuales y futuras, así como ser capaces de tomar estas oportunidades y explotarlas convirtiéndolas en innovaciones. Incluso, hoy se discute qué lleva a las empresas a generar innovaciones incrementales, radical y disruptivas (Geldes et al, 2017a).

Por otra parte, sólo en los últimos años se ha dado énfasis a las inno-

vaciones "no tecnológicas", como son las de marketing y organizacionales, reconocidas en el Manual de Oslo de la OECD, y que ponen el foco en la necesidad de desarrollar capacidades comerciales, de aprendizaje y mejoras internas, vinculación con otros agentes y de gestión organizacional en las empresas acentuando la búsqueda de innovaciones enfocadas en sus propios desafíos más bien internos y de vinculación. Este tipo de innovaciones, se consideran claves para desarrollar las innovaciones tecnológicas (Heredia et al, 2019)

En segundo término, para analizar la innovación se han generado distintos enfoques como son los sistemas nacionales y regionales de innovación, clusters y distritos industriales y triple hélice y especialización inteligente. En todos estos se destaca la interacción entre distintos actores para que las empresas generen innovación, es decir, se indica que las empresas debiesen tener capacidades de vincularse con otras organizaciones y agentes para innovar, ya sea con otras empresas, gobierno, sistema financiero o universidades (Geldes et al, 2017b). Incluso, hoy se habla de conceptos como innovación abierta y cocreación. Esto es especialmente relevante en el caso de Chile, y de muchas economías latinoamericanas donde los niveles de cooperación

para innovar son bajos, siendo uno de los puntos más débiles en distintos rankings. Posiblemente, esto se deba a sus bajos niveles de capital social, que se expresan en la falta de confianza y el incumplimiento de acuerdos (Tabla 1).

En suma, para que las empresas de un país sean innovadoras deben incorporar a su estrategia la gestión de la innovación, generando nuevas formas y estructura organizacionales, como los laboratorios de innovación. Además, desarrollar capacidades dinámicas para identificar oportunidades y convertirlas en nuevos productos y servicios, como es todo lo relacionado con los temas de sostenibilidad y transformación digital. Complementariamente, debieran vincularse con distintos actores del ecosistema innovador, generando sinergias y accediendo a recursos y capacidades que complementan las propias. Sin dudas, todo lo anterior no es viable en la medida que no existe un compromiso expresado un presupuesto coherente con tal desafío.

Por último, es importante destacar que todo lo antes mencionado, como es la gestión de la innovación y el desarrollo de capacidades se plantea como algo que las empresas "debieran" desarrollar. Sin embargo, el debate no termina ahí, ya que para su implementación se requiere de recursos a los cuales las empresas grandes y medianas podrían tener acceso, quedando "al debe" la mayor parte de las empresas en Chile que son pequeñas y microempresas. Esto plantea el desafío de incorporar a estas organizaciones a los retos de la innovación, considerando su heterogeneidad, diferencias sectoriales y territoriales. Posiblemente, uno de los caminos es el fortalecimiento de asociaciones de empresas y el desarrollo de políticas específicas. **OE**

“Gestionar la innovación en una empresa podría considerarse como una decisión estratégica que busca desarrollar una capacidad dinámica, que le permite adaptar sus recursos al cambiante entorno. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que las organizaciones debieran desarrollar otras capacidades”

Referencias

- Bessant, J. y Tidd, J. (2014). Strategic management of innovation. John Wiley & Son Inc. 436 p.
- Geldes, C., Felzensztein, C. and Palacios, J. (2017a). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries. The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 55-66.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Mora, M., and Heredia, J. (2017b). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32:1, pp. 167-178.
- Heredia, J., Geldes, C., Kunc, M. and Flores, A. (2019). New approaches to the innovation process in emerging economies. The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, Vol. 59, pp. 33-55.



Proyecto de reforma laboral

Vivir para trabajar o

TRABAJAR PARA VIVIR

Una propuesta de reforma que tenga de verdad el objetivo de abrir condiciones para una mejor conciliación entre el trabajo y el resto de las dimensiones de la vida de las personas debiera contemplar una rebaja razonable de la actual jornada de trabajo.

Eduardo Abarzúa C. Ph.D en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina, Decano Facultad de Economía y Negocios UAH.

Yerko Ljubetic G. Máster en Políticas del Trabajo y Relaciones Laborales en Alma Mater Studiorum, Università de Bologna. Profesor Magister en Gestión de Personas en Organizaciones.

