UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MATERIAL DOCENTE

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

SANTIAGO, enero de 2006

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO I

"Marco Político, Económico e Institucional de la Agricultura Familiar Campesina"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MODULO I

Marco Político y Económico e Institucional

Objetivos del curso

Entregar elementos que permitan interpretar el escenario político, institucional, legal y económico en el cual se insertan las organizaciones campesinas y las condiciones a las cuáles se enfrentan en su gestión para el logro de sus objetivos.

Contenidos Temáticos

Caracterización general del modelo político, económico y social del país.
Sistema unitario/federal
El presidencialismo.
La política local: los condicionamientos de un Estado centralizado.
Constitución chilena

Política económica chilena
Producto Nacional
Inflación e IPC
Política monetaria y política fiscal
Banco Central
Mercado agrícola
Comercio Exterior
Sistema tributario chileno

Política social chilena Sistema de seguridad social
Sistema Educacional
Sistema Nacional de Salud
Sistema de Previsión

Identificación de administración del Estado.
Objetivos
Competencias
Grados de descentralización y concentración
El Estado
Definición, Origen y Clasificación
Organigrama del Estado
Poderes del Estado
Poder ejecutivo, legislativo y judicial

Caracterización de la política sectorial
Política agraria y rural
Ministerio de Agricultura
Institucionalidad agrícola (autoridades y servicios dependientes
Mesa para el Desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina
Instrumentos públicos vigentes
Instrumentos de Fomento productivo para el sector de la Agricultura Familiar Campesina.

Método de Enseñanza

- Charlas expositivas, apoyadas en set de transparencias
- Trabajo grupal de intercambio
- Espacios de discusión que serán dirigido por el instructor

Sistema de Evaluación

- Asistencia: 80%
- Al término de la actividad se aplicará un instrumento para evaluar los objetivos propuestos. Nota de aprobación 4.0 (cuatro) de una escala de 1.0 a 7.0.

Aprendizajes Esperados

Los participantes estarán habilitados para comprender el marco político, económico e institucional chileno y que rige a la Agricultura Familiar Campesina.

PROFESORA: PAOLA ANA PARRA

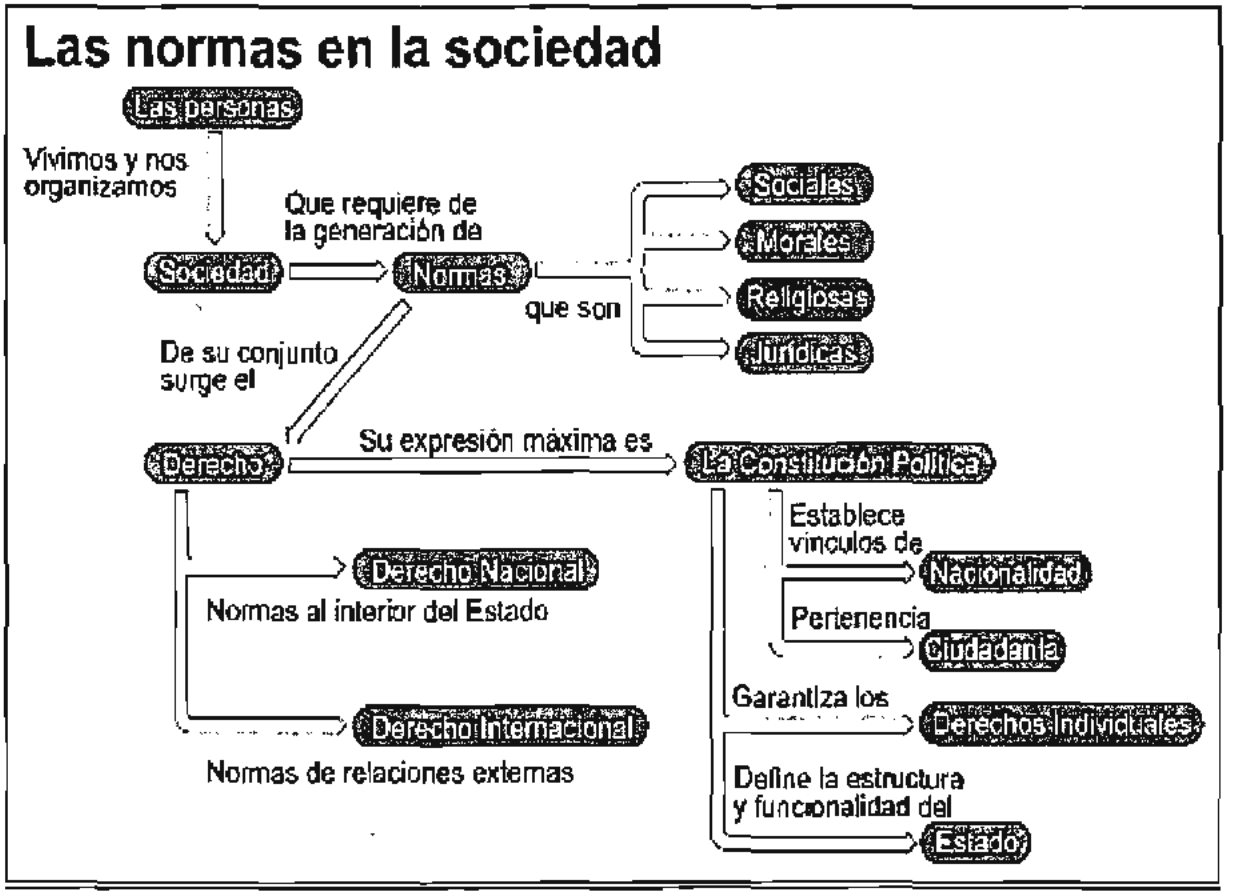
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA

Marco Político, Económico e Institucional de la Agricultura Familiar Campesina

RELATOR
PAOLA ANA PARRA

1) MARCO POLITICO



La Constitución

Ley fundamental del ordenamiento jurídico, que se ocupa de organizar el Estado y la forma de gobierno, y de fijar las atribuciones y límites al ejercicio de los poderes públicos, estableciendo, además, las garantías individuales.

Estructura del Estado

Poder Legislativo

- El Congreso Nacional de Chile fue fundado el 4 de julio de 1811.
- Cámara de Diputados, de 120 miembros
- Senado, integrado por 48 parlamentarios.

Poder Judicial

- Tiene como misión esencial administrar Justicia.
- La Corte Suprema de Justicia es el más alto Tribunal existente en el país. Es un órgano colegiado integrado por 21 ministros.
- Por debajo de la Corte Suprema, se encuentran las Cortes de Apelaciones, que se distribuyen a lo largo del territorio nacional. Dependiendo de la Corte de Apelación respectiva se ubican los Juzgados, que pueden ser del Crimen, Civil, de Menores y del Trabajo.

Bases Constitucionales del Poder Judicial. Principios.

- Independencia, de los otros poderes del Estado para el cumplimiento de sus funciones.
- Legalidad, es decir, los tribunales deben estar establecidos por ley
- Inamovilidad, los jueces permanecen en sus cargos aunque no de manera absoluta, permitiendo que los tribunales actúen libres de presiones y con imparcialidad.
- Inexcusabilidad, los jueces deben resolver siempre los asuntos de su competencia, sometidos a su consideración a pesar que no exista una ley respectiva.
- Responsabilidad, de los actos que se ejecutan dentro de las funciones como jueces

Poder Ejecutivo

- El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral.

Organización del Estado Regional

- Gobierno Regional (GORE): Servicio descentralizado, en el cuál está radicado la administración superior de la Región
- Consejo Regional (CORE): Organo de fiscalización y participación de la comunidad
- **Intendente:**
  - Designado por presidente
  - Preside el GORE
  - Encabeza el CORE.

2) MARCO ECONOMICO

- **Producto Nacional**

Es el valor monetario de los bienes y servicios producidos por una nación durante un periodo determinado de tiempo.

- Variables que Incluye
  - Consumo
  - Inversión
  - Gasto de Gobierno
  - Exportaciones
  - Importaciones

- **Inflación e IPC (Índice de Precio al Consumidor)**

Índice que muestra las variaciones experimentadas por los precios de los bienes y servicios que enfrenta el consumidor
Se calcula como un promedio ponderado de los distintos precios, y señala cuánto ha subido o bajado el "costo de la vida".
Se considera una "canasta " de bienes y servicios.

- **Política Monetaria y Política Fiscal**

Política Monetaria: Utiliza variables monetarias tales como la emisión, el crédito interno y las operaciones de mercado interno

Política Fiscal: Utiliza variables fiscales, tales como el gasto fiscal y las tributaciones.

- **Banco Central**

Organismo autónomo de gobierno, encargado de regular el crédito interno y la oferta monetaria a nivel nacional, mediante la emisión de dinero y bonos.
La variable de medición de las variaciones en la tasa interbancaria es el IPC.

- **Comercio Exterior**

Intercambio de Bienes y Servicios entre dos países.
Así se aprovechan las ventajas de la especialización de cada país.
La exportaciones e importaciones se miden en la Balanza Comercial.

- **Sistema Tributario Chileno**

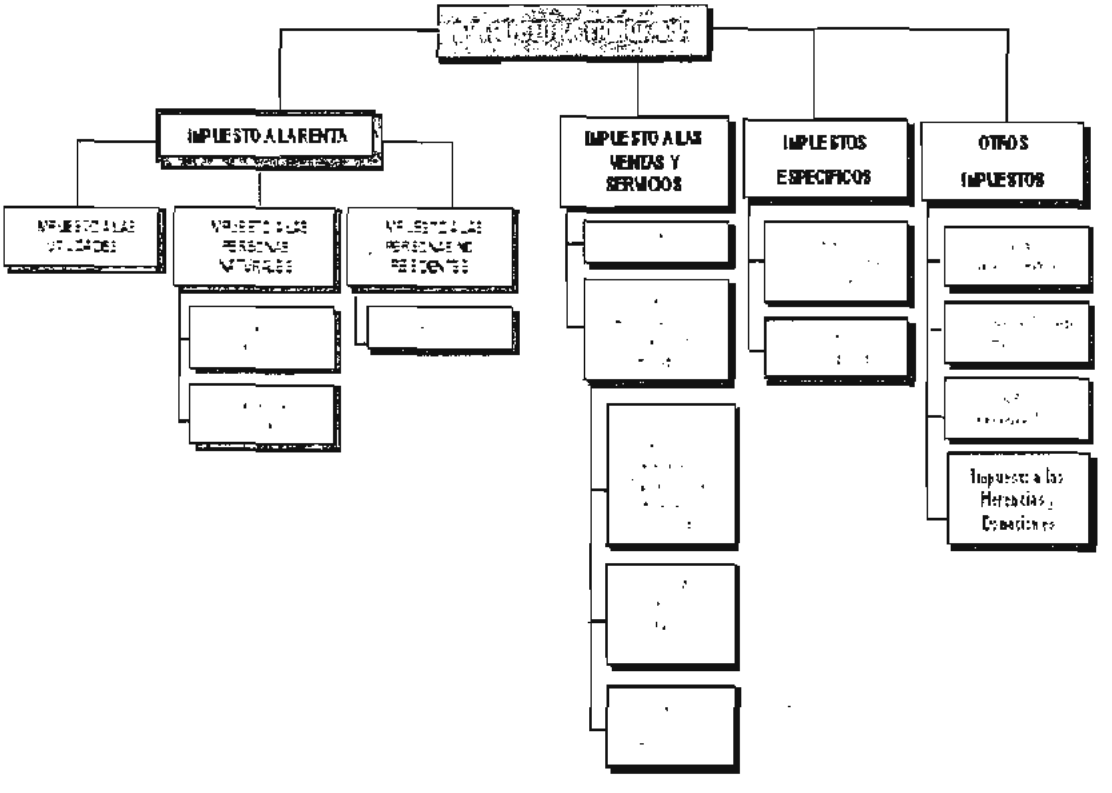
Los impuestos existentes se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Impuesto a la Renta,
- Impuesto a las Ventas y Servicios
- Impuestos Específicos
- Otros Impuestos

En términos de recaudación, los impuestos sobre el consumo juegan un rol predominante y, entre estos, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) es el más importante, representando más de la mitad de la recaudación tributaria.

En el año 2003, el rendimiento tributario ascendió a US$11.741, monto dentro del cual el IVA representó el 51,71%, seguido por el Impuesto a la Renta de las empresas y las personas que representa el 27,45%.

Mapa Estructura Tributaria [1]



[1] Fuente: Servicio de Impuestos Interno. www.sii.cl

3) MARCO SOCIAL

Sistema Educacional

El sistema educativo se organiza en un nivel preescolar, que atiende a niños menores de 6 años, mediante una diversidad de instituciones y redes públicas y privadas; un nivel básico de ocho grados, cumplido en escuelas municipales o privadas; un nivel medio, obligatorio, de cuatro grados, que se ofrece en liceos con dos modalidades (la científico-humanista, de tipo general, y la técnico-profesional, que combina estudios generales y formación para el trabajo); y un nivel superior, impartido en Universidades e Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica (postesecundarios de 2 años de duración). La formación de docentes para la educación parvularia, básica y media se realiza en Universidades e Institutos Profesionales.

La educación chilena es administrada por un sistema mixto, con un rol conductor del Estado nacional, una operación descentralizada de la educación pública y una fuerte área de gestión privada (el 43% de los escolares concurre a centros de tenencia privada).

El Estado mantiene funciones normativas, evaluativas, de supervisión y apoyo técnico, de financiamiento y control. El Ministerio de Educación ha aprobado los planes y programas de estudio con vigencia nacional y obligatoria. Pero, en 1990, en la nueva Ley Orgánica Constitucional de Educación, se reconoció la competencia de los centros educativos para elaborar y aplicar su propio curriculum ("descentralización curricular").

Las competencias de administración directa de centros educativos están descentralizadas, para el caso de la educación básica y media, en las municipalidades o entidades privadas.

Además de las formas libres de educación existe la educación privada con"reconocimiento oficial", que se ajusta a las normas sobre curriculum fijadas por el Estado y que cumple ciertos requisitos legales mínimos. A ella concurre el 43% de los alumnos de básica y media y el 50% de los estudiantes de ecuación superior.

En el nivel escolar, la educación privada está divida en dos: la financiada por las familias y la que recibe aporte financiero estatal. Esta última es conocida como "educación particular subvencionada".

En la educación superior, existen Universidades estatales autónomas, Universidades privadas establecidas con anterioridad a 1980 (conocidas como "tradicionales"), todas las cuales reciben aportes estatales en los mismos términos que las Universidades públicas. Las Universidades, Institutos Profesionales y Centros técnicos post-secundarios privados, creados después de 1980, gozan sólo una forma reducida de aporte estatal o no tienen derecho a ellos.

Sistema Previsional [2]

El Sistema de Pensiones chileno establecido en el D.L. N° 3.500 de 1980, tiene por objetivo fundamental, asegurar un ingreso estable a los trabajadores que han concluido su vida laboral, procurando que dicho ingreso guarde una relación próxima con aquél percibido durante su vida activa. Las principales bases que respaldan este Sistema son:

1. Capitalización Individual:

El Sistema de Pensiones está basado en la capitalización individual. Cada afiliado posee una cuenta individual donde deposita sus cotizaciones previsionales, las cuales se capitalizan y ganan la rentabilidad de las inversiones de que las Administradoras realizan con los recursos de los Fondos. Al término de la vida activa, este capital le es devuelto al afiliado o a sus beneficiarios sobrevivientes en la forma de alguna modalidad de pensión. La cuantía de las pensiones dependerá del monto del ahorro, existiendo por lo tanto una relación directa entre el esfuerzo personal y la pensión que se obtenga.

2. Administración Privada de los Fondos:

El Sistema de Pensiones está administrado por entidades privadas, denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

Estas instituciones son sociedades anónimas, cuyo objeto exclusivo es la administración de un Fondo de Pensiones y de otras actividades estrictamente relacionadas con el giro previsional, además de otorgar y administrar las prestaciones y beneficios que establece la ley.

Las Administradoras recaudan las cotizaciones previsionales, las depositan en la cuenta personal de cada afiliado e invierten los recursos, para otorgar posteriormente los beneficios que correspondan. Adicionalmente contratan un seguro para financiar las pensiones de invalidez y sobrevivencia que generen sus afiliados.

Por su gestión de administración de Fondos de Pensiones, las Administradoras tienen derecho a una retribución establecida sobre la base de comisiones de cargo de los afiliados. Las comisiones son fijadas libremente por cada Administradora; con carácter uniforme para todos sus afiliados.

3. Libre Elección de la Administradora:

El trabajador elige la entidad a la cual se afilia, pudiendo cambiarse de una Administradora a otra cuando lo estime conveniente.

4. Rol del Estado:

Las funciones de Estado en este Sistema consisten en garantizar el financiamiento de ciertos beneficios, dictar normas para su buen funcionamiento y controlar el cumplimiento de éstas.

