



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

EL EFECTO LITIO

**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la
Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial**

Docente portafolio: FRANCISCO GALLARDO GONZÁLEZ

Estudiante (s): FRANCISCO FONSECA SEPÚLVEDA

Santiago de Chile, mayo de 2021

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado lo dedico de manera especial a mi amada esposa e hijos, quienes son el principal cimiento en la construcción de mi vida profesional, sentando en mí el hábito de la responsabilidad y deseos de superación. Su apoyo incondicional es y ha sido siempre fundamental, toda vez que fueron quienes muchas veces durante los dos años de carrera, sacrificaron gran parte de su tiempo en esta maravillosa misión, postergando sus necesidades, permitiendo los tiempos y espacios necesarios para poder desarrollar los estudios sin inconvenientes, motivándome día a día a no claudicar y seguir adelante por este sueño y a superar cada obstáculo. Mención aparte y no menos importante para mis padres que, desde pequeño, me motivaron a superarme y constantemente me instan a seguir mis sueños y a seguir perfeccionándome.

Además, agradecer a cada uno de los profesores, Director de la Escuela de Administración, Secretarías académicas y tutores de la Universidad, por su infinita disposición y orientación en cada una de mis inquietudes, ya que son parte integrante del camino recorrido y sin ellos todo sería mucho más complejo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
PORTAFOLIO I: Glosario de Términos	6
PORTAFOLIO I: Mapa Conceptual	10
PORTAFOLIO II: Glosario de Términos	11
PORTAFOLIO II: Construcción de Caso	16
PORTAFOLIO III: Glosario de Términos	24
PORTAFOLIO III: Caso de Estudio	30
PORTAFOLIO IV: Glosario de Términos	38
PORTAFOLIO IV: Mapa Conceptual	44
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

La elección del tema para el caso de estudio desarrollado en el portafolio N° 2 “El Efecto Litio”, nace de una noticia leída en la web, donde lo que causó curiosidad, fueron las consecuencias que la extracción de este mineral provoca, no solo como un ingreso, sino que también el daño al ecosistema y lugares colindantes. Si bien es un tema poco común de tratar para exponer como lo puede ser una empresa de servicios, lo interesante del caso es que se pueden sacar lecciones bastante significativas y entender lo que sucede con la llamada “energía verde del futuro”, desde la perspectiva de la Carrera de Ingeniería Comercial.

En las siguientes páginas se presentará el desarrollo de los 4 ramos de portafolio presentados durante el desarrollo de la carrera.

El primer portafolio presenta el glosario de términos estudiados, con los términos representativos y utilizados de las áreas de Administración, Economía y Marketing en función de las asignaturas de Costos y Presupuestos I y Microeconomía, para finalmente, se presentará un mapa conceptual, mediante el cual se relacionan cada uno de los términos expuestos.

El segundo portafolio presenta el glosario de términos estudiados, con los términos representativos y utilizados de las áreas de Administración, Economía y Marketing en función de las asignaturas de Estadística Aplicada y Ética y Responsabilidad Social Empresarial, para luego realizar la construcción y presentación de un caso de estudio, el cual se denomina “El efecto Litio”, utilizando los conceptos aprendidos.

El tercer portafolio presenta el glosario de términos estudiados, con los términos representativos y utilizados de las áreas de Administración, Economía y Marketing en función de las asignaturas de E-Marketing, Desarrollo Económico, Gestión del Talento y Brand Management, para concluir con un caso de estudio, aplicando lo aprendido.

El cuarto portafolio presenta el glosario de términos estudiados, con los términos representativos y utilizados de las áreas de Administración, Economía y Marketing en función de las asignaturas de Taller de Habilidades Directivas, Conducta del Consumidor, Evaluación de Proyectos y Taller de Gestión Comercial, y finalmente el desarrollo de un Mapa Conceptual de los términos desarrollados en los 4 portafolios anteriores

PORTAFOLIO I: Glosario de Términos

A. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. Administración Organizacional

Proceso mediante el cual se construye y mantiene una estructura en el que individuos que trabajan cumplen metas y objetivos de manera eficaz principalmente, no obstante, dado que los recursos son escasos y las necesidades por satisfacer múltiples se busca la mayor eficiencia posible en el que hacer. Este un concepto amplio que se utiliza generalmente para describir una instancia organizada que realiza diferentes acciones que mantengan en funcionamiento el propósito para el cual fue formada. Por ejemplo, la administración de cierto departamento por parte de un supervisor.

2. Costo

Es el precio o el valor que desembolsamos para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.

3. Control

Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Permite asegurar el logro de los objetivos trazados y el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

4. Planeación

Es la formulación de objetivos por parte de la alta dirección de una empresa y sus programas de operación para lograrlos. Los objetivos y los programas pueden ser de corto, mediano y largo plazos, y dan pautas a las operaciones diarias y a las actividades futuras.

5. Presupuesto

Estimación en términos numéricos financieros de el o los planes para un período tiempo determinado en donde se reflejarán los recursos económicos con los que se cuenta o se desea contar.

6. Motivación

Termino general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Hoy día las empresas motivan con diferentes tipos de herramienta, capacitación, bonos, ambiente laboral y/o beneficios de salud complementarios.

7. Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. La estrategia nos proporciona los lineamientos que debemos realizar y cumplir para cumplir los objetivos trazados, por ejemplo, las estrategias de ventas, estrategias de marketing, estrategias operacionales y productivas.

B. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ECONOMÍA

1. Ceteris Paribus

Supuesto según el cual todo lo demás permanece constante. Se utiliza como una abreviatura para indicar el efecto de una variable económica en otra, manteniendo constantes todas las demás variables que pudieran afectarle.

2. Riesgo Financiero

El riesgo financiero es una probabilidad de que una inversión tenga consecuencias financieras negativa. En cuanto a las inversiones temporales son a corto plazo (plazo no superior a 90 días) y de fácil liquidación, esto quiere decir que son fácilmente convertibles en efectivo ejemplos de estas

inversiones pueden ser depósitos en instituciones financiera o inversión en fondos mutuos accionarios.

3. Oligopolio

El oligopolio es una estructura de mercado donde pocas empresas concentran un gran porcentaje de las ventas totales de la industria, por ello, cada empresa o cadena tiene una gran influencia sobre el precio. Al ser pocas empresas, pero con un gran porcentaje del mercado, están fuertemente influidas entre sí, por lo tanto, cada una debe evaluar las acciones de sus competidores y las reacciones de éstos a las estrategias que adopta.

4. Costo Oportunidad

Es aquello que sacrificamos para obtener algo, es decir, el valor de la mejor opción a la que renunciamos, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción alternativa. Cada opción trae consigo ventajas y desventajas, las cuales hay que evaluar profundamente para decidir cual ofrece un menor costo de oportunidad.

5. Mercado

Es cualquier Instancia (física o virtual) en el que los compradores y los vendedores determinan en conjunto los precios y las cantidades los bienes y servicios de forma libre. Por ejemplo, el mercado de las Vinos, el mercado de Hortalizas o el mercado de las acciones o bienes raíces.

6. Demanda

La demanda es una expresión de las intenciones de compra del consumidor, de su disposición a comprar. Es la componente estructural de los mercados, que es la propensión a adquirir o recibir bienes o servicios disponibles en el mercado.

7. Oferta

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, a un determinado precio y bajo ciertas condiciones.

C. CONCEPTOS DEL ÁREA DE MARKETING

1. Análisis de Venta

Procedimiento mediante el cual la organización puede tomar decisiones sobre las orientaciones comerciales de la empresa. Para ello es necesario contar con una información cuantitativa y cualitativa de los tres últimos años, a nivel general de las ventas de la empresa, a nivel de delegación, de vendedor.

2. Producto

Es el bien o servicio, con el cual una organización busca satisfacer una necesidad o deseo, obteniendo para si un ingreso económico o beneficio. Como por ejemplo el PAN, este es un producto de primera necesidad básico en la dieta de las personas.

3. Cadena de valor

Combinación de una empresa, sus proveedores e intermediarios, los cuales desempeñan sus propias actividades para agregar valor a un producto. Por ejemplo, la fábrica de automóviles Mini construye los motores de sus autos en Francia, las molduras plásticas en China, los neumáticos son alemanes, los tapices son provenientes de la India.

4. Comercialización

Es la acción de vender un producto o servicio por parte de una empresa o individuo, a través de una canal o medio de ventas, ya sea presencial o vía online.

5. Eficacia

Es la consecución del objetivo trazado, independientemente de los recursos utilizados, produciendo el efecto deseado. Por ejemplo, una empresa que fabrica mesas será eficaz si sus tres empleados consiguen alcanzar cada día el mínimo de productos establecidos.