El proyecto de reforma laboral presentado hace algún tiempo por el gobierno resume en su denominación “Modernización laboral para la conciliación, trabajo, familia e inclusión” una aspiración transversalmente compartida. Equilibrar los tiempos dedicados al trabajo con aquellos destinados a otras esferas de la vida personal constituye un propósito que se ha visto reforzado en las últimas décadas por la disponibilidad de tecnologías que pueden contribuir a su logro.

Así, a los efectos del presente comentario, a pesar de que el proyecto toca otros tópicos relevantes, nos referiremos sólo a aquellos aspectos que alteran las actuales normas sobre distribución de la jornada semanal que la establece en un mínimo de cinco y un máximo de seis días y limita a dos horas diarias la jornada extraordinaria posible de realizar.

La propuesta gubernamental contempla en ese plano, entre otros elementos, la posibilidad de pactar en términos individuales la distribución de la jornada semanal en ciclos de cuatro días de trabajo y tres de descanso, sin alterar su duración actual. Además, propone la posibilidad de mensualizar la jornada semanal de 45 horas computándola en carácter mensual a 180 horas, establecer un banco de horas extraordinarias con un nuevo límite de 48 al mes, mayor al de hoy de dos horas diarias y pasar del mínimo de dos domingos de descanso al mes a computarlos en carácter semestral con un mínimo de doce, lo que mantiene el número de domingos, pero puede dilatar largamente su otorgamiento.

Para analizar estas importantes materias no se puede dejar de recordar que la reivindicación de limitaciones al tiempo en que el trabajador estaba a disposición del empleador fue precisamente una de las banderas en torno a las que se conformó el movimiento sindical en la segunda mitad del siglo XIX y la delimitación de la jornada laboral llegó a constituirse hasta hoy en un pilar central de las condiciones que deben caracterizar el trabajo decente.

En la medida que el proyecto gubernamental contempla una alteración sustantiva del modo en que nuestro marco regulatorio determina el modo de distribución de la jornada laboral, será indispensable evaluarlo según los efectos que produzca en ella en cuanto garantía esencial de un trabajo en condiciones humanas.

En ese sentido, una primera cuestión está dada por los efectos prácticos que tendrá adoptar una forma de distribución de su jornada que implicará tres días de descanso, pero después de cuatro días con jornadas diarias que pueden llegar a superar las 11 horas de trabajo. Si a ello le sumamos los tiempos de desplazamiento, es fácil imaginar que durante esos lapsos de la semana la única actividad posible será el descanso mínimo para encarar el día siguiente.

La misma aprensión suscita la propuesta de un

banco de horas extraordinarias, particularmente una bolsa de 48 horas extras al mes, relajando las actuales reglas de distribución que solo autorizan 2 horas por cada jornada diaria. Es evidente que la limitación de hoy responde precisamente a prevenir jornadas que se extiendan indebidamente en función de horas contempladas con carácter excepcional, en función de la protección de la salud y seguridad de trabajadores y trabajadoras. Con la propuesta en cambio, se abre la posibilidad de que, por la vía de la nueva distribución de horas ordinarias, a las que se podrán sumar horas extra sin las actuales limitaciones, se concluya en jornadas extremadamente extendidas, contradiciendo el objetivo declarado por el proyecto.

Con la misma lógica, el proyecto propone una suerte de semestralización de la cuenta de los domingos en la que, sin que disminuya el número de estos días que generalmente se dedican al descanso y la vida familiar, se abre la posibilidad de que se dilate su otorgamiento, pudiendo llegar hasta tres meses el período para hacerlo efectivo, con los costos evidentes que

en el caso de nuestro país, fuente legal (heterónomas) o ser generadas por acuerdos colectivos entre empleadores y las organizaciones sindicales (autónomas), de débil presencia en nuestra realidad.

El hecho de que el proyecto contemple el acuerdo individual como principal forma de aprobación de las nuevas modalidades de distribución propuestas abre un serio riesgo de que ellas terminen siendo impuestas a cada trabajador o trabajadora por el empleador el que, naturalmente, actuará movido más bien por la búsqueda de formas de optimizar en su beneficio las formas de organización de su personal que de facilitar modos de conciliación del trabajo con la vida familiar y personal de sus dependientes. En otros términos, una iniciativa que declara el propósito de adaptar la actividad laboral a la vida de las personas termina por adaptar la vida de estas a las necesidades y productividad de la empresa.