---

[2] Fuente Superintendencia de AFPs. www.safp.cl

a.) Beneficios Garantizados:
En primer término, con el propósito de satisfacer el objetivo de equidad en los beneficios otorgados por el Sistema, todos los afiliados que cumplan ciertos requisitos básicos tienen derecho a recibir una pensión mínima, garantizada por el Estado, aún cuando no cuenten con un saldo suficiente en su cuenta de capitalización individual.

En segundo término, cada mes las AFP son responsables de que la rentabilidad real anualizada de los últimos treinta y seis meses de cada uno de los Fondos de Pensiones que administran alcance un nivel mínimo, el cual está relacionado con la rentabilidad promedio de todos los Fondos de Pensiones del mismo tipo en dicho período. Si una Administradora no alcanza la rentabilidad mínima una vez agotadas todas las restantes instancias establecidas por la ley, el Estado realiza la compensación faltante y procede a liquidar la Administradora.

En tercer término, en caso de cesación de pagos o quiebra de una Administradora, el Estado garantiza los siguientes conceptos: aportes adicionales en caso de invalidez o fallecimiento de un afiliado no pensionado, contribuciones (1), las pensiones de invalidez originadas por un primer dictamen y la cuota mortuoria. Además, en caso de cesación de pagos o quiebra de una Compañía de Seguros, el Estado garantiza las rentas vitalicias hasta un 100% de la pensión mínima y el 75% del exceso sobre ésta con un máximo de 45 UF (1.460 dólares a mayo de 1997) mensuales por pensionado o beneficiario.

b.) Rol Fiscalizador y Organismo Contralor del Sistema
En primer lugar, con el objeto de asegurar que los trabajadores y sus grupos familiares puedan mantener sus necesidades satisfechas ante situaciones de vejez, invalidez o muerte del jefe de hogar, los trabajadores dependientes están obligados a cotizar el diez por ciento de sus remuneraciones y rentas imponibles en alguna AFP. Por lo tanto, la contrapartida natural de la obligación de cotizar es que el Estado se comprometa a velar por la seguridad de los recursos acumulados en los Fondos de Pensiones.

En segundo lugar, las garantías estatales mencionadas en el punto anterior comprometen la futura utilización de recursos fiscales, por lo tanto, se hace necesario controlar el funcionamiento de los Fondos de Pensiones para que las garantías se entreguen sólo cuando los afiliados carezcan de medios para alcanzar la pensión mínima o por razones de fuerza mayor y no por ineficiencia o mal funcionamiento del Sistema o de la AFP.

Finalmente, además de los elementos cualitativos, relacionados con la mantención de la confianza pública acerca de la eficiencia con que son administrados los Fondos de Pensiones, es de suma importancia para el desarrollo económico del país mantener a los Fondos de Pensiones como fuente de oferta de recursos para los principales sectores económicos.

Al interior del Sistema, el Estado está representado por la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones (SAFP), que es la autoridad técnica de supervigilancia y control de las Administradoras de Fondos de Pensiones. Es una institución autónoma con patrimonio propio, que se financia con recursos estatales. Sus funciones comprenden las áreas financiera, actuarial, jurídica y administrativa y se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

Preguntas Frecuentes acerca de la jubilación[3]

- ¿Qué requisitos debo cumplir para poder pensionarme por vejez (jubilarme)?

  Respuesta:

  ¿Qué requisitos debo cumplir para poder pensionarme por vejez (jubilarme)?
  En términos generales, para poder pensionarse, ud. debe:
  · Tener a lo menos 60 años de edad si es mujer
  · Tener a lo menos 65 años de edad si es hombre
  · Haber cotizado en una AFP durante su vida laboral y contar con fondos suficientes

- ¿Es obligatorio que al cumplimiento de la edad legal (65 años hombre y 60 años mujer), un afiliado a una AFP deba solicitar su pensión de vejez?

  Respuesta:

  No, la ley sólo establece una edad mínima para ejercer el derecho, pudiendo el afiliado, a contar desde esa fecha, requerir en cualquier momento el beneficio de la pensión.

- ¿Si tengo más de la edad mínima para pensionarme y continúo trabajando, qué cotizaciones previsionales debo efectuar?

  Respuesta:

  El afiliado mayor de 65 años de edad si es hombre, o mayor de sesenta si es mujer, que continúa laborando como trabajador dependiente, deberá efectuar la cotización para salud y estará exento de cotizar el 10% de su remuneración imponible y la cotización adicional al Fondo de Pensiones.

- ¿Si me jubilo debo renunciar a mi trabajo?

[3] Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social. www.mintrab.cl

Respuesta:

No, por tanto puede seguir trabajando, a excepción de los trabajadores afectos a leyes especiales, cuyos estatutos exigen el cese de funciones.

- ¿Y si pensiono y sigo trabajando, qué cotizaciones previsionales debo efectuar?

  Respuesta:

  El pensionado que continúe trabajando como trabajador dependiente tiene dos opciones:

  a) Seguir cotizando como trabajador activo, a excepción de la cotización adicional, cuyo monto es inferior.

  b) Sólo enterar la cotización de salud, situación que debe ser comunicada por escrito a su empleador y a la AFP en que se encuentra afiliado.

- ¿Qué tipos de pensiones por vejez existen?

  Respuesta:

  Existen dos modalidades de pensiones por vejez:
  · El retiro programado
  · La renta vitalicia

- ¿En qué consiste la modalidad de retiro programado?

  Respuesta:

  Es la modalidad más utilizada de pensión de vejez. La pensión que recibe el beneficiario esta determinada por el monto de los fondos que logro reunir en la AFP durante su período de cotizante y de sus expectativas de vida. De esta forma la pensión consiste en retiros mensuales con cargo a los fondos previsionales del propio beneficiario.

- ¿Qué pasa si se agotan los fondos previsionales del pensionado?

  Respuesta:

  En este caso, el pensionado comenzará a recibir la pensión mínima garantizada por el estado, que en este momento asciende a la suma de $

- ¿En qué consiste la modalidad de renta vitalicia?

Respuesta:

A través de un contrato con una compañía de seguros, el pensionado pacta con ésta una el pago de una pensión fija durante el resto de su vida. En términos simples, el afiliado transfiere sus fondos a la compañía de seguros, a cambio de que ésta le garantice el pago de una determinada pensión de carácter vitalicio. El monto de la renta vitalicia dependerá de la suma que el afiliado haya podido reunir como fondo provisional y de sus proyecciones de vida.

- ¿Se puede contratar una pensión en la modalidad renta vitalicia, que sea inferior al monto de la pensión mínima?

  Respuesta:

  No, ninguna renta vitalicia puede ser inferior al monto de la pensión mínima vigente.

- ¿Antes de pensionarme, puedo efectuar giros totales o parciales de los fondos previsionales enterados en mi cuenta de capitalización individual?

  Respuesta:

  Las sumas depositadas en las cuentas de capitalización individual sólo están destinadas al financiamiento de pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia, sin perjuicio del otorgamiento de otras prestaciones tales como los retiros de excedentes de libre disposición, en el caso que lo solicite el afiliado al pensionarse y le asista el derecho; el pago de cuota mortuoria o el pago de los fondos bajo la forma de herencia. En consecuencia, las A.F.P. se encuentran impedidas de resolver favorablemente este tipo de solicitudes, cualquiera que sea la causa invocada por el afiliado para formularla.

- ¿Qué es el sistema de multifondos?

  Respuesta:

  Consiste en la ampliación del número de Fondos de Pensiones existentes en las AFP, de dos a cinco (Tipos A, B, C, D y E). Es decir, se aumentan los fondos en donde las AFP pueden invertir el dinero que los afiliados tienen en sus cuentas de capitalización individual.

- ¿Qué es la Cuenta de Ahorro Voluntario?

Respuesta:

Es una cuenta de ahorro, distinta a la cuenta de capitalización individual, que el afiliado puede abrir en la AFP, con el objeto de aportar sumas que le permitan mejorar su pensión, o ahorrarlas para otros fines.

- ¿Puedo retirar el dinero de la Cuenta de Ahorro Voluntario?

  Respuesta:

  Sí, pero con un límite de cuatro retiros dentro del mismo año calendario.

- ¿Qué es el Excedente de Libre Disposición?

  Respuesta:

  Es una suma que el pensionado puede retirar al momento de solicitar su pensión, en el caso de que se cumplan los requisitos establecidos por la ley para poder efectuar este retiro.

- ¿Qué requisitos debo cumplir para tener derecho a retirar excedente de libre disposición?

  Respuesta:

  Para tener derecho a retirar dicho excedente el trabajador debe tener 10 años de afiliación en cualquier sistema previsional y cumplir con uno de los siguientes requisitos:

  1. Obtener una pensión bajo la modalidad de renta vitalicia inmediata o diferida al menos igual al 70% del promedio de sus remuneraciones y al 120% de la pensión mínima vigente.

  2. Tener un saldo superior al saldo mínimo si está o se pensiona bajo la modalidad de retiro programado. El saldo mínimo es el capital necesario para pagar una pensión equivalente al 70% del promedio de sus remuneraciones y al 120% de la pensión mínima vigente.

Sistema de Salud[4]

El sistema de salud chileno es de carácter mixto, es decir, contempla la participación de entidades públicas y privadas.

SUBSISTEMA PUBLICO

El subsistema público es normado y dirigido por el Ministerio de Salud, y es responsable de desarrollar actividades de fomento y protección de la salud para toda la población y de atender las necesidades de recuperación y rehabilitación de los beneficiarios de la Ley 18.469. Este grupo está compuesto por trabajadores activos, ya sea dependientes o independientes que cotizan en el Fondo Nacional de Salud (FONASA), incluyendo sus cargas familiares, y también por personas indigentes o carentes de recursos, no cotizantes.

Todos los cotizantes del sistema público pueden optar por atenderse en los establecimientos del Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS), o bien utilizar el sistema de medicina curativa de libre elección, donde reciben atención de médicos e instituciones privadas que están adscritos al FONASA. Las personas indigentes o carentes de recursos tienen atención gratuita sólo en los establecimientos del SNSS. La atención primaria de salud también es gratuita, e incluye acciones de fomento y protección de la salud, como controles preventivos de salud a la población infantil, vacunaciones, atención de la embarazada y otras acciones preventivas, como la entrega de leche. Este tipo de atenciones se efectúa en los Consultorios de Salud que dependen de las Municipalidades.

El sistema público de salud está compuesto actualmente por las siguientes instituciones:

- El Ministerio de Salud, que cumple funciones normativas, de evaluación y control. De él depende la Superintedencia de Isapres.

- Sistema Nacional de Servicios de Salud, compuesto por diversos organismos y el Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente, descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio. A estos les corresponde ejecutar las acciones de salud.

- El Fondo Nacional de Salud (FONASA), cuya función es captar y administrar los recursos financieros provenientes del fisco y de las cotizaciones de los afiliados al sistema público.

- La Central de Abastecimiento y el Instituto de Salud Pública, que desarrollan funciones de apoyo a los Servicios de Salud.

---

[4] Fuente: Boletín Escuela de Medicina, P. Universidad Católica de Chile 1994; 23:6-9. http://escuela.med.puc.cl/paginas/publicaciones/Boletin/html/Salud_Publica/1_2.html

- Los Establecimientos de Atención Primaria, que si bien Consultorios y Postas rurales dependen y son controlados en los aspectos técnicos por los Servicios de Salud a través de sus Direcciones de Atención Primaria. Los recursos financieros para la atención primaria provienen del FONASA y se distribuyen principalmente a través de un sistema de facturación por atención prestada (FAPEM). Estos establecimientos también pueden recibir recursos municipales.

SUBSISTEMA PRIVADO

El subsistema privado está compuesto por Isapres abiertas a la comunidad, que son empresas privadas oferentes de seguros de salud destinados a cubrir los gastos de atención médica de sus afiliados y cargas. Las atenciones, por lo general, son proporcionadas por profesionales y establecimientos privados de salud.

Al referirse al subsistema privado, hay que mencionar que el seguro obligatorio de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, de cargo del empleador, en parte es administrado por instituciones privadas, llamadas Mutuales (Asociación Chilena de Seguridad, Mutual de la Cámara Chilena de la Construcción e Instituto de Seguridad del Trabajo).

Política de Estado para la Agricultura Chilena (resumen)[5]

"Hemos pasado a un Estado subsidiario, regido por el libre mercado en el que la producción nacional está dirigida al consumo interno en aquellos rubros en los que somos altamente competitivos y en el que, aprovechando nuestras ventajas comparativas, tratamos de insertarnos decididamente en el complejo y difícil mercado exportador, para lo cual ha sido menester aumentar de manera sustancial la eficiencia y la productividad".

La Política de Estado para la Agricultura Chilena debe plantearse tres objetivos fundamentales

- Generar condiciones para el desarrollo de una agricultura que en su conjunto sea rentable y competitiva, con capacidad de adaptarse al proceso de apertura
- Contribuir a que los beneficios del desarrollo sectorial alcancen a la pequeña y mediana agricultura y a los habitantes y trabajadores rurales.
- Contribuir a un desarrollo del sector agropecuario que permita utilizar plenamente todas sus potencialidades y sus recursos productivos, en un marco de sustentabilidad ambiental, económica y social.

Transformación productiva

Políticas e instrumentos que permitan graduar y armonizar el ritmo de apertura de la economía agrícola con un proceso amplio de modernización y transformación productiva de todo el sector agrícola, facilitando su adaptación a dicho proceso de apertura.

Esto incluye a los sectores exportadores y sustituidores, así como al sector de agricultura familiar campesina que está diseminado en todo el país.

Nuevo paradigma de la calidad, que eleve la competitividad y haga rentables a todos los rubros productivos.

Indispensable el compromiso activo de los agricultores en orden a mejorar sus prácticas de gestión económica y financiera, incorporar nuevas técnicas productivas y de manejo ambiental, incrementar sus niveles de asociatividad y participar activamente en la gestión de la política agrícola y forestal.

[5] Fuente: Ministerio de Agricultura. www.minagri.cl

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
Facultad de Administración y Economía
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

Marco Político, Económico e Institucional de la Agricultura Familiar Campesina

RELATORA
Paola Parra
Economista

SANTIAGO, JUNIO 03 Y 04 DE 2005

Algunas Normas de la Ley 19653, Ley de Probidad que permite acceder a información de las Instituciones Públicas

Esta ley declara "público los actos administrativos de los órganos de la Administración del Estado y los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial". Con excepción de aquellos que hayan sido declarado secretos o reservados explícitamente.

¿Qué significa? Que cualquier ciudadano puede pedir al Ministro, Intendente, Gobernador, Alcalde, Seremi, etc... la información de cualquier acto administrativo.

Ejemplo: Propuestas públicas, contratos efectuados, subvenciones entregadas, decretos, ordenanzas, resoluciones, etc.

La ley dice que es obligación entregar dicha información y además señala que hay un plazo de 48 horas para entregar.

¿En que casos se puede denegar la información?:

- Cuando son documentos o antecedentes que tienen establecido en su disposición legal o reglamentaria la reserva o secreto.
- El que la publicidad impida el debido cumplimiento de las funciones del órgano requerido. La oposición a quienes afecta la información contenida en los documentos requeridos.
- El que la divulgación de los documentos afecte los derechos de terceras personas
- Si el Jefe Superior del órgano hace una calificación fundada que no se puede.
- El que la publicidad afecte seguridad de la Nación o el interés nacional.

Pero también la ley establece el mecanismo para su reclamación en tribunales. Ya ha habido litigios judiciales en donde los tribunales ha fallado a favor de los solicitantes obligando a las instituciones entregar la información requerida.

Algunas Normas de la Ley 18695 de Municipalidades

Artículo 82

a) El alcalde en la primera semana de octubre, someterá a consideración del concejo las orientaciones globales del municipio, el presupuesto municipal y el programa anual, con sus metas y líneas de acción. En las orientaciones globales, se incluirán el plan comunal de desarrollo y sus modificaciones, las políticas de servicios municipales, como, asimismo, las políticas y proyectos de inversión. El consejo deberá pronunciarse sobre todas estas materias antes del 15 de diciembre, luego de evacuadas las consultas por el consejo económico y social comunal, cuando corresponda.

Artículo 84

Las sesiones del Consejo Municipal serán públicas. Los dos tercios de los concejales presentes podrán acordar que determinadas sesiones sean secretas.

Artículo 93

Cada Municipalidad deberá establecer en una Ordenanza las Modalidades de Participación de la Ciudadanía Local.

Articulo 96

Las atribuciones municipales en materia de participación ciudadana dispuesta en los artículos anteriores, no obstan a la libre facultad de asociación que le corresponde a todos y a cada uno de los habitantes de la comuna. Pueden darse las formas de organización que estimen más apropiadas para el desarrollo de sus intereses, con la sola limitación del pleno respeto a las leyes vigentes y al orden público.

Artículo 97

Cada municipalidad deberá regular en la ordenanza municipal de participación a que se refiere el artículo 93 las audiencias públicas por medio de las cuales el alcalde y el concejo conocerán acerca de las materias que estimen de interés comunal, como asimismo las que no menos de 100 ciudadanos de la comuna les planteen. Exceptuándose de esta exigencia las comunas de menos de 5.000 habitantes, en las que el concejo determinará el número de ciudadanos requirentes.

