



**Crecimiento Económico en Chile**  
**Software y Evaluación de Competencias**  
**Perfil Humano**  
**Alternativa Tecnológica para las PYMES**  
**Más...**



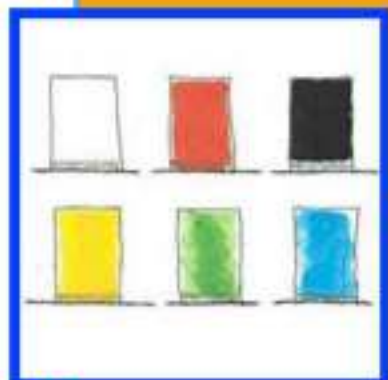
Revista Gestión de las Personas y Tecnología es

**INDIZADA a**  
**LATINDEX Y DIALNET**

# Indice



Las causas y efectos  
del crecimiento  
económico en Chile **06**



Seis sombreros para  
Pensar **18**



La inteligencia  
Asertiva **24**



Alternativas  
Tecnológicas para  
PYMES: Software  
libre **26**

**32** Tipificación de los  
potenciales  
consumidores  
de mistelas en la  
Región Metropolitana.



**40** Aplicación de  
software en  
la evaluación de  
competencias  
laborales



**48** Entrevista:  
Herta Reyes



**52** Personas y  
eventos ...



Con mucha alegría presentamos la segunda edición de la Revista "GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA". Razones hay varias, entre otras podemos mencionar:

1) La revista cuenta a la fecha con dos indizaciones muy importantes, la primera en el directorio e índice Latindex -Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas y el segundo en DIALNET, un portal de difusión de la producción científica hispana de la Universidad de la Rioja en Argentina. De esta forma se aumenta significativamente la cobertura de nuestro medio y nos posiciona como una revista con cada vez más presencia en el escenario internacional latinoamericano.

2) Justamente cuando la revista publica en Internet la segunda edición, la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile celebra su aniversario N° 39 y lo hace con el nacimiento de un proyecto emblemático, una nueva carrera, nos referimos a la Licenciatura en Educación Técnica y Formación Profesional conducente al Título Profesional de Profesor de Educación Media Técnica y Profesional en las menciones de Administración, Construcciones, Electricidad, Electrónica y Telecomunicaciones y Mecánica. Sin duda, un nuevo proyecto académico que consolida el Plan de Desarrollo Estratégico de la Facultad y que formará a Docentes de excelencia acordes con los desafíos y requerimientos de los nuevos tiempos.

En esta segunda edición, la revista se organiza en dos grandes apartados "PERSONAS" Y "TECNOLOGÍA". En su primera parte se presentará un artículo

sobre las Causas y efectos del crecimiento económico en Chile, un trabajo sobre la Aplicación de software en la evaluación de competencias, la reseña del libro la inteligencia asertiva e inaugurando una nueva sección denominada "Perfil Humano" se presenta la entrevista a la Psicóloga y ex docente Srta. Herta Reyes Martínez.

En el apartado Tecnología, se expone el artículo Alternativa Tecnológica para las PYMES y Tipificación de los potenciales consumidores de mistela en la Región Metropolitana. Se destaca además, la contribución de dos artículos enviados por la revista electrónica argentina "Estr@tegia Magazine" en el marco de cooperación que hemos sostenido con ese medio desde que nació nuestra revista.

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

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

**COMITÉ EDITORIAL**  
**Santiago, Agosto 31 de 2008**

# Invitación a publicar

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

1. La revista publica, predominantemente, artículos originales resultantes de investigaciones científicas y otras contribuciones originales significativas para el área específica de la revista. Puede incluir otro tipo de artículos, tales como: editoriales, entrevistas, reseñas, comunicaciones breves, notas, eventos y noticias, que no serán considerados artículos originales.
2. Todo artículo que llegue a la revista y que sea seleccionado pasará por el VºBº del Comité Editorial antes de ser publicado.

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

## INFORMACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

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

Las características técnicas del artículo son:

- A. Debe ser un artículo original, no publicado anteriormente en ningún otro medio. Salvo el caso exclusivo de "contribuciones" recibidas de otras revistas electrónicas con las que exista intercambio.
- B. Título, resumen y palabras clave en inglés. Los artículos deben contener título, resumen y palabras clave en el idioma del texto del artículo y en el idioma inglés, cuando este no es el idioma del texto.
- C. Máximo 8 páginas.

- D. Tamaño carta.
- E. Letra Arial 12.
- F. Interlineado de 1.5.
- G. Pueden incluir fotos, gráficos y tablas como anexos.
- H. Por el carácter de la revista, deben ser incluidas necesariamente referencias bibliográficas, textos, libros, otras revistas, referencias web, etc. Esto se puede realizar en la modalidad de pie de página y debe indicar en este mismo orden: Nombre autor (es) – título del texto – Edición – Editorial – Año.
- I. Adicionalmente el autor puede enviar una foto de su rostro para ser incorporada al artículo, así como informar su correo electrónico dejando abierta la posibilidad de comunicación con los lectores. También es necesario que él o los autores en un máximo de 4 líneas releven sus principales antecedentes curriculares (formativos, laborales, en fin).

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

La versión 1 de los artículos para ser publicados en la Tercera Edición de la revista de Noviembre del año en curso serán recibidos hasta el día 31 de Octubre de 2008. En el correo electrónico: [revistagestiondelaspersonas@usach.cl](mailto:revistagestiondelaspersonas@usach.cl).

**COMITÉ EDITORIAL**

Santiago, Agosto 31 de 2008

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

quinta versión abril 2009

# DIPLOMADO EN GESTION DE LAS PERSONAS

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



# Las Causas y Efectos del Crecimiento Económico en Chile

Victor Muñoz Lagos  
vrlagos@gmail.com



...estas medidas económicas fueron exitosas en el logro de mejorar las variables macroeconómicas de producción, comercio exterior, desempleo e inflación, pero no así en una mejor distribución del ingreso.

**E**l proceso económico vivido en Chile durante el régimen militar se caracterizó a lo menos en cuatro etapas: 1) 1975, en la cual se reduce el gasto fiscal, se liberan los precios y se devalúa la moneda fomentando el comercio exterior de una manera más competitiva, 2) 1978 en que se fija el tipo de cambio y el país experimenta una bonanza pasajera con altos niveles de endeudamiento externo del sector privado, 3) 1982 que es el momento más crítico vivido durante la dictadura, en materia económica: quiebra de la banca privada, alto endeudamiento del sector público, ya que debe hacerse cargo de la deuda privada, altos niveles de inflación y desempleo. 4) 1985 en donde la economía sufre una nueva reestructuración profundizando las reformas iniciadas en 1975 y con ella se intenta salir de la crisis. Los resultados fueron los esperados control inflacionario, disminución del desempleo y un nivel de crecimiento sostenido de la producción.

Este trabajo tiene como objeto constatar como estas medidas económicas fueron exitosas en el logro de mejorar las variables macroeconómicas de producción, comercio exterior, desempleo e inflación, pero no así en una mejor distribución del ingreso.

## INTRODUCCIÓN

**Identificación del Problema**  
El desarrollo humano va de la mano del crecimiento, si se carecen de recursos para aplicar políticas sociales, lo único que tendremos al frente, es un listado de buenas intenciones. Pero lo acontecido posterior a 1973 hasta 1989, que es el límite de nuestra investigación, nos muestra por un lado un crecimiento sostenido desde 1985 hasta 1989, con resultados en las variables macroeconómicas muy positivas, pero un incremento constante de inequidad en la distribución del ingreso.

### Objetivos del Estudio

1. Describir críticamente las transformaciones económicas del país durante el régimen militar (1973 – 1989) y su impacto en las variables macroeconómicas.
2. Evidenciar la relación entre el plan económico desarrollado en el período y el incremento sostenido de la mala distribución del ingreso.

### Cuál es la Importancia del Problema

El modelo económico instaurado durante el régimen militar en casi las

dos décadas que duró fueron de gran relevancia para el país, este permitió tasas de crecimiento de la producción sobre el 6% promedio, afectando positivamente el comercio exterior, el empleo y la inflación. Mientras la desigualdad del ingreso se sostuvo e incrementó. Comprender este asunto nos lleva a reflexionar sobre otros caminos de crecimiento, que consideran factores endógenos como el fomento a la educación, compra, creación y manejo de tecnología, entre otros. Planteando una nueva plataforma de desarrollo sustentada en el conocimiento.

### Preguntas Directrices

1. En qué consistió el nuevo modelo económico instaurado en el régimen militar.
2. Qué provocó la crisis de 1982 y que efectos tuvo en el programa económico instaurado por el régimen.
3. Cuáles fueron los impactos del modelo económico en el crecimiento y la equidad, hasta 1989.

### HIPÓTESIS

El programa económico del régimen militar permitió

obtener buenos resultados en las variables macroeconómicas e incluso salir más rápido de lo esperado de la crisis de 1982 y en el segundo lustro de la década crecer a una tasa promedio de un 6%. Pero al mismo tiempo incrementó la mala distribución del ingreso en la sociedad chilena.

## LA DÉCADA DE 1970

Después de 1973 el régimen militar inicia una re-estructuración del estado y de la economía, esta no es solo una reacción al modelo de la Unidad Popular, si no a todo el proceso social y económico que se había iniciado en 1930 (CEP 1992,19-51), el nacional desarrollismo, a través de la estrategia de industrialización promovida por el Estado, en palabras de Pedro Aguirre Cerda "El mundo económico marcha en el sentido de que cada país sea una gran empresa científico-industrial encargada del bienestar económico, sin perjuicio de la libertad espiritual de los ciudadano", es rechazado y se inicia un nuevo orden económico, que conlleva la destrucción de una parte del

tejido industrial y empresarial construido en decenios. En las esferas de poder, se consolida y madura la perspectiva en torno a la iniciativa privada nacional o extranjera, la regulación del mercado y una economía abierta y exportadora (Sáez 1992, 75-110).

La nueva estrategia pone hincapié en lo técnico, dejando de lado la irracionalidad emotiva de la historia del país, procurando establecer el orden y disciplina social, para luego aplicar un modelo pragmático y de modernidad pura. El dilema es simple: amnesia racional o caos irracional (Pinto y Salazar/1999). Lo que llevó a la aceptación de una ideología neoliberal, como único camino viable para salir del subdesarrollo. Se produce una fecunda y original alianza entre neoliberalismo y seguridad nacional como constructores de un nuevo país (González/2004).

Pero que logra económicamente el modelo

instaurado, Fontaine (1990), plantea tres puntos fundamentales sobre las bases de la reforma: **a) Equilibrio Fiscal** El saneamiento de las finanzas públicas ejecutado en 1975-76 se logró a través de una serie de estrategias que contrajeron el gasto público y con ello el déficit fiscal. Al mismo tiempo se aplicó una fuerte alza de impuestos, a través de la creación del IVA, que reemplazó el impuesto de

**Estas medidas no estuvieron ausentes de costos sociales como el desempleo, un 25% de funcionarios públicos perdieron su fuente laboral, mientras que las remuneraciones de los funcionarios restantes fueron congeladas, lo que se tradujo en una pérdida de poder adquisitivo, disminución en gasto social, reducción de aportes fiscales al sistema de salud y educacional.**

compraventa, reduciendo el gasto.

### **b) Desarrollo del Mercado de Capitales**

Se liberalizaron las tasas de interés y la desregulación del crédito crearon un mercado de capitales amplio y profundo, la liberación del mercado de capitales fue

seguida por un período de tasas reales de interés extraordinariamente altas, producto de las expectativas de inflación, el cual desembocó en la grave crisis financiera de 1982-83. El mercado de capitales se mantuvo, luego de manifestarse la crisis, gracias al rescate financiero hecho por el Banco Central a la Banca Privada, los fondos de pensiones surgidos de la reforma previsional de 1980 y el

auge más tarde del mercado bursátil, favorecido por las privatizaciones y la inversión extranjera.

### **c) Flexibilidad Laboral**

La pérdida de la negociación inter-emplea, la sustitución de los trabajadores en huelga, la reducción en el costo de la

mano de obra, con un sueldo mínimo congelado, facilidad para el despido de los trabajadores y un ambiente político no propicio a presiones sociales, ayudaron a que los trabajadores perdieran su capacidad de sindicalización y de negociación, dejando a la empresa en mejores



condiciones para reducir costos por este concepto. Asimismo, el mercado aparece indicado para tener mayor peso en la regulación de las relaciones laborales y los salarios (OIT 1998, 209-10), 'despolitizando' su funcionamiento.

#### **d) Apertura al Mercado Internacional**

La apertura al comercio exterior, gracias a la influencia de economistas Demócrata Cristianos, de inspiración Keynesiana, que conformaron el primer período económico del régimen militar, enfocaron el crecimiento productivo en el aumento de las exportaciones, para ello se devaluó la moneda y se redujo los aranceles a un 30% uniforme a todos los productos en 1975, posteriormente la rebaja gradual de los mismos alcanzará un 10% parejo en 1979.

El tipo de cambio sufrió devaluaciones parciales lo que fomentó las exportaciones pasando de representar un 12% del PGB en 1970 a un 24% en 1980 (Fontaine/1990). En 1979, con la salida de los economistas Keynesianos y la llegada de los neoclásicos

al gobierno, provenientes de la escuela de Chicago, impusieron un tipo de cambio fijo que trajo devastadoras consecuencias económicas y sociales, que coincidieron con la crisis Estadounidense, de manera que la salida de una implicó la caída de la otra.

La errada política cambiaria, tipo de cambio fijo, y el excesivo endeudamiento privado en dólares, producto del arbitraje provocó en una primera instancia una precaria bonanza, aumento del comercio internacional, a través del consumo y una reducción paulatina de las exportaciones, manteniendo el equilibrio en la balanza de pagos por los flujos de adeudamiento y en una segunda etapa un desastre que incrementó la crisis de 1982.

#### **OTROS ASPECTOS**

Las autoridades económicas durante el primer período del régimen instauraron políticas deflacionarias que constituyeron la respuesta de la política inicial de Chile ante los impactos externos, posteriormente la promoción de exportaciones se convirtió en la reacción dominante, como

comentamos en el punto anterior. En el período 1974-78, la promoción de exportaciones compensó, en promedio, más de la mitad de los efectos que tuvieron los impactos externos sobre la balanza de pagos (Balassa/1984).

**El crecimiento en la producción permitió reducir la inflación paulatinamente, hasta llegar en 1979 a 33,4%.**

La fijación del tipo de cambio permitió una inflación de 18,1%, en 1980. Traduciéndose en el mediano plazo en uno de los factores de inestabilidad económica del país. Al mismo tiempo se inició un proceso de devolución de empresas, liberalización de precios, se avanza en legitimar y organizar la acción empresarial privada y del mercado en áreas en que ello había sido secundario, como la salud, la educación o la seguridad social. Empresa, mercado y servicios sociales son fuertemente conectados bajo los principios de la mayor eficiencia e, incluso, de la libertad de los usuarios. De ello se generan o crecen las Instituciones

de Salud Provisional, las administradoras de Fondos de Pensiones, las Universidades Privadas y los Colegios Particulares Subvencionados (González/1994).

## LA CRISIS DE 1982

Según Balassa, la expansión económica lograda por los cambios aplicados en 1975 hacia delante permitieron, como se ha dicho, reducir la inflación, como lo registra el segundo trimestre de 1979 en que la tasa de aumento de los precios al por mayor bajó al 40% anual y la de los precios al consumidor, al 30% anual. Ello se había conseguido suprimiendo el déficit fiscal y reduciendo la tasa anual de aumento de la cantidad de dinero (M1) al 50% anual. Hasta mediados de 1979, las políticas fiscal y monetaria desempeñaron un papel clave en la reducción de la tasa de inflación, aun cuando las revaluaciones de junio de 1976 y de marzo de 1977 se emprendieron, al parecer, con fines de estabilización de precios, y, por la misma razón, la tasa de devaluación disminuyó después de 1978. En junio de 1979, cuando

se fija el tipo de cambio a \$39 por dólar afectando con ello la política macroeconómica. Al mismo tiempo, se liberaron los flujos de capital y se suprimió el tope global que hasta entonces se había aplicado al endeudamiento externo (Balassa/1984).

### **El país comenzó a consumir más y la inversión en capital fijo había aumentado rápidamente a cifras récord, para ello recurrió al endeudamiento externo,**

considerando que el dólar estaba a tan bajo precio, lo que se vio reflejado en el déficit alcanzado en 1981 de un 14,5% (Fuente Banco Central). Mientras tanto la economía de Estados Unidos se desacelera a un 3,2% en 1979, entrando en una recesión, con una caída del producto en 0,2% en 1980.

Chile estaba inundado de dólares y abruptamente se corta el financiamiento externo. A mediados de 1981 los niveles record de consumo e inversión ya no eran sostenibles. Con un esquema de tipo de cambio fijo, las empresas y personas estaban altamente endeudadas en dólares. La

recesión, la caída en los precios internacionales de los productos de exportación, las altas tasas de interés y el fuerte aumento del precio del dólar, elevan la morosidad de los créditos.