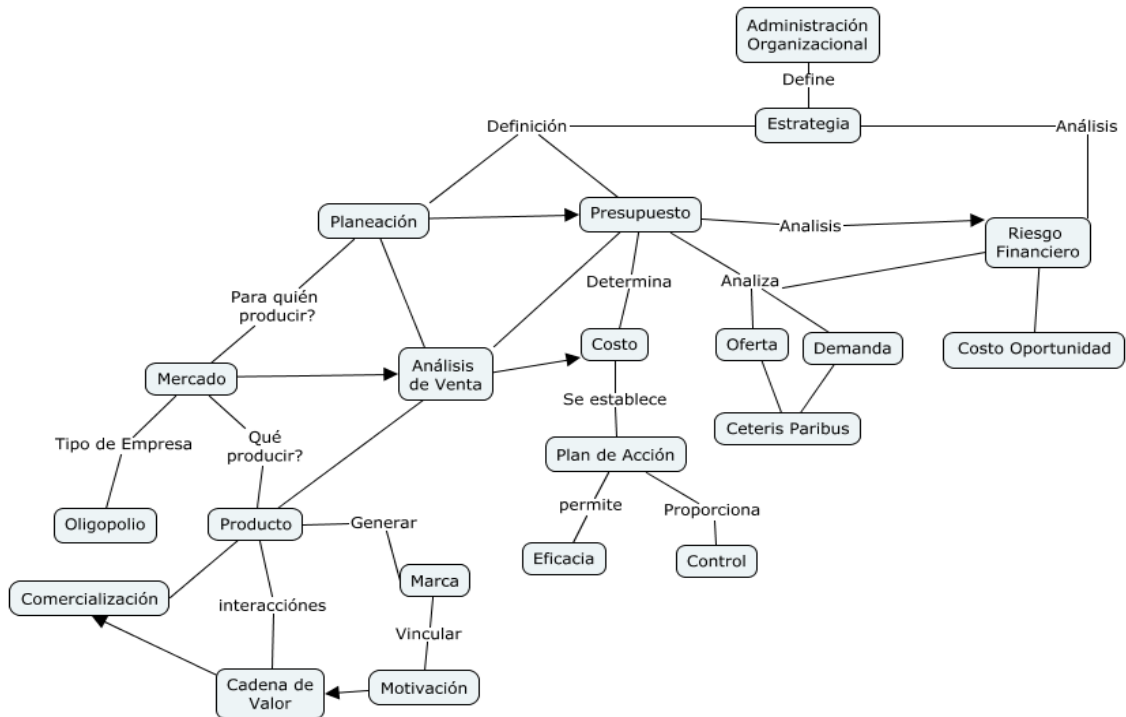
6. Marca

Nombre y símbolo cuya finalidad es identificar y diferenciar el producto de un vendedor o grupo de vendedores. Por ejemplo: Coca- Cola, Papa Johns, Jumbo e BCI.

7. Plan de acción

Corresponde al conjunto de acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los objetivos propuestos en el Plan de Marketing dentro del plazo determinado.

PORTAFOLIO I: Mapa Conceptual



PORTAFOLIO II: Glosario de Términos

A. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. Ética:

Es una rama de la filosofía que se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego ethikos, que significa “carácter”. Por ejemplo, en el ámbito laboral, se habla de ética profesional y que puede aparecer recogida en los códigos deontológicos que regulan una actividad profesional. La deontología forma parte de lo que se conoce como ética normativa y presenta una serie de principios y reglas de cumplimiento obligatorio.

2. Moral

Es un conjunto de normas, valores y creencias existentes y aceptadas en una sociedad que sirven de modelo de conducta y valoración para establecer lo que está bien o está mal. Por ejemplo, decir la verdad, no hacer trampa, ser leal, etc.

3. Relaciones laborales

Son aquellos vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo. Por ejemplo, el contrato de trabajo entre un trabajador y un empleador, es un tipo de relación laboral

4. Principio de Realidad

Es la búsqueda de la satisfacción, pero no por los caminos más cortos o directos, sino mediante condiciones impuestas por el mundo exterior. Por ejemplo, para llegar a tener gratificaciones encontraremos tropiezos en el camino, se aprende a distinguir entre lo bueno, lo malo, lo útil, lo verdadero, lo falso. En resumen, aprende a vivir fuera del llamado “paraíso”.

5. Responsabilidad Social Empresarial

Se refiere al compromiso de las compañías por generar un impacto positivo en la sociedad, más allá de los resultados financieros. Por ejemplo, la organización hoy no solo debe preocuparse solo de sus empleados, también de las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local.

6. Organización

Es un grupo de personas y medios organizados para lograr un fin determinado. Por ejemplo, una empresa, la cual, a través del aporte de recursos y funciones, coordinan esfuerzos para el cumplimiento de objetivos. Una ONG, cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad.

7. Factor de Riesgo

Implica la posibilidad de sufrir daño o pérdida. Por ejemplo, que los flujos en efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir los gastos de operación.

B. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ECONOMÍA

1. Estadística descriptiva

Corresponde a un conjunto de métodos que implican recopilación, presentación y caracterización de un conjunto de datos y entrega información de la que se puedan obtener conclusiones acerca de un grupo grande de personas, lugares o cosas, por medio de la observación de solo una pequeña parte del conjunto total. Por ejemplo, procesar datos relacionados con muestras a clientes, tales como la satisfacción o insatisfacción del cliente.

2. Variables Cuantitativas

Son aquellas variables estadísticas que otorgan un resultado representado por un valor numérico exacto. Estos permiten entender más fácil el valor en

cuestión. Por ejemplo, el peso (62 Kg, 80 Kg, etc.), altura (1.72 cm, 1.85 cm, etc.) o cantidad de miembros en una familia (2, 3 o 4).

3. Variables Cualitativas

Son aquellas variables estadísticas que recogen una cualidad, se concentran no en un número como tal, sino en expresar las cualidades, circunstancias o características de algún tipo de objeto o persona. Por ejemplo, el nombre del equipo de fútbol, nivel socioeconómico alto, medio o bajo, el sexo de una persona, ya sea masculino o femenino.

4. Probabilidad

La probabilidad es simplemente qué tan posible es que ocurra un evento determinado. Por ejemplo, al lanzar un dado, se tienen seis posibles resultados distintos (la probabilidad de sacar 1, es igual a $1/6$).

5. Suceso

Un evento aleatorio o fuente de sucesos aleatorio, es un subconjunto de un espacio muestral, es decir, un conjunto de posibles resultados que se pueden dar en un experimento aleatorio. Por ejemplo, del experimento de lanzar un dado, obtenemos un espacio muestral $\{1, 2, 3, 4, 5, 6\}$, cuyo suceso puede obtener par $\{2, 4, 6\}$, obtener un 2 $\{2\}$ u obtener un número primo $\{2, 3, 5\}$.

6. Esperanza

La esperanza matemática (valor esperado) de una variable aleatoria X es el número que expresa el valor medio del fenómeno que representa dicha variable. Por ejemplo, al lanzar una moneda de dos caras (cara y cruz), solo puede caer en una de esas dos posiciones y ambas tienen la misma probabilidad de salir, diremos que la esperanza matemática de que salga cara es una de cada dos, o lo que es lo mismo, el 50% de las veces ($1/2$).

7. Varianza

La varianza es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media y sirve para identificar a la media de las desviaciones cuadráticas de una variable de carácter aleatorio. Por ejemplo, al revisar una serie sueldos de cinco personas, cada uno con un salario diferentes, podremos obtener la media, la diferencia entre los salarios de las distintas personas. En los casos en que la variable mide una distancia en kilómetros, su varianza se expresa en kilómetros al cuadrado.

C. CONCEPTOS DEL ÁREA DE MARKETING

1. Población

Es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado. Por ejemplo, el conjunto total de individuos, objetos o eventos que tienen las mismas características y sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones (los 1000 estudiantes de de UNIACC 2019).

2. Muestra

Es un subconjunto de los valores poblaciones observados, es decir, una parte, la cual se selecciona con el propósito de obtener información que sea representativa. Por ejemplo, los 42 alumnos estudiante s de Ingeniería comercial de UNIACC 2019.

3. Grupos de Interés

Los grupos de interés o Stakeholders, son grupos de personas tanto dentro como fuera de una empresa que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de estos, está vinculada con la actuación de la empresa. Por ejemplo, los Stakeholders internos incluyen accionistas, directivos y trabajadores (empleados) y los Stakeholders externos incluyen a los clientes,

proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc.

4. Empresa limpia

Es la que busca anticiparse a las posibles solicitudes de los grupos de interés y del mercado, pero además actúa en consecuencia, buscando mejorar los procesos de producción empleando tecnologías no contaminantes. Por ejemplo, 30 empresas del sector privado suscribieron el Acuerdo de Producción Limpia (APL) Cero Residuos a Eliminación, donde se encuentran Aguas Andinas, CAP, Carozzi, CCU Chile, Transportes Viña San Pedro Tarapacá, entre otras.

5. Comunidad

Corresponde al conjunto de personas que viven bajo ciertas reglas y se sienten fuertemente vinculadas y comprometidas con determinados intereses, marcas, etc. Por ejemplo, un barrio, los seguidores de Apple.

6. Consumidores

Corresponde a un persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo de otros. Por ejemplo, un consumidor es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de una determinada entidad o los de su competencia.

7. Medioambiente

Se entiende como la fuente de recursos naturales que actúa como soporte de las diversas actividades que realiza el hombre para sobrevivir en el planeta. El ejemplo más claro, es no solo es el espacio o territorio en el que se desarrolla la vida humana, también al resto de los seres vivos, el terreno, la disposición de las aguas, el aire y la libre relación entre cada uno de estos elementos.