La solicitud de audiencia pública deberá acompañarse de las firmas de respaldo correspondiente, contener los fundamentos de la materia sometida a conocimiento del concejo y además deberá identificar a las personas que, en un número no superior a 5, representarán a los requirentes en la audiencia pública que al efecto se determine.

Artículo 98

Sin perjuicio de los dispuesto e los artículos anteriores, cada municipalidad deberá habilitar y mantener en funcionamiento una oficina de partes y reclamos abierta a la comunidad en general. La ordenanza de participación establecerá un procedimiento público para el tratamiento de las presentaciones o reclamos, como asimismo los plazo en que el municipio deberá dar respuesta a ellos, los que, en ningún caso, serán superiores a 30 días.

Artículo 99

El alcalde, con acuerdo del concejo, o a requerimiento de los dos tercios del mismo concejo o por iniciativa de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna, someterá a plebiscito las materias de administración local relativas a inversiones específicas de desarrollo comunal, a la aprobación o modificación del plan comunal de desarrollo.

Artículo 100

Para la procedencia del plebiscito a requerimiento de la ciudadanía, deberá concurrir con su firma, ante notario público u oficial del Registro Civil, a lo menos el 10% de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna al 31 de Diciembre del año anterior.

Artículo 101

Los resultados serán vinculantes para la autoridad municipal, siempre que vote en él más del 50% de los ciudadanos inscritos en los registros electorales de la comuna.

Artículo 102

No podrá convocarse a plebiscito comunal durante el período comprendido entre los ocho meses anteriores a cualquier elección popular y los dos meses siguientes a ella. Tampoco podrán celebrarse plebiscitos comunales dentro del mismo año en que corresponda efectuar elecciones municipales, ni sobre un mismo asunto más de una vez durante el respectivo periodo alcaldicio.

Artículo 140

Los reclamos que se interpongan en contra de las resoluciones u omisiones ilegales de la municipalidad se sujetarán a las reglas siguientes:

a) Cualquier ciudadano podrá reclamar antes el alcalde contra sus resoluciones u omisiones o las de sus funcionarios, que estime ilegales, cuando éstas afecten el interés general de la comuna. Este reclamo deberá entablarse dentro del plazo de 30 días, contado desde la fecha de publicación del acto impugnado, tratándose de resoluciones, o desde el requerimiento de las omisiones.
b) El mismo reclamo podrán entablar ante el alcalde los particulares agraviados por toda la resolución u omisión de éste o de otros funcionarios, que estimen ilegales, dentro del plazo señalado en la letra anterior, contado desde la notificación administrativa de la resolución reclamada o desde el requerimiento, en el caso de las omisiones.

c) Se considerará rechazado el reclamo si el alcalde no se pronunciare dentro del término de 15 días, contado desde la fecha de su recepción en la municipalidad.
d) Rechazado el reclamo en la forma señalada en la letra anterior o por resolución fundada del alcalde, el afectado podrá reclamar, dentro del plazo de 15 días, ante la corte de apelaciones respectiva.

El plazo señalado en el inciso anterior se contará, según corresponda, desde el vencimiento del término indicado en la letra c) precedente, hecho que deberá certificar el secretario municipal, o desde la notificación que éste hará de la resolución del alcalde que rechace el reclamo, personalmente o por cédula dejada en el domicilio del reclamante.

El reclamante señalará en su escrito, con precisión, el acto u omisión objeto del reclamo, la norma legal que se supone infringida, la forma como se ha producido la infracción y, finalmente, cuando procediere, las razones por las cuales el acto u omisión le perjudican.

e) La corte podrá decretar orden de no innovar cuando la ejecución del acto impugnado le produzca un daño irreparable al recurrente.
f) La corte dará traslado al alcalde por el término de 10 días. Evacuado el traslado o teniéndosele por evacuado en rebeldía, la corte podrá abrir el término de prueba, si así lo estima necesario, el que se regirá por las reglas de los incidentes que contempla el Código de Procedimiento Civil.

¿Qué requisitos debo cumplir para poder pensionarme por vejez (jubilarme)?
Respuesta:
¿Qué requisitos debo cumplir para poder pensionarme por vejez (jubilarme)?
En términos generales, para poder pensionarse, ud. debe:
· Tener a lo menos 60 años de edad si es mujer
· Tener a lo menos 65 años de edad si es hombre
· Haber cotizado en una AFP durante su vida laboral y contar con fondos suficientes

¿Es obligatorio que al cumplimiento de la edad legal (65 años hombre y 60 años mujer), un afiliado a una AFP deba solicitar su pensión de vejez?
Respuesta:
No, la ley sólo establece una edad mínima para ejercer el derecho, pudiendo el afiliado, a contar desde esa fecha, requerir en cualquier momento el beneficio de la pensión.

¿Si tengo más de la edad mínima para pensionarme y continúo trabajando, qué cotizaciones previsionales debo efectuar?
Respuesta:
El afiliado mayor de 65 años de edad si es hombre, o mayor de sesenta si es mujer, que continúa laborando como trabajador dependiente, deberá efectuar la cotización para salud y estará exento de cotizar el 10% de su remuneración imponible y la cotización adicional al Fondo de Pensiones.

¿Si me jubilo debo renunciar a mi trabajo?
Respuesta:
No, por tanto puede seguir trabajando, a excepción de los trabajadores afectos a leyes especiales, cuyos estatutos exigen el cese de funciones.

¿Y si pensiono y sigo trabajando, qué cotizaciones previsionales debo efectuar?
Respuesta:
El pensionado que continúe trabajando como trabajador dependiente tiene dos opciones:

a) Seguir cotizando como trabajador activo, a excepción de la cotización adicional, cuyo monto es inferior.

b) Sólo enterar la cotización de salud, situación que debe ser comunicada por escrito a su empleador y a la AFP en que se encuentra afiliado.

¿Qué tipos de pensiones por vejez existen?
Respuesta:
Existen dos modalidades de pensiones por vejez:
· El retiro programado
· La renta vitalicia

¿En qué consiste la modalidad de retiro programado?
Respuesta:
Es la modalidad más utilizada de pensión de vejez. La pensión que recibe el beneficiario esta determinada por el monto de los fondos que logro reunir en la AFP durante su período de cotizante y de sus

expectativas de vida. De esta forma la pensión consiste en retiros mensuales con cargo a los fondos previsionales del propio beneficiario.

¿Qué pasa si se agotan los fondos previsionales del pensionado?
Respuesta:
En este caso, el pensionado comenzará a recibir la pensión mínima garantizada por el estado, que en este momento asciende a la suma de $

¿En qué consiste la modalidad de renta vitalicia?
Respuesta:
A través de un contrato con una compañía de seguros, el pensionado pacta con ésta una el pago de una pensión fija durante el resto de su vida. En términos simples, el afiliado transfiere sus fondos a la compañía de seguros, a cambio de que ésta le garantice el pago de una determinada pensión de carácter vitalicio. El monto de la renta vitalicia dependerá de la suma que el afiliado haya podido reunir como fondo provisional y de sus proyecciones de vida.

¿Se puede contratar una pensión en la modalidad renta vitalicia, que sea inferior al monto de la pensión mínima?
Respuesta:
No, ninguna renta vitalicia puede ser inferior al monto de la pensión mínima vigente.

¿Antes de pensionarme, puedo efectuar giros totales o parciales de los fondos previsionales enterados en mi cuenta de capitalización individual?
Respuesta:
Las sumas depositadas en las cuentas de capitalización individual sólo están destinadas al financiamiento de pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia, sin perjuicio del otorgamiento de otras prestaciones tales como los retiros de excedentes de libre disposición, en el caso que lo solicite el afiliado al pensionarse y le asista el derecho; el pago de cuota mortuoria o el pago de los fondos bajo la forma de herencia. En consecuencia, las A.F.P. se encuentran impedidas de resolver favorablemente este tipo de solicitudes, cualquiera que sea la causa invocada por el afiliado para formularla.

¿Qué es el sistema de multifondos?
Respuesta:
Consiste en la ampliación del número de Fondos de Pensiones existentes en las AFP, de dos a cinco (Tipos A, B, C, D y E). Es decir, se aumentan los fondos en donde las AFP pueden invertir el dinero que los afiliados tienen en sus cuentas de capitalización individual.

¿Qué es la Cuenta de Ahorro Voluntario?
Respuesta:
Es una cuenta de ahorro, distinta a la cuenta de capitalización individual, que el afiliado puede abrir en la AFP, con el objeto de aportar sumas que le permitan mejorar su pensión, o ahorrarlas para otros fines.

¿Puedo retirar el dinero de la Cuenta de Ahorro Voluntario?
Respuesta:
Sí, pero con un límite de cuatro retiros dentro del mismo año calendario.

¿Qué es el Excedente de Libre Disposición?
Respuesta:
Es una suma que el pensionado puede retirar al momento de solicitar su pensión, en el caso de que se cumplan los requisitos establecidos por la ley para poder efectuar este retiro.

¿Qué requisitos debo cumplir para tener derecho a retirar excedente de libre disposición?
Respuesta:
Para tener derecho a retirar dicho excedente el trabajador debe tener 10 años de afiliación en cualquier sistema previsional y cumplir con uno de los siguientes requisitos:

1. Obtener una pensión bajo la modalidad de renta vitalicia inmediata o diferida al menos igual al 70% del promedio de sus remuneraciones y al 120% de la pensión mínima vigente.

2. Tener un saldo superior al saldo mínimo si está o se pensiona bajo la modalidad de retiro programado. El saldo mínimo es el capital necesario para pagar una pensión equivalente al 70% del promedio de sus remuneraciones y al 120% de la pensión mínima vigente.

REFORMA PROCESAL PENAL

Principios Inspiradores

IMPARCIALIDAD:

En el nuevo sistema se han separado adecuadamente las funciones de investigar y acusar, de las de juzgar.

Las denuncias son investigadas por un ente autónomo, el Ministerio Público. En las 12 regiones en las que hoy funciona el nuevo sistema cumplen estas funciones 346 Fiscales.

El Poder Judicial dicta sentencia en las 12 regiones en que hoy está instalada la Nueva Justicia a través de sus 438 nuevos jueces.

TRANSPARENCIA:

Derechos de víctimas, imputados y ciudadanía a ser informados.

Mas de 99% de las audiencias realizadas ante Jueces de Garantía han sido públicas (partes, público y medios de comunicación)

El 100% de las audiencias de Juicio Oral han sido públicas.

INMEDIACIÓN:

La presencia del Juez es requisito de validez de cualquier actuación. Todas las audiencias se realizan en presencia del Juez sin intermediarios entre él y las partes.

Los Jueces de Garantía y de Tribunal de Juicio Oral están apreciando personalmente la prueba en todos los casos.

Víctimas, imputados y testigos declaran ante el Juez, y se imponen directamente del fundamento de sus resoluciones.

No existen actuarios en los nuevos tribunales.

ORALIDAD:

El juicio se desarrolla en una o más audiencias en donde Fiscal y Defensor deben exponer sus argumentos frente al Juez de Garantía o Tribunal de Juicio Oral. También se expresan de esta forma todos los intervinientes en la audiencia, como la víctima, el imputado y los testigos.

RAPIDEZ:

La investigación rápida es necesaria para la protección de víctimas, derechos del imputados y seguridad de la ciudadanía.

Al 31 de diciembre del 2003, el 87, 8 % de las causas ingresadas al sistema se encontraban ya terminadas por alguno de los mecanismos que propio sistema establece.

Cifras que demuestran esta rapidez: Anuario Estadístico Interinstitucional

2003.

Salidas alternativas :Suspensión condicional del procedimiento y Acuerdos reparatorios.

EFICIENCIA:

El proceso puede terminar por varios mecanismos que acortan el proceso

Salidas alternativas que solucionan el conflicto, acortando el proceso y evitando que llegue a Juicio Oral. Ellas son: Suspensión condicional del procedimiento y Acuerdos reparatorios.

Procedimiento abreviado: Da una solución eficiente en menor tiempo.

CONCENTRACIÓN:

En el Juicio Oral y público se presentan todas las pruebas, los Jueces fallan de inmediato, absolviendo o condenando

PROTECCIÓN DE VÍCTIMAS Y TESTIGOS:

Hoy existe un órgano especializado en la protección de víctimas y testigos - el Ministerio Público - que en el antiguo sistema no existía.

Las víctimas tienen la posibilidad que se les repare el daño, a través de un acuerdo reparatorio o presentando demanda civil.

Se aplican mecanismos concretos de protección a víctimas y testigos en el nuevo procedimiento, como audiencias reservadas, testimonios de menores sólo antes Jueces, protección policial.

ATENCIÓN A LA VÍCTIMA:

Las víctimas de delitos son atendidas e informadas gratuitamente por los fiscales y por la Unidad de Atención de Víctimas y Testigos del Ministerio Público.

Las víctimas están presentes y están haciendo uso de la palabra en los juicios orales.

Las víctimas que han sentido riesgo para ellas o sus familias han sido protegidas por las fuerzas policiales.

DEFENSA LETRADA:

Los intereses de la comunidad son representados por abogados en el 100% de los delitos de acción pública: Fiscales del Ministerio Público.

Por su parte, el 100% de imputados es representado por abogados de la Defensoría Penal Pública, o abogados particulares y no por egresados o estudiantes de derecho.

Fiscales y Defensores han estado presentes en el 100% de las audiencias.

Estos principios se ven reflejados en los principales cambios que introdujo el Nuevo Sistema de Justicia Criminal:

LAS PERSONAS DETENIDAS TIENEN CONTACTO DIRECTO CON EL JUEZ	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
El detenido es trasladado por las Policías directamente a un recinto penitenciario.	Las Policías deben poner a los detenidos en presencia del Juez de Garantía, quien es el único autorizado para disponer dicho ingreso.
MAYOR RACIONALIDAD DE MEDIDAS PRIVATIVAS DE LIBERTAD	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
una persona puede permanecer detenida en un recinto penitenciario hasta por 5 días, sin estar procesada, ni haber visto al Juez.	Las Policías deben poner a los detenidos en presencia del Juez de Garantía dentro de un plazo máximo de 24 horas. El Juez puede prorrogar la detención hasta por tres días en casos fundados.
MEJOR REALIZACIÓN DEL DERECHO A DEFENSA EN JUICIO GARANTIZADO EN CONSTITUCIÓN	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
La comparecencia del abogado del procesado sólo es obligatoria desde la contestación a la acusación.	Se garantiza el derecho a defensa desde las primeras actuaciones del procedimiento, siendo requisito de validez la presencia del defensor en las más importantes.
SE ASEGURA EL DERECHO A DEFENSA LETRADA	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
Se permite la defensa en juicio a través de postulantes de las Corporaciones de Asistencia Judicial, en muchos casos estudiantes sin titular.	Se garantiza el derecho a defensa a través de abogados de confianza o de la Defensoría Penal Pública (gratuito).

Respecto de la víctima

MAYOR TRANSPARENCIA DEL SISTEMA JUDICIAL	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
Las víctimas no tienen acceso al Juez a cargo de su causa, y se relacionan con él a través de los actuarios.	Los Fiscales del Ministerio Público y los Jueces tienen el deber de recibir, atender y escuchar a la víctima cuando ésta lo solicite.
FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD CIUDADANA Y DE LA CONFIANZA EN EL SISTEMA	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
No existe órgano que, por ley, tenga el deber de proteger a víctimas y testigos.	Los Fiscales del Ministerio Público tienen el deber legal de proteger a la víctima y testigos frente a hostigamientos, amenazas o atentados en su contra o de su familia.
MEJOR ATENCIÓN Y TRATO DIGNO A LA VÍCTIMA	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
El sumario es secreto y la víctima no tiene acceso fluido a información sobre el avance de su denuncia.	La víctima tiene derecho a ser informada por los Fiscales y los tribunales sobre el estado de la investigación y del juicio oral, sobre sus derechos y lo que debe hacer para ejercerlos.

Respecto del proceso

MAYOR EFICIENCIA, AGILIDAD Y CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN

de Investigaciones o Carabineros.	policial durante la investigación.
SE ASEGURA ASÍ LA TRANSPARENCIA DEL PROCESO Y LA INMEDIACIÓN	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
El procedimiento es escrito, secreto en la etapa de sumario y mediado a través de actuarios .	Procedimiento oral, público y desformalizado en que las partes están ante el Ministerio Público, Juez de Garantía o Jueces de Tribunal Oral en lo Penal directamente, sin intermediarios.
MAYOR TRANSPARENCIA Y RESPETO A LA DIVERSIDAD CULTURAL	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
La víctima, el imputado y los testigos declaran al tenor de las preguntas del actuario, y sin asistencia de abogado.	Partes y testigos que no hablen castellano contarán con traductores. Deberán ser interrogados por Fiscal y Defensor ante el ó los Jueces, en términos claros y comprensibles.
SE ASEGURA EL TRATO DIGNO Y EL PRINCIPIO DE INOCENCIA	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
El Juez tiene la facultad de dictar auto de procesamiento en contra de un inculpado, esto es, formalizar que contra él se inicia un proceso de persecución penal.	Se reemplaza el procesamiento por la formalización de la investigación que no conlleva registro de antecedentes. Restringe la prisión preventiva a los casos realmente necesarios y amplía las medidas cautelares contra el imputado.
PRIMA EL PRINCIPIO DE IMPARCIALIDAD	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
La acusación es dictada por el mismo Juez que investigó.	El Fiscal, estudiados los antecedentes de la investigación, acusa ante el Juez de Garantía, en presencia del Defensor.
SE ESTABLECE PROCEDIMIENTO ABREVIADO, CREANDO UNA JUSTICIA MÁS EFICIENTE Y EFICAZ	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
Todos los delitos, cualquiera sea la pena aplicable, reciben el mismo tratamiento procesal.	Las pruebas de testigos, peritos, material y de cualquier otro tipo, para que tenga valor, debe rendirse en el juicio oral y público.
MAYOR TRASPARENCIA Y CELERIDAD DE LA JUSTICIA	
Antiguo sistema:	NUEVO SISTEMA
: La mayor parte de la prueba se recibe en el Sumario, que es secreto.	Las pruebas de testigos, peritos, material y de cualquier otro tipo, para que tenga valor, debe rendirse en el juicio oral y público.