Debido a la grave recesión de 1982-83, el producto geográfico bruto (PGB) per cápita era en 1984 un 12% más bajo que en 1980. El desempleo en 1983 se empujó por sobre un 20%, provocando una alta tensión social, que presionó la estabilidad del sistema. La necesidad de reactivar la producción y el empleo era imperiosa. Pero los términos de intercambio comercial eran extraordinariamente desfavorables —19% inferiores a 1980— y el agobiante endeudamiento externo (las obligaciones con el exterior equivalían al 100% del PGB) impedían contar con financiamiento externo suficiente. Por eso, a fines de 1984 la situación económica chilena era considerada una de las más graves del continente: pese a todas las reformas estructurales, pese a haber aplicado la receta íntegramente, mostraba

perspectivas muy inferiores, por ejemplo, a las de México, que acababa de cerrar una exitosa renegociación de la deuda externa, que se decía solucionaba definitivamente ese problema; de Brasil, que, a los ojos de los banqueros, mostraba un apetitoso superávit comercial; e incluso de Perú, que lucía entonces una balanza de pagos más sólida que la nuestra (Fontaine/1990).

Muchos habrán escuchado que la palabra crisis en mandarín es la misma que se utiliza para hablar de oportunidad, y es precisamente eso lo que variados sectores políticos, sociales y económicos esperaron de 1982. La oposición de aquel entonces vio un flanco de inestabilidad del régimen y la sociedad civil la instancia de expresar su malestar en las calles, es el inicio de grandes marchas y protestas populares, y la ocasión del régimen de establecer un nuevo ajuste estructural, que profundiza el modelo neoliberal, sustentado en los pilares ya mencionados.

El desafío era entonces combinar ajuste con

crecimiento. Es decir, intensificar el ajuste estructural de la "oferta", para fundar el crecimiento en las exportaciones, y de la "demanda", estimulando la inversión y el ahorro internos. De este modo sería posible crecer, en un ambiente de inflación declinante y progresiva reducción del peso de la deuda externa.

La estrepitosa caída del peso en relación al dólar permitía activar a la economía interna, haciéndola más competitiva en el exterior, para ello el Estado debía intervenir a través de subsidios que levantarán la alicaída empresa nacional.

Pues bien, la crisis profundizó el modelo liberal, el Estado apoyó financieramente a la banca privada y las devaluaciones al tipo de cambio hicieron más competitiva a la economía nacional. Mientras que la creación de la Asociación de los Fondos de Pensión unos años antes permitió disponer de ahorros y de un buen cimiento financiero.

En 1981 se intervinieron 4 bancos (de Talca; Español Chile; de Linares y Fomento

de Valparaíso), También fueron intervenidas otras cuatro sociedades financieras (Compañía General, Cash, de Capitales y del Sur). El 13 de enero de 1983 se produce la mayor intervención bancaria. El Gobierno decide intervenir a cinco bancos (Banco Unido de Fomento y Banco Hipotecario de Chile, BHC, entre ellos) y liquida otros tres, por problemas de liquidez e insolvencia, incluyendo a una sociedad financiera. Entre 1982 y 1986 la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) intervino y cerró 16 instituciones financieras por transgredir las leyes y regulaciones, estando en completa insolvencia debido a pérdidas que excedían su capital y reservas.

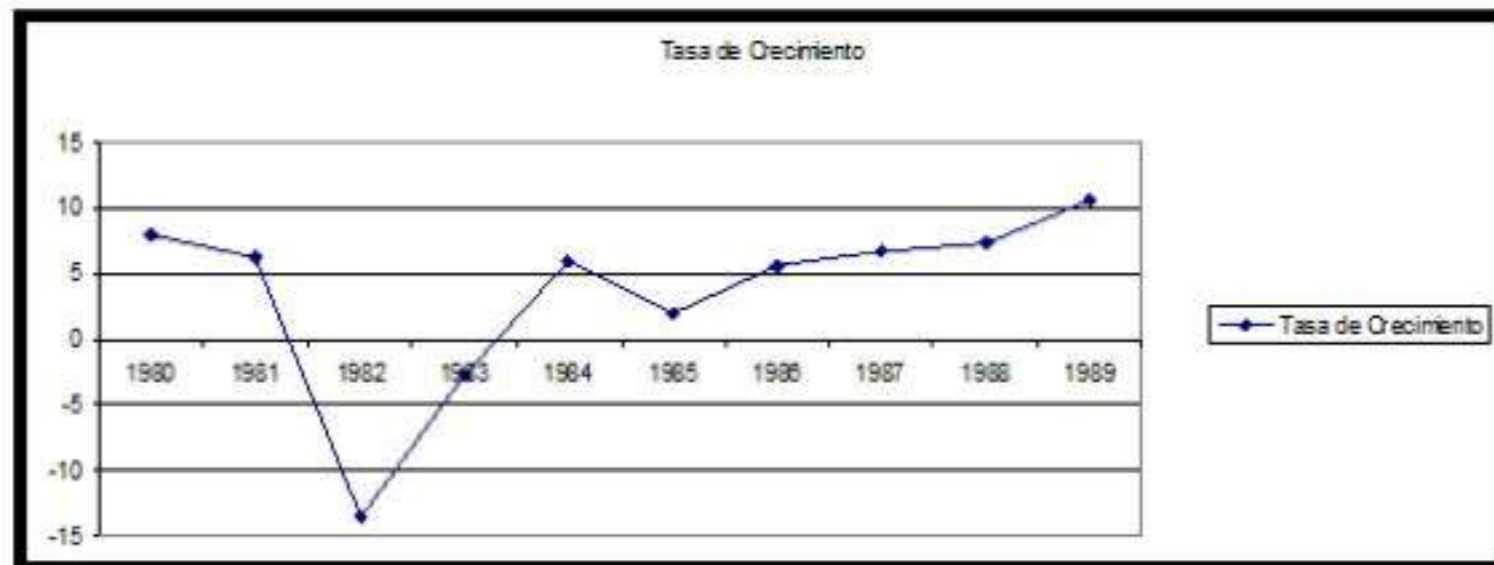
Las autoridades económicas desarrollaron las siguientes soluciones financiera-económicas, por un lado liquidación de las instituciones insolventes o traspaso de activos y pasivos a instituciones solventes, compra de cartera riesgosa sin recursos líquidos con compromiso de recompra, sujeto a utilidades. Renegociación de la deuda externa y pagarla

para evitar el embargo de las exportaciones, de las reservas y la dependencia alimenticia. Resguardos regulatorios para evitar nuevas crisis: como fue el encaje, la nueva Ley de Bancos (1986), asociar el cobro de tasas de interés con factores de riesgo: Una tasa de interés alta conlleva un riesgo alto, no pedir garantías del Estado para el pago de deudas privadas: Los créditos a privados los asumen los privados.

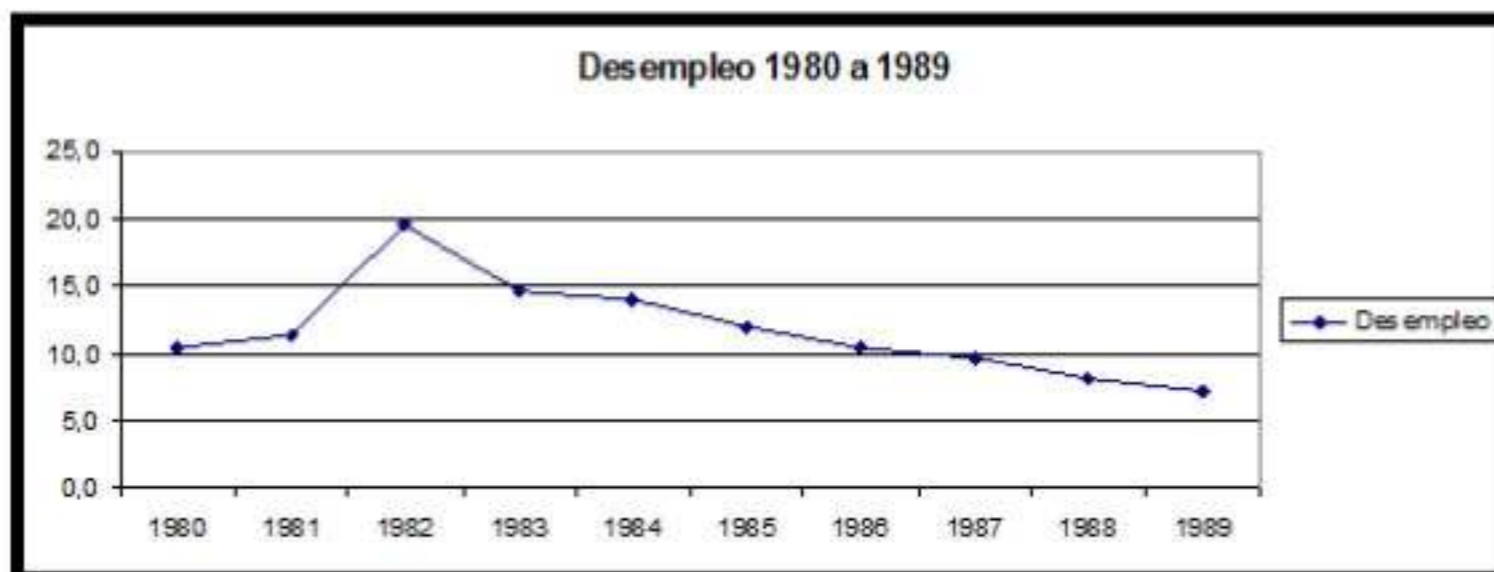
### 1985 a 1989

En el período 1985-89 se formuló y aplicó un programa macroeconómico. Este fue el denominado Programa de Ajuste Estructural. Consistió en profundizar los lineamientos mencionados anteriormente, reduciendo el gasto en salud y educación, con fuertes efectos en el sistema distributivo del país. Dentro de los objetivos se planteó un crecimiento del PGB a un ritmo de 4-5% al año en términos reales. El PGB promedio alcanzado fue de 6,42%. La siguiente gráfica registra las variaciones en el crecimiento desde 1980 a 1989:

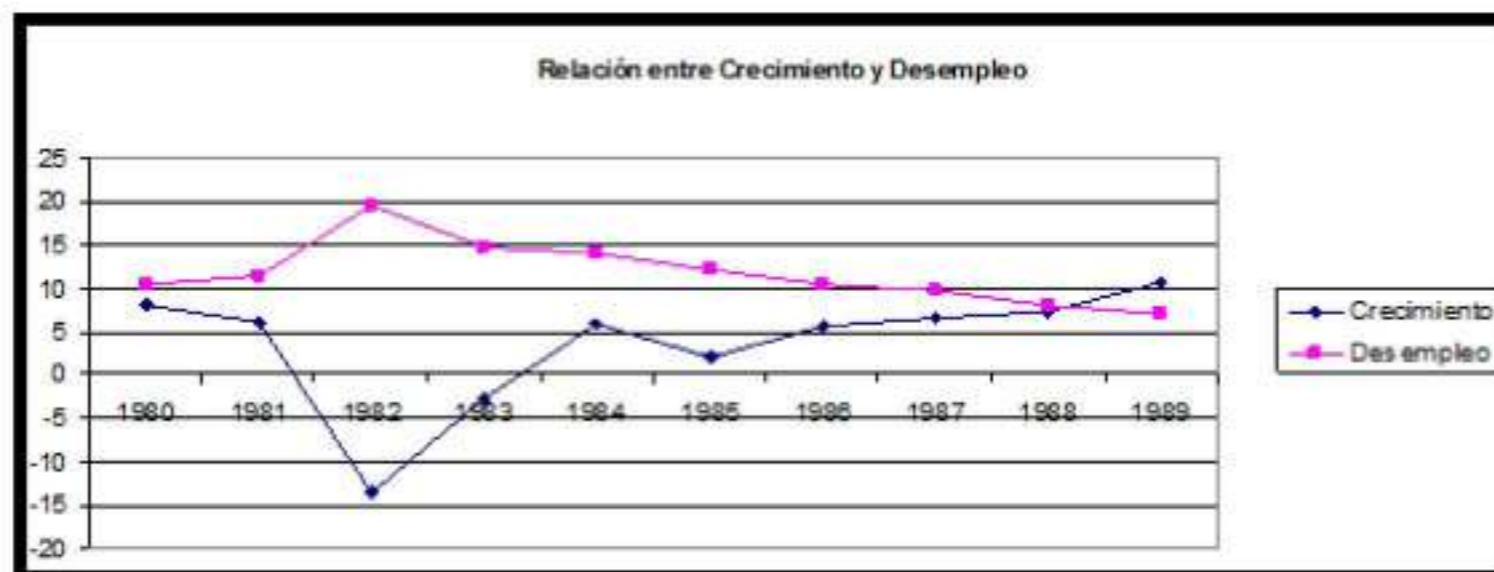
Si bien la economía no deja



Creación propia con información de Revista Economía y Negocios. Ubicada en Web [http://www.economiaynegocios.cl/especiales/proyecciones\\_economicas\\_06/fotos/Latina.pdf](http://www.economiaynegocios.cl/especiales/proyecciones_economicas_06/fotos/Latina.pdf)



Creación propia con información del Banco Central. Ubicada en Web.



Creación propia con información del Banco Central.

de crecer hasta 1986, no es hasta el siguiente año cuando el país retoma las tasas de crecimiento anteriores a la crisis. Sin embargo, a luz de los hechos, este crecimiento será más sostenido que el anterior. Una de las causas que lo explicarían es el ahorro y la inversión fomentado por el incipiente y cada vez más estable mercado de capitales. El desempleo es otro de los puntos del ajuste, el objetivo era reducir la elevada tasa de 19,6%, logrando a finales de 1989 una tasa de 7,1%. Esta disminución que tiene una evidente correlación inversa con el aumento de la producción permitió reducir la presión social límite que se estaba viviendo.

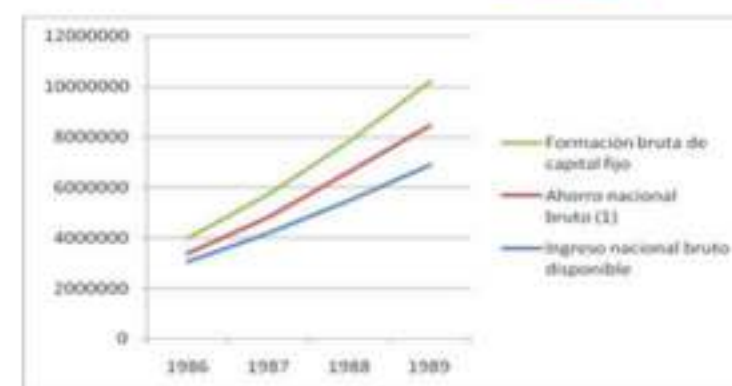
Al aplicar la fórmula de correlación lineal entre ambas variables obtenemos una relación inversa, por cada punto de crecimiento el desempleo disminuye en -0,92.

**Comportamiento del ahorro y la Inversión**  
La inversión y la creación de capital durante el período se comportan siempre al alza y en directa relación con el ingreso nacional. La

economía creció y fue construyendo nuevos factores productivos que permitieron que año a año, la tasa aumentara. Con ello la fuente de trabajo y la estabilidad fueron relevantes para dejar atrás la depresión económica, ya en el 84, se observa una tasa positiva y en el 86 un crecimiento sobre el 5% y un desempleo cercano a un 10%, la mitad del que se vivía en la crisis. Las causas de este ahorro son por una parte los Fondos de Pensión que comienzan a dar rendimientos positivos y potenciar la formación de capital, en un país que no acostumbraba a tener tasas significativas de ahorro, por otro lado la nueva ley de bancos, exigió un encaje del 30%, lo que obligó a mantener en las cuentas un porcentaje considerable del dinero y con ello restringir el gasto. Generando liquidez y solvencia.

Año	Ingreso nacional bruto disponible	Ahorro nacional bruto (1)	Formación bruta de capital fijo
1986	3000000	1000000	1000000
1987	4000000	1500000	1500000
1988	5000000	2000000	2000000
1989	6000000	2500000	2500000

Fuente: Creación propia con datos del Banco Central.



## EL COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL

Como podemos apreciar los cambios en la política económica a comienzos de 1975, fomentó el proceso exportador, incrementándose hasta el 80, sin embargo el tipo de cambio fijo provocó un aumento sustancial en las importaciones que caerá bruscamente por la crisis de 1982, manteniendo posterior a ese año las exportaciones por sobre las importaciones.

La apertura a los mercados se traduce en un aumento en los ingresos por concepto de exportaciones, con una tendencia al alza, es relevante señalar, eso sí, que los principales productos que mantienen la balanza a nuestro favor son materias primas, principalmente minería, y muy por debajo de esta celulosa y pesca.