Por último, el contexto concreto en que esta propuesta se sitúa abre otro flanco de aprensiones, esta vez dado por los bajos niveles remuneracionales que ca-

“Una iniciativa que declara el propósito de adaptar la actividad laboral a la vida de las personas termina por adaptar la vida de estas a las necesidades y productividad de la empresa”

eso conlleva para la vida de trabajadores y trabajadoras respecto de los que se declara la intención de ampliar sus posibilidades de conciliación entre el trabajo y la vida personal o familiar.

Por último, dentro de los elementos del proyecto que inciden drásticamente en las formas de distribución de la jornada laboral, se plantea una mensualización de la actual jornada semanal, que supone una leve rebaja a 180 horas, pero que abre un riesgo evidente de restar certeza a trabajadores y trabajadoras respecto de cuál será su rutina laboral en las semanas siguientes, afectando sus posibilidades de planificación y organización de sus vidas. Considerando el tiempo que las personas dedican al trabajo, su certeza y predictibilidad constituyen un factor necesario para el efectivo disfrute de los restantes planos de la vida personal.

Un segundo e imprescindible ángulo de análisis dice relación con la efectiva libertad y autonomía con la que los trabajadores podrán decidir frente a las opciones planteadas en el proyecto.

Como es sabido, una característica esencial de la relación laboral individual es su carácter asimétrico, en la medida que se da entre una parte empleadora con capacidad de contratar y despedir, y un trabajador o trabajadora cuya subsistencia depende del trabajo. De hecho, esta asimetría es la que explica la existencia del derecho del trabajo, de las normas de protección y de la existencia de regulaciones que pueden tener, como

racterizan nuestro mercado del trabajo. Considerando aquello, no es descartable la alternativa de que un gran número de personas a las que se les impusieran las modalidades de distribución de su jornada laboral en los términos planteados en el proyecto, se vean compelidos a que los días en que no laboran busquen otras formas de generar ingresos a través de otros trabajos con jornadas parciales o derechamente en empleos informales, precarizando aún más sus condiciones de vida.

A modo de conclusión preliminar, puede afirmarse que una propuesta de reforma que tenga de verdad el objetivo de abrir condiciones para una mejor conciliación entre el trabajo y el resto de las dimensiones de la vida de las personas, debiera contemplar una rebaja razonable de la actual jornada de trabajo, de modo de evitar que formas más flexibles de distribuirla generen la extrema duración de las jornadas diarias como costo necesario de ciclos de descanso de mayor duración y, además, contemplar mecanismos que aseguren que trabajadores y trabajadoras enfrentados a nuevas formas de distribución de sus jornadas laborales puedan tomar opciones que se ajusten de verdad a sus necesidades y no terminen siendo meros objetos de las decisiones que unilateralmente adopte el empleador. Para ello, la negociación y acuerdo con las respectivas organizaciones sindicales, dentro de un marco razonable definido por la ley, debieran ser elementos ineludibles. **OE**



Reforma de Salud: Lo bueno, lo debatible Y LO MALO

La Reforma Integral al Sistema de Salud contiene dos proyectos de ley, uno para fortalecer las facultades de Fonasa y otro para modificar el sistema privado de salud. El nuevo ministro, Jaime Mañalich, decidió reemplazar la iniciativa de reforma de las ISAPRES del Senado (formulado por el anterior ministro) por una nueva que combina elementos del proyecto presentado en 2011 por el propio Mañalich y el proyecto de 2019 del ex ministro Emilio Santelices.

Por: Ramiro de Elejalde, Doctor en Economía, Universidad Carlos III de Madrid, España. Académico FEN-UAH

Los proyectos de fortalecimiento de Fonasa y de reforma de ISAPRES buscan resolver dos problemas del sistema de salud: el creciente descontento de la población con el costo y la cobertura de la salud privada, y la judicialización del sistema por la discriminación por edad y sexo (la tabla de factores) en el precio de los planes de salud así como por el incremento anual en dichos precios. Para tener una idea de la magnitud de la judicialización del sistema, en los últimos años se presentaron aproximadamente 150 mil recursos de protección por año contra las ISAPRES con el consiguiente costo monetario para el sistema de salud (ver Figura 1).

En esta columna, vamos a presentar los aspectos buenos, los debatibles y los malos de la reforma propuesta originalmente por Santelices. Por último, comentaremos los aspectos conocidos (al cierre de este artículo) del nuevo proyecto de Mañalich.