SISTEMA EDUCACIONAL CHILENO

El sistema educativo se organiza en un nivel preescolar, que atiende niños menores de 6 años, mediante una diversidad de instituciones y redes públicas y privadas; un nivel básico obligatorio, de ocho grados, cumplido en escuelas municipales o privadas; un nivel medio, de cuatro grados, que se ofrece el liceos con dos modalidades (la científico-humanista, de tipo general, y la técnico-profesional, que combina estudios generales y formación para el trabajo); y un nivel superior, impartido en Universidades e Institutos Profesionales o Centros de Formación Técnica (postsecundarios de 2 años de duración). La formación de docentes para la educación parvularia, básica y media se realiza en Universidades e Institutos Profesionales.

La cobertura educativa es aceptable: en 1996, un 98,2% de los niños de 6 a 13 años y un 85,9% de los adolescentes de 14 a 17 años están escolarizados.

La educación chilena es administrada por un sistema mixto, con un rol conductor del Estado nacional, una operación descentralizada de la educación pública y una fuerte área de gestión privada (el 43% de los escolares concurre a centros de tenencia privada).

El Estado mantiene funciones normativas, evaluativas, de supervisión y apoyo técnico, de financiamiento y control. El Ministerio de Educación ha aprobado los planes y programas de estudio con vigencia nacional y obligatoria. Pero, en 1990, en la nueva Ley Orgánica Constitucional de Educación, se reconoció la competencia de los centros educativos para elaborar y aplicar su propio currículum ("descentralización curricular").

Las competencias de administración directa de centros educativos están descentralizadas, para el caso de la educación básica y media, en las municipalidades o entidades privadas.

Además de las formas libres de educación, existe la educación privada con "reconocimiento oficial", que se ajusta a las normas sobre currículum fijadas por el Estado y que cumple ciertos requisitos legales mínimos. A ella concurre el 43% de los alumnos de básica y media y el 50% de los estudiantes de educación superior.

En el nivel escolar, la educación privada está dividida en dos: la financiada por las familias y la que recibe aporte financiero estatal. Esta última es conocida como "educación particular subvencionada".

En la educación superior, existen Universidades estatales autónomas, Universidades privadas establecidas con anterioridad a 1980 (conocidas como "tradicionales"), todas las cuales reciben aportes estatales en los mismos términos que las Universidades públicas, y Universidades, Institutos Profesionales y Centros técnicos post-secundarios privados, creados después de 1980, que gozan de sólo una forma reducida de aporte estatal o no tienen derecho a ellos.

El Estado mantiene un sistema de subvenciones para la educación privada gratuita que, desde 1980, rige también para las escuelas y liceos municipales. Actualmente, un 92% de

los alumnos de la educación básica y media concurren a centros públicos (municipales) o privados que reciben subvención estatal.

El Estado nacional, además, contribuye a la educación descentralizada con apoyos técnicos e insumos materiales como distribución gratuita de textos de estudio y provisión de bibliotecas de aula a todos los alumnos de la educación básica, prestaciones o beneficios asistenciales a los estudiantes de bajos recursos, perfeccionamiento gratuito a los docentes, programas de mejoramiento de la calidad educativa y asesorías técnicas. A ellos tienen acceso por igual los centros municipales y particulares subvencionados.

El Estado nacional, desde 1991, financia los mejoramientos salariales de los docentes. De este modo, las remuneraciones del personal y sus reajustes periódicos son financiados, en parte principal, con la subvención educacional, que es incrementada proporcionalmente a estos efectos.

El Estado entrega también aportes diversos a la educación superior. Esta es pagada por los estudiantes. Las Universidades públicas y privadas existentes con anterioridad a 1980, tienen derecho a aportes financieros estatales. Existen además apoyos de créditos y becas para los estudiantes de menores recursos y fondos concursables para el desarrollo institucional y para la investigación científica y tecnológica.

Programa de apoyo a la inserción de la agricultura familiar campesina en el desarrollo económico nacional

La pequeña producción silvoagropecuaria nacional presenta un importante potencial de desarrollo económico-productivo, cuya realización no sólo contribuirá a generar un desarrollo económico nacional más equitativo, tanto social como territorial; sino también permitirá aprovechar más plenamente las ventajas comparativas nacionales en los crecientes y emergentes mercados internacionales de productos alimenticios diferenciados y de características especiales (limpios, sanos, orgánicos, con denominaciones de origen, y procesamientos y sabores especiales, otros), aspectos en los que los pequeños productores agrícolas están demostrando sus capacidades.

La estrategia gubernamental en este ámbito tendrá como objetivo generar las condiciones, las capacidades y las oportunidades para que la agricultura familiar campesina se desarrolle y modernice, consolidando su aporte económico al país y fortaleciendo su rol en la generación de ingresos de las poblaciones que habitan y trabajan en el medio rural.

Específicamente, se plantean tres grandes tareas hacia el 2010. La primera es avanzar en el desarrollo empresarial de esta agricultura, ampliando sus capacidades de emprendimiento, de innovación y de gestión; la segunda, insertar decidida y ampliamente a la pequeña agricultura en los mercados internacionales favoreciendo su incorporación a los programas de fomento de las exportaciones; y la tercera, el fomento y ampliación de la asociatividad y de su base organizativa.

Para lograr ese objetivo y esas tareas, es preciso avanzar complementariamente en la ampliación y mejoramiento de sus activos productivos y en el fortalecimiento de sus capacidades. Así también, es preciso: ampliar las fuentes de financiamiento de este segmento de la agricultura nacional, teniendo en cuenta sus necesidades de transformación, de innovación y de diversificación; fomentar el mejoramiento de la gestión de sus sistemas prediales y de sus organizaciones; apoyar los procesos de comercialización y agregación de valor de las producciones campesinas; fortalecer la articula-

ción con los sistemas de investigación y de transferencia de tecnologías; ampliar la presencia de sus organizaciones en las distintas instancias de participación nacional, regional y local; y mejorar su acceso y uso de las tecnologías de información y comunicación.

Ello requerirá las siguientes medidas específicas:

- Readecuación de los actuales programas de apoyo tecnológico dirigidos a la pequeña agricultura, potenciando y simplificando su operatoria, a fin de entregar respuestas técnicas adecuadas a las necesidades y posibilidades de los diferentes tipos de pequeños agricultores, así como a las características locales. Mayor ligazón de estos programas a los centros de generación y adaptación tecnológica (INIA, FIA, Universidades, Fundación Chile). Integración de los pequeños productores a las estrategias de desarrollo nacional por rubros e introducción de mejoras en la asistencia en gestión y en la comercialización de los productos de la pequeña producción sectorial.

- Estructuración paulatina de un sistema de financiamiento de la agricultura familiar campesina que, a partir de las acciones crediticias que hoy día realiza INDAP, pueda ampliar la llegada de fondos de corto y largo plazo para financiar las crecientes necesidades de capital de trabajo y de fondos de inversión para la pequeña agricultura. Especial relevancia en este aspecto se otorgará a la articulación con el BECH, cooperativas de ahorro y crédito y bancos privados que demuestren interés en penetrar este nuevo mercado.

- Estructuración de un amplio programa de fomento a la asociatividad de los pequeños productores, que potencie sus organizaciones y otorgue sostenibilidad futura a las acciones de desarrollo emprendidas en conjunto con el Estado. El programa deberá incluir mecanismos de financiamiento transparente de ellas, ligados a la cotización de sus miembros, y una clara diferenciación de las empresas asociativas campesinas que desarrollan actividades económico-productivas, de las organizaciones que efectúan actividades de representación de los intereses de este importante segmento de la sociedad chilena. A la vez se desarrollará un significativo programa de capacitación de dirigentes y asociados, en aspectos organizativos, económico-financieros y de gestión.

- Reforzamiento de las actuales acciones de fomento al riego, insertándolas de manera eficiente en una estrategia de desarrollo de áreas productivas homogéneas y de organización de los regantes. Convenio con el Ministerio de Justicia para regularizar títulos de dominio de acciones de agua.

- Reformulación de los programas que ejecuta INDAP para enfrentar la pobreza rural, a partir de las experiencias logradas en los programas de desarrollo de áreas rurales pobres (PRODECOP IV Región, PRODECOP-Secano VI, VII Y VIII Región, PRODECAM en la IX Región y PRODESAL, a escala nacional). Para ello se buscará racionalizar los instrumentos utilizados y coordinarlos con acciones generales de desarrollo territorial que

están siendo emprendidas por otras instituciones públicas y privadas (Municipios, PRORURAL, FOSIS, SERCOTEC, SUBDERE, CORFO, Municipios, otros)

- Fortalecimiento de los actuales programas de subsidio a la inversión productiva (de suelos degradados, de inversión ganadera, de apoyo a la inversión, de forestación de la pequeña propiedad), buscando adaptarlos mejor a las múltiples necesidades de potenciamiento de los recursos de la pequeña agricultura. Así mismo, simplificación de sus procedimientos, a fin de facilitar su acceso a los pequeños productores y adecuarlos mejor a sus necesidades, con vistas a su eficaz inserción en los mercados.

Todo lo anterior requiere que el aparato estatal y, en especial, el Ministerio de Agricultura, asuman un rol esencial en el potenciamiento de la pequeña producción agrorrural, integrando estos esfuerzos dentro de una estrategia nacional de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y de potenciamiento del desarrollo de las áreas rurales. Esta se asume como una labor de todo el Ministerio de Agricultura y no sólo de INDAP, el cual sí deberá asumir un rol de articulador principal, tanto en el ámbito nacional como en regiones.

En el marco de las iniciativas antes señaladas, INDAP y el MINAGRI colocarán un énfasis particular en la realización de acciones que sean funcionales a los requerimientos y necesidades de los jóvenes y las mujeres rurales, así como de las etnias originarias. Para tal efecto se crearán y/o se mejorarán programas específicos dirigidos hacia estos sectores (acceso a la tierra, financiamiento, capacitación, transferencia tecnológica, otros).

INDAP, por su parte, deberá efectuar un importante esfuerzo por hacer más eficiente su accionar. Para ello se plantean las siguientes líneas de acción principales:

- Creación de un Consejo Directivo, con la participación de representantes del sector público y del sector privado nominados por el Presidente de la República, que preste asesoría al Director Nacional en la definición y supervisión de la política financiera y de los otros lineamientos estratégicos institucionales.

- Reforzamiento efectivo del relacionamiento con sus usuarios, estructurando un eficaz y transparente sistema de contraloría social de la gestión institucional, a través de evaluaciones compartidas de proyectos y programas emprendidos por la institución.

- Estructuración del concepto de "INDAP ampliado", que involucrará estrechas relaciones y establecimiento de alianzas con otras instancias públicas y privadas, que permitan acelerar el tránsito de los sectores de la agricultura familiar campesina a estadios de desarrollo más dinámicos. En especial, se establecerán convenios de cooperación entre los organismos que representan a la pequeña agricultura y CORFO, SERCOTEC, BECH, FOSIS, CONADI, Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), PRORURAL, Ministerio de Justicia y el resto de las instituciones del sector público agrícola, y con otros organismos privados.

- Efectiva descentralización del accionar institucional, ligándolo cada vez más con los Gobiernos Regionales y Locales mediante el establecimiento de Convenios de Programación, con clara delimitación de funciones y control técnico y de gestión.

- Estructuración de una política de potenciamiento de los recursos humanos de la institución, mediante programas de capacitación del personal y profesionalización del actuar institucional, en especial en los ámbitos técnico-productivos, de fomento organizacional y de financiamiento. Estructuración de mecanismos eficaces de participación, tanto de los usuarios como del personal, en el quehacer institucional.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO II

"Organización Campesina y Rol Dirigencial"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

MODULO II

Organización Campesina y Rol Dirigencial

Objetivos del curso

Analizar la evolución histórica y rol en el presente y futuro de las organizaciones campesinas. Definir el perfil y características de los líderes dirigente y/o dirigentas de las organizaciones campesinas.

Contenidos Temáticos

- Reseña histórica del Movimiento Campesino en Chile.
- Organizaciones gremiales campesinas: tipo, fines, objetivos, estructuras, gestión y funcionamiento.
- Estado actual de las organizaciones gremiales campesinas.
- La planificación estrategia en la organización gremial campesina.
- Liderazgo para la organización gremial:
  - Estilo de liderazgos
  - Caracteristicas de un buen líder.
  - Dirigente Gremial; rol, perfil y principales características.
  - Trabajo en equipo.
- Foro Panel:
  "Rol de la organización gremial campesina en el proceso de globalización económica",
  Exponen: Dirigentes gremiales y Profesionales.

Método de Enseñanza

a) Clases expositivas dialogadas
b) Ejercicios de gestión organizacional
c) Trabajo en grupos
d) Apoyo en la entrega de algunos contenidos con material audio visual.

Sistema de Evaluación

Evaluación escrita para medir el grado de comprensión de los contenidos entregados.

Evaluación escrita al final del modulo para medir alcance de objetivos, método y técnica de enseñanza y organización del modulo.

Aprendizajes Esperados

Los participantes deberán ser capaces de:

a) analizar las situación actual de las organizaciones campesinas desde el punto de vista de los desafios demandas y expectativas de los asociados
b) Identificar los elementos centrales que configuran el rol de los dirigentes y dirigentas.
c) Diferenciar entre las gestiones de representación y la gestión de empresas

PROFESOR: LUIS SAEZ TONACA

Alameda B. O'Higgins 1611 Santiago, Chile
Teléfonos : (56-2) 696 76 09 - 697 20 97 anexo: 216 - 230
Email apyme@pegaso.usach.cl

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

ORGANIZACIÓN CAMPESINA Y ROL DIRIGENCIAL

RELATOR

LUIS SÁEZ TONACCA

I. INTRODUCCIÓN.

Es aceptado por una mayoría que en este mundo, que se mueve con rapidez, las empresas necesitan ser competitivas, afirmación que, sin duda, se hace extensiva a las organizaciones gremiales y sus dirigentes y dirigentas.

Dentro de los factores que determinan esa deseada competitividad, se encuentra la adecuada gestión, tanto de las empresas como de las organizaciones gremiales. Pero esta mencionada gestión, no puede ser tratada en abstracto, debe estar ligada a temas concretos de las personas o sus instituciones, de esta forma, es preciso conocer aspectos del pasado de las organizaciones o empresas, comprender su ubicación y su rol en el presente y proyectar sus acciones en el futuro. Para lograr lo anterior, es fundamental que los dirigentes conozcan los conceptos de liderazgo y puedan utilizar las herramientas de la planificación estratégica.

El presente documento es una guía para abordar los temas mencionados anteriormente y forma parte del material de capacitación que se entrega a los alumnos del módulo 2 "ORGANIZACIÓN CAMPESINA Y ROL DIRIGENCIAL" del curso "FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

II. OBJETIVOS.

Dos son los objetivos planteados en dicho módulo y que aborda el presente manual:

- Objetivo N° 1. Analizar evolución histórica y rol en el presente y futuro de las organizaciones campesinas

- Objetivo N° 2. Definir el perfil y característica de los líderes dirigente y/o dirigentas de las organizaciones campesinas

III. CONTENIDOS

RESEÑA HISTÓRICA DEL MOVIMIENTO CAMPESINO EN CHILE

Los principales antecedentes de este capítulo, fueron extraídos del documento denominado "TRAYECTORIA DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL CAMPESINA", publicado por AGRA Ltda. en 1992.

Para analizar los factores que explican la competitividad actual de las organizaciones campesinas y comprender de mejor forma el rol que deben jugar sus dirigentes, es preciso conocer la historia del movimiento campesino, al menos en el país.

Conocer por ejemplo, las dificultades que ha debido enfrentar el movimiento campesino desde sus orígenes. Se debe recordar que el movimiento campesino se inicia desde, lo que hoy llamamos, los trabajadores agrícolas, los cuales tenían un bajo o nulo nivel de educación. Los sectores dueños de los medios de producción, ponían las mayores dificultades para que los campesinos tuvieran acceso a la educación y, más aún, para que se organizaran.