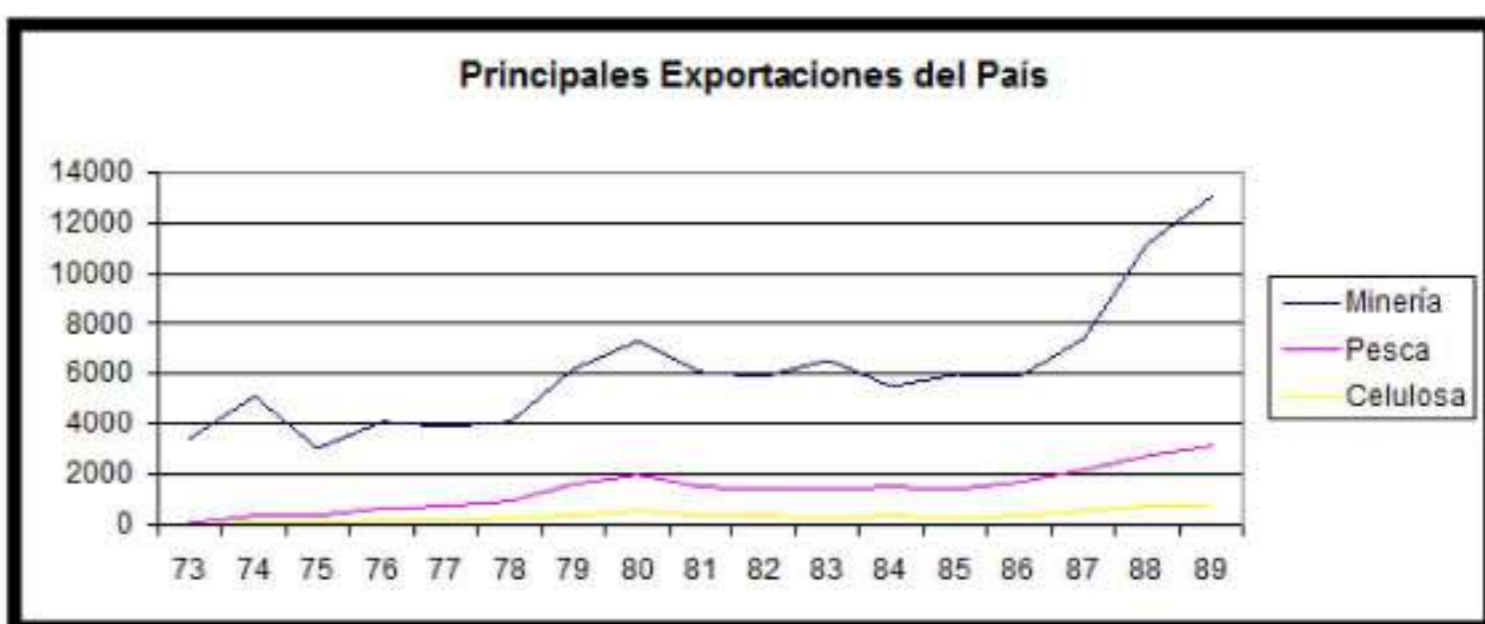
## LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO DESDE 1973 A 1989

El índice de Gini nos permite observar el grado de concentración de la riqueza de los países. A medida que este más cerca de cero, la distribución es más equitativa, y al revés si está más cerca de uno.

Países como Austria y Suecia tienen índices de Gini cercanos a 0,25, mientras que otros como Ghana alcanzan un 0,71.

Durante la década de 1980 la concentración del ingreso se incrementó permanentemente, es decir, se logró sortear la crisis pero las brechas entre las clases sociales fueron al alza. Lo que hace pensar que el libre juego de demanda y oferta, no son suficientes para hacer frente a la pobreza y mejor distribución.

Durante todo el régimen militar podemos observar una tendencia a la concentración de la riqueza y con ello una peor distribución. Provocando que los pobres se hicieran más pobres y una reducción de la clase media. Al finalizar 1989 el porcentaje de pobreza en Chile superaba el 45%, y el de indigencia el 15%.



[http://www.econ.cam.ac.uk/phd/jr280/Ruiz-Tagle\(1999\)\\_40\\_Anos\\_de\\_Desigualdad.pdf](http://www.econ.cam.ac.uk/phd/jr280/Ruiz-Tagle(1999)_40_Anos_de_Desigualdad.pdf)

CHILE: 40 AÑOS DE DESIGUALDAD DE INGRESOS. Jaime A. Ruiz-Tagle V.

El debate sobre el crecimiento económico con equidad fue cobrando ímpetu en nuestro país, como resultado de un deterioro evidente de las condiciones de vida de buena parte de la población, dentro de un contexto de mayor crecimiento económico, apoyado en una

fuerte apertura al exterior. Hay quienes insisten en que, para que haya un verdadero "progreso", se necesita un cierto grado de concentración de los ingresos y la riqueza, ya que son los ricos quienes ahorran e invierten – mecanismo básico para el crecimiento – mientras que

los pobres solamente consumen. Siguiendo los postulados de algunos economistas del pasado, señalan que, al cabo de algún tiempo, ese crecimiento ayudará a salir de la pobreza a los grupos afectados.

## CONCLUSIONES

La breve revisión que hemos realizado referente al comportamiento económico de 1975 a 1989 nos entrega un patrón sustentado en el equilibrio fiscal, flexibilidad laboral, regularizaciones del mercado de valores y financiero, producto de la crisis del '82, exportaciones y apertura al mercado internacional, a través de la reducción de los aranceles a un 10%, y un crecimiento sostenido pasado el primer lustro de la década del '80.

El inicio de las reformas tiene una inspiración Keynesiana y por lo mismo el tipo de cambio se liberalizó, mientras que en 1979 se fija y con ello comienza a cimentar la crisis de 1982, aumentando con ello la demanda interna y las importaciones.

Por otra parte la desaceleración de la economía de Estados Unidos y una posterior política monetaria restrictiva (alza en las tasas de interés) generó un arbitraje y un sobreendeudamiento de la banca privada nacional, provocando quiebras, falta de

liquidez, desempleo e intervenciones, por parte del Estado, a los bancos y empresas producto de las presiones internacionales. Es en este escenario donde la autoridad económica considera oportuno profundizar el modelo neoliberal. La reforma del sistema de pensiones, así como las nuevas reglas del juego en materia financiera, la ley de bancos (1986), encaje de un 30%, inversiones extranjeras, análisis del riesgo y niveles de retorno esperado de acuerdo a estos, permitieron un nivel de ahorro y liquidez que dieron solvencia y estabilidad a la economía nacional para enfrentar nuevas crisis, o mejor, para evitarlas.

Desde 1985 las tasas de crecimiento fueron por sobre las obtenidas antes de la crisis de 1982. Pese a ello la distribución del ingreso es de un índice de 0,55, al mismo tiempo el porcentaje de pobres no se reduce, ni aumenta el gasto en educación y salud.

Es precisamente esta desigualdad la que impide buscar otros caminos de desarrollo, por carecer de capital humano capacitado para adoptar nuevas tecnologías o crearlas.

Finalmente, nuestra hipótesis se cumple en tanto se observa al finalizar el régimen militar una baja tasa de desempleo, 7,1%, que venía a la baja desde el '85, producto de la flexibilidad laboral, que luego de la crisis de 1982 permitió absorber más rápido la mano de obra cesante, mientras que en otras condiciones, la negociación de la pérdida de derechos de los trabajadores hubiese sido tema de un amplio debate, un aumento en la producción, promediando

un 6%, gracias a la baja arancelaria, que favoreció las importaciones y el desarrollo de la industria capacitada para competir con la extranjera, principalmente en las áreas de materias primas, minería, frutas, harina de pescado y celulosa, dejando de lado la inversión en tecnología y educación. Lo que conllevó a incrementar la brecha entre dueños de los medios productivos y trabajadores, terminando con un indicador de Gini sobre 0,56. {}

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Manuel Castells. Galaxia Internet
- Dornbusch, Rudiger. Ficher, Stanley. Startz, Richard. Macroeconomía. Editorial Mc Graw Hill. 9ª Ed. 2006.
- Observaciones Sobre La Experiencia Macroeconómica Chilena De 1985-1989. Juan Andrés Fontaine T.
- Documento 40 años de Desigualdad Ruiz Tagle. Ubicado en página web: [http://www.econ.cam.ac.uk/phd/jr280/RuizTagle\(1999\)\\_40\\_Anos\\_de\\_Desigualdad.pdf](http://www.econ.cam.ac.uk/phd/jr280/RuizTagle(1999)_40_Anos_de_Desigualdad.pdf)
- Banco Central. Ubicado. página web: [http://www.hacienda.cl/prensa.php?opc=showContenido&id=10989&nav\\_id=78&contar=1&tema\\_id=&code=saGE4ylmt7ZHs](http://www.hacienda.cl/prensa.php?opc=showContenido&id=10989&nav_id=78&contar=1&tema_id=&code=saGE4ylmt7ZHs)
- Centro de Estudios Públicos (1992) 'El ladrillo' (Bases de la política económica del gobierno militar chileno). Santiago.
- Sáez, Raúl (1992) 'Las privatizaciones de las empresas en Chile'. En: O. Muñoz (editor) Hacia el Estado Regulador. Centro de Investigación Económica y Planificación. Santiago.
- Raúl González. Tres décadas de un nuevo orden económico: Chile, 1973-2003. Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe 77, octubre de 2004
- Experimentos de Política Económica en Chile. 1973-1983. CEP 1984.
- Diccionario económico: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/ara.htm>

## ABSTRACT

The economic process lived in Chile during the military regime is characterized in at least four stages: 1) 1975, which reduced fiscal spending and devalued the currency by encouraging foreign trade in a more competitive way, 2) 1978 in which sets the exchange rate and the country is experiencing a boom passing with high levels of external indebtedness of the private sector, 3) 1982 which is the most critical time lived under the dictatorship, in the economic sphere, marked by the bankruptcy of private banks, high indebtedness of the public sector, since it must take over private debt, high inflation and unemployment. 4) 1985 where the economy undergoes further restructuring by deepening the reforms initiated in 1975 and with it attempts to end the crisis. The results were the expected control inflation, declining unemployment and a level of sustained growth in output.

This paper has as object to verify like these economic measures were successful in the achievement to improve the macroeconomic variables of production, foreign trade, unemployment and inflation, but not thus in a better distribution of the income.



tercera versión

marzo 2009

# LICENCIATURA EN ORGANIZACION Y GESTION TECNOLOGICA



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



www.e-estrategia.com.ar

# Seis sombreros para Pensar



**E**dward de Bono es reconocido por muchos como una de las máximas autoridades en el campo del Pensamiento Creativo, la innovación y la enseñanza directa del pensamiento como una aptitud. También es ampliamente conocido por el desarrollo de la técnica de los "Seis Sombreros para Pensar" y las herramientas para la "Dirección de la Atención" (DATT). Es quien originó el concepto de Pensamiento Lateral (Estr@tegia Magazine – Edición 20) el cual es ahora parte del lenguaje usual.

Edward de Bono nació en Malta en 1933. Asistió a la Universidad de St Edward, Malta, durante el Segunda Guerra Mundial y luego a la Universidad de Malta donde se licenció en medicina. Marchó, como Becario de Rhodes, a la Christ Church, Oxford, donde obtuvo el grado de honor en psicología y fisiología y después un Doctorado en medicina. También tiene un Doctorado de Cambridge y un MD de la Universidad de Malta. Ha sido citado por las universidades de Oxford, Londres, Cambridge y Harvard.

El Dr Edward de Bono es una de las muy pocas personas en la historia que puede decirse que han tenido un impacto importante en la manera en que pensamos.

Por muchos motivos podría decirse que es el pensador mejor conocido internacionalmente. Ha escrito 67 libros con traducciones en 37 idiomas (todos los idiomas importantes más hebreo, árabe, Bahasa, Urdu, Sloveno, turco, etc) y ha sido invitado a disertar en 52 países de todo el mundo.

Cinco facultades de la Universidad de Buenos Aires usan sus libros como lectura obligatoria. En Singapur hay 102 escuelas secundarias que usan su trabajo. En Malasia las escuelas secundarias de ciencia han estado usando su trabajo durante diez años. En el E.E.U.U., Canadá, Australia, Nueva Zelanda, la República de Irlanda y el Reino Unido hay miles de escuelas que usan los programas del Dr de Bono para la enseñanza del pensamiento. En el Encuentro Internacional sobre el Pensamiento en Boston (1992), fue premiado como pionero clave en la enseñanza directa de pensamiento en las escuelas.

El Dr de Bono ha trabajado con muchas de las mayores corporaciones del mundo como IBM, Du Pont, Prudencial, AT&T, British

Airways, British Coal, NTT (Japón), Ericsson (Suecia), Total (Francia), etc. La corporación más grande de Europa, Siemens (370,000 empleados) está enseñando su trabajo en toda la corporación, después de la conferencia dada por el Dr de Bono al equipo directivo principal. Cuando Microsoft mantuvo su primera reunión de marketing, invitaron a Edward de Bono a dar el discurso para dar la nota de la reunión en Seattle a los quinientos principales gerentes.

La contribución especial de Edward de Bono ha sido tomar el asunto místico de creatividad y, por primera vez en la historia, poner el asunto sobre una base sólida. Ha mostrado que la creatividad es un comportamiento necesario en un sistema de información auto-organizado. Su libro clave, 'El Mecanismo de la Mente' se publicó en 1969. En él, mostró cómo las redes nerviosas del cerebro forman patrones asimétricos como base de la percepción. El físico destacado en el mundo, el Profesor Murray Gell Mann, dijo de este libro que estaba diez años por delante de los matemáticos que se ocupan de la teoría del caos y de los sistemas

no lineales y auto-organizados.

A partir de esta base, Edward de Bono desarrolló el concepto y las herramientas del pensamiento lateral. Lo que es tan especial es que, en lugar de que su trabajo permaneciese oculto en los textos académicos, lo hizo práctico y disponible para todos, desde los cinco de edad hasta los adultos. El término 'pensamiento lateral' fue introducido por Edward de Bono y ahora es parte del idioma en tanta medida que se usa igualmente en una conferencia de físicas como en una comedia de televisión.

El pensamiento tradicional tiene que ver con el análisis, el juicio y la argumentación. En un mundo estable esto era suficiente porque era bastante para identificar las situaciones normales y aplicar las soluciones normales. Esto ya no es así en un mundo cambiante en el que las soluciones normales puede que no funcionen.

Mundialmente hay una gran necesidad de pensamiento que sea creativo y constructivo y que pueda diseñar el camino hacia delante. Muchos de los

principales problemas del mundo no pueden resolverse identificando y quitando la causa. Hay necesidad de diseñar un camino hacia adelante aun cuando la causa permanezca en su sitio.

Edward de Bono ha proporcionado los métodos y las herramientas para este nuevo pensamiento. Es el líder mundial indiscutible en lo que puede ser el campo más importante de todos en el futuro: el pensamiento constructivo y creativo. Fuente: Página Oficial de Edward de Bono (<http://www.edwarddebono.com>)

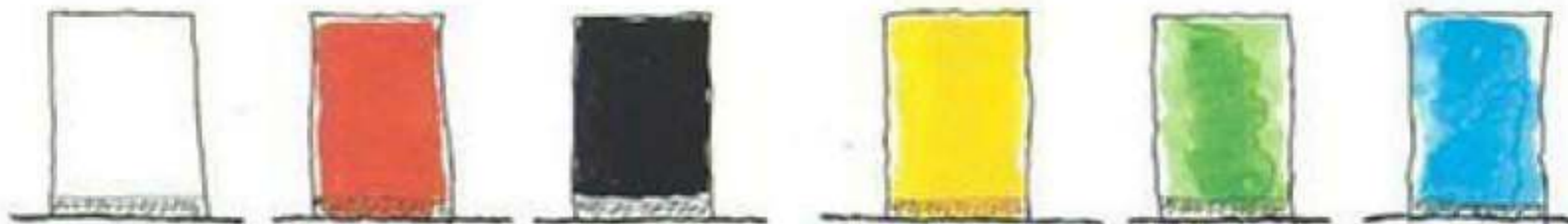
ayuda a formar diferentes visiones de una situación. Muchas de las personas exitosas piensan desde un punto de vista muy positivo y racional. Esto es parte de las razones por lo que son exitosos. A menudo, sin embargo, fallan al ver un problema desde una perspectiva emocional, intuitiva, creativa o negativa. Esto puede significar que subestiman la resistencia a planificar, fallan al hacer saltos creativos y al no hacer los planes de contingencia necesarios.

En forma similar, los pesimistas tienden a ser excesivamente defensivos.

mezclar la ambición, habilidad en la ejecución, sensibilidad, creatividad y buenos planes de contingencia.

## CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

Podemos utilizar esta técnica, por ejemplo, en reuniones o en nuestras propias decisiones. En las reuniones tienen el beneficio de evitar las confrontaciones que suelen suceder cuando las personas con formas diferentes de pensar discuten el mismo problema. Cada Sombrero es un estilo diferente de pensamiento:



## SEIS SOMBREROS PARA PENSAR\*

Esta es una poderosa técnica que es utilizada para poder analizar una decisión desde varios importantes puntos de vista o perspectivas. Esto fuerza a cambiar la forma habitual de pensar y nos

La gente muy sensible puede fallar al ver una decisión con calma y racionalmente. Si vemos a un problema utilizando la técnica de los "Seis Sombreros para Pensar", entonces podemos llegar a resolver el problema utilizando todos estos enfoques. Nuestras decisiones y planes podrán

**Sombrero Blanco:** con este pensamiento debemos enfocarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y observar qué podemos aprender de ella. Prestar atención a las "lagunas" de nuestro conocimiento sobre la situación, y tratar de rellenarlo o por lo menos

tomar cuenta de ellos. En este momento es cuando podemos analizar las tendencias pasadas y extrapolarlas con los datos históricos.

**Sombrero Rojo:** 'colocándonos' el sombrero rojo, podemos ver los problemas utilizando la intuición, la reacción interior, y la emoción. También debemos tratar de pensar en cómo reaccionarán emocionalmente otras personas. Tratar de comprender la respuesta de las personas que no conocen totalmente nuestro razonamiento.

**Sombrero Negro:** utilizando el sombrero negro podremos ver todos los puntos malos de una decisión. Mirarlos cuidadosamente y a la defensiva. Tratar de ver por qué podría no funcionar. Esto es importante porque resalta los puntos débiles de un plan. Esto permite eliminarlos, cambiarlos, o preparar un plan de contingencias para dar cuenta de ellos. El sombrero negro nos ayudará a hacer planes más "fuertes" y flexibles. También nos ayudará a localizar las fallas fatales y riesgos antes de embarcarnos en los cursos

de acción. El sombrero negro es uno de los reales beneficios de utilizar esta técnica – muchas personas exitosas tienden a pensar siempre en forma positiva, lo que hace que a menudo no puedan ver los problemas anticipadamente. Esto los deja desprevenidos ante las dificultades.

**Sombrero Amarillo:** el sombrero amarillo nos ayudará a pensar positivamente. Es el punto de vista optimista que nos ayudará a ver todos los beneficios de una decisión y el valor en ellos. El sombrero amarillo nos ayuda continuar cuando todo parece sombrío y difícil.

**Sombrero Verde:** el sombrero verde corresponde a la creatividad. Aquí es cuando podemos desarrollar soluciones creativas a un problema. Es una forma libre de pensamiento en la cual hay poco o ningún lugar para las críticas. Algunas de las técnicas para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.

**Sombrero Azul:** el sombrero azul constituye el control de procesos. Este es el sombrero que utilizan las personas que dirigen una reunión. Cuando se

presentan las dificultades porque no aparecen las ideas, pueden dirigir las actividades hacia el sombrero verde. Cuando se necesitan planes de contingencia pueden orientarlos hacia el sombrero negro, etc.

Una variante a esta técnica es ver a los problemas desde el punto de vista de diferentes profesionales (por ejemplo médicos, arquitectos, directores de ventas, etc.) o de diferentes clientes.

## UN EJEMPLO

El director de una compañía de alquiler de propiedades está pensando que deberían construir un nuevo edificio de oficinas. La economía está yendo bien, y la cantidad de espacio de oficinas que no está alquilado se está reduciendo rápidamente. Como parte de su decisión desea utilizar la técnica de los seis sombreros para pensar durante una reunión de planificación. Viéndolo desde el punto de vista del sombrero blanco analizan la información con que cuentan. Examinan la tendencia de utilización del espacio de oficinas no

alquilado, que muestra una sostenida reducción. Anticipan que con el tiempo el edificio actual podría completarse, que habrá un extremadamente pequeño espacio de oficinas. Las actuales proyecciones del gobierno prevén un crecimiento económico constante por lo menos durante el período de construcción.

Con el sombrero rojo, algunos de los directores piensan que el edificio propuesto luce bastante antiestético. Mientras puede resultar altamente rentable, les preocupa que a la gente podría no gustarle trabajar en él.

Cuando piensan con el sombrero negro, les preocupa que las

proyecciones del gobierno podrían no ser acertadas. La economía puede entrar en una 'depresión cíclica', en cuyo caso el edificio de oficinas puede mantenerse vacío por un largo período. Si el edificio además no es atractivo, las compañías pueden elegir trabajar en otros que luzcan mejor y al mismo costo.

Con el sombrero amarillo sin embargo, si la economía despega y sus proyecciones son correctas, la compañía se debe preparar para hacer una gran cantidad de dinero. Si tiene suerte, quizás puedan vender el edificio rápidamente, o alquilarlo con contratos a largo plazo que puedan pasar cualquier recesión.

Con el sombrero verde ellos

piensan que deberían cambiar el edificio para hacerlo más placentero. Quizás deban realizar un edificio de oficinas de categoría para gente que quiera alquilarlos en cualquier situación económica. Alternativamente, quizás deban invertir el dinero a corto plazo adquiriendo propiedades a bajo costo durante el período de recesión.

El sombrero azul ha sido utilizado por quién dirige la reunión para moverse entre los diferentes estilos de pensamiento. El o ella quizás tengan que mantener a otros miembros del equipo con estilos cambiados, o desde el punto de vista de la crítica a otras personas.

## CONCLUSIÓN

"Seis Sombreros para Pensar" es una buena técnica para ver los efectos de una decisión desde diferentes puntos de vista. Permite u obliga a una sensibilidad y escepticismo para llevarnos dentro de lo que de otra forma serían decisiones puramente racionales. Abre una oportunidad para la creatividad en la toma de decisiones. También la técnica ayuda, por ejemplo, a las personas que son constantemente

pesimistas a ser positivos y creativos. La planificación desarrollada con la técnica de los "Seis Sombreros para Pensar" será más convincente y elástica que lo que podría ser de otra manera. También pueden ayudar a evitar contrasentidos en las relaciones interpersonales, y dar buenas razones para no seguir un curso de acción antes de comprometernos con él.

**\* Para más información sobre esta técnica se debe leer el libro de Edward de Bono, "Seis Sombreros para Pensar".**

programa vespertino trabajadores

*Tu primer título,  
tu primer grado*

**TECNOLOGO  
EN ADMINISTRACION DE  
PERSONAL**

**Ingreso marzo 2009**

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

**Fono contacto: 7180533**



# La inteligencia asertiva

Claudio Elgueta Barrios, Ingeniero Comercial  
celguet2@bancoestado.cl



Ficha técnica  
Título: La inteligencia asertiva  
Autor: Javiera de la Plaza  
Editorial: Zig-Zag, 3ª edición  
Julio de 2007  
Nº de páginas: 213

**I**nicio mi búsqueda, dentro de mi biblioteca personal, en la cual existen libros que he comprado, pero que nunca he leído, en éstos últimos enfoqué mi búsqueda, hasta que me encontré con el que se titula "La inteligencia asertiva", su autora Javiera de la Plaza, chilena, sicóloga, quien realizó su tesis de grado con Benito Baranda y, desde entonces, colabora con el Hogar de Cristo. Es especialista en el tema de las comunicaciones, relaciones interpersonales y asertividad, en los cuales posee experiencia por más de dieciséis años.

El libro que reseño, trata la asertividad, a través, de conceptos que buscan entrenarnos asertivamente, como lo indica su autora, con un claro objetivo final: "estar en paz y alcanzar un a mejor convivencia con uno mismo y con los demás". Aquí se maneja permanentemente el tema de la seguridad personal, con el fin de romper con el hábito de compararnos todo el tiempo con el otro, y así buscar el ser exitoso como parte de una masa.

Se podría decir que este libro entrega herramientas para desarrollar una inteligencia asertiva: modificar nuestra actitud básica al relacionarnos con la pareja, con nuestra familia, con nuestros colegas de trabajo. Al introducirnos en sus páginas, esto nos puede conducir a cambios en nuestro comportamiento... de esta forma, según la autora, "lograr ser más felices, satisfechos de nosotros mismos y seguros".



**Se podría decir que este libro entrega herramientas para desarrollar una inteligencia asertiva: modificar nuestra actitud básica al relacionarnos con la pareja, con nuestra familia, con nuestros colegas de trabajo.**

La autora, nos propone de manera sencilla y práctica, el concepto de inteligencia asertiva, presentándolo como algo diferenciador y facilitador para las relaciones interpersonales en todo ámbito de nuestras vidas. De esta forma, trata de mostrar un estilo de comunicación en pos del desarrollo de seres humanos más contentos consigo mismos. Lo anterior, contribuye a que, a su vez, las familias sean más unidas, efecto que sigue una cadena que, finalmente, podría conducir a una sociedad más amistosa, directa, distendida, con menos

conflictos interpersonales, y si lo llevamos al plano laboral, obtendremos una considerable mejora en el clima.

En el desarrollo de éste se presentan herramientas prácticas para lograr estos fines, las que son accesibles a las diferentes personas con distintos niveles educacionales, y de las más variadas características personales. Persigue, adquirir instrumentos para



**Persigue, adquirir instrumentos para optimizar nuestra calidad de vida, tanto a través de un mejoramiento en nuestro estilo de comunicación, en el respeto que debemos manifestar hacia nosotros mismos y hacia los demás.**

optimizar nuestra calidad de vida, tanto a través de un mejoramiento en nuestro estilo de comunicación, en el respeto que debemos manifestar hacia nosotros mismos y hacia los demás.



En las primeras páginas se explica el concepto de asertividad y sus diversos tipos de conductas. Luego se analiza el tema de la asertividad desde distintos puntos de vista, como lo son: la familia, pareja, jefes, colaboradores... la sociedad en general. Incluye conceptos destacados, esquemas y ejemplos que facilitan la comprensión del tema y lo hacen más ameno.

Para finalizar, más que un libro, creo que es una especie de manual que nos invita, de manera dinámica y fácil lectura, a ser capaces de desarrollarnos y reflexionar, a través, de una senda de mejor comunicación e inteligencia asertiva con el entorno... si alguien alguna vez a leído a Osho, entenderá a que me refiero.

Y tal cómo escribió Javiera de la Plaza... ¡Feliz asertividad!

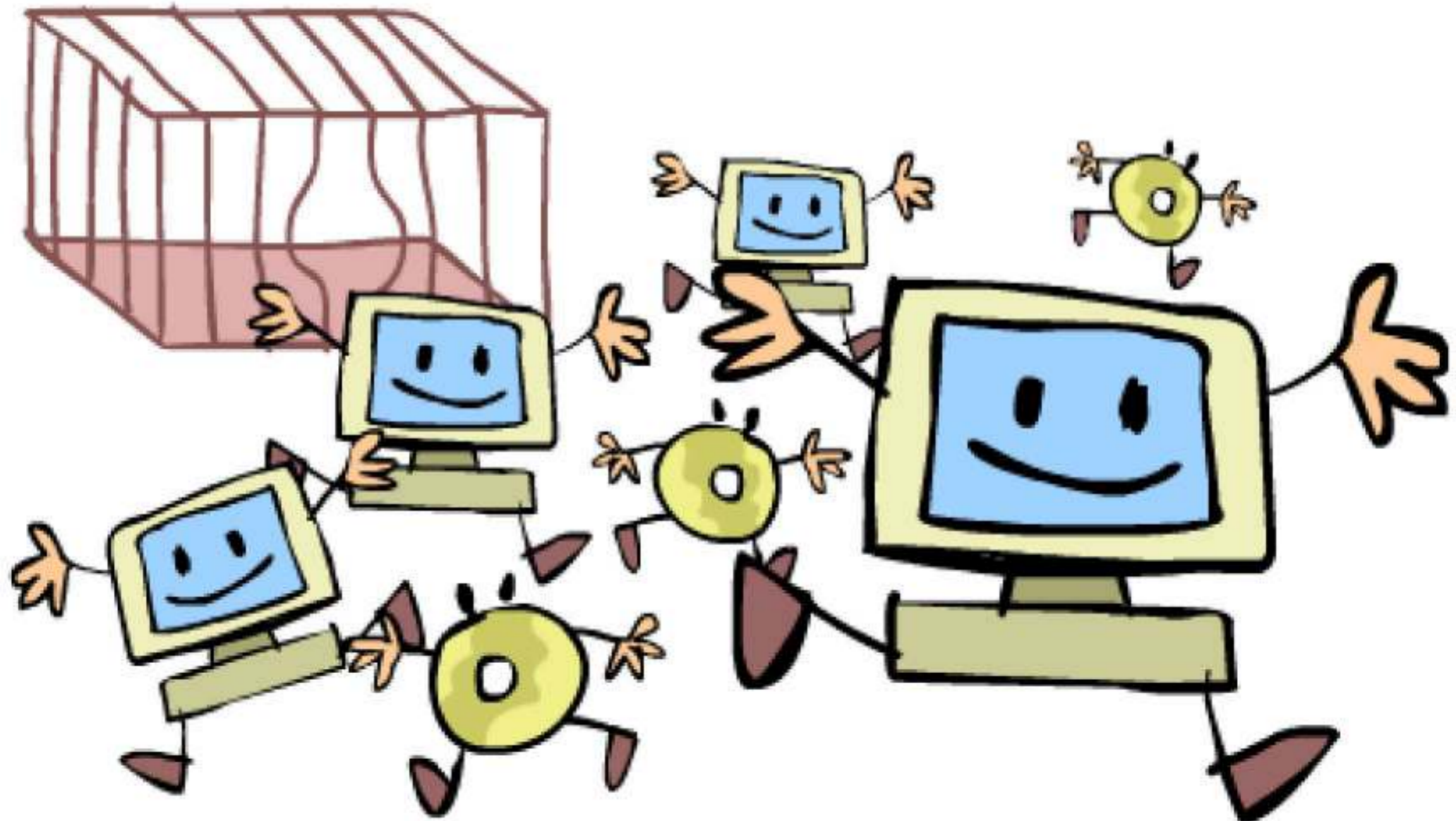
**Claudio Elgueta Barrios**, Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso, recientemente seleccionado para ingresar al Diploma en Desarrollo y Cambio Organizacional de la Universidad de Chile. Actualmente desempeña labores en la División de Planificación y Gestión de la Gerencia División de Operaciones y Sistemas de BancoEstado.

# Alternativa tecnológica para PYMES: "Softwares de código abierto"

Mauricio Marcich Colina – Nivaldo Caro Hevia  
mmarcich@gmail.com | ncarohevia@gmail.com

**E**n el presente, las alternativas de actualización de tecnología e innovación de negocio en las empresas alcanza ámbitos inimaginados para la población mundial de hace 20 años atrás; donde la tecnología era escasa, costosa y solo algunos la

adquirían. Hoy los programas "de código abierto" proveen a muchos usuarios herramientas dinámicas, simples y muchas veces gratuitas dando soluciones rápidas y precisas a los requerimientos del agitado mundo en aspectos tales como empresa, educación, cultura, etc. A continuación



veremos el desarrollo que han tenido estos tipos de programas, sus aplicaciones, las oportunidades que presentan para las PYMES y las diferencias con respecto a los Softwares con Licencia.

El espectro de posibilidades en el ámbito del software de código abierto presenta una gran oportunidad para las PYMES. Sin embargo, nos encontramos con un fenómeno que de una u otra forma imposibilita el acceso masivo de las PYMES hacia este beneficio que está disponible para todos y con mínimas restricciones. Muchas pequeñas y medianas empresas se encuentran con el problema de la licencia legal de los Softwares más utilizados por las grandes empresas por el alto costo que esto significa. Nos referimos principalmente a los softwares de oficina (Word, Excel, antivirus) y de sistema operativo (Windows). Lo importante es saber que existen alternativas para las mismas y muy similares. Estas alternativas son llamadas "softwares libres o de código abierto" y no es más que un equivalente de los softwares más conocidos pero con una gran

característica: en su inmensa mayoría son gratis.

En estricto rigor, las aplicaciones de código abierto son aquellas que permiten consultar el código fuente y modificarlo y redistribuirlo. Hay empresas que cobran licencias de uso, aunque permiten la posterior modificación del código; otras distribuyen libremente la aplicación, pero después cobran por el servicio de soporte; algunas ofrecen una versión gratuita y cobran por la versión "premium", o por los desarrollos a medida; muchas otras, siguiendo al pie de la letra el espíritu inicial, ofrecen un producto absolutamente gratuito, y permiten su libre modificación y distribución.

Estos son creados por la comunidad virtual, agentes muchas veces anónimos y otras veces reunidos en organizaciones internacionales como la Open Document Format Alliance, que sin más, buscan entregar un servicio, que se encuentra monopolizado, para proporcionar equilibrio en el mundo de la información y el saber. La idea central de poner el código de un software a disposición del

que lo requiera es que el resto de los usuarios pueden colaborar en la detección de fallas, para luego proponer y/o realizar modificaciones y así perfeccionarlos. Se entiende entonces, que un software que esta en permanente análisis tendrá más actualizaciones y por lo tanto, un mejoramiento continuo de funcionamiento.