PORTAFOLIO II: Construcción de Caso

1. TÍTULO DEL CASO: EL EFECTO LITIO.

El salar de Atacama está sobre explotado y la Dirección General de Aguas (DGA) así lo advirtió. Se saca 5 veces más de agua de lo que la cuenca del Salar de Atacama es capaz de soportar por la explotación del Litio y la Gran Minería circundante, todo ello en pos del progreso, incremento del PIB, avances tecnológicos, pero sin ver la merma que produce a las comunidades, así como el negativo impacto medioambiental que genera.

2. CONTEXTO GENERAL DE LA SITUACIÓN A PLANTEAR

A través del desarrollo del presente caso, se busca vincular aspectos relativos a los efectos que producen el progreso en la comunidad y el medio ambiente, analizando la situación expuesta desde la perspectiva de la Ética y Responsabilidad Social Empresarial.

Con la discusión sobre el financiamiento de la reconstrucción por el terremoto (27 feb. 2010), una de las ideas planteadas fue la aplicación de un royalty a la explotación del litio (fuente principal ubicada en el Salar de Atacama en la II región de Chile), lo que más tarde fue desechado. Sin embargo, la discusión sirvió para reflexionar sobre cómo está siendo administrado y explotado este mineral, el cual hoy es sólo extraído en el Salar de Atacama por dos empresas: Sociedad Chilena del Litio (SCL) y SQM (Sociedad Química y Minera de Chile).

Ha sido la propia legislación la que ha hecho tender a confundir conceptos en torno al mineral. Si bien el Artículo 7 del Código de Minería señala que “no son susceptibles de concesión minera los hidrocarburos líquidos o gaseosos y el litio, entre otros”, agrega el mismo Código en su Artículo 9 “que podrá constituirse concesión minera sobre las sustancias concesibles de un yacimiento, aunque éste contenga también sustancias no concesibles. Para ello deberá comunicar al Estado, en este caso a la Comisión Chilena de Energía Nuclear, sobre la existencia de las sustancias no concesibles que se encuentren”. Así, cualquier empresa puede

solicitar concesión de los salares disponibles para explotar algún mineral, pero debe informar si encuentra litio. La industria del litio para Chile, presenta un buen futuro, no tan sólo por la cantidad y calidad de sus reservas, si no por ser capaz de desarrollar nuevos productos de litio, con mayor valor agregado, como por ejemplo, hidróxidos, cianuros y litio metálico.

A continuación, se realizan los análisis FODA y PESTA al caso expuesto, desde la perspectiva de la explotación y los impactos que implica.

2.1 FODA de la minería de litio en Chile

FORTALEZAS:

- Potencial geológico de Chile:
 - La cantidad de recursos minerales en los salares del norte convierten a Chile en un país atractivo para la extracción del litio.
 - Las salmueras en los Salares de Atacama son de buena calidad debido a su alta concentración de litio. Además, los altos contenidos de potasio y boro y el bajo contenido de magnesio favorecen el proceso de tratamiento y la extracción del litio.
- Costos de producción: Las operaciones en el Salar de Atacama cuentan actualmente con los costos de producción del litio más bajos en el mundo, y se ven favorecidos por:
 - Coproducción de potasio reduce los costos de producción del litio.
 - La ubicación geográfica de los yacimientos en zonas de clima árido y alta radiación solar favorece la evaporación solar como método de explotación de bajo costo.
- Clima de inversión:
 - La legislación actual protege la inversión extranjera y facilita el desarrollo de proyectos.

- Gracias a tratados comerciales con las principales economías mundiales, los productos elaborados de litio no enfrentarían barreras arancelarias en sus principales mercados.

OPORTUNIDADES:

- Tendencias del mercado
 - Se prevé un alza en la demanda hacia fines de esta década, debido a las expectativas respecto a las baterías de litio.
 - La creciente demanda podría inducir un alza en los precios del litio.
 - Existe un alto interés de privados por explotar el litio en el mundo y en Chile, en particular.

DEBILIDADES:

- Debilidades que impiden aumentar el beneficio económico del litio:
 - La CCHEN vela por el interés nuclear del litio, independiente del valor económico que pueda representar para el Estado.
 - Para las empresas estatales con concesiones en los salares, la explotación del litio es un negocio ajeno. Actualmente no cuentan con planes concretos para desarrollar trabajos en sus pertenencias.
 - Bajo desarrollo de competencias a través de acuerdos de transferencia de tecnología o conocimiento. Esto sí se realiza en los países vecinos y con importante potencial geológico que son Argentina y Bolivia.
 - Hay una inconsistencia entre datos públicos de diversos organismos estatales sobre producción y ventas de litio, dificultando el seguimiento, conocimiento y análisis de las condiciones actuales de Chile.
- Restricciones al crecimiento de la producción

- La explotación del litio está limitada en cantidad y tiempo (caso de SQM y SCL), restringiendo las posibilidades de crecimiento de la producción en Chile y las perspectivas de largo plazo para las compañías involucradas.
- Las pertenencias que pueden ser explotadas por privados sin limitaciones legales son escasas y solo han dado origen a un proyecto. Otras iniciativas están contempladas en zonas cuyas concesiones solo permiten la explotación vía un acuerdo con el Estado, lo que no está operativo actualmente.
- Por ello, las compañías optan por desarrollar sus proyectos en otros países p.ej. Argentina.
- Mercado internacional:
 - Chile solo ofrece productos básicos.
 - No se han desarrollado competencias en la elaboración de productos especializados y tecnologías asociadas, a diferencia de sus competidores (p.ej. China).
 - La ubicación geográfica alejada a países consumidores de productos de litio hace más difícil la participación en un mercado altamente globalizado y de productos específicos.
- Impacto socioambiental:
 - Aumento sostenido de la explotación del acuífero, en el proceso extractivo, afectando a las comunidades aledañas (Peine, Toconao, San Pedro de Atacama), así como a la fauna silvestre (disminución de la población de Flamencos).

AMENAZAS:

- Mercado internacional
 - Se proyecta un aumento significativo de la capacidad productiva en otros países a través de proyectos en desarrollo (p.ej. Argentina y Canadá), afectando el liderazgo de Chile en el mercado global.
 - La innovación de procesos extractivos en salmueras y minerales puede hacer viable en el mediano plazo el aprovechamiento de fuentes aun no explotadas, como salares en zonas menos áridas o la extracción de litio a partir de arcillas, con un competitivo costo de producción, p.ej. en EE.UU., amenazando la ventaja competitiva que presenta Chile
 - La actual dinámica global del mercado del litio se caracteriza por diversas modalidades de asociación entre productores y los principales consumidores lo que podría afectar la transparencia del mercado. Además, en Chile no existen aún este tipo de asociaciones.
- Potencial geológico en otros países:
 - La cantidad de reservas de litio en otros países (p.ej. en Argentina y Bolivia) disminuye la importancia de Chile a nivel mundial.
- Aparición de otras tecnologías superiores o sustitutos del Litio.
- Establecimiento de legislaciones en aspectos socioambientales.

Desde el punto de vista de las debilidades, quiero enfocar el presente caso y principalmente en lo que dice relación al impacto ambiental producto de la extracción de Litio.

Muchos de los avances y progresos del ser humano son promovidos por la ambición y enriquecimiento rápido, es así que con la revolución industrial comenzó el gran problema de la contaminación y probablemente en ese entonces las personas no llegaron a imaginarse las consecuencias de sus

actos y el daño que el desarrollo generaría en nuestro medio ambiente, básicamente porque el ser humano no ata los cabos hacia delante, sino que lo hace en retrospectiva mirando hacia atrás. Muchas veces el problema de la contaminación implicó una falta de visión sobre las consecuencias de los actos industriales. Con esto no quiero decir que todo es malo, toda vez que existen desarrollos como las medicinas, avances tecnológicos y medios transporte que prestan gran utilidad al ser humano. Pero el problema es que todos los desarrollos han generado de una u otra manera, en mayor o menor grado contaminación. Un ejemplo que siempre pienso es que la basura que uno bota no desaparece por arte de magia, sino que se retira del entorno inmediato para ser llevada a otro lugar donde se deposita, pero continua en el planeta.

2.2 Análisis PESTA:

ASPECTOS POLÍTICOS:

- Marco legal del litio -mineral de interés nacional no concesible que sólo puede ser explotado por el Estado a través de sus empresas, y su comercialización y acopio debe ser autorizado por la CChEN-, permite ser explotado hoy sin necesidad de una legislación especial. El Estado tiene pertenencia en los salares, CORFO tiene en arriendo 2 pertenencias en el salar de Atacama (contratos pronto a terminar) y Codelco – Pedernales y Maricunga y Enami – Aguilar-.
- Decreto 64 la Ley N° 18.097, Orgánica Constitucional sobre Concesiones Mineras.

ASPECTOS ECONÓMICOS:

- El valor de las exportaciones chilenas de carbonato de litio, componente clave para la industria de baterías para autos eléctricos, creció un 45% en el primer semestre de 2019, en medio de la fortaleza del precio, según cifras divulgadas por el Banco Central. Los envíos del mineral, negocio que lideran en el país la firma local SQM y la estadounidense Albemarle, sumaron

US\$486 millones entre enero y junio, lo que se compara con los US\$336 millones registrados en el mismo periodo de 2018 (fuente: Emol.com/noticias/Economía)

ASPECTOS SOCIALES:

- La extracción del litio, ha significado un detrimento para los países productores del mineral. El impacto social de la extracción de litio en las cuencas de los salares de Atacama y Maricunga se relacionan con el aumento de los proyectos de explotación con los graves problemas que esto acarrea para los pueblos originarios presentes, toda vez que actúa contra los habitantes locales con el fin de satisfacer una matriz energética carbono cero de las sociedades industriales que no ven lo que está sucediendo con estos pueblos.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS:

- El Litio se aprecia como elemento fundamental para la reconversión tecnológica verde. El litio es el mineral que hace posible la vida moderna. Desde tablets y teléfonos móviles hasta autos eléctricos, las baterías de ion litio permiten la movilidad y autonomía de funcionamiento de estos dispositivos.