Se puede observar una clara ventaja, en términos gremiales, de los productores agrícolas, quienes ya en 1838, es decir, sólo 28 años después de la independencia de Chile se organizan en la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA), en cambio, los trabajadores agrícolas recién muestran incipientes manifestaciones e organizaciones en el año 1909, cuando nace la Federación Obrera de Chile (FOCH).

Luego, en 1920, es decir, 11 años después los campesinos de Colcura forman un Consejo Federal y presentan un pliego de peticiones. Al año siguiente, se desarrollan las primeras huelgas en Cocalán, Popeta, La Cruz, Huechún Alto, Lo Carvallo y otros lugares, como una muestra incipiente de inicio del movimiento. En ese año, 1921, se forman consejos federales en Melipilla, Peñaflor, Mallarauco y Aculeo; en Santiago se realiza la Convención de Campesinos de la Provincia, evento importante que logra reunir a cerca de

2.600 campesinos. Sin embargo, se produce una sangrienta represión contra los inquilinos de la Hacienda Lo Herrera en San Bernardo.

Debido a la fuerza que va adquiriendo el movimiento campesino, en 1924 se dicta la Ley 4.057 sobre organización sindical, que exigía más de 25 obreros para poder formar un sindicato. Sin embargo, las presiones de la SNA no se dejan esperar y logran, ese mismo año, detener la aplicación de dicha Ley en la agricultura, aduciendo que "el campo no esta preparado".

Así, entre intentos de organizarse y grandes represiones, se van sucediendo distintos hechos donde empiezan a jugar un importante rol los partidos políticos de izquierda y la iglesia.

Luego, en 1947, durante el gobierno de González Videla, se dicta Ley 8.811 mal llamada de "sindicalización campesina", esto porque tenía características que dificultaban más que fomentar la organización, esta son:

- Exige mínimo 25 trabajadores para formar sindicato
- Los socios tenían que saber leer y escribir, aspecto que era muy difícil en esa época por la baja escolaridad de los obreros y el casi nulo acceso a la educación.
- Se prohibía presentar pliegos peticiones en períodos de siembra y cosecha, cuestión que debilita las negociaciones.
- Se prohibía realizar huelgas, es decir, los deja sin medidas de presión efectivas.
- No existía fuero para los dirigentes, con lo cual los que se lograban organizar corrían el riesgo de ser despedidos, con la consecuente desincentivo para tomar esa responsabilidad.
- No se permitía organización o unión de sindicatos, lo cuál resta fuerza a los sindicatos e impide la formación de un movimiento de mayor envergadura.

- La Ley dictamina innumerables causales de disolución de las organizaciones.

Posteriormente, en el año 1967, bajo el gobierno del Presidente Eduardo Freí Montalvo, se promulga la Ley N° 16.625 sobre sindicalización campesina, la que contiene las siguientes características:

- Se promulga el 27 de abril de 1967
- Termina con trabas legales existentes
- Facilita surgimiento organización campesina fuerte y masiva
- Establece la comuna como base territorial del sindicato
- Permite unión de sindicatos en federaciones a nivel de provincias
- Las federaciones a confederaciones a nivel nacional
- Se establece mecanismo para negociación colectiva
- Sin restricciones de época para presentar pliegos
- Se garantiza derecho a huelga
- Permite a las federaciones negociar a nivel departamental o provincial
- Plantea la inamovilidad de dirigentes sindicales
- Establece sistema de financiamiento de las organizaciones sindicales, mediante aporte de los trabajadores, estuvieran afiliados o no, y un aporte obligatorio de los empleadores
- Para administrar estos fondos, se crea un "Fondo de Educación y Extensión Sindical" (FEES)

A continuación se presenta un resumen esquemático con los principales acontecimientos:

AÑO	EVENTO
1810	Independencia política de Chile
1838	Nace SNA
1909	Nace la Federación Obrera de Chile (FOCH)
1920	Campesinos de Colcura forman un Consejo Federal y presentan pliego peticiones
1921	Se desarrollan huelgas en Cocalán, Popeta, La Cruz, Huechún Alto, Lo Carvallo, etc.
1921	Se forman Consejos Federales en Melipilla, Peñaflor, Mallarauco y Aculeo
1921	En Santiago se realiza Convención de Campesinos de la Provincia (2.600 campesinos)
1921	Represión sangrienta en la Hacienda "Lo Herrera", San Bernardo (inquilinos)
1924	Se dicta Ley 4.057 sobre organización sindical (más de 25 obreros)
1924	La S.N.A. logra detener su aplicación en la agricultura ("el campo no esta preparado")
1924	Igual se logra constituir sindicatos legales en algunos lugares, ej. Valle del Choapa
1927	Se forma sindicato de obreros de las estancias y de frigoríficos Industria Ganadera Magallanes
1932	Se organizan trabajadores viñas zona Molina y Lontué; Fundo "Los Perales" Machalí
	Sociedad "El Vergel" en Angol y Pequeños Propietarios en Olmué.
1932	Represión sangrienta en Fundo "La Tranquilla" de Petorca
1933	Surgen sindicatos en provincias Valparaíso, Aconcagua y Valdivia
1933	Presiones S.N.A. logran que MINTRA suspenda tramitaciones de sindicatos en el campo
1934	Sindicato de Lonquimay "Colonia Agrícola Balmaceda" en Victoria son desalojados y reprimidos (Ranquil)

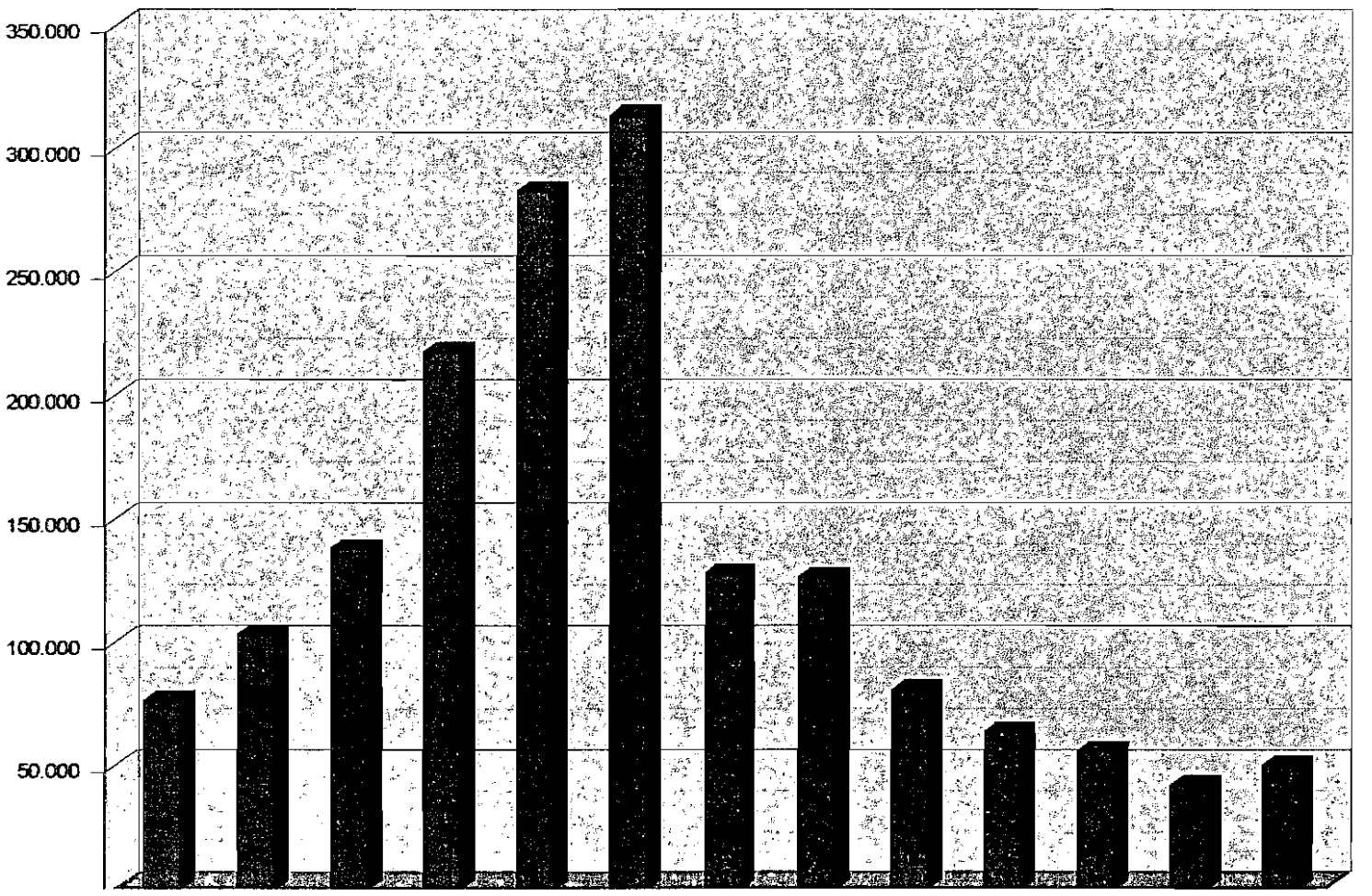
1935	En Santiago se funda "Liga Nacional de Defensa de los Campesinos Pobres" (Partido Socialista)
1937	Nace "Federación Nacional Agraria" (Partido Comunista)
1938	Iglesia constituye con 12 fundos la "Unión de Campesinos"
1939	A la fecha se habían formado 234 sindicatos campesinos
1941	La "Unión de Campesinos" provoca revuelo en patrones católicos, los que presionan y logran su disolución
1942	Se constituye "Federación Industrial de Trabajadores Agrícolas" (FINTA)
1944	Se forma "Asociación Nacional de Agricultores de Chile" (peque. prop., medieros, arrend. y comuneros)
1946	Se crea "Acción Sindical Chilena" (ASICH)
1947	Se dicta Ley 8.811 mal llamada de "sindicalización campesina" (González Videla)
1948	Se dicta "Ley de Defensa Permanente de la Democracia" (Ley Maldita). Reprime partidos izquierda y sindicalistas en general
1952	Se crea la "Federación Sindical Cristiana de la Tierra" (producto de la ASICH)
1953	La Iglesia funda el "Instituto de Educación Rural" (IER)
1958	Se deroga la "Ley de Defensa Permanente de la Democracia"
1958	Se permite votar libremente a los campesinos (potencial clientela grupos políticos)
1958	La Iglesia funda el "Instituto de Promoción Agraria" (INPROA)
1960	Se constituye la "Unión de Campesinos Cristianos" (dirigentes de la ASICH)
1962	Dirigentes exalumnos del IER (1953) constituyen "Asociación Nacional de Organizaciones Campesinas"
1962	Se dicta Ley Nº 15.020 sobre Reforma Agraria, gobierno de Alessandri ("Alianza para el Progreso" EEUU)
1962	Se crea el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
1964	Otros campesinos ex-IER forman el "Movimiento Campesino Independiente"
1964	Se forma el "Movimiento Nacional de Liberación Campesina" (como apoyo a candidatura demócrata cristiana)

1967	Se promulga la Ley Nº 16.625 sobre sindicalización campesina (Eduardo Frei Montalva)
1967	Se publica Ley de Reforma Agraria (se emprende lucha por la tierra, dueños de su propio destino)
1967	Se constituye la "Confederación Libertad"
1967	"Federación Sargento Candelaria"
1968	Surge "Confederación El Triunfo Campesino"
1968	"Confederación Campesina e Indígena Ranquil"
1969	"Confederación Provincias Agrarias Unidas" (una federación, tres sindicatos y sólo 355 socios)
	Promovida por dueños de los fundos, en estrategia contra Reforma Agraria.
1970	Fundo La Piedad de Longaví, dueño (Benavente) y campesinos provocan asesinato de Hernán Mery (CORA)
1971	"Confederación Unidad Obrero Campesina" (de la Triunfo)
1973	"Confederación Pedro Aguirre Cerda"
1973	Golpe Militar. Represión. Bando Nº36 18 Septiembre limita las actividades sindicales
1982	Se constituye "Comisión Nacional Campesina" (Libertad, Triunfo, Surco, Nehuén, UOC y Sargento)
1987	MUCECH (Sindicales de CNC, Campocoop, A.G. Solidaridad, Esperanza Campesina, La Voz del Campo,
	Hermandad Campesina, Desarrollo Campesino, Ad-Mapu, Nehuén-Mapu y Arauco)

Con todos estos antecedentes, se puede concluir que la formación y desarrollo de las organizaciones campesinas y la creación de su movimiento, no ha sido para nada fácil, sin embargo, se debe destacar que para su desarrollo se parte de problemas concretos, se vencen diversos obstáculos, se necesita la participación de variados actores de la sociedad, todos aspectos válidos para los emprendimientos actuales, que si bien existe otro contexto, la forma de abordar los desafíos debe ser la misma.

Al mismo tiempo, se puede ver como ha evolucionado en el tiempo el número de campesinos organizados, desde el año 1968, donde se inicia un verdadero auge, pasando por su mayor expresión al año 1973 y sufriendo el conocido retroceso durante la dictadura militar, tal cual se puede observar en el gráfico siguiente:

Gráfico Nº 1. Número total de campesinos organizados según año.



TRABAJOS GRUPALES

Como se dijo anteriormente, es muy importante ir apoyando la capacitación con experiencias concretas, mostrando con el mayor número de ejemplos, describiendo situaciones cercanas y aplicando los conocimientos adquiridos. Para ello se diseñaran diversos trabajos grupales, tareas y representaciones, según corresponda, los cuales se describen a continuación:

PRIMER TRABAJO GRUPAL

El objetivo es introducir el tema de la asociatividad, como instrumento apara avanzar más rápido en las acciones que les puede tocar vivir.

La actividad consiste en lo siguiente:

- Pedir que pasen adelante, 5 voluntarios.
- Estos deben armar un rompecabezas simple en un tiempo determinado (2-3 minutos).
- La regla fundamental es que no se puede hablar entre ellos.
- Los demás observan y luego opinan.
- Luego vuelven a armar el rompecabezas, pero esta vez sí pueden hablar entre ellos.
- Los demás observa y luego opinan.
- Conclusiones finales.

SEGUNDO TRABAJO GRUPAL

Consiste en un trabajo a nivel de los integrantes de las mismas organizaciones presentes. Los participantes deben responder las siguientes preguntas respecto a su organización:

- Porqué se crea.
- Cuál es su sueño como organización.
- Cuáles son sus objetivos actuales.
- Cuáles son sus principales problemas.
- Cuáles son sus principales fortalezas.
- Cuáles son sus principales actividades.

El trabajo persigue que los asistentes hagan un análisis concreto de su organización, para comenzar a introducir el tema de planificación estratégica.

TERCER TRABAJO GRUPAL

Los asistentes, trabajan en forma individual y responden las siguientes preguntas:

- Describa lo que a su parecer debería ser la función de un dirigente

- Detalle las actividades que Ud. cree realiza el máximo dirigente de su organización.

Este trabajo pretende que los dirigentes comiencen a reflexionar sobre su rol y los introduce en el tema del liderazgo.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN GREMIAL CAMPESINA

Para introducir este tema es conveniente, primero, aclarar o ponerse de acuerdo en algunos conceptos, esto son:

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

- LA PODEMOS DEFINIR COMO LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DE UN CIERTO NÚMERO DE PERSONAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO O META COMÚN.

  Sin duda cada palabra tiene un significado en la definición, sin embargo, lo más destacable y que no se debe olvidar, es que esta coordinación de las personas es para lograr un objetivo común, el cual debe estar claro entre todos los integrantes.

- ADEMÁS, PODEMOS AGREGAR QUE PARA PERTENECER A UNA ORGANIZACIÓN HAY QUE REALIZAR ALGUNA ACTIVIDAD EN SU INTERIOR EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS

  Esto implica que las organizaciones, por muy claros que tengan sus objetivos, si no realizan actividades que apunten al logro de los mismos harán que los socios de desmotiven y bajen su participación o su compromiso con la organización.

¿PARA QUÉ PERTENECER A UNA ORGANIZACIÓN?

- NOS PERMITE IR SATISFACIENDO DETERMINADOS INTERESES O NECESIDADES, como por ejemplo:

- NECESIDADES DE:

  - Alimentación
  - Ingresos
  - Diversión
  - Amistad
  - Desarrollo personal
  - Aprendizaje, etc.

Es clave entender cuales son las motivaciones de las personas para adscribirse a una organización. Sin duda ellos desean satisfacer determinados intereses o necesidades, en sus distintos ámbitos, por lo tanto, los dirigentes deben preocuparse de detectar estas inquietudes y tratar de responderlas dentro de la organización, siempre y cuando sean compatibles con los fines para los que se creó la organización.

En caso contrario se corre el riesgo de abrirse a demasiados objetivos y no avanzar mucho o mantener socios insatisfechos. Sin embargo, también se debe estar atento de que si se detectan cambios en las necesidades de los socios actuales o potenciales, llega un momento en que la organización debe revisar sus objetivos y estudiar posibles cambios o adecuaciones, en caso contrario se corre el riesgo de quedar obsoletos.