### SOFTWARES DE "MARCAS" O LICENCIADOS

Existen variados campos de acción en donde el software licenciado o de "marca" tiene una importante presencia, los softwares de oficina, de comunicación, de gestión administrativa, gestión tecnológica y de remuneraciones, por nombrar algunos, representan el progreso y el adelanto de las últimas décadas. En este sentido, el orden que proporciona un software aplicado a un determinado campo, es fundamental para el ahorro de tiempo y la optimización de los procesos, en donde muchas veces el "papeleo" entorpece la columna del negocio.

El gran problema es la inversión



que involucra poseer estos softwares, o el riesgo que se corre por poseer softwares no originales o "piratas", producto de las fiscalizaciones y altas multas. Justamente, esta disyuntiva; relación inversión - multa, posiblemente sea la causante de que muchas pequeñas y medianas empresas aún no se hallan incorporado a estas nuevas tecnologías. Sin embargo, debemos agregar otro factor que corresponde a la poca información existente respecto a la alternativa del software de código abierto, ya que por ser esencialmente productos gratuitos, el aparato de marketing no puede compararse al de los softwares de Microsoft, por nombrar uno.

Actualmente, las opciones de aplicación de "softwares de código abierto" están perfectamente alineadas con las más básicas exigencias que puede tener un negocio para el desarrollo de una empresa. Hablamos desde aplicaciones de Outlook, pasando por navegadores de Internet, servicios de comunicaciones de alta fidelidad, aplicaciones office, antivirus, compresores de archivos, etc. y también más

avanzadas, como aplicaciones de diseño, programación, animación flash y otras. En el presente artículo revisaremos los "softwares de código abierto" con relación a lo que una empresa necesita como piso para emprender este camino.

**Actualmente, las opciones de aplicación de "softwares de código abierto" están perfectamente alineadas con las más básicas exigencias que puede tener un negocio para el desarrollo de una empresa.**

## EL PASO HACIA EL CÓDIGO ABIERTO

Michael Gaertner, dueño de una empresa de diseño y arquitectura en EEUU, ha sido demandado por la Business Software Alliance, que alega que sus empleados están utilizando softwares sin licencia (pirata) y piden una indemnización de 67.000 dólares. Esa cifra para una PYME norteamericana supone los beneficios de un año de trabajo, lo que ha

hecho que Gaertner este al borde de la banca rota. La Business Software Alliance pide que se le pague dicha cantidad en concepto de licencias, o de lo contrario irá a juicio contra esta pequeña empresa.

He aquí una de las acciones que las mega empresas de softwares licenciados están ejecutando en los países desarrollados, por lo que no nos debería extrañar que esto se suceda en nuestro país. Por otra parte, el costo de los softwares licenciados resultan altos, ya que se cobra por cada computador de una empresa, en ese sentido, si tenemos una empresa que trabaja con 6 computadores, y cada uno de estos tiene Microsoft Office, Photoshop, y antivirus NOD32, todos softwares licenciados, la inversión a realizar sería la siguiente:

Software	Precio ( pesos Chile)	Cantidad	Total ( pesos Chile)
Microsoft Office	245.993	6	1.475.958
Photoshop	356.950	6	2.141.700
NOD32	50.000	6	300.000
<b>TOTAL ( pesos Chile)</b>			<b>3.917.658</b>

Según el ejercicio anterior, que pretende mostrar tres softwares potencialmente utilizados por PYMES, se deja en evidencia la alta inversión que esto significa.

¿Es entonces, comprensible que una PYME trabaje con softwares no originales o piratas? Posiblemente sea comprensible; las deudas, las inversiones, la facilidad con que se puede conseguir softwares no originales, etc., el problema es que no es legal y en este ámbito no hay concesión a comprensiones, solo existe una exposición a castigo por infringir lo establecido. Es en este contexto donde las PYMES se encuentran en una constante exposición a multas y retiro de los softwares o a ser obligados a comprar los softwares a cambio de no pagar multa. En ambos casos, pagando multa o regularizando la situación, el monto a desembolsar es alto.

Ahora, bajo la perspectiva del mismo ejercicio, pensemos en una PYME con 6 computadores, y agreguemos que utiliza "softwares de código abierto". Para reemplazar Microsoft Office utilizará Open Office, para reemplazar Photoshop utilizará Gimp, y para reemplazar el antivirus NOD32, utilizará ClamWin, el cuadro quedaría de la siguiente forma:

Tal como muestra el ejercicio

Software	Precio ( pesos Chile)	Cantidad	Total ( pesos Chile)
Open Office	0	6	0
Gimp	0	6	0
ClamWin	0	6	0
Total ( pesos Chile)			0

anterior, la diferencia no tiene rango de comparación en cuanto a precio. Evidentemente los "softwares libres o de código abierto" presentan una solución al problema de inversión en tecnología y a la tranquilidad de estar en algo completamente lícito.

Obviamente, esta diferencia económica tan significativa, no es la única diferencia existente, podemos decir que los softwares licenciados y los "softwares de código abierto" se encuentran en una constante competencia en donde cada cual, y en su momento sacan ventajas. A grandes rasgos, la gran ventaja comparativa que en este punto logran los softwares licenciados, se refiere a las importantes y complejas aplicaciones en funciones para usuarios muy expertos. Los "softwares de código abierto", en cambio, logra ventaja en las aplicaciones del día a día, para un nivel de usuarios medios e intermedios. En efecto, las diferencias de aplicación, maniobrabilidad, amigabilidad, intuitividad, y

funciones, son muy relativas, más acertado sería decir que tanto los "softwares de código abierto" como los softwares licenciados poseen muy buenas aplicaciones en donde la innovación está en ambas manos.

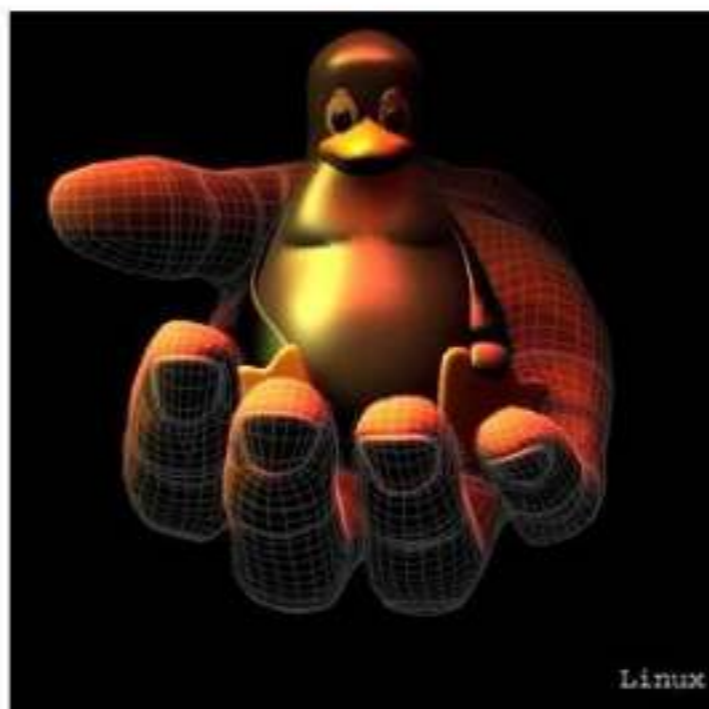
“ A grandes rasgos, la gran ventaja comparativa que en este punto logran los softwares licenciados, se refiere a las importantes y complejas aplicaciones en funciones para usuarios muy expertos. ”

El paso hacia los "softwares de código abierto" responde a una decisión de oportunidad, en donde los beneficios están a la vista, el problema es que hay algo que no está tan a la vista y es el meollo del asunto: ¿dónde encontrar los softwares de código abierto?. Es justamente la falta de información al respecto lo que impide su masificación.

## INFORMACIÓN: ¿CÓMO CONSEGUIR SOFTWARES LIBRES O DE CÓDIGO ABIERTO? ¿CÓMO SABER SI LOS "SOFTWARES DE CÓDIGO ABIERTO" POSEEN UN NIVEL SUFICIENTE PARA MIS NECESIDADES?

No debe extrañar lo poco difundido que es este fenómeno, por un lado el "open source" (Nombre en inglés de "softwares de código abierto") está presente desde los inicios del era computacional, sin embargo, alcanza su mayor auge a mediados de los noventa y su posicionamiento en el 2000, pero la obvia concentración de los desarrolladores de software de código abierto en ampliar su tecnología y proporcionar innovación y creatividad, desconcentra y aleja del tema marketing, dejando al usuario como responsable de encontrar su alternativa más conveniente de este tipo de software. Es más, una de las cosas más criticadas hacia los realizadores de este tipo de software es su falta de visión de negocios. Lo anterior ha motivado la creación de distintas organizaciones en donde se reúnen los actores que lo deseen y pueden participar en conjunto, siendo la más importante

en el ámbito mundial, la ya nombrada OpenDocument Format Alliance en donde su director general Marino Marcich, en el contexto de "El Día de la Libertad de los Documentos (DFD, Document Freedom Day)" ha dicho: "Estamos orgullosos de apoyar este esfuerzo internacional para motivar el intercambio de información abierto e incluyente", "Libertad de los Documentos significa crear, intercambiar, y preservar sus documentos electrónicos sin tener que comprar software de un vendedor en particular." La idea es la promoción de este fenómeno.



De todas formas, una vez conocido el fenómeno del "softwares de código abierto", se puede acceder a este, por medio de los buscadores de Internet,

donde escribiendo rangos de búsqueda como "softwares para oficina gratis" se puede lograr una búsqueda con éxito. Lo más importante aquí es la voluntad de cambio en función del raciocinio que cada encargado y dueño de PYME debe realizar.

A continuación proporcionamos a nivel descriptivo los principales "softwares de código abierto" a modo de guía:

### Software

- **Open Office**
- **ClamWin**
- **Gimp**
- **LogMeIn**
- **Openbravo**
- **ContaSol**
- **CDBurnerXP Pro**
- **Mozilla Thunderbird**

Estos "softwares libres y de código abierto" podrían ser la base para iniciar un cambio tecnológico en los procesos de una PYME, sin embargo, la real aplicabilidad de cada uno de estos depende, lógicamente, de cada negocio y su particular enfoque. La buena noticia es que la oferta es tan amplia, que seguramente encontraremos este tipo de softwares aplicados a diversos negocios, que van desde

restaurantes hasta clínicas veterinarias. El desarrollo de la comunidad virtual nos permite acceder a todo esto y de manera gratuita.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

En definitiva, el proceso de tecnologización y automatización de tareas de una PYME en la actualidad es absolutamente viable. Cuadraturas de cuentas, confección de liquidaciones de sueldo, inventarios automáticos, sistemas de venta, y apoyo general de procesos diarios como por ejemplo, grabar un CD, pueden realizarse de modo absolutamente legal y de

manera gratuita. Las PYMES se encuentran en una situación de oportunidad única, que sin lugar a dudas pueden marcar la diferencia en la medida que estas acciones de implementación, de nuevas y útiles tecnologías informáticas, se realicen de manera pronta y aplicada. Todo dependerá de la rigurosidad de los encargados de este tema en una PYME, ya que está en ellos realizar una búsqueda responsable y detallada, y por supuesto un correcto periodo de prueba para elegir la mejor alternativa disponible en "softwares de código abierto", tema, que en realidad no demora

En definitiva, el proceso de tecnologización y automatización de tareas de una PYME en la actualidad es absolutamente viable.

mucho tiempo si se hace en serio, pues la información está ahí, disponible para todos en la web.



## Webgrafía

- <http://pymecrunch.com/aplicaciones-de-codigo-abierto-para-cubrir-las-necesidades-de-gestion-de-tu-empresa> - Visita: 4 de julio de 2008.
- <http://www.fsfla.org/svnwiki/anuncio/2008-02-stdlib-dfd.es.html> - Visita: 8 de Julio de 2008.
- <http://osluz.unizar.es/aplicaciones/descripcion?aplicacion=openoffice> - Visita: 8 de Julio de 2008.
- <http://www.descargarfree.com/descargas/descargas.asp?id=1621&nombre=Avira%20AntiVir%20PersonalEdition%20Classic%207.00.04.15> - Visita: 7 de Julio de 2008.
- <http://osluz.unizar.es/aplicaciones/descripcion?aplicacion=gimp> - Visita: 3 de Julio de 2008.
- <http://www.softdownload.org/programas/beyond-remote-v2-2-5-320.asp> - Visita: 3 de Julio de 2008.
- <http://pymecrunch.com/aplicaciones-de-codigo-abierto-para-cubrir-las-necesidades-de-gestion-de-tu-empresa> - Visita: 5 de Julio de 2008.
- <http://www.solucionesofisoft.com/products.htm> - Visita: 1 de Julio de 2008.
- <http://www.paraisoft.com/programa.php?CodProg=19&CodMenu=1&PHPSESSID=ff8df4f3579e54535f65eba5fef33bd4> - Visita: 2 de Julio de 2008.
- <http://www.paraisoft.com/programa.php?CodProg=13&CodMenu=-1> - Visita: 8 de Julio de 2008.

Los autores de este paper son Titulados de Tecnología en Administración de Personal de la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago de Chile. Actualmente cursan Licenciatura en Organización y Gestión Tecnológica en la Institución mencionada anteriormente y se desempeñan en los Departamentos de Gestión y Remuneraciones, respectivamente, en el Área de Recursos Humanos.

# Tipificación de los potenciales consumidores de mistelas en la Región Metropolitana.

Leonardo D. Cáceres, C.Victoria Torres G y Luis D. Sáez T  
leonardo.caceres@tie.cl | vtorres@usach.cl | luissaez@usach.cl

La microsegmentación de los mercados es un proceso orientado a la identificación y comprensión, por parte de la empresa, de la diversidad existente de compradores potenciales que constituyen el mercado, de modo que el reconocimiento de estas diversidades incita a la empresa a ajustar su oferta por productos destinados para cada segmento dentro del mercado. En definitiva, la microsegmentación es un proceso de desagregación del mercado, que conceptualmente puede ser útil ver como un proceso de agregación de compradores.

El proceso de microsegmentación consta de cuatro etapas (Lambin, 1995):

[1] Análisis de la segmentación, que consiste en dividir el producto/mercado, en segmentos homogéneos desde el punto de vista de las ventajas buscadas y diferentes a los otros segmentos.



[2] Selección de uno o varios segmentos-objetivos teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades distintivas



[3] Luego, en cada uno de los segmentos-objetivos considerados, posicionarse sobre la base de las expectativas de los compradores, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia, y finalmente

[4] El desarrollo de un programa de marketing adaptado a las características de los segmentos-objetivos

De este modo los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados, por otro lado un nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios (Kotler, 1996), lo

que desde una perspectiva estratégica para la empresa, tiene la importancia que le permite definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en su mercado-objetivo.

Para ser eficaz, una microsegmentación debe reunir tres grupos de condiciones bases: respuesta diferenciada, dimensión suficiente, mensurabilidad y accesibilidad (Lambin, 1995). La respuesta diferenciada implica que el criterio de segmentación elegido debe maximizar las diferencias (condiciones de heterogeneidad) entre los segmentos y por otro lado minimizar las diferencias en

el seno del segmento (condición de homogeneidad).

Además, el segmento debe poseer una dimensión suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing específica. Finalmente, los segmentos deben ser tanto mensurables, lo que no significa exclusivamente medir su tamaño, sino que también características principales tales como sus modos de compra; como también ser accesibles.

Una herramienta ampliamente difundida que posibilita el estudio de estos segmentos de mercados es el análisis estadístico multivariante exploratorio que ha sido empleada en muchas áreas de la investigación comercial para clasificar y establecer relaciones de similitud entre unidades de las cuales se han medido una gran cantidad de variables (Johnson y Whichern, 1992).

De modo que el objeto de este estudio es identificar y analizar los segmentos que conforman los potenciales consumidores de mistelas en la región metropolitana, según el esquema planteado



por Lambin (1995) para una eficiente microsegmentación del mercado, bajo la hipótesis de que las diferencias en los perfiles sociodemográfico son las que están en el origen de las diferencias en las ventajas buscadas y preferencias por los potenciales consumidores (Kotler, 1996) de mistelas, estableciendo así los atributos demográficos múltiples y conductuales de los segmentos del mercado de mistelas de la Región metropolitana.

## METODOLOGÍA

La recopilación de la información se realizó mediante la aplicación de un cuestionario en la Región Metropolitana entre los días 1 y 18 de diciembre del año 2005 a través de muestra probabilística estratificada con asignación proporcional

GSE	Participación respecto al total de la región metropolitana	Distribución muestra
A	2%	8
B	8%	31
Ca	20%	77
Cb	25%	96
D	35%	134
E	10%	38
Total	100%	384

Elaboración propia con fuente: De Kanel Consultores (2004)

según nivel socioeconómico. La muestra se estratificó a través de asignación proporcional según nivel socioeconómico, como se indica en la tabla 2.