ASPECTOS AMBIENTALES:

- La extracción del mineral, se realiza a través de un método arcaico como es la evaporación, que va secando los mantos acuíferos, eliminando flora y desplazando a la fauna, lo cual incluye también a la ganadería, la agricultura y el turismo local, debido a la afectación de reservas nacionales.

3. INTERROGANTES PARA FACILITAR EL ANÁLISIS Y LA REFLEXIÓN.

- ¿Se podrá regular en algún momento el consumo indiscriminado de agua para la extracción del Litio?

- ¿Qué mecanismos o soluciones alternativas o tecnológicas se podrían emplear para reducir el consumo de agua por la extracción de Litio?
- ¿Qué medidas de mitigación han propuesto las compañías mineras, por los daños causados al entorno socioambiental y si actualmente están gestionando algún cambio?
- En el caso planteado ¿cómo es posible compatibilizar la extracción de éste importante mineral con las comunidades y el medioambiente?, toda vez que su procesamiento además de generar una reconversión tecnológica verde también genera tremendos impactos ambientales y sociales.
- ¿cuál es el factor común de la extracción indiscriminada de agua, sin fiscalización alguna y sin tener conocimiento de la dinámica hidrológica de los salares?
- ¿Seguirá siendo la explotación del Litio, la fuente de financiamiento de campañas políticas y generación de leyes que favorezcan a las compañías mineras?

4. CONCLUSIÓN DEL CASO

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, quiero indicar que cada empresa o persona puede hacer pequeñas diferencias para colaborar en la reducción de la emisión de CO₂ y otros gases contaminantes que generan el efecto invernadero y por ende el calentamiento global. Es de vital importancia que seamos capaces de pasar a un estado de conciencia en que la preocupación por el medio ambiente sea una parte fundamental de las organizaciones en general, quizás así como existe el departamento de bienestar o Recursos Humanos en una empresa, se pudiese desarrollar dentro de las organizaciones un área que se preocupe del medio ambiente, encargada de reducir los residuos y emisiones de gases, y que el gobierno genere incentivos para que las empresas desarrollen estas instancias, a través de una reducción de impuestos u otros beneficios a definir.

Hay varias distorsiones respecto del caso expuesto, principalmente desde la perspectiva de la Ética y Responsabilidad Social Empresarial, toda vez que no están a la luz y que lo tiene que saber la gente, las mismas personas que hoy ven al litio como la salvación económica, deben saber también que efectos negativos serios causa su obtención, es decir el “Efecto Litio”. Va a pasar lo mismo que históricamente ha sucedido con nuestros recursos naturales, vamos a perder doblemente, porque se regala el litio sin proceso alguno a naciones desarrolladas, produciendo solo la destrucción de ecosistemas desconocidos, que pueden tener mucho potencial y que no están vinculados con la explotación del mineral. En tal sentido, es necesaria una discusión regional en base a estudios sólidos y evaluaciones serias sobre los reales límites y posibilidades que tiene el territorio para el desarrollo de estas actividades económicas

PORTAFOLIO III: Glosario de Términos

A. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. Talento:

Es aquel que tiene que ver con las competencias que cada uno de nosotros tiene, donde todos tienen habilidades, capacidades y competencias específicas distintas unos de otros, por esto es importante saber identificar y explotar el talento, para una adecuada gestión del mismo. Por ejemplo, un colaborador domina a la perfección las planillas en Excel, sin embargo, otro, es bueno en Power Point.

2. Gestión del Talento:

Es cuando una organización, es capaz de ver las competencias, habilidades y destrezas que tienen sus colaboradores, incentivándolos a desarrollarse y a generar valor en los puestos de trabajo, logrando que desarrollen y mejores sus capacidades para el cargo que ocupen. Por ejemplo, en Codelco, existen programas de capacitación que permiten gestionar el desarrollo de las

personas, capacitándolas de acuerdo a las necesidades de la compañía, incrementando los conocimientos ya adquiridos por estudios formales o por la experiencia mediante la práctica o ejercicio de la profesión, logrando así el cumplimiento de objetivos y metas de producción, bajar tasas de accidentabilidad, etc.

3. Reclutamiento:

Corresponde a un subsistema de recursos humanos que consiste en contratar a la persona más idónea para un cargo, a través de un proceso interno, externo o mixto. Por ejemplo, Codelco a través de su sitio web, realiza llamados a postular, ya sea con concursos internos primeramente y luego externos, de no resultar la primera instancia.

4. Selección:

Actividad que reconoce las competencias necesarias que requiere cada cargo y saber buscarlas en el mercado (Oferta laboral). Por ejemplo, el área de Recursos Humanos de Codelco, realiza una selección de personal inicialmente con una entrevista (previo reclutamiento) y luego realiza una selección de los postulantes que cumplen el perfil del cargo.

5. Inducción:

Corresponde a la iniciación del nuevo colaborador a la organización, donde se le mostrará la empresa, su lugar de trabajo, riesgos asociados, organigrama, etc. Por ejemplo, los nuevos colaboradores iniciaron su inducción en la empresa luego de firmar su contrato y recibir el reglamento interno de la empresa, además de las charlas de inducción en temas de riesgo, higiene y seguridad.

6. Entrenamiento:

Tiene relación con el concepto de explotar habilidades y el refuerzo de las competencias para el desarrollo profesional de las personas, con el desarrollo del conocimiento y por sobre todo generar valor en la empresa. Por ejemplo, los

nuevos colaboradores inician su entrenamiento sobre las técnicas de marketing y publicidad con una empresa o asesores externos, antes de iniciar sus funciones y previa evaluación.

7. Evaluación de Desempeño:

Corresponde a otro subsistema de recursos humanos, que tiene que ver con medir y evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores, con la finalidad de poder detectar brechas respecto del evaluado, de manera de poder generar las acciones correctivas a tiempo, permitiendo mejorar la gestión de las personas y por consecuencia, la de la organización. Por ejemplo, en Codelco, se mide el desempeño de las personas a través del SGD (Sistema de Gestión de Desempeño)_de forma anualizada, con el cual se ven cumplimientos de metas, ahorros y se detectan las brechas en cuanto a capacitaciones, mejores prácticas, etc.

B. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ECONOMÍA

1. Neoliberalismo:

Corresponde a un sistema económico que se basa en el mercado y que fomenta la reducción e intervención estatal al mínimo posible, fomentando el intercambio comercial y eliminando las obstrucciones que lo limitan. Por ejemplo, el neoliberalismo tiende a favorecer un sistema de capitalismo y libre comercio entre las naciones.

2. Modelo ISI (Industrialización basada en el Desarrollo Sustitutivo de Importaciones):

Es un modelo económico adoptado por algunos países en respuesta a factores exógenos como las guerras mundiales, cerrando su economía al exterior, fomentando el consumo de productos del país de origen. Una de sus consecuencias negativas, radica en el aumento del nivel general de precios y el establecimiento de monopolios y oligopolios estatales, por lo que el modelo fracasa. Por ejemplo, gracias a la CORFO, surgen empresas como IANSA, que

buscan generar los productos dentro de Chile, sin necesidad de importar, en este caso, el azúcar. Varias empresas cerraron sus fábricas debido a que no pudieron competir con los precios del mercado extranjero.

3. Externalidades:

Obedecen a las consecuencias de una actividad económica que afecta a un tercero, pudiendo estas externalidades ser positivas o negativas. Las externalidades positivas, son las que surgen como consecuencia de la actividad económica, beneficiando a la sociedad o un grupo de personas y no cancelan nada por ese beneficio. Las externalidades negativas, que son la consecuencia de las acciones de empresas que dañan o afectan a la sociedad, pero nadie paga por ello. Por ejemplo, la contaminación ambiental, a través de uso de combustibles fósiles, lo cual genera el calentamiento global con severas consecuencias para la sociedad y el planeta.

4. Productividad:

Obedece a la efectividad del esfuerzo que se realiza en las organizaciones o cualquier entidad y que se puede medir a través de una tasa por las unidades que generan. Por ejemplo, la producción de la División Gabriela Mistral, fue de 327.278 toneladas métricas finas durante el 2018, 1,9% más bajo respecto de la producción de 2017. Por otra parte, se produjo una reducción de tiempos y costos en traslado de materiales, en un 9%, respecto del año anterior.

5. Progreso técnico:

Corresponde a la aplicación de mejoras tecnológicas, las que permiten el desarrollo del crecimiento, diferencias y otros aspectos que tienen relación con la riqueza de las naciones. Por ejemplo, el progreso técnico en la Minería, permitió la implementación de camiones de extracción de mineral, de manera autónoma evitando exponer a las personas directamente en la operación, siendo desde una sala de control.