¿PARA QUÉ EXISTEN LAS ORGANIZACIONES?

- Las organizaciones existen porque a través de ellas resulta más eficiente la tarea de satisfacer las necesidades de las personas

- Las organizaciones deben cumplir una función en la sociedad y ser eficientes para conseguir lo que se proponen

- Cuando deja de cumplir una función en la sociedad o se lo hace en forma muy ineficiente, la misma sociedad se las arregla para que desaparezcan y nazcan otras nuevas que lo hagan mejor

PERO, ADEMÁS NO SE DEBE OLVIDAR...

- Que la permanencia de las organizaciones está condicionada por razones políticas, culturales y económicas, las cuales facilitan o dificultan su accionar (como vimos en sesiones anteriores).

- Que con el régimen político imperante, con los valores sociales y las lógicas económicas, algunas organizaciones se ven favorecidas y otras no.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta es una de las herramientas claves para que la organización se pueda desarrollar en forma competitiva en el medio y dar respuestas eficientes a sus socios y la sociedad.

A continuación se presentan las distintas etapas y consideraciones para elaborar un plan estratégico.

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

- Es una herramienta para detectar problemas y necesidades que debe resolver o enfrentar la organización.

- Permite conocer los recursos, capacidades y potencial con que se cuenta para enfrentar problemas.

Entendiendo que un PROBLEMA, es la carencia, necesidad, sentimiento o preocupación que provoca malestar o frustración en las personas, puesto que afecta su condición de vida.

¿CÓMO HACER EL DIAGNÓSTICO?

- Con la participación de todas las personas posible e involucradas.

- Definir lista de problemas.

- Analizar causas y consecuencias de cada problema.

- Imaginar soluciones posibles.

- Recuento recursos disponibles.

- Seleccionar el o los problemas que se pueden enfrentar.

- Resultado se comunica a los interesados

EL PLAN O PROYECTO ESTRATÉGICO

El plan cuenta de varias etapas que se deben definir muy claramente y procurando la participación, discusión y análisis de la mayor cantidad de socios posibles. Estas etapas son:

- **LA VISIÓN**

  - Es el sueño de la organización.

  - Se debe clarificar qué es lo que la organización quiere alcanzar en el futuro.

  - Nos prmite definir hacia donde va la organización.

  - Se plantea un estado de características diferentes a las actuales que la organización desea alcanzar.

- **LA MISIÓN**

  - Se refiere a definir qué es lo que se le ha indicado realizar a la organización.

  - También ayuda definir cuál es la razón por la que existe la organización.

  - Debe ser definida como aquello en lo que la organización es más competente.

- **LOS VALORES**

  Se refiere a los parámetros que la propia organización se impone en su actuar, estos pueden ser de distinta índole, encontrando:

  - ECONÓMICOS (rentabilidad, volúmenes, etc.)

  - SOCIALES (entretener, capacitar, crear empleo, etc.)

  - OPERATIVOS (calidad, transparencia, honestidad, satisfacción cliente, etc.)

- **DIAGNÓSTICO**

  Existen diversas metodologías para desarrollar el diagnóstico, sin embargo, una de las más utilizadas y prácticas resulta ser el denominado "análisis FODA", cuyas siglas se refieren a las palabras:

  - F = FORTALEZAS
  - O = OPORTUNIDADES
  - D = DEBILIDADES
  - A = AMENAZAS

- **PROBLEMAS A RESOLVER**

Se obtiene de la priorización de las debilidades.

- **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Definirlos claramente y en forma cuantificable o evaluable.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Son aquellos objetivos que sirven para poder lograr el objetivo general.

- **ACTIVIDADES**

Aquello que debe ser realizado para conseguir los objetivos específicos.

Es preciso tener presente la necesidad de definir clara y detalladamente los insumos a utilizar en las diferentes actividades planteadas. También se debe detallar el costo de cada una de estas, cuáles serán los plazos propuestos para desarrollar la actividad y quienes serán las personas responsables de cada una de estas.

- **PRODUCTOS**

Son los elementos tangibles o servicios para los clientes.

- **METAS**

Corresponde a la cuantificación de los productos.

- **FINALMENTE**

EL PLAN SE EJECUTA

SE ADMINISTRA

SE SUPERVISA

SE EVALUA

A continuación se presenta un cuadro con una comparación entre una planificación estratégica y una sin ella:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VERSUS REACCIÓN OPORTUNISTA

FACTORES	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	REACCIÓN OPORTUNISTA
OPORTUNIDADES	Proceso que se ciñe a un calendario establecido	Respuestas a emergencias inesperadas de oportunidades y amenazas
ÁMBITO	A través de toda la corporación	Usualmente circunscrito a un segmento de la corporación
PROPÓSITO	Trata de desarrollar una adaptación coordinada y proactiva y una capacidad de anticipación a los cambios en el medio externo, en tanto que busca mantener la efectividad interna y la eficiencia	Se basa en capacidades que permiten holgura y flexibilidad para reaccionar ante acontecimientos no planeados

PARA REFORZAR LOS TEMAS TRATADOS, SE PLANTEA DESARROLLAR EL SIGUIENTE TRABAJO GRUPAL:

ACTIVIDAD. Cada alumno deberá responder, en función de su propia organización, lo siguiente:

- Analizar su organización
  - Definir Visión.
  - Definir Misión.
  - Definir Valores.
  - Definir dos fortalezas.
  - Definir tres debilidades.
  - Definir dos oportunidades.
  - Definir tres amenazas.
  - Objetivo general y específicos.
  - Actividades, productos y metas para un objetivo específico

LIDERAZGO PARA LA ORGANIZACIÓN GREMIAL.

EL LÍDER

- Debemos reconocer, que las relaciones entre personas son de influencia mutua.
- Por lo tanto, si alguien tiene la posibilidad de influir a un N° de personas, es un Líder

QUIENES Y COMO INFLUYEN

- En las personas influyen los que son importantes y significativos para ellos, ya sea por:
  - Las Ideas.
  - Por las acciones.
  - O por habilidades para relacionarse

ROL DEL LÍDER

- Facilitar y promover espacios de participación para el resto de los integrantes de la organización.
- Debe asumir un rol de educador y formador, permitiendo que los socios desarrollen un crecimiento personal.

EL LÍDER

- Es capaz de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiamo para lograr objetivos determinados, es decir, alguien que ejerce el poder sobre otra persona

- El líder necesita seguidores, en caso contrario deja de serlo

PARA REFORZAR LOS ELEMETOS ANTERIORMENTE EXPUESTOS, SE DESARROLLARÁ EL SIGUIENTE TRABAJO GRUPAL:

- Una persona pasa a dirigir una supuesta reunión de la organización, en la que debemos resolver el siguiente problema:
  - "Convivencia de fin de año", en sede comunitaria (gratis) o en camping (piscina y pagado)

- Una segunda persona pasa a dirigir otra supuesta reunión de la organización, en la que debemos resolver el siguiente problema:
  - "Acceso a nuevo mercado para tomates", para todos los productores de la zona o sólo para socios comprometidos?

POSTERIORMENTE SE DEBE REALIZAR EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE AMBOS LÍDERES, HACER LA DISCUSIÓN Y SACAR LAS CONCLUSIONES.

En el análisis del comportamiento de cada uno de los líderes que dirigieron las reuniones ficticias, se deben fijar en:

TIPOS DE LIDERAZGOS

- **AUTORITARIO**. toma decisiones por los demás sin permitir la participación masiva
- **DEMOCRÁTICO**. tiende a obtener decisiones compartidas por el grupo. estimula la participación
- ESTE ÚLTIMO ES EL QUE MEJOR FUNCIONA EN LAS ORGANIZACIONES
- SIN EMBARGO, NO SE DEBE OLVIDAR QUE EL TIPO DE LÍDER, TAMBIÉN RESPONDE A LA GENTE

EL LÍDER EFECTIVO

- Asumir que se puede mejorar y que necesita cambiar aspecto conductuales
- Tener voluntad y motivación para hacerlo

EL LÍDER EFECTIVO, ENTONCES

- Usa el poder con responsabilidad y respeto.
- Actúa como servidor y no como dueño de la organización.
- Esa capaz de planificar acciones futuras y transmitir la visión a los demás.
- Mantiene una dirección clara de la organización.
- Guía a los socios en el camino trazado.
- Es capaz de animar a los demás para lograr los propósitos de la organización.
- Sabe motivar cuando hay dificultades.
- Sabe lo importante de ser comprendido y comprender a los demás.
- Tiene iniciativa y estimula a los demás a que también usen su propia iniciativa.

EL ACTUAR DEL LÍDER

- ¿Dónde y cómo consigue la información?
- ¿Qué información entrega a los demás integrantes o subordinados?
- ¿Actúa antes de contar con suficiente información? o ¿Espera tanto que pierde las oportunidades?
- ¿Con qué ritmo impone cambios en la organización?

- ¿Puede delegar tareas? o ¿Los demás toman demasiadas decisiones por sí solos?
- ¿Tiene clara la visión y la da a conocer a los demás?
- ¿Tiene buena relación con los demás, en términos de estímulos y presión?
- ¿Cómo son sus relaciones con externos a la organización?, en cuánto cantidad y calidad
- ¿Tiene alguna metodología para programar su tiempo o sólo reacciona frente a situaciones del momento?
- ¿Cree que trabaja demasiado?
- ¿Hace las cosas de forma superficial?, pero hace varias o ¿es reflexivo?
- ¿Prefiere comunicación por escrito o cara a cara? (pasillo, reuniones)
- ¿Combina sus obligaciones y derechos personales?

PRINCIPIOS PARA LIDERAR

- Mirar desde un helicóptero.
- Aceptar desafío de adaptación y no repetir rutinas.
- Se debe regular la necesidad de cambio con la angustia que ello provoca.
- Reconocer las distintas experiencias en la organización y tratar la discrepancia.
- Devolver el trabajo a los empleados y lograr que asuman responsabilidades.
- Dejar hablar a todas las personas

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO III

"Gestión de Organizaciones Campesinas"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

MODULO III

Gestión de Organizaciones Campesinas

Objetivos del curso

Describir los diversos aspectos relacionados con los procesos de gestión de empresas en relación con el funcionamiento de organizaciones campesinas.

Contenidos Temáticos

1.- Características y objetivos de la empresa

2.- Las funciones de la empresa: Producción, Comercialización, Finanzas, Personal.

3.- Los procesos de gestión: Objetivos, políticas, planificación Organización, dirección, control.

4.- Dinámica de gestión: decisiones, estrategias, procedimientos, Métodos, técnicas de participación y dirección.

Método de Enseñanza

a) Clases expositivas

b) Ejercicios de Gestión de empresas (casos)

Sistema de Evaluación

Informe grupal; trabajo de grupos.

Aprendizajes Esperados

Los participantes serán capaces de:

a) Generar cambio cultural y practicas de trabajo para la innovación
b) Desarrollar estrategias para la gestión participativa y efectiva
c) Desarrollar trabajo en redes, en equipo y alianzas estratégicas con otros agentes

PROFESOR: FRANCISCO HENRIQUEZ

Alameda B. O'Higgins 1611 Santiago, Chile
Teléfonos : (56-2) 696 76 09 - 697 20 97 anexo: 216 - 230
Email: apyme@pegaso.usach.cl

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

RELATOR
Francisco J. Henríquez P.

SANTIAGO, 08 y 09 de Julio 2005

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

APYM E USACH

INDICE

		Páginas
I	**ASPECTOS GENERALES:**	1 - 2
	Funciones Generales de Empresa	2 - 11
	Estructura - Métodos- Técnicas	11 - 14
II	**LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO:**	15 - 16
	Las Actividades Funcionales	17
	Actividades Preparatoria	18
	Actividades de Ejecución	19
	La Idea-Estudios	20 - 21
	El Aprovisionamiento	22 - 24
	Producción y Explotación	25 - 26
	Comercialización	27 - 29
III	**GESTIÓN DE EMPRESAS:**	30
	Planificación: Conceptos, Métodos y Técnicas	30
	Metodología	31 - 35
	Técnicas	36 - 37
	Organización: Concepto, Departamentalización,	
	Manual de Organizaciones	38 - 47
	Dirección	48
	Control	49
IV	**FUENTES DE INFORMACIÓN**	50

LA EMPRESA

I ASPECTOS GENERALES

Empresa ⟶ Produce Bienes y Servicios

↓

Satisfacer necesidades de la Comunidad

Empresa ⟶ Función: Conjunto de tareas afines referidos a misma área o campo de acción.

Las funciones de la empresa pueden ser de dos tipos: **operativas** y **asesores.** Se dice que una función es operativa cuando corresponde a actividades que influyen directamente en el **proceso productivo.** Así, por ejemplo, las **compras** que realiza la empresa están íntimamente ligadas a la **producción,** ya que las materias primas y materiales que se adquieren a menudo forman parte del producto final.

En cambio, las funciones asesoras o staff, actúan a través de las operativas, sin intervenir directamente en la producción. La contabilización de las compras, por ejemplo, es un hecho importante, pero nadie se le ocurriría pensar que dicha tarea o función **(contabilidad)** forma parte de la esencia o razón de ser la empresa: la empresa no existe **para** contabilizar, no es ése el objeto de una empresa.

En resumen, hay funciones muy vinculadas a la **operación** de la empresa: **comercialización, compras, producción y finanzas**; y otra que, sin ser menos importantes, están destinadas a servir o apoyar a las

anteriores, coma **personal, contabilidad, costos, asesoría jurídica e informática.**

Gráficamente se puede identificar las funciones de la empresa de la siguiente manera:

1. LAS FUNCIONES GENERALES DE LA EMPRESA

Nos preocuparemos de ahondar un poco en su contenido: los problemas que abarca cada una, sus objetivos específicos y las herramientas principales de que dispone la **administración** para abordar tales problemas.

COMERCIALIZACIÓN

Las ventos son la función que caracteriza a la empresa. La empresa es tal, sólo si vende. La venta es la fuente básica y permanente de financiamiento que permite a la empresa realizar las demós funciones.

Bajo un enfoque tradicional, el énfasis de esta función recae en ***vender*** uno cierta producción. Hoy se subraya la necesidad de captar mercados, adaptándose constantemente la producción hacia los gustos y preferencias de los consumidores, de donde se prefiere la denominación de función ***marketing*** o ***mercado***, que es más amplia y sugerente que la de ventas.

Su objetivo es detectar, captar, asegurar, mantener e incrementar un ***segmento*** o porción del mercado, al cual vender el bien o servicio producido. Por eso, lo primero debe consistir en conocer ese mercado o conjunto de consumidores, a objeto de producir algo deseado o requerido por éstos. Esta es la esencio de la

investigación o ***estudios de mercado,*** que son herramientas al servicio de este objetivo.
A continuación, y según los resultado de la investigación de mercado, recién se define el ***producto*** que satisfará una necesidad del segmento de consumidores al que irá dirigido, en la cantidad y calidad que ellos requieren.

Esto está estrechamente relacionado con el ***precio*** al cual se vende, lo que significa que el deseo que los consumidores experimenten por el producto, manifestado en el cantidad que ellos demandan, dependerá inversamente del precio al que ofrezcamos.

Además, existen otras herramientas que facilitan alcanzar el objetivo, como son la ***promoción*** de ventas (publicidad y venta a domicilio) y los ***canales de distribución*** (venta directa, distribuidores mayoristas, minoristas, locales, comerciales, etc.)

El uso combinado de toas estas herramientas que permiten cumplir en mayor o menor medida el objetivo ventas, recibe por lo general el nombre de ***comercialización.***

COMPRAS

La empresa, para producir, tiene que comprar; en la compra de materias primas y materiales comienza el proceso productivo de las empresa industriales.

La función compras considera como técnica básica la ***administración de materiales,*** que se preocupa de todo proceso que va desde la detección de una necesidad de material hasta que ese material es incorporado a un producto, pasando por la determinación de qué cantidad y a qué proveedor compra.

La administración de materiales incluye el ***control de inventarios***, que nos dice cuánto hay en existencia de cada material en un momento dado, lo que constituye una base para saber ***cuándo*** y ***cuanto*** comprar de nuevo.

La carencia de material en el momento que se le necesita puede ser tan perniciosa como el exceso de stock. Sin consideramos que en la compra y mantención de materias primas se invierte a menudo mucho dinero, el tener una excesiva existencia nos inmoviliza capital, Por eso es importante que el material no falte, pero que tampoco sobre.

PRODUCCIÓN

Es la función que caracteriza a la empresa industrial y la diferencia de la empresa comercial, que sólo compra para vender, pero no transforma lo que compra, sino lo vende tal como está.