GSE	Comuna	Distribución muestra
A	La Dehesa	8
B	Vitacura – Las Condes	31
Ca	Providencia - Ñuñoa	77
Cb	La Florida	96
D	Independencia – Recoleta	134
E	Lo espejo	38
Total		384

De este modo la muestra se distribuyó a nivel geográfico utilizando antecedentes de De Kanel (2004) que caracterizan las comunas de Santiago, según su nivel socioeconómico tipo, así obtuvo la siguiente distribución geográfica de aplicación.

Para la determinación de tipologías de consumidores, para el proceso de microsegmentación, según el cumplimiento de las tres condiciones que determinan la eficacia de la microsegmentación planeadas por Lambin (1995), es que se utilizaron dos técnicas multivariantes de análisis de datos; en una primera etapa se utilizó el análisis de componentes principales categóricas

(CATPCA o Categorical Principal Components Analysis), el cual como todo procedimiento de escalamiento óptimo permite buscar los patrones y estructuras de relaciones entre las variables de un modo gráfico en plots bidimensionales o tridimensionales. Este análisis opera en dos etapas combinadas en un proceso iterativo, en la primera, se construye una variable numérica correspondiente a la variable categórica inicial (cuando la o las hay), en la cual cada categoría recibe un valor numérico, seleccionado mediante un proceso de optimización matemática, que maximiza la covarianza conjunta de las variables que componen el índice. En la segunda etapa se elabora el índice a partir de las representaciones cuantitativas de las variables categóricas, siguiendo el método clásico de los componentes principales, acomodando este análisis a variables con niveles de medida mixto.

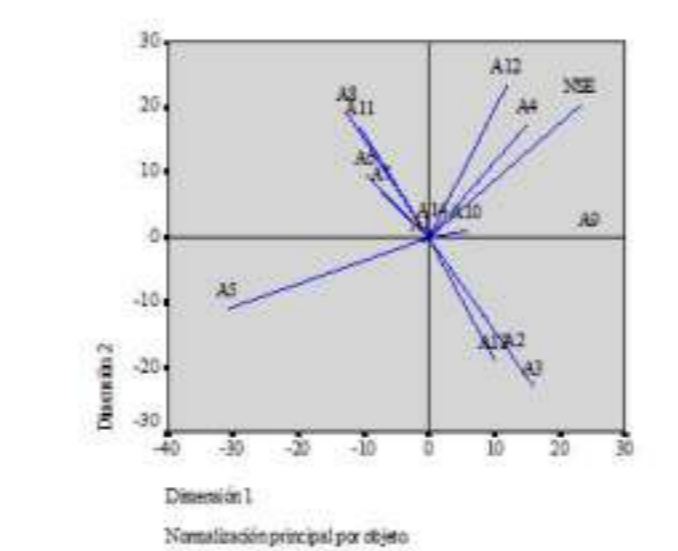
## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

## CATEGÓRICAS (CATPCA)

Los primeros resultados entregados por el CATPCA, muestran una alta correlación entre el consumo de alcohol (A7) y licores (A8), gráficamente esta correlación se puede observar en el cuadrante II la figura 1, además en la misma figura es posible constatar la relación existente entre el conocimiento (A9) y consumo (A10) representada el cuadrante I. Se observa además que estas variables (conocimiento y consumo de mistelas) presentan una correlación con el nivel socioeconómico (NSE) del individuo, respecto a esto se realizó una desagregación de la variable NSE según sus respectivas categorías y se constató que los segmentos que presentan una mayor incidencia relativa en el consumo de mistelas fueron segmentos totalmente opuestos tales como el A, B, D y E con un 51%, 57%, 51% y 79% respectivamente, la explicación de esta propensión al consumo es posible encontrarla en el lazo afectivo que cada nivel socioeconómico tiene con el medio extra citadino. De

este modo se obtuvo que los segmentos A, B, D y E principalmente tienen un grado de afecto con el medio extra citadino considerable representado por un 73%, 57%, 51% y 73% de la totalidad de cada segmento respectivamente. La explicación de estos altos grados de lazo afectivo, es posible establecerla a través del análisis de la Región de procedencia (A4) de cada segmento, así se obtuvo que los segmentos A, B y D presentan una alta tasa de procedencia de regiones externas a la Región metropolitana (en comparación con los otros segmentos) representado un 33,3%, 44,1% y 32,8% respectivamente.



**Figura 1. Saturaciones en los componentes a través de método de normalización principal por objetivo**

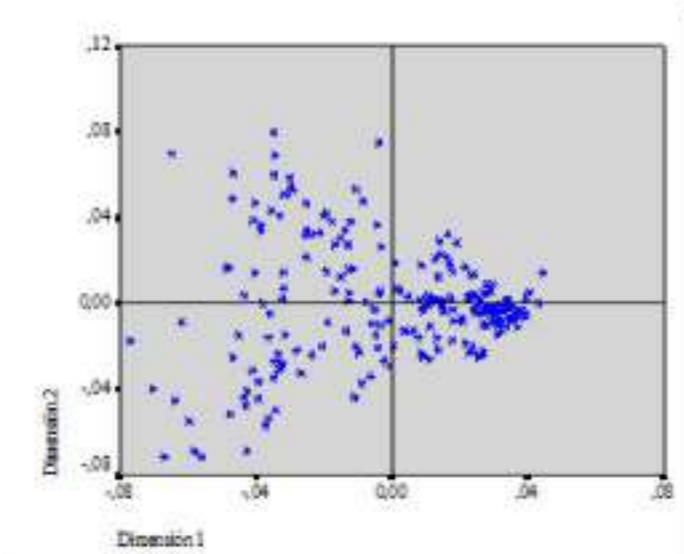
En la figura 1 se puede

observar la correlación entre el lazo afectivo con el medio extra citadino (A6) y el lugar de compra (A11), dicha relación tiene una explicación en que si consideramos que los principales lugares de compra del producto es en el origen con un 42,9% o en tiendas especializadas con un 21,4%, a esto si sumando que un 53,8% de los individuos que tienen un alto grado de afecto con el medio extra citadino adquieren el producto en el origen, mientras que los que tienen un grado medio de afecto con el medio extra citadino y que adquieren el producto en el origen disminuye a un 39,0%, lo que hace que se desplace la compra hacia las tiendas especializadas, realizando un 29,3% de las adquisiciones a través de ese canal.

“ Se puede mencionar que el consumo observado está caracterizado por ser ocasional, donde la principal motivación para la compra es para probar el producto con un 46,3% o para realizar un regalo con un 28,4%.”

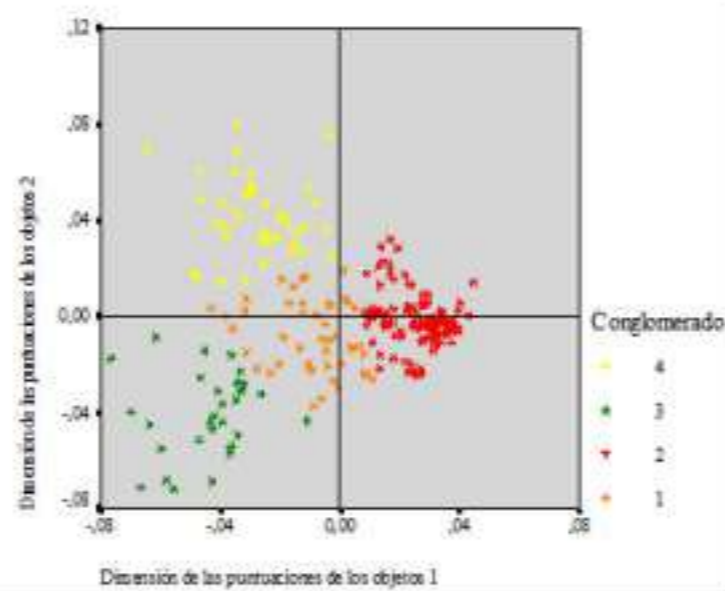
## ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS K-MEDIAS

En la figura 2, se pueden observar las cuantificaciones generadas por el CATPCA a los individuos que presentan una alta concentración de individuos en el cuadrante I y IV, de este modo se utilizó dichas cuantificaciones para la clasificación de los individuos en cuatro conglomerados, en la figura 3 se puede apreciar el resultado de dicha clasificación.



**Figura 2. Individuos y saturaciones en componentes del diagrama de dispersión biespacial**

Los resultados del análisis de conglomerados entregaron una concentración mayoritaria de los individuos en el conglomerado 2 (C2) con 168 individuos representando el 49,3% del



**Figura 3. Aglomeración biespacial de los individuos**

total, como es posible observar en la tabla 5, luego encontró el conglomerado 1 (C1) y 4 (C4) con 67 y 61 individuos respectivamente, lo que significó el 19,7% de participación C1 y un 17,9% por parte de C4

Conglomerado	Número de individuos por conglomerado	% de participación
1	67	19,7
2	168	49,3
3	44	13,1
4	61	17,9
Total	339	100,0

Para la tipificación de los conglomerados, se realizó primero el prueba de Kruskal-Wallis para determinar cuales son la variables que establecen diferencias significativas entre los conglomerados, de este modo se obtuvo como variables diferenciadores, el rango de edad, el estado civil, el lazo afectivo y el

nivel socioeconómico, los resultados se pueden ver en la tabla 6.

Conglomerado	Número de individuos por conglomerado	% de participación
1	67	19,7
2	168	49,3
3	44	13,1
4	61	17,9
Total	339	100,0

A continuación se desarrolla la caracterización en función de las variables que se muestran en la tabla 6:

C1: Se caracteriza por tener entre 36 y 50 años aún cuando también se incluyen en menor medida individuos entre 26 y 35 años, casado y nivel socioeconómico alto (B), no presenta una clara tendencia respecto al grado de lazo afectivo hacia el medio extra ciudadano.

C2: Se caracteriza por tener entre 36 y 50 años, casado y de un nivel socioeconómico medio (Cb), tiene además un grado medio de lazo afectivo con el medio extra ciudadano.

C3: Se caracteriza por un nivel de alto (B) a muy alto (A), mayor de 36 años, casado, con un grado medio de lazo afectivo con el medio extra ciudadano.

C4: Tiene un nivel

socioeconómico de medio (Cb) a medio-bajo (D), esta conformado por menores de 25 años, solteros y con un alto grado de lazo afectivo con el medio extra ciudadano.

Ahora bien respecto a las variables de consumo se realizó el mismo análisis, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 7

Variable	H de Kruskal-Wallis	Significación asintótica
Sexo	5,21	0,16
Rango de edad*	25,69	0,00
Estado civil*	72,84	0,00
Grado de lazo afectivo con el medio extra ciudadano *	10,48	0,01
Nivel socio-económico*	80,54	0,00

\* variables significativas al 0,05, que rechazan la hipótesis nula de igualdad

Debido a que las variables de motivación de compra y de frecuencia de consumo, no son diferenciadoras, en general los segmentos compran el producto para regalarlo o para probarlo, lo que se ve reflejado en una frecuencia de consumo muy baja asociada a eventos especiales. Ahora bien respecto a las variables distintivas las tipologías de mercado están caracterizados por:

C1: Este segmento conoce y consume mistelas, comprándolas en el lugar de producción y les gustaría adquirirlas principalmente en supermercados o en

menor medida en tiendas especializadas.

C2: Se caracteriza por no conocer las mistelas pero que si las consumirían, mencionan que les gustaría adquirirlas a través de los supermercados y las comprarían para probarlas.

C3: Este segmento al igual que C1 conoce y consume mistelas, las adquiere en el lugar de

producción, pero la gran diferencia es que le gustaría adquirirlas en tiendas especializadas

C4: Este segmento se caracteriza por conocer el producto, pero existe también un gran número de individuos que no lo conocen, de este modo el consumo se presenta prácticamente dividido en partes iguales entre los consumidores y no consumidores (siendo estos último propensos al consumo, convirtiéndose en consumidores potenciales), mencionan que adquieren el producto en el origen y adquirirían el producto a

través de supermercados o botillerías.

Posteriormente, se realizó la prueba de Kruskal-Wallis, para las características del producto exigidas por cada segmento, y se obtuvo por variables diferenciadoras las que se muestran en la tabla 8, respecto a las variables no diferenciadoras tales como la etiqueta del producto, la graduación alcohólica, el volumen y diseño de la botella, el precio y el color del contenido. Así los consumidores de la Región metropolitana dan una importancia relativa a la mayoría de estas variables, atribuyéndole únicamente una gran importancia al color del contenido, graduación alcohólica y al precio.

Variable	H de Kruskal-Wallis	Significación asintótica
Etiqueta	7,70	0,05
Nombre de la marca*	42,53	0,00
Origen del producto*	53,18	0,00
Sello de calidad*	28,74	0,00
Graduación alcohólica	4,33	0,23
Volumen de la botella	5,60	0,13
Diseño de la botella	6,96	0,07
Precio	1,49	0,68
Sellado de la botella*	48,07	0,00
Color del contenido	1,99	0,58
Aroma*	8,49	0,04
Sabor*	10,27	0,02
Claridad de la mistela*	32,41	0,00
Presencia del aditivo*	16,58	0,00
Cuerpo de la mistela*	11,40	0,01

\* variables significativas al 0,05, que rechazan la hipótesis nula de igualdad

Se obtuvo que en general

los segmentos C1, C2, C3 y C4 se caracterizan por dar gran importancia al sabor, cuerpo y aroma de la mistela, como también que se encuentre presente el

aditivo con el cual fue elaborada la mistela. La diferenciación se presenta C3 en introducir aspectos relativos a la presentación y calidad del producto dando

gran importancia al nombre de la marca y procedencia de la mistela como también la presencia de algún sello de calidad y el sellado de la botella.

## CONCLUSIONES

Se logró efectivamente establecer cuatro segmentos claramente diferenciados para el mercado de consumo de mistelas, dando cumplimiento con dos de los tres criterios establecido por Lambin (1995) para una eficiente microsegmentación del mercado, donde el segmento mayoritario está conformado por lo que podríamos definir como los "potenciales consumidores", que representarían el 49,3% del mercado, caracterizados por ser de un nivel socioeconómico medio (D) y que adquirirían el producto a través de canales de consumo masivo como supermercado principalmente, sus requerimientos al producto son relativos al sabor, cuerpo y aroma de la mistela.

Por otro lado, se logró establecer un segmento, que si bien representa el 13,1%, este, según los autores es una real opción para los centenares de productores de mistelas de la zona centro-sur de nuestro País, lo que da cumplimiento con la restante condición de eficacia de segmentación de Lambin (1995), este segmento que podemos definir como los "consumidores ocasionales" de mistelas está caracterizado por ser de un nivel socioeconómico alto (B) o muy alto (A), mayor de 36 años que conocen y consumen mistelas adquiriéndola en el lugar de producción pero que les gustaría

adquirirlas en tiendas especializadas de la región metropolitana, les es muy importante el sabor, cuerpo, aroma, y presencia del aditivo utilizado para la preparación de la mistela, pero además les importa aspecto como el nombre de la marca y la procedencia de la mistela, como también la presencia de algún sello de calidad y el sellado de la botella.

De este modo, se plantea a este como un atractivo segmento para los productores de mistelas, debido a que cuenta con una dimensión suficiente para la explotación de los productores de mistelas, además este segmento conoce el producto, tiene claridad sobre cuales son las características del producto, valora positivamente aspectos como la su lugar de procedencia y la calidad de la mistela, de este modo los productores de la zona centro-sur de nuestro País mediante una estrategia de marketing diferenciado pueden alcanzar un alto desempeño en áreas las importancia antes mencionadas para estos consumidores, un ejemplo de esto es una orientación hacia la calidad del producto, o estilo del mismo explotando así el activo intrínseco del producto, que guarda relación con que el consumidor establece que tiene un origen artesanal (Cáceres y Sáez, 2006), lo que permitiría a los productores cultivar estos atributos dándoles así una ventaja

competitiva, Kotler (1996) menciona que las empresas que buscan el liderazgo en calidad, deben fabricar o comprar los mejores componentes y mezclarlos con la experiencia, de este modo si consideramos que muchas veces los productores de mistelas vienen de una tradición de producción, la explotación de dicha experiencia reflejada en un know-how del proceso hace aun más factible el desarrollo de esta estrategia por parte de los productores de la zona centro-sur de nuestro País conviviéndolos en un sector competitivo. Por otro lado, queda en evidencia que una de las orientaciones estratégicas debe ser la producción, así la adquisición de insumos para la producción debe ser muy meticulosa, con el fin de reguardar el aroma y sabor del producto.

Respecto al segmento de "consumidores ocasionales" son más compatibles con una estrategia de diferenciación, debido a que ellos son propensos a la compra en tiendas especializadas lo que hace que este segmento sea accesible para los productores de mistelas, por las condiciones de compra que ellos poseen, respecto principalmente al volumen de adquisición, los que son incomparables con los supermercados.