6. Socialismo:

Corresponde a un sistema económico basado en la propiedad pública y cooperativa a través de un sistema centralizado, en donde el gobierno dirige y muchas veces determina la producción. Por ejemplo, entre 1971 y 1973, en Chile se instaló un gobierno socialista que impulsó la nacionalización del cobre y de algunas empresas que estaban en manos de inversionistas extranjeros.

7. Desarrollo Económico:

Obedece a la capacidad de los ingresos de algunos países o regiones, para producir y obtener riquezas, con la finalidad de mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. También el desarrollo económico, puede ser a nivel personal. Por ejemplo, los puertos libres y/o zonas francas, que son territorios en los que se deposita, comercializa y distribuye mercadería de todo el mundo, con la salvedad de la liberación de impuestos y aranceles.

C. CONCEPTOS DEL ÁREA DE MARKETING

1. E-Marketing:

El Marketing Digital, es un complemento del marketing tradicional con la tecnología, toda vez que el mundo en general y el mundo económico se digitalizaron. El mercado funciona a través de internet en donde nacen nuevas formas de comprar y vender productos y servicios, por ende, las empresas tienen la obligación de sumarse a ello, de lo contrario dejarán de existir. Por ejemplo, LinkedIn y Facebook, que permiten a los usuarios conectarse e interactuar.

2. SEO (Search Engine Optimization):

Son las actividades que se realizan para que los buscadores posicionen a la empresa en los primeros lugares como resultado de una búsqueda. Su finalidad es que la empresa tenga más visitas en internet lo que ayudará a generar más

ventas. Por ejemplo, si quiero comprar un “todo terreno”, el buscador me guiará a páginas como Chile Autos, MercadoLibre, Gildemeister, Chevrolet, etc.

3. B2B:

Negocio a Negocio (business to businnes), se refiere a las empresas que realizan intercambios de bienes y servicios solo con otras empresas y no directamente con el consumidor final. Por ejemplo, portales tipo marketplace en donde unas empresas especifican sus demandas de productos o servicios y otras los ofertan o aquellos en los que una empresa no trata de comunicarse con su cliente final sino con distribuidores, partners, importadores u otro tipo de comprador profesional.

4. Extensión de Marca:

Corresponde a la acción donde una empresa decide diversificar sus productos a otras categorías, es decir, a otros segmentos. Esto con la finalidad de vender más o rentabilizar más la empresa. Por ejemplo, Victorinox, que es un fabricante de navajas multiusos, decide usar extensión de marca fabricando relojes, mochilas, etc.

5. Brand Equity:

Corresponde al valor de marca (valor agregado) que se ha construido en el tiempo. Esto renta para las empresas, es por ello que se hace necesaria su medición (busca generar un valor, el cual se debe medir). Por ejemplo, la Marca Coca-Cola, a nivel mundial, es una de las bebidas que más se venden, pero si la embazamos en una botella de “Piri-Cola”, los consumidores dejarían de comprar, con la consecuente baja en sus ventas, toda vez que el consumidor no solo compra el producto en sí, sino que también el logo y la marca.

6. Posicionamiento:

Es como una marca desea ser percibida por sus consumidores o público objetivo. Por ejemplo, el caso de la empresa de telefonía celular WOM, con los

planes a más bajos precios del mercado, por lo que se percibe como conveniente y cercana con las personas y el tipo de comunicación irreverente que emplea, desafiando y generando una potente competencia hacia compañías como Entel, Movistar y Claro.

7. Lead:

Significa contacto y que sirve para denominar a la información que se obtiene dentro de un formulario web u otro medio o herramienta que sirva para obtener datos, que finalmente se transformará en información. Por ejemplo, para hacer una compra un sitio web, hay que completar los campos obligatorios como nombre, apellido, correo electrónico, Teléfono y luego apretar aceptar, en este momento el usuario se convierte en un lead de esa empresa.

PORTAFOLIO III: Caso de Estudio

I. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

1. Gestión de Colaboradores – Bodega DGM

El presente Caso de Estudio, se ha realizado en función de lo evidenciado día a día en base a tres colaboradores que prestan servicios en la Bodega de Abastecimiento de Codelco Chile – División Gabriela Mistral (en adelante DGM), el Sr. Juan Carlos Ferrada (40), Diego Alday (38) y Sergio Cuevas (36), los cuales llevan 10, 9 y 8 años respectivamente en la faena de DGM. Estos tres colaboradores empezaron a trabajar como Contratistas en la Bodega de DGM quienes, al cabo de un año, pasaron a formar parte de la dotación propia de la División, con los respectivos beneficios que ello conlleva. Su desempeño, de acuerdo a sus colegas y supervisión directa, ha sido sobresaliente y notable, desde que fueron Contratistas e incluso pasando a la División.

Sus funciones estaban entre el ingreso de materiales a bodega, almacenamiento y despacho, donde eran turnados en cada actividad, de manera que los tres podían desempeñarse de manera óptima en cada función en caso de que alguno de ellos fallase a su trabajo, los demás podían cubrirlos sin ninguna

dificultad, es decir, formaban un equipo cohesionado, comprometido con sus funciones, demostrando gran compañerismo entre ellos, llegando a formar lazos de amistad, toda vez que la mayor parte de su tiempo, lo pasan en el trabajo.

Con el tiempo adquirieron mayores destrezas y experiencia, lo que les permitió ser asignados a funciones de mayor responsabilidad y de menos esfuerzo físico, así como jornadas menos extenuantes. Ferrada fue asignado como Administrador de Bodega, Alday como Supervisor de patio y Cuevas Encargado de Inventario. Pasado 01 año, la gerencia de administración (de quien depende el área de Bodega), a través de la Dirección de RRHH, solicitó las respectivas carpetas de personal, evidenciando un cambio significativo, desde que eran contratistas, pasaron a la División y luego al ser promovidos en sus actuales cargos. Inicialmente, su desempeño era sin accidentes, no presentaban un ausentismo significativo y cuando ello así ocurría, estaba debidamente justificado y respaldado, sin embargo, al cabo de un tiempo en sus funciones actuales, esa situación cambió, con atrasos injustificados, presentando el siguiente grado de ausentismo, amonestaciones y accidentabilidad durante el año:

- Ferrada: 15 días de falla, más 10 días por accidente con tiempo perdido y una carta de amonestación por tratos vejatorios en contra de sus subordinados.
- Alday: 20 días de falla, con 05 días de accidente sin tiempo perdido y solicitudes a través del sindicato, de aumentos de sueldo y mejores condiciones laborales (alimentación, transporte), toda vez que el bus que los transporta, lleva tanto personal propio de la compañía, como de terceros.
- Cuevas: a diferencia de sus colegas, presentaba solo 05 días de inasistencia, pero debidamente justificada. Sin embargo, tenía a su haber tres incidentes de alto potencial, con consecuencias fatales de haber sucedido estos, por descuidos en sus labores, quedarse dormido al volante y en una oportunidad, haber arrojado positivo para marihuana.

Como se puede apreciar, es una condición diametralmente opuesta de los tres colaboradores mientras eran contratistas (con condiciones menos favorables que al ser de la Compañía), a la situación actual, donde pertenecen a la División y ostentan cargos de responsabilidad con personal a cargo y en condiciones mejoradas respecto de sus inicios.

2. Breve diagnóstico de la situación o problemática.

Conforme a la descripción inicial del caso, se puede apreciar que inicialmente, los tres colaboradores no tenían una descripción de cargo definida, toda vez que eran derivados a distintas funciones, según las necesidades del momento y la demanda que surgiera en la bodega, fuese en el ingreso de materiales, almacenamiento y/o despacho, u otras labores que les fueran encomendadas por su supervisión directa.

Dada su antigüedad, el esfuerzo, dedicación y compromiso que los tres demostraron al cabo de un tiempo, fueron contratados por la compañía y asignados a puestos permanentes de mayor responsabilidad y menos extenuantes, con jornadas bien definidas, sin embargo, ninguno contaba con la experiencia necesaria para el desarrollo de sus funciones en sus nuevos y actuales puestos de trabajo. La Compañía no realizó un concurso de reclutamiento, ya fuese de manera interna o externa para ocupar dichos puestos. Tampoco se realizaron las inducciones respectivas, de manera que pudiesen estar informados de las respectivas funciones a desarrollar, los riesgos inherentes al área y sus responsabilidades. El reglamento interno de la División solo fue un formalismo, toda vez que, si bien les fue entregado, el encargado de RRHH solo exigía la firma de la colilla del mismo, sin cerciorarse de que lo leyeran y comprendieran la importancia de su contenido.

Su evaluación de desempeño inicial, arrojaba buenos resultados, debido a que, en el desarrollo de sus funciones, no tenían un supervisor directo que los acompañara, dejándose llevar por los buenos comentarios respecto de cada uno de ellos, por lo cual dicha evaluación, no evidenciaba objetivamente el desempeño real. Con la revisión de los expedientes, en sus funciones actuales, se pudo evidenciar

el real desempeño de sus funciones, conforme a las faltas descritas en el punto precedente.