La función producción se preocupa, entre otros, de los siguientes aspecto:

a. ***El diseño técnico*** o ***industrial*** de los productos que elaborará, para lo cual se requiere previamente definir (función comercialización) el tipo de productos que irá a llenar una necesidad de la comunidad o un sector de ella, para luego diseñarlo en forma técnica, de moda que pueda ser fabricado con las especificaciones y características deseadas.

b. ***La ingeniería de proceso***, también llamada ***Ingeniería industrial***, incluye:

- .- La determinación del ***proceso productivo*** o proceso industrial, que considera el conjunto de operaciones que deben ser realizadas en un orden secuencial para obtener el producto en las condiciones requeridas;

- .- la ***selección*** primaria de maquinarias, equipos y dispositivos (machinas, plantillas, etc.) necesarios para realizar el proceso;

- .- el estudio de los ***métodos de trabajo*** del factor humano, para que se haga un adecuado uso de los factores físicos o materiales en la culminación del proceso; para un mejor análisis de los métodos de trabajo conviene a menudo realizar ***estudios de movimientos y tiempos*** de las distintas operaciones del proceso;

- .- el estudio de la ***distribución de planta*** o ***aly - out***, es decir, la correcta disposición de las máquinas y equipos dentro del taller, de modo de evitar cruces y retrocesos que dificultan y encarecen el proceso;

- .- el equilibrio de línea, que pretende que el proceso productivo sea lo más fluido posible, evitando atochamientos o cuellos de botellas en algunas operaciones que retardan el proceso global; este análisis puede modificar la selección primaria de las maquinas y equipos, que pudo haber sido correcta desde el punto de vista tecnológico, pero sin lograrse una línea equilibrada, lo que redunda en el aspecto económico.

c. ***La programación y control de la producción,*** entendida como un proceso continuo y permanente al servicio de un envío más racional de las órdenes de trabajo al taller

(programación) y su posterior verificación de cumplimiento (control) en los términos estipulados; para ello se utilizan técnicas complejas como al programación lineal, el sistema PERT y variaciones y otros medios más sencillos, como el gráfico de Gantt.

d. ***El control de calidad***, aplicado al producto final y a las distintas operaciones del proceso. Dicha calidad no se refiere necesariamente a la calidad *óptima*, sino a aquella acorde con las especificaciones técnicas del producto.

e. ***La mantención*** de las máquinas y equipos, aplicada en forma preventiva y no sólo correctiva, es decir, preocuparse de mantenerlos en buen estado de funcionamiento, sin esperar que fallen.

PERSONAL

Esta función, también llamada de relaciones industriales o más propiamente ***recursos humanos*** persigue utilizar las fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible, lo que la hace actuar a todos los niveles de la empresa, aún cuando su participación no es ejecutiva, sino más bien asesora y ordenadora (por eso las clasificamos como función staff.)

La función personal se preocupa, en primer lugar, de la ***obtención*** de personal, en calidad y cantidad acorde a las necesidades. Eso implica realizar *cálculos de necesidades* de personal, determinar ***requisitos de los cargos***, ejecutar el ***reclutamiento*** de postulantes y evaluarlos hasta llegar a una *pre-selección*. La ***selección*** final por lo general queda en manos de las unidades administrativas correspondientes, dando lugar a la ***contracción.***

Una vez contratado, el personal debe ser ***mantenido*** y ***desarrollado***, lo que significa preocuparse de una política de remuneraciones basadas en el ***evaluación de los cargos*** y del desempeño laboral a través de ***sistemas de calificaciones***. La política de remuneraciones suele incluir mecanismos de ***incentivos*** y otros estímulos no necesariamente de carácter económico.

Así, la función personal se interesa por la ***seguridad*** o previsión social de sus trabajadores frente a *contingencias* de la vida o del espectro laboral (vejes, enfermedad, muerte, accidentes, condiciones de trabajo, higiene, etc.), lo que se complementa con programas de ***bienestar social***. Los planes de ***entrenamiento*** y ***capacitación ocupacional***, los ***ascensos*** y los ***movimientos de personal*** (promociones, traslados y despidos) forman parte del contenido esencial de esta función. Por lo común, estas materias se encuentra vinculadas a las ***relaciones sindicales*** y a la ***participación laboral***, los que de una u otra forma se encuentran presentes en todo el campo de actuación de la empresa.

CONTABILIDAD

Esta función se preocupa de detectar en un momento dado el inventario o ***balance*** de la empresa, que está compuesto por los Activos (lo que la empresa tiene o posee), los Pasivos (lo que la empresa *debe* a proveedores y acreedores en general) y el Capital (lo que la empresa debe a sus dueños o accionistas). Por eso se dice que el balance es una especie de *fotografía* de la empresa a una cierta fecha, por lo común al término de un año, de un semestre o incluso de cada día.

Además, de la función contabilidad se encarga de determinar el *resultado* (pérdida o utilidad) obtenido por la empresa en un período (un año, un semestre, un día), lo que se conoce con el nombre de ***estado de resultados*** o simplemente estado de pérdida

y ganancias, que acompaña al balance. A diferencia de éste, el estado de resultado de la gestión durante un lapso, ya que las cuentas que lo conforman se ***acumulan*** en el período, al término del cual deben cerrarse y quedar en cero.

La función contabilidad es muy importante, ya que es la encargada de aportar antecedentes cuantitativos que permiten tomar ***decisiones*** a las funciones operativas y a la administración en general. Sin embargo, como quiera que la contabilidad está basada en normas y disposiciones de carácter ***tributario***, ello de algún modo afecta y distorsiona la información que produce, lo que lleva a muchas empresas a disponer otra contabilidad blanca o económica, destinada a generar información pura, no regida por tales normas que se guían por criterios de uniformidad no exentos de arbitrariedad.

FINANZAS

Esta función contempla dos objetivos básicos y algo no contradictorios entre sí, como ya veremos:

a. La ***liquidez***, que consiste en proveer de fondos a la empresa para cumplir sus compromisos financieros (pago a proveedores, a bancos, a impuestos internos, etc.), evitando caer en insolvencia. Para ello, se utilizan herramientas como el análisis financiero y los presupuestos de caja o efectivo.

   El ***análisis financiero*** es un estudio de la solvencia de la empresa, que por lo general se basa en el cálculo de índices o razones de liquidez, que son relaciones cuantitativas entre diversas cuentas del balance de la empresa, que se comparan periódicamente entre sí y con los índices correspondientes de otras empresas similares si se conocen.

El ***presupuesto de caja***, pretende predecir el comportamiento futuro de los ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa mes a mes, semana a semana y hasta día a día. Eso permite prever los posibles déficits de caja que produzcan en algún momento, adelantándose a buscar el financiamientos que nos dejo a *cubierto*.

b. La Rentabilidad, que consiste en obtener la máxima utilidad o retorno respecto de los recurso invertidos en la empresa (nuevamente estamos hablando de eficiencia). Para ello, se utiliza el análisis económico, el análisis de punto de equilibrio, los proyectos o presupuestos de capital.

El análisis económico por lo general se basa en la comparación de índices o razones de rentabilidad, que con relaciones cuantitativas entre cuentas del balance y estado de resultados. Así, por ejemplo, el cuociente entre la utilidad de un ejercicio contable y el capital más reservas que existen al término de dicho ejercicio, es una medida de la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio de los dueños o accionistas. Si el índice se compara con el de ejercicios anteriores, tenemos una idea de cómo prospera o se deteriora nuestra empresa en el tiempo, desde el punto de vista de lo que se está midiendo. El análisis económico se suele considerar como una parte del análisis financiero por lo que a veces, al hablar de análisis financiero, se está abarcando el análisis financiero-económico.

Los ***presupuesto operacionales*** corresponden a una estimación de las ventas, costos y utilidad par aun período dado, parámetros que definen la rentabilidad de dicho período. A diferencia de los presupuestos de caja, que pretenden determinar el estado de liquidez de la empresa por resta de ingresos (ventas al contado y cobranzas) y egresos (gastos y pagos), los presupuestos operacionales procuran medir la rentabilidad por diferencia entre ventas y costos que se origina en el período (la ***depreciación***, como ya dijimos, es un costo, pero no constituye un egreso de

dinero, por cuanto éste se hizo cuando se efectuó la ***inversión.)***

El análisis de ***punto de equilibrio*** es una herramienta par determinar la cantidad mínima de producción que es necesario vender a objeto de no incurrir en pérdido. Ello se explica porque, si la venta no llega a ese mínimo, no alcanzan a recuperarse los costos fijos, que son aquellos que no dependen del volumen de producción, como par ejemplo el canon de arrienda mensual.

La utilidad que obtiene la empresa puede ***repartirse*** en diversas formos (retiro patronales, participaciones, dividendas, etc.) a ***reinvertirse*** en la propia empresa (caso de una ampliación) o bien ***invertirse*** en otras actividades en cualquier caso, existen múltiples alternativos que es preciso evoluar para elegir la mejar, con lo cual tenemos que la ***evaluación de proyectos*** es otra herramienta para maximizar la rentabilidad.

ASESORÍA JURÍDICA

La marcha de las empresas se ha ido haciendo más compleja ante la necesaria participación del Estado como instrumento regulador y fiscalizador del sistema ecanómico. Ello ha provocado la existencia de normas y disposiciones legales y administrativas, que obligan a las empresas actuar en una serie de materios al tenor de ellas, lo cual las insta a hacerse asesorar en sus decisiones por personas que conozcan profundamente estas disposiciones.

La función asesoría jurídica proporciona ayuda a la empresa en la solución de problemas legales, tales como trámites de formación y término de sociedades, legislación laboral, tributaria, comercial, etc.

INFORMÁTICA

Con este nombre queremos destacar una función nueva, propia de nuestros tiempos, que con vigor joven y vertiginoso desarrollo, se ha ganado este derecho. La informática-ciencia del ***tratamiento automático y racional de información***- constituye hoy en día un poderoso foco de atención, por la importancia que can justicia se concede a la información en el funcionamiento global de la empresa y de todas y cada una de sus funciones ambientales.

ESTRUCTURA - MÉTODOS - TÉCNICA

El gráfico en general establece las relaciones de las diversas funciones de la empresa en relación son sus objetivos y herramientas a considerar para efectos de ejecutar algún cometido.

FUNCIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO	HERRAMIENTA
Comercialización	Captar, asegurar y desarrollar mercados, hacia los cuales dirigir la producción	.- Investigación de mercado. .- Análisis de productos. .- Fijación de precios. .- Promoción de ventas. .- Canales de comercialización
Compras	Comprar, eficientemente (cuándo, cuánto, dónde y cómo comprar.)	.- Administración de materiales (control de inventarios)

Producción	Fabricar productos de acuerdo a especificaciones y requerimientos, de la manera más eficiente.		.- Diseño técnico de productos. .- Ingeniería Industrial: . Determinación del proceso productivo. . Métodos de trabajo. . Estudio de movimientos y tiempo. . Distribución de planta. . Equilibrio de línea . Selección de máquinas y equipos . Programación y control de producción. . Control de calidad . Mantención de máquinas y equipos.
	Obtención de personal	MOTIVACION	. Cálculo. . Requisitos de cargos. . Reclutamiento de postulantes . Selección . Contratación
	Mantención de personal	MOTIVACION	. Política de remuneraciones. . Evaluaciones de cargos. . Previsión y seguridad social. . Ambiente e higiene. . Bienestar Social

	Desarrollo de personal		. Entrenamiento y capacitación. . Calificaciones. . Ascensos. . Movimientos (promociones, reubicación, traslados.) . Participación y comunicaciones.
Contabilidad	Detectar inventario de la empresa Registrar resultados periódicos Toma de decisiones		. Balance o estado de estado de situación . Estado de resultados . Estados contables varios
Costos	Bases referencial para fijar precios Encauzar orientación futura Toma de decisiones		. Presupuesto de costos . Contabilidad de costos . Registros y controles de costos
Finanzas	Liquidez - Solvencia Rentabilidad		. Análisis financiero . Presupuesto de caja . Análisis económico . Presupuestos operacionales . Análisis de punto de equilibrio. . Evaluación de proyectos de inversión
Asesoría			

Jurídica	Respetar disposiciones legales	. Análisis y programación de informes
Informática	Determinar y operar el sistema de información	. Análisis y programación de información sofware) . Selección y uso de equipos de procesamiento de datos o computadores (hardware)

II LA EMPRESA Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO

Se puede considerar que la empresa en su conjunto consta de tres elementos:

a. Un serie de actividades funcionales cuya importancia relativa varia con el tiempo y por la influencia de muchos factores, internos y externos;

b. los recursos financieros, que permiten iniciar y mantener las actividades funcionales y que se pueden considerar como un marco más o menos elástico dentro de cuyos límites se desarrollan dichas actividades;

c. las personas que efectúan las actividades, determinan la política y planean, dirigen y controlan el funcionamiento de la empresa.

LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES

Por **ACTIVIDADES FUNCIONALES** de una empresa se entiende una serien de operaciones, intelectuales o físicas, mediante las cuales el producto o servicio para cuya producción o suministro se creó la empresa avanzada una etapa hacia el punto en que podrá ser entregado al consumidor o suministrado al usuario.

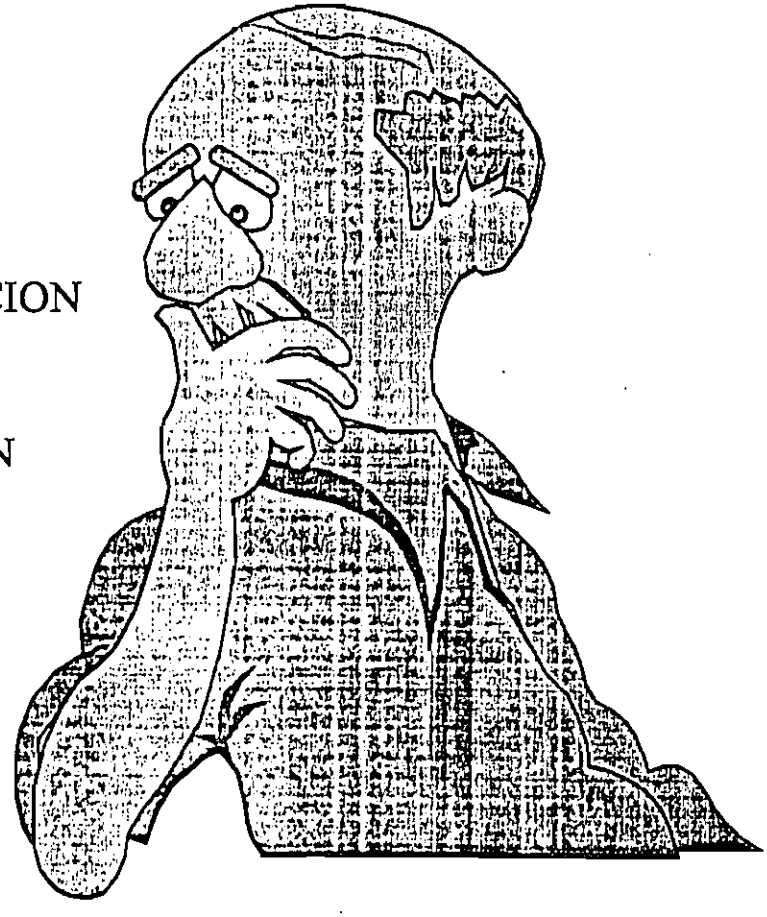
Las actividades funcionales de una empresa se pueden clasificar de la manera siguiente:

- **ESTUDIOS**
- **DISEÑO, INVESTIGACIÓN U OBTENCIÓN DE LICENCIAS**
- **PERFECCIONAMIENTO**
- **APROVISIONAMIENTO (OBTENCIÓN DE EQUIPO Y DE MATERIAS PRIMAS Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**
- **PRODUCCIÓN O EXPLOTACIÓN**
- **COMERCIALIZACIÓN**
- **DISTRIBUCIÓN**

LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES SE PUEDEN AGRUPAR EN

ACTIVIDADES DE PREPARACION

ACTIVIDADES DE EJECUCION

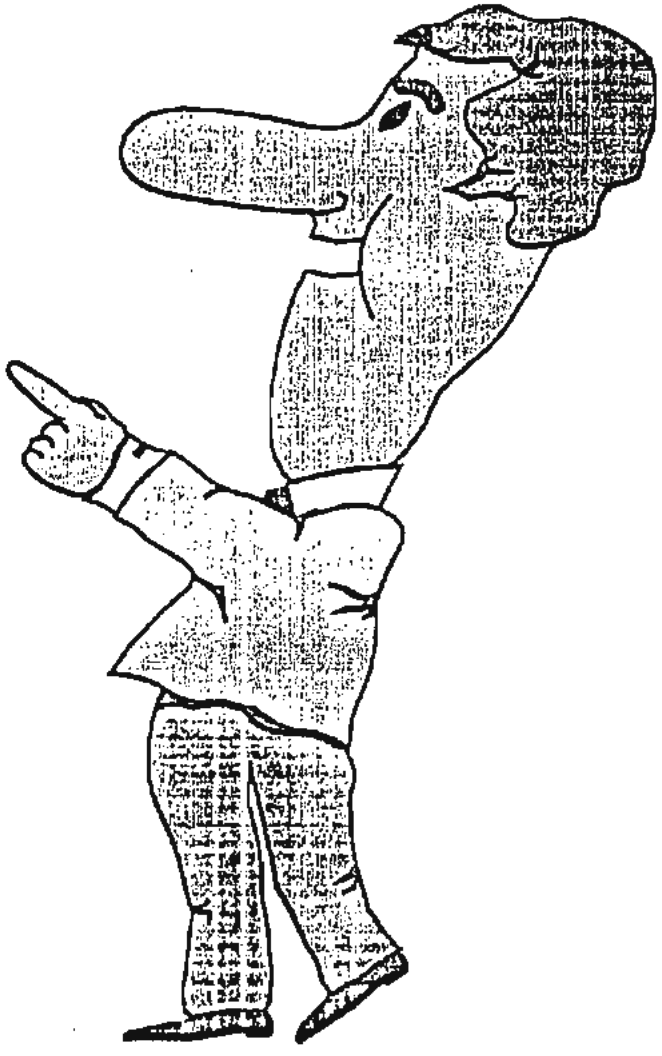


Al grupo de **ACTIVIDADES PREPARATORIAS** pertenecen las siguientes:

ESTUDIO

DISEÑO, INVESTIGACIO U OBTENCION DE LECENCIAS

PERFECCIONAMIENTO



El grupo de **ACTIVIDADES DE EJECUCION**
pertencen las siguientes:

APROVISIONAMIENTO (OBTENCION DE EQUIPO Y DE MATERIA PRIMAS Y CONTRATACION DE PERSONAL)

PRODUCCION O EXPLOTACION

COMERCIALIZACION

DISTRIBUCION

Las actividades funcionales en general permiten lo siguiente en relación con

A. LA IDEA -ESTUDIOS:

¿ Cuál será la mejor forma de comercializar el producto?