De este modo el lineamiento general para la definición del marketing mix de las mistelas para el segmento de "consumidores ocasionales" debe estar cimentado por:

- (a) Un producto que posea una alta calidad, con un formato atractivo como por ejemplo para la realización de un regalo, de este modo la adquisición de los insumos se una parte fundamental, dentro de la cadena de valor de las empresas para estructurar la ventaja competitiva. Además ,
- (b) Por una plaza definida por tiendas especializadas en delikatessen o boutiques, donde la venta este orientada a la exclusividad
- (c) La promoción se puede realizar en el mismo sitio de ventas, además de la utilización de un sitio de Internet donde el concepto central establezca la exclusividad y artesanía asociada a la producción, destacando además el aseguramiento de la calidad del producto.
- (d) Finalmente, el precio debe ser competitivo en función de los principales productos sustitutos que puede presentar las mistelas, tales como licores, cremas de licor, etc.

#### BIBLIOGRAFÍA

- [1] ADIMARK. 2000. EL NIVEL SOCIO ECONÓMICO ESOMAR. Adimark, 8 pp[2] CÁCERES, L. y Sáez L. 2006. CONCEPTOS Y PREFERENCIAS ASOCIADOS A LA MISTELA POR POTENCIALES CONSUMIDORES DE LA REGIÓN METROPOLITANA. [3] DE K A N E L Consultores. 2004. BOOK DE ESTADÍSTICAS GENERALES. 23 pp. Morgan, Santiago, Chile.[4] MINISTERIO DE AGRICULTURA. 1986. LEY Nº 18.455 QUE FIJA NORMAS SOBRE PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALCOHOLES ETÍLICOS, BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y VINAGRES.[5] JOHNSON, R. y Wichern, D. 1992. APPLIED MULTIVARIATE STATISTICAL ANALYSIS. 642 pp. 3rd ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. USA.[6] KOTLER, P. 1996. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA: ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL. 800 pp. 2a. ed. en español. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.[7] LAMBIN, J. 1995. MARKETING ESTRATÉGICO. 1995. 611 pp. 3ra. ed. en español. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, España.[8] MIQUEL, S. Bigné, E., Lévy, J., Cuenca, C., Miquel, M. 1997. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. 453 pp. 1ra. ed. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, España[9] VISAUTA, B., Martori I, J. 2003. ANÁLISIS ESTADÍSTICO CON SPSS. VOL. II. 348 pp. 2da. ed. Mc Graw Hill Interamericana de España

# Aplicación de software en la evaluación de competencias laborales

Paola Lienqueo Llancao e Ingrid Schlegel Yañez

plienqueo@recsachile.cl | ingrid.schlegel@cl.henkel.com

**L**as organizaciones insertadas en un mundo globalizado buscan optimizar su productividad y el éxito dentro de mercado cada vez más competitivo, es por esto que las personas han cobrado gran relevancia convirtiéndose en el transcurso del tiempo como un socio estratégico. Entonces, se puede afirmar que: "El nuevo rol de RR.HH. está orientado a generar acciones que apunten al negocio, involucrándose más en los resultados de la compañía". Las organizaciones se han dado cuenta que su desarrollo depende de los individuos, de las competencias y actitudes que estos posean. Por tanto, éste adquiere una posición determinante para el futuro de las organizaciones.

## LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Determinar las competencias que poseen las personas que se desempeña al interior de las organizaciones resulta relevante para que esta respondan y se adapten a los cambios que ha vivido el mundo laboral, provocados por la globalización, cambios tecnológicos. Existen diversas definiciones para el concepto de competencias, estas varían dependiendo del objetivo que se



Las organizaciones se han dado cuenta que su desarrollo depende de los individuos, de las competencias y actitudes que estos posean.



desea alcanzar.

Según la página de la OIT las competencias son :

1. Características permanentes de la persona,
2. Se manifiesta cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Para Martha Alles las competencias hacen referencias a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en puesto de trabajo.”:

Las competencias se dividen en :

- Competencias Básicas: Son

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

aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

- **Competencias Técnicas:** Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

- **Competencias Transversales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

## LOS MODELOS DE COMPETENCIAS

Es necesario definir y considerar las competencias laborales para establecer a cual de ellas apunta nuestro

estudio; y tener una idea clara de lo que se busca al momento de reclutar y evaluar un individuo para determinado puesto en la organización.

Una vez aclarada las definiciones en el apartado anterior se puede analizar bajo la mirada de distintos modelos de competencia, cuales son aquellas que desean evaluar, en ese sentido es importante identificar los modelos que se utilizan actualmente y que nos ayudan a este propósito; el modelo funcional apunta al desempeño concreto que debe tener un individuo en un proceso productivo; el modelo conductista identifica las capacidades de una persona que puede direccionarla a desempeños superiores y el modelo constructivista define las competencias de los individuos según el análisis y proceso de resolución de problemas que se presentan en la organización. La decisión de aplicación de estos modelos, bajo la gestión por competencia, es porque se ha detectado la necesidad de realizar un cambio, intentando un impacto positivo en el desempeño de las personas

y por ende en los resultados del negocio.

Es importante rescatar que un modelo de competencia consta de cinco componentes:

- 1.Representación gráfica.
- 2.Grupos de competencias ó Clusters.
- 3.Nombre y definición de las competencias.
- 4.Indicadores conductuales.
- 5 . E j e m p l o d e comportamiento

Además, un sistema de gestión de RRHH por competencias eficiente radica en que éste permite a las personas de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Para esto se debe partir de una adecuada descripción de cargo, ya que los niveles de competencias necesarias deben ser definidos en aquellas descripciones. Y de ahí sentar las bases para la ejecución de dicho sistema de gestión del RRHH.

## EL MODELO CONDUCTISTA A LA BASE DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN 360º

Se ha mencionado con anterioridad que se desea detallar el subsistema de evaluación de desempeño por 360º.

Para nuestro estudio se analizará el modelo de competencia conductista genérico, que según J. M. Saracho "asume que las competencias son algo que permite a las personas comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o rol". Al determinar los comportamientos la idea es agruparlos como conductas claves o críticas y se establece una definición genérica sobre la competencia identificada, esta definición se hace por medio de la presencia o ausencia de la misma.

Se puede enumerar los pasos para la implantación del modelo:

- 1.Selección de empresas exitosas por industria
- 2.Identificación de mejores practicas por puesto
- 3.Identificación de comportamientos

4.Entrevistas de conductas criticas a una muestra representativa de personas que ocupan puestos similares

5.Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos

6.Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas según punto anterior

7.Elaboración del perfil de competencias requeridas

8.Comparación de competencias con el perfil requerido

9.Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos

Es decir, que cualquier subsistema de evaluación del desempeño debe iniciarse con estos pasos y luego dar paso a la aplicación del proceso de evaluación.

## LA EVALUACIÓN EN 360º

La evaluación en 360º es una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos y es cada día más utilizada para la evaluación de competencias, siendo el modelo de competencias

genéricas el que puede hacer un correcto uso de ella.

En general se estructura a partir de afirmaciones sobre las conductas, comportamientos, actitudes; consiste en calificar mediante puntaje en que medida el evaluador percibe lo que el evaluado hace. La evaluación de 360° requiere que los individuos objeto de evaluación se encuentren ejerciendo el puesto de trabajo para el cual se pretende valorar su grado de competencia.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados "es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro".

El proceso consiste en:

- 1.- establecer la población evaluar
- 2.- capacitar a los evaluadores.
- 3.- evaluación por parte de las jefaturas.

4.- evaluación por parte de los pares.

5.- evaluación de los clientes internos.

6.- evaluación de los subordinados.

7.- establecer que medición pesa mas sobre la otra de acuerdo al criterio que se defina.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Se debe reflexionar sobre como enfrentar las acciones concretas para mejorar aquello que se requiera. Para la organización y para el individuo no supone ningún logro si no es acompañado de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias y entrelazado con todos los subsistema del modelo de gestión de RRHH.

### EL SOFTWARE DE EVALUACION EN 360°: Evacom

Es software de apoyo para la evaluación por competencias. Está desarrollado en plataforma

Web, permitiendo así portabilidad, facilidad de uso e implementación. Permite ser instalado en tecnología Java, posee documentación y ayuda en línea.

A continuación explicamos paso por paso su utilización:

### 1. Parametrización del sistema

Se definen los trabajadores que harán parte del proceso de Evaluación y sus roles dentro de la organización.

“ Desde una ventana en un ambiente virtual, el software da la opción de acceder a las aplicaciones crear específicamente los componentes de la evaluación de acuerdo a los criterios definidos por los responsables de la gestión de personal. ”

### 2. Determinación de competencias corporativas

Se define el diccionario de competencias de acuerdo a la visión estratégica de la gestión de personas, las preguntas para evaluar cada una de dichas competencias; las perspectivas desde las

cuales se efectuará dicha evaluación; los porcentajes de participación para cada evaluador (establecer % mínimos de participación) y las opciones de respuesta de acuerdo con la Misión, Visión y los valores de la empresa, se definen las competencias corporativas que se desean desarrollar en cada uno de los colaboradores de la organización.



### **3. Diseño de competencias por cargo**

Teniendo en cuenta el manual de función de cada cargo y de acuerdo con las responsabilidades y tareas asignadas al mismo, se escogen del diccionario de competencias la lista de competencias que serán evaluadas por cargo. De acuerdo con las competencias seleccionadas durante el Diseño de

Competencias, cada Director o Jefe de área, según las solicitudes y requerimientos de cada cargo determina los puntajes mínimos (de 1% a 100%) de evaluación para cada competencia, definiendo la prioridad de cada una de ellas.

Dentro de la estrategia de RRHH, la organización define 3 tipos de competencias: corporativas, relacionadas

con el ser y una competencia relacionada con el saber hacer. Esto permite establecer que tipo de competencias son las que se encuentran más débiles de acuerdo a las prioridades del cargo y se determina el porcentaje deseado para cada una de ellas.

### **4. Determinación de matrices de evaluadores**

Teniendo en cuenta la metodología de evaluación

de 360°, se determina las personas encargadas de evaluar, desde las diferentes perspectivas: jefe inmediato, colega, cliente interno, subalterno y el mismo evaluado desde su propia perspectiva.

Paso 1: Se crea a la persona que será evaluada y a los evaluadores que corresponda para dar inicio a la técnica (evaluación) de 360°.

Paso 2: Se asignan los porcentajes que representaran las percepciones de los distintos evaluadores, identificándolos por su nombre en el campo que corresponda según su condición evaluadora.

Paso 3: En una tabla dentro de la etapa evaluadora, se indican las preguntas y los criterios de respuesta, a los cuales deben ceñirse los evaluadores en cada una de las perspectivas; luego de dar "Aceptar" al término de las respuestas; podemos pasar a una siguiente vista (la de Cuestionarios) donde puede obtenerse copia de la instancia anterior (por área, por cargo, por evaluado, por evaluador) e imprimirla para registro.

## 5. Generación de Evaluaciones

De acuerdo a las competencias definidas para cada cargo, sus puntajes mínimos y la matriz de evaluadores, se genera en sistema las respectivas evaluaciones, clasificándolas por evaluadores.

Entrega un informe detallado de los puntajes alcanzados por competencia con respecto a las distintas perspectivas, arrojando totales ponderados por competencia de acuerdo a los porcentajes

determinados inicialmente.

## 6. Análisis

De acuerdo a los resultados individuales de las evaluaciones, se realiza un análisis general, teniendo en cuenta los resultados personales y grupales, surgiendo en cada caso un plan de acción a tomar, comparando los resultados con los puntajes mínimos requeridos.

## 7. Evaluación, Retroalimentación y Seguimiento

A cada jefe de área se

realiza la retroalimentación de los resultados del grupo, haciendo entrega de las graficas individuales, se sugiere el análisis de grupo y redactar el acta de Retroalimentación y Compromisos en el cual se plantea las actividades de formación sugeridas para cada caso. Finalmente se realizará un seguimiento del impacto generado con las actividades de formación sugeridas dentro del Plan de acción y el beneficio que representa en el desarrollo de las competencias.

## CONCLUSIONES

Referidas a la evaluación 360°

En la evaluación de 360° entre más evaluadores participen, el sistema adquiere mayor objetividad, debido a que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas, por este motivo se puede decir también que la calidad de la información es mayor, esto genera una retroalimentación que procede de varias personas e incentiva el desarrollo del empleado evaluado, definiéndose planes de Capacitación y Desarrollo de las personas con base a los resultados individuales y grupales, en este sentido permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas reconociendo y estimulando sus

resultados, se elevan las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto. Siendo estas sus principales ventajas.

En esta evaluación se puede también distinguir algunas desventajas, como son el entrenamiento que deben recibir las personas para ser evaluados y evaluadores, más aún si se utiliza un software, el cual debería ser un programa cercano y de fácil utilización. Otra debilidad de la evaluación de 360° se puede observar cuando las culturas organizacionales son inadecuadas, para aplicar esta herramienta, debe existir en la empresa una marcada orientación al desempeño, un compromiso con los programas de capacitación y con el desarrollo de las personas. Otro punto

complejo es el conflicto de opiniones que se puede presentar en la etapa de retroalimentación que puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que las opiniones de los evaluadores han sido confabuladas.

La aplicación de esta evaluación tiene un alto costo de tiempo y dinero, ya que se moviliza a toda la organización, donde se tiene que hacer presente una capacitación inicial, esto quiere decir, la realización de sesiones de orientación y sensibilización para la evaluación, la evaluación en si misma, la elaboración de reportes, sesiones que faciliten la retroalimentación, la ejecución de acciones para el desarrollo de los individuos y una re-evaluación para confirmar el avance de los mismos.

Referidas al software, Evacom

Respecto a la importancia y beneficios del software para evaluación por competencias podemos distinguir la mejora de los procesos de selección de la organización,

se facilita el establecimiento de estándares de desempeño, mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada empleado, documentación y ayuda en línea. Como herramienta tecnológica facilita el análisis estadístico de la información, así como el seguimiento de los planes de acción, además de estar completamente desarrollado en plataforma Web garantizando portabilidad, facilidad de uso e implementación, no requiriendo configuración en

los clientes.

De acuerdo al software: ¿qué ocurre por ejemplo en los casos que el empleado no tiene subalterno o carece de un cliente interno o externo?, cabe preguntarse: ¿el software se ajusta a un modelo en 180° o 90° según corresponda?; ¿Se crea un sesgo de la evaluación?; ¿Se pierden los porcentajes que no serán representados por la perspectiva carente?; ¿Es equitativa la distribución de porcentajes al existir menos evaluadores?; ¿Se castiga en términos de puntaje al



empleado que no puede ser evaluado en 360°. Estas dudas podrían ser aclaradas profundizando aún más en la utilización de este software y/o comparándolo con otros de su misma especificidad o que apunten a modelos distintos como los de 90° y 180°.

Se puede decir que la llegada de cualquier herramienta que evalúe los procesos o desempeño de las personas y que traiga consigo la implementación de nuevas tecnologías, puede causar una cierta resistencia por parte de los usuarios y de la organización en general, es por esto que el deber de Recursos Humanos es sensibilizar a los participantes, comunicar los planes y objetivos que se quieren alcanzar para lograr un ambiente de confianza, motivación y participación.

Por último, es necesario relevar la utilización de software en el ámbito de la gestión tecnológica ya que como herramienta contribuye al mejoramiento de la gestión de recursos humanos y de la empresa en su totalidad apuntando a la obtención de los resultados deseados con respecto a las metas propuestas por la organización; ofreciendo una serie de ventajas competitivas que permitirán que la empresa se posicione como innovadora al tener una eficiente evaluación de sus cooperadores por medio de este método y de efectuar como consecuencia una eficaz capacitación. Además, de aprovechar esta herramienta para retroalimentar a todos el sistema de gestión de RRHH. {}

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles Martha, "Desempeño por Competencias", Ediciones Granica S.A. Argentina 2002, 2004

?Dolan Simón, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. "La Gestión de los Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, tercera Edición, España 2007

?Saracho José María, "Un Modelo General de Gestión por Competencias – Métodos y metodologías para la identificación y construcción de competencias"; Ediciones Ril, Chile 2005

#### WEBGRAFÍA

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm); visitada 10 Junio 2008  
<http://www.competenciaslaboraleschile.cl>; visitada 10 Junio 2008

<http://www.ilo.org/Search3/searchOnFast.do>; visitada 12 Junio 2008

<http://www.clarin.com/suplementos/economico/2001/10/28/n-01701.htm>; visitada 15 Junio 2008

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso\\_comp/iii.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii.htm); visitada 20 Junio 2008

<http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>; visitada 20 Junio 2008

# Herta Reyes, una vida dedicada a formar personas

Julio González Candia, Académico del Depto. de Tecnologías Generales  
[julio.gonzalez@usach.cl](mailto:julio.gonzalez@usach.cl)



mesa, comenzó la entrevista. Lo primero fue hacer ciertas precisiones. Psicóloga, titulada de la Universidad de Chile en el 1972, hija única de Guillermo Reyes y Juanita Martínez. Durante su vida ha viajado por Francia, Inglaterra, Australia, Paraguay, Uruguay, Argentina, Brasil – inolvidable para ella Río de Janeiro, Salvador de Bahía– y la Isla de Pascua. Identificada con el género, valores como el respeto, la equidad, la democracia...