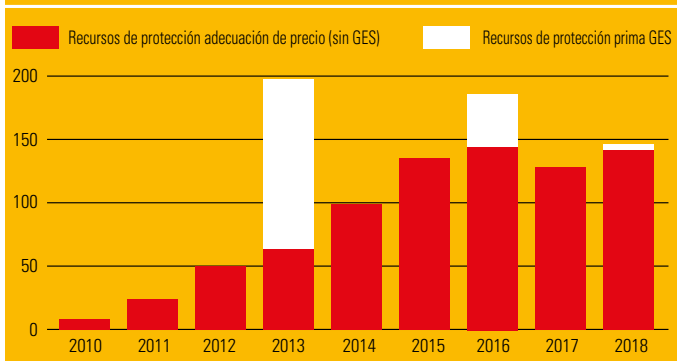
LO BUENO

Primero, se crea un plan de salud universal para las ISAPRES. Este plan de salud universal funciona como un seguro de verdad, sin letra pequeña: tiene un deducible a elección del afiliado (los gastos menores al deducible son pagados por el afiliado), una cobertura del 80% cuando el gasto de bolsillo por año es me-

nor a un 40% del ingreso, y una cobertura del 100% cuando el gasto de bolsillo excede este monto (seguro catastrófico). De esta forma, un afiliado al sistema privado de salud tiene un límite superior al gasto de bolsillo en salud ante cualquier eventualidad. Los afiliados de Fonasa obtendrían un seguro catastrófico similar a través del programa Red Clase Media Protegida recientemente presentado por el gobierno.

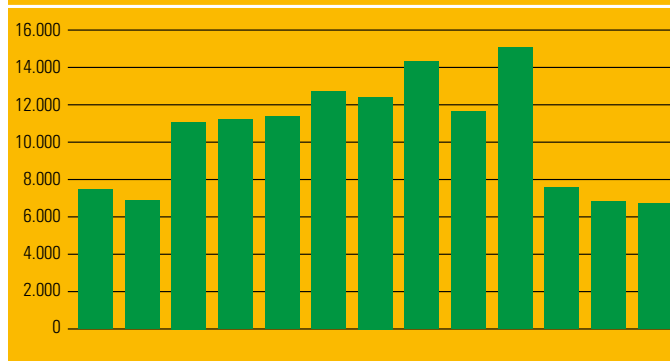
El plan de salud universal elimina los miles de planes existentes actualmente (entre 6.000 y 8.000 planes son comercializados por año como se muestra en la figura 2), facilitando la comparación de los planes ofrecidos por distintas ISAPRES. Este punto es rele-

Figura 1: Número de recursos de protección presentados sobre Isapres. 2010-2018. (En miles)



Fuente: Altura Management en base a información del Poder Judicial

Figura 2: Número de planes de salud comercializados por Isapres. 2006-2018.



Fuente: Superintendencia de Salud

vante porque la transparencia es una condición fundamental para que exista competencia real entre las ISAPRES logrando que el sistema privado funcione de manera aceptable.

Segundo, el proyecto incorpora un esquema de compensación por el cual los individuos de menor riesgo compensan a los individuos de mayor riesgo. Este esquema de compensación permitiría disminuir las diferencias de precios de los planes por edad. Además, el proyecto elimina explícitamente las diferencias por sexo. Estos aspectos del proyecto de ley buscan acabar con la judicialización por la tabla de factores. Sin embargo, dado que no se elimina completamente la discriminación por edad no está claro que el proyecto consiga este objetivo.

LO DEBATIBLE

Algunos puntos de la reforma son debatibles y podrían mejorarse en la discusión legislativa.

Primero, el gobierno ha destacado que se eliminan la declaración de salud con lo cual desaparecería la discriminación por condiciones de salud pre-existentes (las pre-existencias). Pero esto no es completamente cierto dado que la reforma impone costos importantes para las personas que desean pasar de Fonasa a Isapre: tienen que estar dos años con un plan con cobertura del 60%, sin seguro catastrófico y sin las compensaciones de salud. Como consecuencia de esta cláusula, los afiliados de Fonasa que tienen algún tipo de pre-existencia no se van a pasar a una Isapre y va a seguir habiendo selección por preexistencias, pero de forma más encubierta. ¿Cuál es el motivo de imponer costos de cambio entre el sistema público y privado? Prevenir que los afiliados se cambien en forma estratégica (se cambien al seguro privado cuando se enferman para luego volver al seguro público) y que el sistema privado colapse. Es debatible que imponer un costo de cambio especialmente alto para quien tenga pre-existencias en la mejor forma de hacer viable el sistema privado.