3. Identificar los cursos de acción:

Dentro de los cursos de acción que se pueden realizar, conforme a los antecedentes expuestos en el presente caso, se tiene lo siguiente:

3.1 De corto plazo:

- **Plan de comunicación:** Involucrar a todos los niveles de la organización para alinear los objetivos y sobre el proceso sobre la implementación del modelo.
- **Levantamiento de Competencias y Generación de perfiles del Cargo:** Se definen cuáles son las competencias claves para el objetivo estratégico. Elaborándose un catálogo o diccionario de competencias, sistematizando la metodología y los instrumentos a aplicar.
- **Evaluación del Nivel de competencias actuales y análisis de brechas:** En esta etapa se miden las brechas, donde se aplicará la evaluación tanto autoevaluación como la evaluación del jefe y quienes correspondan evaluar para poder identificar las brechas entre lo que se pide y lo que realmente sucede.
- **Modularización de Competencias y Desarrollo de Capacidades internas:** Finalmente todo el proceso deberá entregar insumos a los distintos subsistemas de RRHH. Para alinearse y desarrollar tareas que ayudan a mejorar las competencias de los evaluados, ya sea a través de capacitaciones, planes de formación individual, etc. También se visualizarán a quienes tienen potencial para ser ascendidos o transferidos a otros cargos

3.2 De largo plazo:

- **Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal,** con el perfil establecido a cada uno de la vacante de cargo por parte de la

organización, en el caso, de promover el puesto se debe realizar un reclutamiento interno.

- **Capacitar y entregar las herramientas necesarias a las personas del área de RRHH**, encargados de realizar el reclutamiento y sobre todo el rol que debe asumir el entrevistador que le permita identificar las competencias del postulante.
- **Inducción del personal**, quien se hará responsable de realizar la inducción a las personas que asuman nuevos cargos, con el fin de que se familiarice con las normas, misión, visión, valores y objetivos de la organización, para que la adaptación sea más efectiva y se incorporen rápidamente. Informar sobre la normativa interna, forma de pago, RIOCHS, código de ética y conducta, política de promoción y desarrollo, jornada de trabajos, entre otros.
- **Aplicar e implementar la evaluación de desempeño**, con el fin de poder mejorar los resultados y el desempeño de los colaboradores, de manera que permita realizar una mejora sustancial en su desempeño, además de motivarlos a mejorar cada día. Para ello se deberá capacitar y entregar las herramientas necesarias a la línea de mando directo, para realizar la evaluación de manera adecuada.

4. **Evaluar los cursos de acción.**

- **Evaluar el proceso de inducción**, preguntando a los colaboradores sobre la información que se les entregue, si esta es de utilidad y ver la forma de entrega en donde se involucrará a los niveles superiores, por lo que la unidad o el departamento debe tener la capacidad de diseñar, integrar y comprometer a toda la empresa con los beneficios y utilidad de llevar adelante este proceso.
- **Encuesta de satisfacción de la formación y capacitación de los empleados**, lo cual permitirá determinar si la capacitación o formación recibida, les es útil y se puede aplicar a sus funciones, permitiéndoles mejorar su desempeño, a través de los conocimientos y habilidades adquiridas.

- **El reclutamiento y selección**, permitirá evaluar, atraer a la persona más idónea e identificar las competencias de cada uno de los postulantes y de acuerdo a ello elegir a la persona más apta de acuerdo a sus capacidades.
- **La evaluación de desempeño**, se realizará con la aplicación de una pauta de 1 a 7 y posteriormente se realizará una retroalimentación para los colaboradores, a través de entrevistas que permitan determinar las causas de su desempeño, definir las medidas a adoptar y elaborar planes de acción y seguimiento de resultados, de manera de poder detectar brechas e ir las cerrando.

5. Escoger el mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.

Cada una de las acciones señaladas anteriormente, son de suma importancia, toda vez que permiten realizar mejoras en la gestión de RRHH, agregando valor a la organización, teniendo al personal idóneo en los puestos de trabajos. No obstante, la evaluación de desempeño, debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización, por lo que los estándares deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

El proceso de evaluación consta de:



- Evaluar de manera permanente y continua, el desempeño de cada subalterno inmediato y de entregarle, formalmente, retroalimentación sobre su desempeño, la que previamente ha sido consensuada con su Jefe Superior inmediato (generalmente el jefe o Gerente de la Unidad).
- Como parte del proceso, tendrá una entrevista de retroalimentación con el trabajador de carácter privado y confidencial, la que debe llevar a cabo dentro del periodo de evaluación. En dicha entrevista dará a conocer al trabajador los

aspectos positivos y a mejorar de su desempeño, con el fin de aplicar medidas correctivas. Dichos aspectos idealmente deberían estar fundamentados en observaciones, ya sea positivas y/o negativas, incorporadas a la hoja de vida del trabajador como resultado de la evaluación de su desempeño a lo largo del año, en el momento que dicha evaluación se generó, como resultado de su accionar.

- Debe proponer un plan de acción, medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subalternos.
- Debe entregar copia de la Pauta de Entrevista de Preevaluación cuando corresponda.
- Debe entregar copia de la Evaluación a cada trabajador.
- En caso de tener subordinados que dependan funcionalmente de otro director, deberá solicitar a este último una propuesta de evaluación con el objeto de contribuir en la propia.
- Cumplir con los plazos establecidos en el proceso

Pauta de Evaluación de Desempeño:

Evaluado	_____					Departamento	_____
Evaluador	_____					Período	_____
Fecha	_____					Evaluación	_____
Evaluación	_____						
Capacidad para realizar el trabajo	Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Necesita continua supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas		
Calidad del trabajo	Muy cuidadoso	Habitualmente diligente	Cuidado normal	Errores frecuentes	Errores excesivos		
Cantidad de trabajo	Volumen notable	Superior a la media	Cantidad suficiente	Escaso	Insuficiente		
NOTAS							
Disciplina	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho		

Puntualidad	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
Colaboración	Nada	Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
CALIFICACIÓN					

Fuente: Elaboración propia

6. Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.

A través del análisis del caso, se puede evidenciar que la supervisión de los colaboradores, no contaba con la capacidad y las herramientas para evaluar a sus subordinados, guiándose solo por los comentarios de sus compañeros, toda vez que no visualizaba de manera directa el desempeño de sus funciones.

Otro aspecto detectado, es que ninguno de ellos contaba con las capacidades o entrenamiento para sus nuevas funciones, falencia que recae directamente en la Compañía, la cual debió implementar en primera instancia un plan de reclutamiento y selección, ya sea de manera interna, en el caso de la promoción y reubicación de sus trabajadores, o de manera externa, a través de concursos. Así mismo, se evidencia la falta de una adecuada inducción en los procedimientos, reglamento interno, con la finalidad de evitar, ocurrencia de accidentes con consecuencias potencialmente graves.

Una adecuada evaluación de desempeño, nos permitirá detectar formas positivas y negativas en el actuar de los trabajadores, a través la identificación de áreas de responsabilidad, determinación de los indicadores observables para cada actividad, establecer los estándares que servirán para medir y comparar resultados

Por lo tanto, es muy relevante tener implementado los procesos reclutamiento y selección, descripción de cargos, capacitación del personal, inducción en los puestos de trabajo y evaluación de desempeño, con el fin de generar valor por medio de la gestión del talento de la organización.

PORTAFOLIO IV: Glosario de Términos

A. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. Dirección:

Corresponde a la capacidad que tienen los ejecutivos para conducir a los colaboradores o personal bajo su dependencia, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas. Por ejemplo, para dirigir a la compañía, los ejecutivos, deben realizarlo con empatía y motivando a su equipo, de manera que el equipo trabaje con mayor eficiencia.

2. Liderazgo:

Corresponde a la capacidad que tienen algunas personas para generar una red cooperativa de recursos humano, altamente motivado y comprometido en alcanzar los objetivos de la organización. Por ejemplo, Felipe Cubillos QEPD, fue un líder exitoso al generar el proyecto UN TECHO PARA CHILE, ya que genero una potente ONG altamente organizada, eficiente y que cumple fielmente la visión y misión de su intención formacional.

3. Motivación:

La motivación obedece a la capacidad que tiene cada persona para estimularse y desarrollarse para conseguir sus objetivos, metas y satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, una de las cualidades más requerida por los reclutadores de personal es la capacidad del individuo de automotivación en el trabajo, para el desempeño en situaciones bajo presión o adversas.

4. Comunicación:

Corresponde a la habilidad que debe tener toda persona, especialmente un líder, debiendo procurar ser claro y asertivo, de modo que su equipo comprenda el mensaje y los motive a seguir las instrucciones para el cumplimiento de metas. Por ejemplo, en la Gerencia de Comunicaciones de Codelco, generan las instancias de comunicación interna con los colaboradores a través de

boletines en la intranet, de tal manera que puedan conocer los beneficios y novedades de la corporación, así como los resultados de producción.

5. Conflicto:

Obedecen a aquellas diferencias que se presentan como interferencias u oposición, generalmente asociadas a aspectos negativos o de diferencias, dado que alguna de las partes involucrada se ve frustrada frente a una situación de incompatibilidad o sin resolver. Por ejemplo, una demanda a través de un sindicato hacia el empleador, por mejoras en las condiciones de seguridad con las cuales trabajan el personal de terceros al interior de una faena minera, generando una solicitud que se define como conflicto, que debe ser atendida y negociada por las partes involucradas y tengan interés en ello.

6. Equipo de trabajo:

Grupo de personas que comparten los objetivos y lineamientos comunes de la organización, en donde cada uno desarrolla sus funciones en beneficio de lograr dichas metas, trabajando de manera cohesionada. Por ejemplo, el equipo de licitaciones de DGM, está compuesto por profesionales de distintas disciplinas, cuyo objetivo es adjudicar un proceso de licitación, aportando conocimientos y habilidades para lograr el objetivo final.