Ingresó a la Universidad de Santiago cuando aún no se llamaba así, el nombre era "Universidad Técnica del Estado". Entró recomendada por un amigo para hacer algunas horas de clases puesto que se titularía de Psicóloga y tenía además formación pedagógica. En un principio su especialización fue en el área clínica pero la vida y las circunstancias la llevaron

**L**a entrevista ocurrió una tarde de este invierno interminable que se prepara a decir adiós. Me abrió la puerta una mujer emblemática, presente en el recuerdo de muchas generaciones de los ex Técnicos Universitarios en

Administración de Personal. El abrazo fraterno fue el primer gesto que abrió la puerta a su casa, sus recuerdos y a parte también de su corazón.

Con dos perros de compañía, un exquisito café y una grabadora sobre la



por otro camino. El Golpe de Estado del año 1973 la encontró en esta Universidad, la gran mayoría de sus compañeros de trabajo fueron despedidos. Ella tenía la impresión que en cualquier momento la obligarían a renunciar. En el año 1976 se incorporó a la carrera de Técnico Universitario en Administración de Personal. Recuerda con cariño que se trataba "de un curso chiquitito, una promoción que no debía haber tenido más de 10 alumnos". Esta actividad le gustó mucho más que los estudios y encuestas que realizó al principio. Luego vinieron más alumnos, incluso dos ingresos por semestre, sin embargo, la estabilidad laboral, fue durante todo ese período una situación muy compleja.

Recuerda con mucha emoción su trabajo con la Economista y Jefa de Carrera por muchos años, Sra. Berta Villagrán Moraga y con los Académicos Sres. Miguel Portugal Campillay y Luis Ovalle Díaz.

La primera pregunta no fue fácil, Herta, **¿por qué decidió irse de la Facultad? Mientras formulaba la pregunta,**

**me recordaba lo apreciada y respetada que era como docente, casi inexplicable resultó su decisión inapelable de dejar el Tecnológico.** Considere que ya estaba bueno, estaba cansada, o sea no estaba cansada del trabajo sino del movimiento por que en ese entonces tenía un problema en las piernas... me movía con dificultad"

**¿Qué recuerdos tienes de tú experiencia en la Facultad y especialmente de la carrera de Administración de Personal?**

Cuando recuerdo, siempre me da mucho gusto porque fueron años muy bonitos, los hice con mucho agrado, realmente era una cosa bonita trabajar con los chiquillos, tuve que ir aprendiendo cosas nuevas, como el asunto de la organización, psicología organizacional, anduve tratando de complementar todo lo que podía, tratando de ver las cosas nuevas que habían....

**Imposible no acordarse de tus famosos controles semanales Herta....** Pero a la larga todo eso fue

valorable, ahora yo recuerdo que tenía todo un sistema, que hacía fila A y fila B, y que dabas entre 10 y 15 minutos para contestar.

**¿Que sientes tú de haber sido una persona tan importante en la formación de varias generaciones de administradores de personal?**

Mira te voy a contar una anécdota que en este momento me emociona, me acuerdo de una ceremonia en el Aula Magna, cuando entré estaban todos los alumnos vueltos locos, yo me sentía entre alagada y avergonzada porque en realidad fue bien extraña la cuestión, eso a mi me dio mucho gusto porque para bien o para mal los cabros me identificaban y de alguna manera me sentí más cerca de ellos y bueno, tal vez mirando para atrás pude haber cambiado algunas cosas, que es lo que pasa cuando uno recorre un camino y mira para atrás y dice tal vez, esto lo podría haber realizado de otra manera, pero en el momento en que tu lo haces es lo que mejor te parece.

**No deja de llamar la atención, ese paso que tú diste al lado por así**

**decirlo, porque nadie te pidió la renuncia, porque perfectamente te podrías haber quedado, por que contabas con el respeto de los directivos, el afecto de los estudiantes.**

Creo que esa sensación de haber cumplido una etapa y de sentir honestamente que ya no podía aportar lo que yo hubiese querido, o sea que estaba siendo insuficiente mi criterio, por una parte físicamente y por otro lado, habían cosas en las cuales debería haberme interiorizado en ellas, pero ya no tenía deseos de continuar, consideraba que ya no aportaba... quería más tiempo para mí.

En mi defensa te puedo decir que me gustaba mucho lo que hacía, me gustaba con todo el trabajo que implicaba mi sistema que no era poco, pero de igual manera gozaba en las mañanas cuando llegaba y veía a los chiquillos

y pensaba de que manera podía incentivar, escuchar aportes y nuevas ideas de ellos. Y para mi eso era una



y eso se lo tengo que agradecer a mi destino porque no todo el mundo disfruta de lo que hace diariamente.

**¿Cuales son tus recuerdos de la Escuela Tecnológica, tus recuerdos de la Facultad, si los pudieras sintetizar en un par de palabras, cuales serian estas?**

La Escuela Tecnológica en realidad yo la dejé con pena,

en el sentido de que ese marco arquitectónico que estaba lleno de rostros, de alumnos que iban y venían de profesores, era como un hogar conocido, al principio no me gustó por razones de comodidad, porque en ese tiempo yo vivía acá (en Estación Central) y la Escuela quedaba ubicada en Recoleta. Las oficinas eran oscuras, pero allí uno sentía que pertenecía... Cuando recuerdo inevitablemente

Me sentía entre alagada y avergonzada... para bien o para mal los cabros me identificaban y de alguna manera me sentí más cerca de ellos... mirando para atrás pude haber cambiado algunas cosas... pero en el momento en que tu lo haces es lo que mejor te parece.

alegría, nunca fue una carga

recuerdo inevitablemente

sonrí porque recuerdo con agrado ese tiempo.

La vorágine de estos tiempos nos obligó a finalizar una entrevista que pudo haber durado horas. Asumo la responsabilidad por una edición que necesariamente tuvo que

reducir la amplitud de las palabras, los silencios y las emociones inevitables. Volví a la Facultad con la sensación de haber realizado lo correcto. Las organizaciones tienen su historia, y en ella fundadores, líderes, que las ayudan a constituirse como

tal. Visibilizar a Herta Reyes a través de esta primera entrevista fue un acto de justicia pero también de extremo agrado por volver a compartir con una mujer que ha dedicado su vida a formar a las personas. }



Para mi eso era una alegría, nunca fue una carga y eso se lo tengo que agradecer a mi destino porque no todo el mundo disfruta de lo que hace diariamente.

sonrió porque recuerdo con agrado ese tiempo.

La vorágine de estos tiempos nos obligó a finalizar una entrevista que pudo haber durado horas. Asumo la responsabilidad por una edición que necesariamente tuvo que

reducir la amplitud de las palabras, los silencios y las emociones inevitables. Volví a la Facultad con la sensación de haber realizado lo correcto. Las organizaciones tienen su historia, y en ella fundadores, líderes, que las ayudan a constituirse como

tal. Visibilizar a Herta Reyes a través de esta primera entrevista fue un acto de justicia pero también de extremo agrado por volver a compartir con una mujer que ha dedicado su vida a formar a las personas. { }



Para mi eso era una alegría, nunca fue una carga y eso se lo tengo que agradecer a mi destino porque no todo el mundo disfruta de lo que hace diariamente.

## Lanzamiento Revista GPT



Con la presencia de la Decana de la Facultad Tecnológica Sra. Laura Almendares Calderón, ayer miércoles 28 de Mayo de 2008 se dio por inaugurada la Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología. En parte de su discurso, la Sra. Decana de la Facultad planteó que "iniciativas como esta revista adquieren una relevancia tan estratégica en nuestros días. Y lo señaló no sólo porque existirá un "lugar o un medio" para que los académicos y/o investigadores, los profesionales, y por que no decirlo también los alumnos y alumnas puedan plantear sus reflexiones, resultados de estudios y/o transferencias en las empresas del sector productivo, en fin, sino mucho más importante aún, porque existirá lo que los teóricos han denominado "un lugar de enunciación", lo que significa, que el área de Administración de Personal, a través de su recursos humanos especializados podrán "escribir" desde un lugar determinado. Si nuestro discurso como Universidad se sustenta en pilares tales como la equidad, la movilidad social, la igualdad de oportunidades, es entonces, desde aquellos lugares desde donde se deben construir los planteamientos, las reflexiones y las propuestas".

La mencionada revista nace con un ISSN otorgado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT y cuyo número es el 0718-5693.

Nace, además, con el apoyo y colaboración de tres revistas electrónicas internacionales: Learning Review de España, Estrategia Magazine y Enlaces de Recursos Humanos, ambas de Argentina.

La ceremonia se realizó en el Salón de Honor, ubicado en el segundo piso de la Casa Central de la Universidad.

La revista electrónica está en la web en la dirección: [www.tap.usach.cl/gpt](http://www.tap.usach.cl/gpt) y descargable en formato PDF en [www.tap.usach.cl](http://www.tap.usach.cl)



# Finaliza tercera versión Diplomado Gestión de las Personas

Con la asistencia de las máximas autoridades de la Facultad Tecnológica finalizó el pasado jueves 10 de julio del año en curso la tercera versión del Diplomado en Gestión de las Personas.

Con la presencia de la Sra. Laura Almendares Calderón, Decana de la Facultad Tecnológica, el Sr. Julio González Candia, Vice Decano de Docencia, el Sr. Roberto Cortés Valladares, Secretario de Facultad, el Sr. Miguel Portugal Campillay, Director de Depto. de Tecnologías Generales y la Sra. Myrna Videla Aros, Jefe de Carrera de Tecnólogo en Adm. de Personal finalizó la tercera versión del Diplomado en Gestión de las Personas, proyecto emblemático del área de Administración de Personal.

En esta ocasión los 21 participantes que recibieron su Diploma, fueron acompañados por sus respectivas familias y entre ellos se contaba con profesionales del área de la Psicología, Periodistas, Ingenieros Comerciales, Administrativos especializados de esta Universidad y, por supuesto, ex alumnos de la Carrera de Administración de Personal tanto a nivel de Técnico como de Tecnólogo.

En la ceremonia realizada en el Salón de Honor de la Corporación, se distinguieron a los tres mejores alumnos, ellos fueron: Patricia Rabanales González, Chary Rocha Ibarra y Eugenio Troncoso Canales. También recibieron un Diploma especial y un obsequio la mejor compañera, Sra. Ana Córdova Molina y el Mejor Facilitador – por tercera vez consecutiva – la distinción fue para el Relator del módulo de Gestión de por Competencias, Sr. Mauricio Reyes Alfaro. La Ceremonia fue conducida por el Coordinador Académico del Diplomado, Sr. Hugo Vergara Reyes y tuvo entre los discursos, el de la alumna Chary Rocha Ibarra, quién emocionó con sus bellas y sentidas palabras a la audiencia.



# Revista GPT es incorporada a LATINDEX y DIALNET



GESTION DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGIA



Con fecha 23 de Junio del año en curso la revista electrónica "Gestión de las Personas y Tecnología" fue incorporada al directorio e índice Latindex -Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas.

La información fue entregada por la Sra. Evelyn Figueroa del Depto. de Información Científica del Programa de Revistas Científicas chilenas de Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT).

Comentarles a tod@s l@s integrantes de la Comunidad Tap que Latindex - Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal- es producto de la cooperación de una red de instituciones que funcionan de manera coordinada para reunir y diseminar información bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas producidas en la región. Los usuarios potenciales de Latindex son todos aquellos que usan, intercambian y generan información científica editada en la región, como son: los investigadores, docentes, estudiantes, administradores y planificadores de la actividad científica, editores, bibliotecarios y especialistas de la información.

Latindex sirve también a la comunidad internacional (organismos y/o personas) interesada en los contenidos, temas y acciones relacionados con la ciencia y la información científica en la región.

La misión del Sistema es difundir, hacer accesible y elevar la calidad de las publicaciones científicas seriadas producidas en la región, a través de los recursos compartidos. Para ello, coordina acciones de acopio, procesamiento, diseminación, uso y producción de la información científica. La Dirección web es: <http://www.latindex.unam.mx>

Con este primer gran paso la revista de la Carrera de Tecnología en Administración de Personal se posiciona en un espacio latinoamericano, con lo cual aumentará considerablemente el número de visitas y la visibilidad de nuestro proyecto académico.

Santiago, Julio 24 de 2008

# Facultad Tecnológica: Nueva Carrera comenzará en Marzo 2009



El pasado miércoles 27 de agosto del año en curso fue aprobado en la Octava Sesión Extraordinaria del Consejo Académico de la Universidad de Santiago de Chile la nueva carrera conducente a:

LOS GRADOS ACADÉMICOS DE BACHILLER EN DOCENCIA TECNOLÓGICA Y LICENCIADO EN EDUCACIÓN TÉCNICA Y FORMACIÓN PROFESIONAL Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE PROFESOR DE EDUCACIÓN MEDIA TÉCNICA Y PROFESIONAL en las menciones de:

- > Administración
- > Construcciones
- > Electricidad

- > Electrónica y Telecomunicaciones
- > Mecánica

La nueva carrera que será impartida a contar de Marzo de 2009 por la Facultad Tecnológica pretende hacerse cargo, entre otras, de las siguientes situaciones detectadas en el Sistema Educativo Técnico Profesional del País:

- ? pérdida de referentes que permitan sostener estándares de calidad formativos.
  - ? falta de vinculación de las unidades educativas de nivel medio, los centros de formación técnica y los institutos profesionales con el sector productivo de bienes y servicios.
  - ? déficit manifiesto en actualización y perfeccionamiento de los docentes actualmente en ejercicio.
- La Universidad de Santiago frente a estos requerimientos ha participado de diversas iniciativas, entre las que destaca:

La Instalación de un Consorcio de nueve Universidades Chilenas, denominado FORMADOCENTE, con miras a diseñar, implementar y desarrollar un sistema de formación inicial de docentes técnicos. Proyecto que potenciaría en nuestra Universidad, entre otras acciones:

- 1) La instalación de un programa de formación inicial de docentes técnicos, vía

ingreso PSU. Para la formación de nuevos cuadros docentes;

- 2) La Consolidación de itinerarios de formación inicial docente, dirigidos a profesionales, de nivel técnico superior con habilitación para el ejercicio pedagógico, otorgado por la autoridad competente y;
- 3) La instalación de programas de actualización pedagógica y en las tecnologías de la especialidad.

La carrera recientemente aprobada, en este sentido, constituye un claro aporte, en la línea de consolidar una respuesta institucional, frente al País y a nuestros socios en el Consorcio, en orden a instalar un programa de formación inicial de docentes técnicos, vía ingreso PSU para la formación de nuevos cuadros docentes; acción que en un contexto universitario, abre el camino para la consolidación de otras iniciativas que se pudiesen presentar en el mismo ámbito de acción.

Desde esta perspectiva, el proyecto presentado pretende; desde las competencias tecnológicas propias de su quehacer académico, en el campo tecnológico y técnico, desarrolladas por la Facultad Tecnológica durante sus treinta y nueve años de vida; consolidar un nodo que permita articular las diversas iniciativas y capacidades instaladas en la Universidad de Santiago y que posibiliten dar respuestas oportunas, innovadoras y pertinentes a las necesidades del subsistema de la Educación Técnica y Profesional del País.

Por todo lo anterior, la nueva carrera, ha definido como sus objetivos principales, entre otros, los siguientes:

- Responder, en la formación inicial docente, a todos los eventuales desafíos que deberán asumir los egresados de la carrera en su vida profesional.
- Ofrecer oportunidades de "profesionalización secundaria",

específicamente en temas de Orientación Laboral y Gestión de la Formación Técnica.

- Generar ambientes tecnológicos competentes, participativos, entre las instituciones docentes y el ámbito laboral específico.
- Ofrecer a partir de las capacidades instaladas, programas de habilitación y de actualización tecnológica y didáctica para docentes técnicos en servicio.
- Lograr que los docentes técnicos tengan por misión la formación de personas competentes con la capacidad de actuar responsablemente en contextos que rápidamente cambian, tanto desde el nivel básico de la enseñanza técnico profesional, como de la enseñanza superior.
- Contribuir a garantizar, en las empresas y/u organizaciones públicas y privadas, la eficiencia y eficacia en la transferencia de los procedimientos asociados a nuevas tecnologías a todo el personal involucrado en ello, como también contribuir a la selección de la misma de acuerdo al modelo de aprendizaje que posea la organización
- Contribuir en la diversificación de la docencia en áreas tecnológicas emergentes, a través de los Seminarios e Investigaciones que forman parte de la estructura curricular del programa

Finalmente, señalar que el ingreso será vía PSU en acuerdo a los reglamentos generales de la universidad. El puntaje mínimo de selección será de 570 puntos.

La postulación se realizará al Plan Común de Bachillerato en Docencia Tecnológica y los porcentajes en que ponderará cada prueba son:

Lenguaje y Comunicación 20%  
Matemática 30%

Prueba especial de:

Ciencias o Historia y Geografía 10%  
Notas de enseñanza Media: NEM 40%