Segundo, los problemas de información asimétrica

justifican incluir deducibles y copagos en un seguro de salud, pero la teoría económica sugiere que es posible mejorar el diseño de los planes. Por ejemplo, el riesgo moral dice que las personas que tienen un seguro de salud tienen incentivos a sobre-utilizar los servicios médicos y se justifica que el afiliado pague parte del costo de salud (los copagos y deducibles) para mitigar esta sobreutilización. Sin embargo, el riesgo moral es más probable que se presente en gastos ambulatorios que en gastos hospitalarios y el plan universal estipula un copago del 20% tanto para ambos gastos entonces una mejora posible es ofrecer mayor cobertura hospitalaria que ambulatoria.

“El nuevo proyecto de Mañalich mantiene muchos aspectos de la propuesta, pero modifica otros”

LO MALO

¿Cuáles son los aspectos malos de la reforma?

Como mencionamos arriba, el objetivo principal de la reforma es eliminar las judicializaciones en el sistema privado de salud que hacen que sea injusto (el que presenta un recurso paga un precio distinto que el que no lo hace) e invariable. La reforma presentada por el gobierno deja muchas dudas que vaya a solucionar este tema y de hecho abre la puerta para nuevas judicializaciones.

Primero, las ISAPRES siguen teniendo las mismas libertades para aumentar las primas de salud año a año. En el proyecto de ley menciona un Consejo Técnico de Salud pero sus funciones son consultivas y sus propuestas no son vinculantes.

Segundo, el esquema de compensación mitiga pero no elimina las diferencias de precios por edad

y además las ISAPRES podrían fijar distintos precios por estado de salud. Entonces, a los recursos de protección por discriminación por edad, se podrían sumar recursos de protección por diferencias de salud.

Tercero, la reforma estipula que los afiliados tienen 5 años para cambiarse de los planos existentes al nuevo plan de salud universal. Pero los afiliados actuales tienen un contrato de largo plazo firmado con la Isapre entonces, ¿esto abre la puerta para nuevas judicializaciones?

El nuevo proyecto de Mañalich mantiene muchos aspectos de la propuesta Santelices, pero modifica otros. Primero, se mantiene el plan de salud universal, pero este operará sobre una tarifa única que varía por edad, pero no por sexo: tiene un descuento del 50% para menores de 24 años, y del 25% para personas entre 25 y 50 años. Sin embargo, este plan universal es un plan básico con coberturas mínimas y se permite a las ISAPRES comercializar planes complementarios más generosos. Segundo, se incorpora un IPC de Salud que refleje las variaciones en los costos de salud por año. Sin embargo, este IPC de salud es solamente referencial y no elimina la posibilidad de que las ISAPRES aumenten las primas por encima del mismo.

Una última reflexión final, el gobierno busca mantener un sistema mixto de seguro salud con seguros privados y públicos. No hay nada reprochable en este aspecto, excepto cuestiones ideológicas que no se busca analizar en este artículo. Si este es el objetivo del gobierno, entonces debería plantearse la siguiente pregunta: ¿es óptimo que el seguro de salud privado discrimine por edad, sexo o salud (o alguna combinación de estos) cuando tiene que coexistir con un seguro público que tiene un precio fijo que no depende de estas variables? A lo mejor, la respuesta es sencillamente que no. En este sentido, la decisión de fijar un precio de un plan con coberturas mínimas puede ser un compromiso aceptable dadas las condiciones políticas actuales. **OE**



BIENVENIDOS A PENSAR.

PREGRADO | POSTGRADO | EDUCACIÓN CONTINUA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

www.fen.uahurtado.cl

PROGRAMAS DE MAGÍSTER

Magíster en Economía
(Acreditado por Qualitas desde diciembre 2015 a diciembre 2022)

Magíster en Economía Aplicada a Políticas Públicas | Doble grado con Fordham University
(Acreditado por Qualitas desde enero 2016 a enero 2019)

Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones
(Acreditado por Qualitas desde enero 2016 a enero 2020)

Magíster en Administración de Empresas | MBA
(Opción de obtener el grado de Master of Science in Global Finance | Fordham University)

PROGRAMAS DE DIPLOMADO

Certificación en Coaching Organizacional

Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas (Conducente al Magíster en Administración de Empresas | MBA)

Diplomado en Gestión de Personas (Conducente al Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones)

Diplomado en Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales

Diplomado en Gestión Tributaria

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)

PROGRAMAS DE PREGRADO

Ingeniería Comercial

Contador Público Auditor

Gestión de la Información, Bibliotecología y Archivística

PROGRAMAS DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

Ingeniería Comercial

Contador Público Auditor