7. Negociación:

Surge en el evento en que las partes no están en acuerdo sobre algún aspecto y necesariamente se debe discutir, para llegar a un consenso, a través de acuerdos y solucionar los conflictos, beneficiense ambas partes (un ganar – ganar). Por ejemplo, en una evaluación de ofertas, el mandante requiere que el oferente rebaje sus precios para ajustarse a lo presupuestado en un X% y por su parte el oferente solicita la rebaja de la boleta de garantía, las retenciones y el pago por avances efectivos.

B. CONCEPTOS DEL ÁREA DE ECONOMÍA

1. Proyecto:

Corresponde Es un medio para reunir información respecto de las necesidades del proyecto, que ayuda a mejorar ciertos procesos. Por ejemplo, se necesita mejorar la infraestructura de la concentradora de Chuquicamata, de manera que pueda absorber el material proveniente de las faenas de Gaby y Toqui.

2. Flujo de Caja:

Es una herramienta mide la liquidez de una empresa y es clave para la toma de decisiones, a través de un informe financiero que presenta el detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, en un período determinado. Por ejemplo, en el flujo de caja se pueden registrar los ingresos por venta, el cobro de deudas, arriendos, el cobro de préstamos, intereses, inversiones en maquinaria y su depreciación, inversiones de capital propio, etc.

3. Depreciación:

Es la distribución de un gasto de un activo fijo (no incluye terrenos) para evidenciar su desgaste. Esto sirve para poder rebajar el cálculo de pago de impuestos. En Chile se utilizan dos métodos; la depreciación lineal y la acelerada, siendo esta última más atractiva para analizar un proyecto. Por ejemplo, una maquinaria cuyo valor es de M\$1.000 se amortiza en 5 años, lo

que significa que al cabo del 5° año tendrá un valor mínimo (valor libro) y durante 5 años ayudará a rebajar impuestos.

4. Capital de Trabajo:

Corresponde a la cantidad de recursos necesarios para que una empresa pueda desarrollar sus operaciones con normalidad. Para efectos de la evaluación de proyectos, el capital de trabajo se recupera al final de la vida útil del proyecto. Por ejemplo, los activos para que una compañía, sea capaz de realizar sus funciones y actividades a corto plazo, la compra de insumos, pago de sueldos, etc.

5. VAN:

Valor Actual Neto, es uno de los indicadores más importantes para medir o analizar qué tan oportuno es un proyecto. Permite traer a valor presente los flujos de caja futuros. Si el resultado es igual o mayor que 0, entonces se dirá que el proyecto es viable, en caso contrario el proyecto no será viable. Por ejemplo, al revisar y analizar una empresa “X” se ha determinado que su VAN es de M\$15. Como es positivo el resultado se concluye que el proyecto sí es viable.

6. TIR:

Tasa Interna de Retorno, es el tipo de interés con el cual el Valor Actual Neto de esa inversión es igual a cero. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para que el proyecto sea aceptado, la TIR debe lograr ser igual o mayor a cero. Por ejemplo, en un proyecto, la TIR determinada fue de 21,76% y la tasa de descuento de la empresa es 28,80%, y como la TIR es menor que la tasa de descuento el proyecto se debe rechazar.

7. Activos Nominales:

Son activos intangibles que se utilizan para la puesta en marcha un proyecto, que afectan indirectamente al flujo de caja por la vía de una disminución de la

renta imponible (utilidad afecta a impuesto) y por lo tanto, un menor pago de impuestos. Por ejemplo, activos nominales son las patentes y licencias, las capacitaciones, intereses y cargos financieros pre operativos, entre otros.

C. CONCEPTOS DEL ÁREA DE MARKETING

1. Neuromarketing:

Es una ciencia aplicada en la rama del marketing, cuya función es investigar y analizar el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, los alimentos de primera necesidad están puestos al final del supermercado y lo más lejos posible de la entrada, para que cuanto más recorrido se haga con el carro, más posibilidades de que se compres más de lo que al principio se tenía pensado.

2. Consumo:

Corresponde a una actividad cotidiana que se relaciona con la compra e intercambio de bienes y servicios entre las personas y las empresas. Por ejemplo, el consumo de alimentos no perecibles se ha incrementado, frente a la incertidumbre que ha producido la pandemia actual.

3. Gerencia comercial:

Dentro de la organización, es el área responsable del intercambio entre la empresa y el mercado, mediante estrategias que generen recursos. Su función es trascendental, pues es el ente que hace visible la empresa al público. Por ejemplo, la empresa ha dispuesto lanzar un nuevo producto al mercado, para ello realiza un estudio, luego genera las estrategias de marketing para darse a conocer, las estrategias de venta y además revisa cuál será el mecanismo para el pago a los vendedores de manera que el producto llegue finalmente a los clientes.

4. Gerencia de Venta:

Dentro de la organización, depende de la Gerencia Comercial, pero es mucho más táctica que estratégica, toda vez que se encuentra involucrada

directamente con el mercado meta, es decir está en contacto directo con el segmento seleccionado día a día. Por ejemplo, una empresa que debe cumplir un plan de ventas entregado por el área comercial crea mecanismos de incentivo para los vendedores, como también un plan estratégico, asociado al plan de ventas territorial, segmentando, asignando zonas e implementando un plan de incentivos.

5. Modelo Servqual:

Es un cuestionario que contiene una serie de preguntas estandarizadas que busca medir la calidad del servicio que entregan las empresas a los clientes, el cual sugiere que la diferencias entre las expectativas que tienen los consumidores en general y las expectativas que tienen respecto al servicio prestado, pueden construir una medida de calidad del servicio. Por ejemplo, medir la cortesía, seguridad o accesibilidad, para mejorar la excelencia en el servicio y rentabilizar el negocio a través de la satisfacción del cliente.

6. Contrato Psicológico:

Es un contrato imaginario que pretende fidelizar a largo plazo al cliente con la empresa y viceversa, donde ambas partes se benefician, uno con la adquisición del producto y el otro con la venta del producto. Por ejemplo, usaría una estrategia de diferenciación que se desprenda de una base y análisis sólido, para generar una correspondencia recíproca basado en contratos e intereses mutuos de la empresa con el cliente.

7. Fidelización:

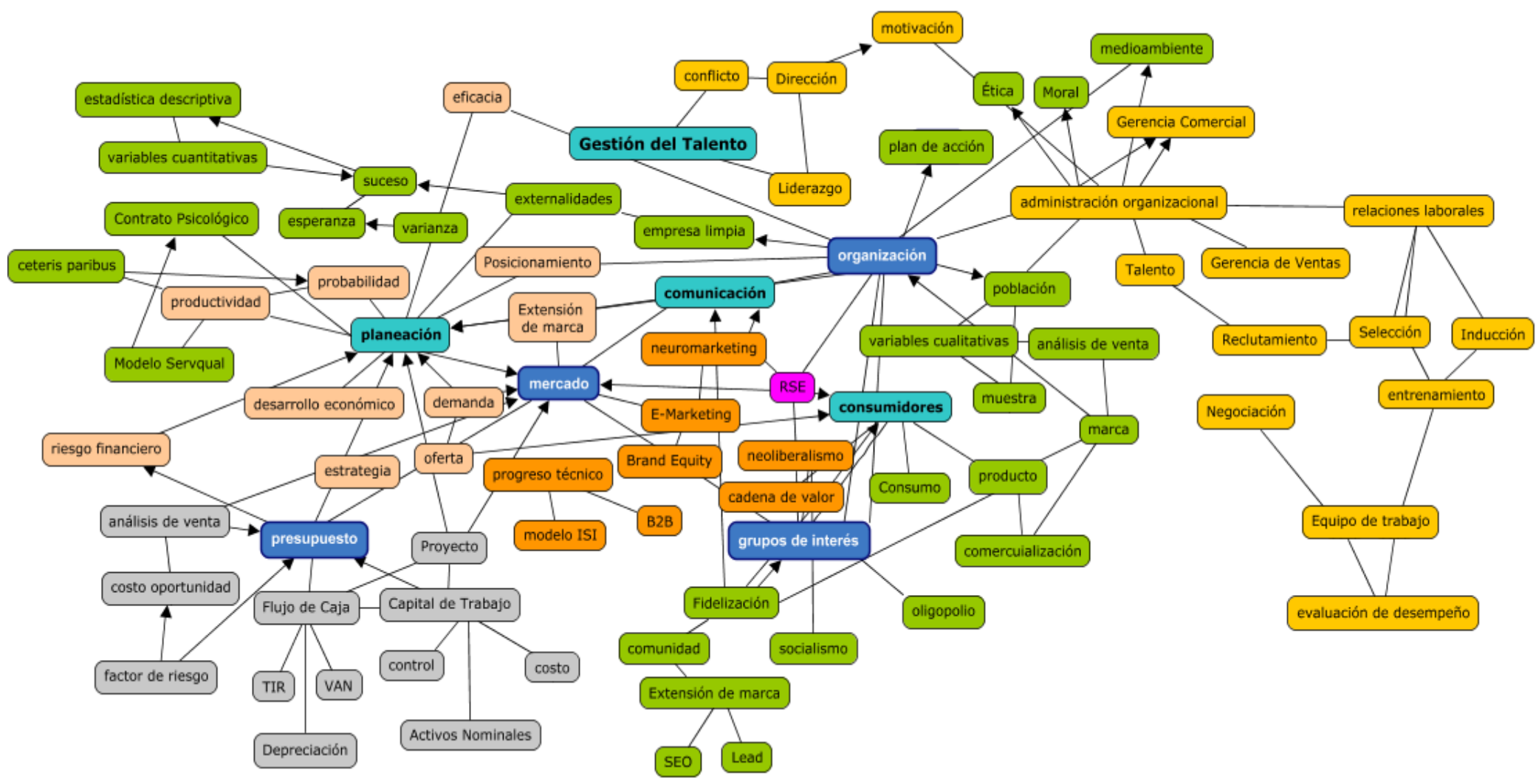
En términos comerciales se refiere al vínculo emocional que realizan las personas con un productos o servicio que ofrece una empresa, en donde se produce frecuencia y recurrencia de compra. Por ejemplo, los planes de fidelización que realizan los supermercados o las líneas aéreas que premian a sus clientes con puntos para canjear premios en relación a la frecuencia de compra, como los puntos Cencosud o las millas de latampass.

PORTAFOLIO IV: Mapa Conceptual

I. MAPA CONCEPTUAL

El mapa conceptual que se muestra más adelante, permitirá realizar una diferenciación de los términos desarrollados en los 4 portafolios, separados por colores, de manera que se puedan apreciar con mayor facilidad y poder explicar la relación entre los 84 conceptos. Decidir cómo desarrollar un mapa conceptual de esta magnitud, implicó un trabajo arduo, toda vez que el objetivo es demostrar el dominio y adquisición de conocimientos durante el transcurso de la carrera.

El mapa conceptual está enfocado en el caso desarrollado en el Portafolio II, denominado **“EL EFECTO LITIO”**, el cual deja en evidencia que existen hoy en día varias distorsiones, principalmente desde la perspectiva de la Ética y Responsabilidad Social Empresarial, toda vez que no están a la luz y que lo tiene que saber la gente, las mismas personas que hoy ven al litio como la salvación económica, deben saber también que efectos negativos serios causa su obtención, es decir el “Efecto Litio”. Va a pasar lo mismo que históricamente ha sucedido con nuestros recursos naturales, vamos a perder doblemente, porque se regala el litio sin proceso alguno a naciones desarrolladas, produciendo solo la destrucción de ecosistemas desconocidos, que pueden tener mucho potencial y que no están vinculados con la explotación del mineral.



II. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS TRANSVERSALES:

Los conceptos transversales de este portafolio son los términos que aparecen con mayor frecuencia dentro de las distintas materias, como son:

- **Organización**, toda vez que Es un grupo de personas y medios organizados para lograr un fin determinado. Por ejemplo, una empresa, la cual, a través del aporte de recursos y funciones, coordinan esfuerzos para el cumplimiento de objetivos. Una ONG, cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad.
- **Mercado**, que es cualquier Instancia (física o virtual) en el que los compradores y los vendedores determinan en conjunto los precios y las cantidades los bienes y servicios de forma libre. Por ejemplo, el mercado de las Vinos, el mercado de Hortalizas o el mercado de las acciones o bienes raíces.
- **Presupuesto**, que es la estimación en términos numéricos financieros de el o los planes para un período tiempo determinado en donde se reflejarán los recursos económicos con los que se cuenta o se desea contar.
- **Grupos de Interés** o Stakeholders, que son grupos de personas tanto dentro como fuera de una empresa que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de estos, está vinculada con la actuación de la empresa. Por ejemplo, los Stakeholders internos incluyen accionistas, directivos y trabajadores (empleados) y los Stakeholders externos incluyen a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local, organizaciones sociales, etc.

III. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES MÁS IMPORTANTES:

Para este portafolio los conceptos más importantes son:

- **Comunicación**, corresponde a la habilidad que debe tener toda persona, especialmente un líder, debiendo procurar ser claro y asertivo, de modo que su equipo comprenda el mensaje y los motive a seguir las instrucciones para el cumplimiento de metas.

- **Planeación**, la formulación de objetivos por parte de la alta dirección de una empresa y sus programas de operación para lograrlos. Los objetivos y los programas pueden ser de corto, mediano y largo plazos, y dan pautas a las operaciones diarias y a las actividades futuras.
- **Consumidores**, persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo de otros. Por ejemplo, un consumidor es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de una determinada entidad o los de su competencia.
- **Gestión del Talento**, cuando una organización, es capaz de ver las competencias, habilidades y destrezas que tienen sus colaboradores, incentivándolos a desarrollarse y a generar valor en los puestos de trabajo, logrando que desarrollen y mejoren sus capacidades para el cargo que ocupen.
- **Posicionamiento**, como la organización desea ser percibida por sus consumidores o público objetivo.

IV. CONCLUSIONES RELEVANTES:

1. Las organizaciones están afectas a las **externalidades de mercados**, que corresponden a efectos no deseados de una actividad económica, en mayor o menor medida, por ejemplo, que consecuencias medio ambientales traerá consigo la Extracción de Litio, producción de CO₂, contaminación con residuos industriales, es importante considerar como debemos mitigar las externalidades procurando por ejemplo tener conciencia medio ambiental, para que la producción de Litio no afecte al medioambiente
2. Desde la perspectiva de **la Ética y Responsabilidad Social Empresarial**, las mismas personas que hoy ven al litio como la salvación económica, deben saber también que efectos negativos serios causa su obtención, es decir el “Efecto Litio”.

3. **La evaluación de proyectos** se debe hacer considerando el impacto no solo desde el punto de vista del financiamiento, las proyecciones, que son relevantes sin duda, sino que también, considerar el impacto que van a generar en la población
4. **La comunicación** está presente en todas las áreas, de los diversos tipos de organizaciones (pequeñas o grandes), ya que la comunicación es un acto a través del cual se transmite información, significativa para los miembros de la organización y las demás partes interesadas, la cual permite operar el negocio adecuadamente, por lo cual esta debe ser transparente y sobre todo libre de sesgos, de manera que todos estén debidamente informados

V. CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo de este portafolio final es mantener la comprensión y apropiación de los conceptos claves de la carrera, al igual que los portafolios anteriores. En esta última instancia es pertinente demostrar el aprendizaje real en los diferentes cursos realizados, con definiciones propias de los conceptos seleccionados.

Además, permite lograr un manejo integral sobre las materias estudiadas y poder aplicarlas en la práctica, tanto a nivel profesional como personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Microeconomía y Costos y Presupuestos I (12 de marzo al 22 de abril de 2019): Semana 1 a la 6, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Estadística Aplicada y Ética y Responsabilidad Social Empresarial (18/06/2019 al 29/07/2019): Semana 1 a la 6, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Ética y Responsabilidad Social Empresarial (18/06/2019 al 29/07/2019): Semana 1 a la 6, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Meganoticias (ene. 2019). Salar de Atacama se queda sin flamencos. Una lamentable realidad, disponible en <https://www.facebook.com/meganoticiascl/videos/255692515185479/>

- DiarioUchile (Sep. 2018). Investigación denuncia graves impactos sociales y ambientales de minería del litio en el Cono Sur, disponible en <https://radio.uchile.cl/2018/09/05/investigacion-denuncia-graves-impactos-sociales-y-ambientales-de-mineria-del-litio-en-el-cono-sur/>
- Dra. Garcés, I. - Depto. Ingeniería Química Universidad de Antofagasta. La Industria del Litio en Chile, disponible en <https://intranetua.uantof.cl/salares/Litio%20y%20derivados.pdf>
- El País (jun. 2017). La minera de Chile salvada por el litio. El aumento del precio del mineral resucita a la empresa SQM, casi hundida por el desplome del yodo y potasio y por un escándalo de financiación política, disponible en https://elpais.com/economia/2017/06/08/actualidad/1496915810_310822.html
- Dirección General de Aguas (dic. 2014). Análisis de los Mecanismos de Evaporación y Evaluación de los Recursos Hídricos del Salar de Atacama. Informe Final, disponible en http://www.dga.cl/estudiospublicaciones/Series%20documentales/Informe_Final-Empaste.pdf
- Revista Técnicos Mineros (ago. 2017). Los avances de la industria del litio al 2021, disponible en <http://www.revistatecnicosmineros.com/2017/08/los-avances-de-la-industria-del-litio-al-2021/>
- E-Marketing y Desarrollo Económico (24/09/2019 al 04/11/2019):Semana 1 a la 6. Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Gestión del Talento y Brand Management (12/11/2019 a la fecha) Semana 1 a la 4 Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- UNIACC (2016). La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1).

- UNIACC (2016). Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2).
- UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3).
- UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4).
- UNIACC (2016). Habilidades directivas. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 5).
- UNIACC (2016). Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I. Lea esto primero (Semana 6).
- Gerencia de Recursos Humados, Codelco Chile – División Gabriela Mistral
- Entrevista (2019), Ríos, L. Director de Abastecimiento DGM
- Taller de Habilidades Directivas, semanas 1 a la 6, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Conducta del Consumidor, semanas 1 a la 6, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Evaluación de Proyectos, semanas 1 a la 4, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias
- Taller de Gestión Comercial, semanas 1 a la 4, Lea esto primero, y Lecturas Obligatorias