¿ Tendrá los posibles clientes preferencias por ciertas formas, colores, tamaños, etc..en particular.

¿ Se puede fabricar el producto (o se puede explotar el servicio proyectado) con las instalaciones y el equipo de que ya se dispone?

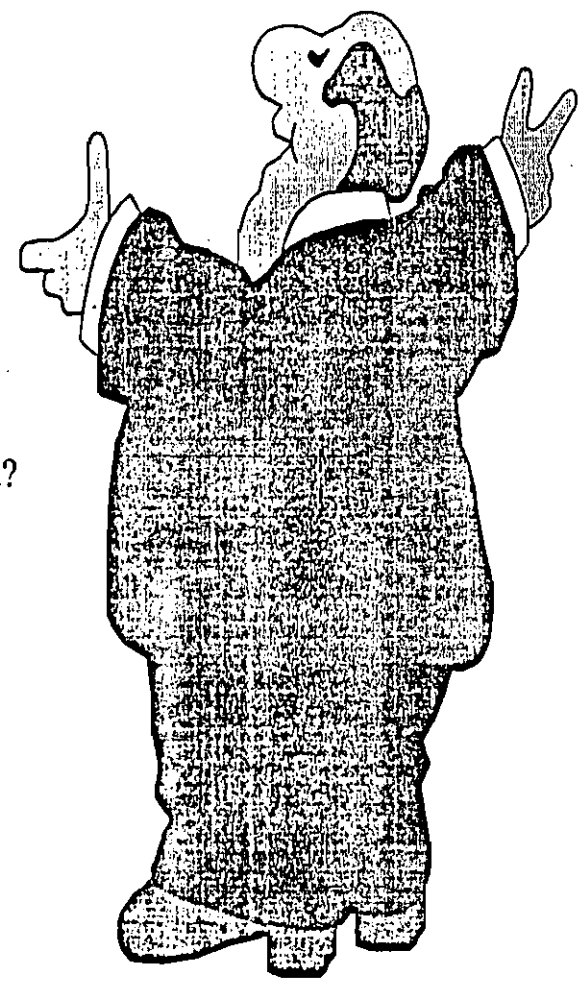
En caso contrario, ¿qué terreno, qué edificio, qué instalaciones y qué equipo más se necesitan?

¿ Es fácil obtener los materiales necesarios?

¿Hay en la empresa suficientes empleados y obreros con las calificaciones necesarias para fabricar el nuevo producto (o asegurar el nuevo servicio)

En caso contrario, ¿qué nuevos empleados y obreros se necesitarán'

¿Existe ya en el mercado del trabajo esta mano de obra o habrá que establecer un programa de formación profesional?



¿ Es adecuado el actual sistema de comercialización para la venta y distribución del nuevo producto?

Si no lo es ¿ qué nuevos procedimientos habrá que adoptar en esta materia?

¿ En qué fechas se debería lanzar al mercado el nuevo producto o iniciar el nuevo servicio?

¿ Cuál deberá ser el precio de venta?

En qué fechas se debería lanzar al mercado el nuevo producto o iniciar el nuevo servicio?

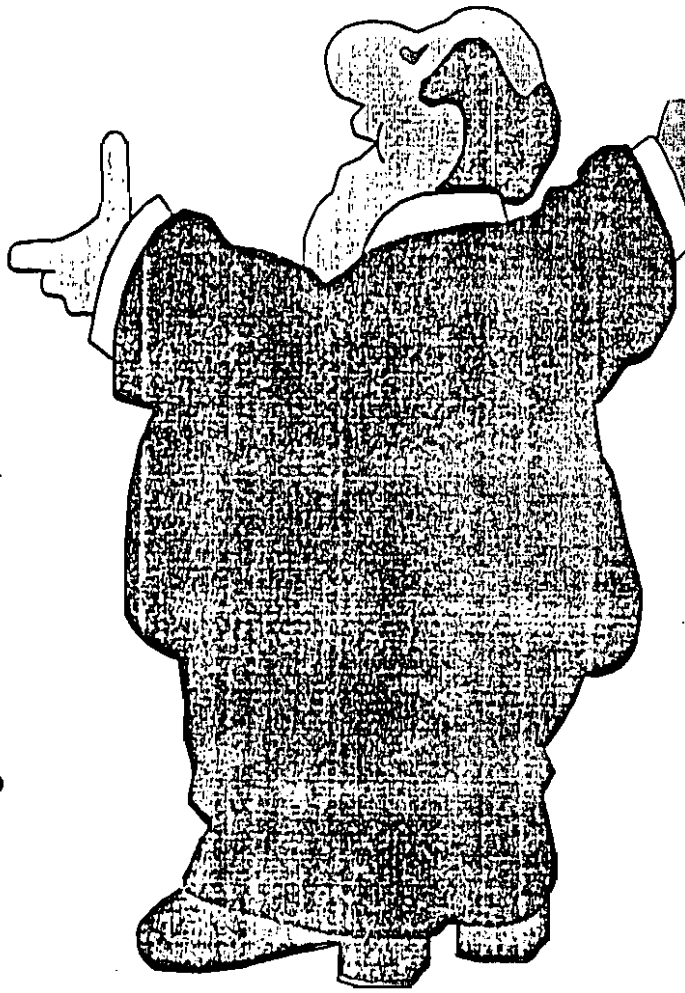
¿ Cuál deberá ser el precio de venta ?

En el caso de ciertos productos, ¿es adecuada la actual organización de los servicios de conservación y reparación que se ofrecen a los clientes?

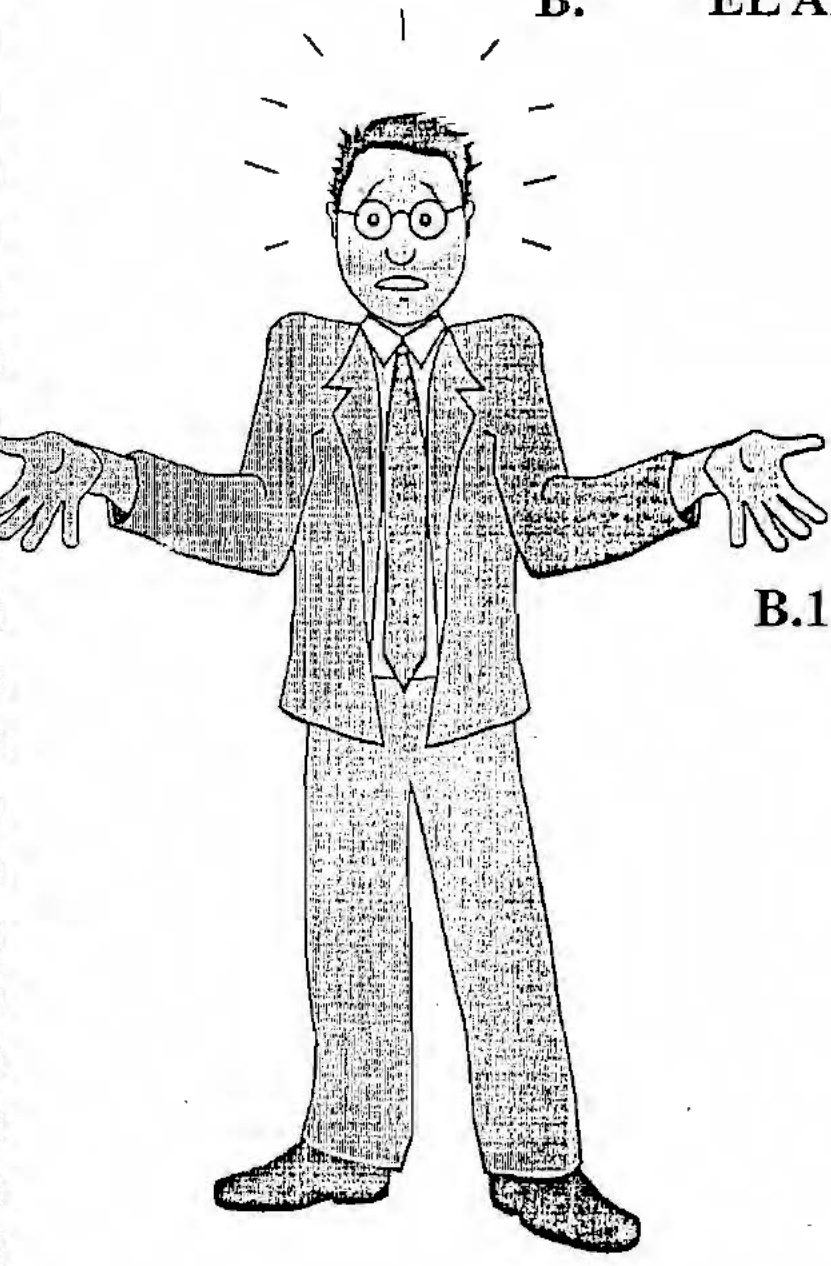
Se pueden financiar las nuevas operaciones con los recursos financieros con que ya cuentan la empresa o habrá que obtener más recursos de ella?

En el último caso, ¿ de qué fuente de financiamiento se dispone y cuál es el sistema más ventajoso para obtener fondos?

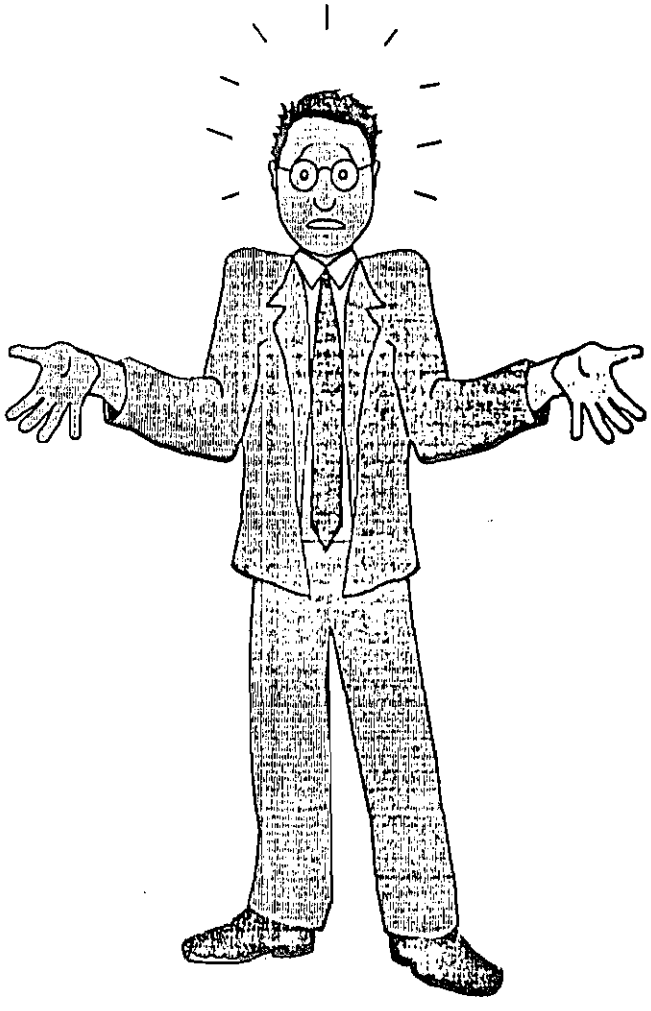
Proporcionará este producto o servicio utilidades a adecuadas al capital invertido?



B. EL APROVISIONAMIENTO



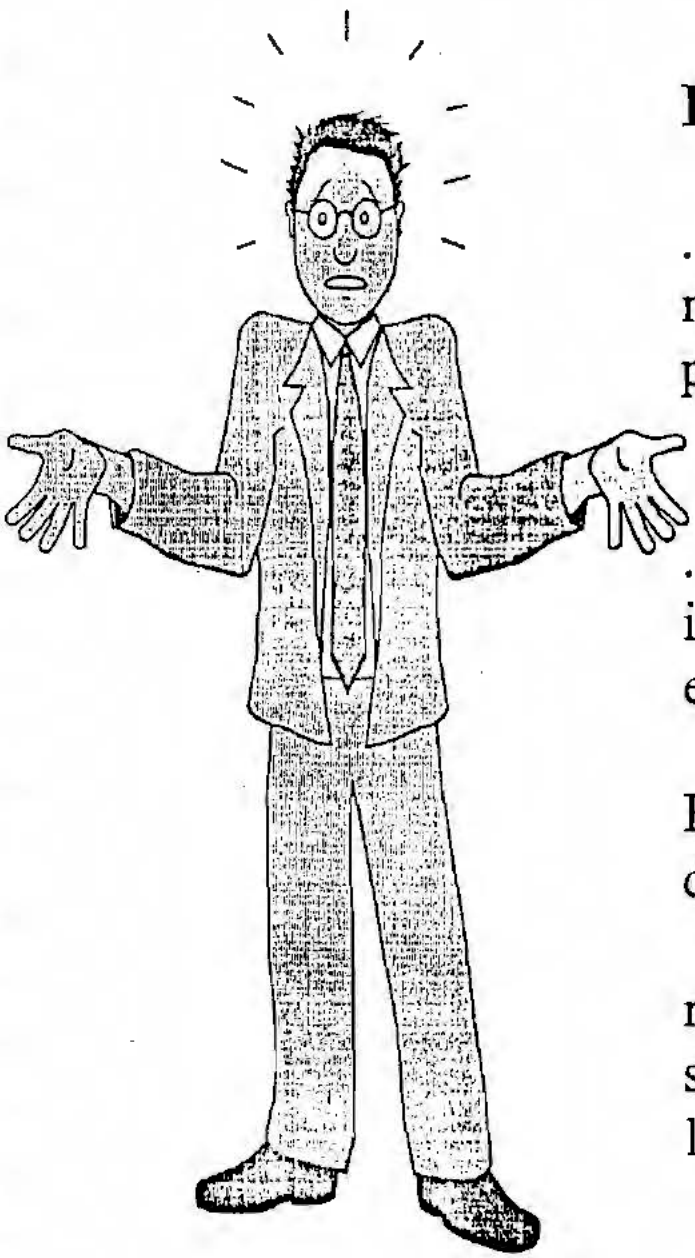
B.1 La información obtenida en la fase de **ESTUDIOS** puede tener una influencia subsiguiente en el costo y aprovisionamiento regular de materiales, energía, equipos, o bien en la forma de contratar el personal desacuerdo con los requisitos de la producción o explotación de los bienes o servicios en cuestión.



B.2 Por otra parte la información retroactiva desde la actividad de **PRODUCCIÓN** o **EXPLOTACIÓN** a la de **APROVISIONAMIENTO** se relaciona con las cuestiones siguientes:

.- fechas de entrega de material para lograr una productividad óptima a un costo mínimo (por ejemplo, reduciendo las existencia almacenadas y al mismo tiempo garantizando la continuidad de la operación);

.- formas en que el material debería suminitrarse para su trabajo y manejos más convenientes;



B.3

.- variaciones en la calidad del material que impongan los problemas de fabricación;

.- funcionamiento de las instalaciones, máquinas y equipos;

En relación con la contratación de personal:

rendimiento del personal según su procedencia, y eficacia de los métodos de selección.

C. PRODUCCIÓN O EXPLOTACIÓN

En el caso de productores manufacturados, la economía de la actividad de PRODUCCIÓN puede sufrir serias repercusiones a causa de la forma en que se efectúen los estudios iniciales. Por ejemplo:

1. Los estudios del mercado indicarán el probable volumen de ventas, y por consiguiente, de producción, lo cual puede determinar la clase de instalación (de trabajos generales o especializados, equipos para la alta producción), la disposiciones de los locales, los nuevos edificios y la capacidad de almacenamiento. El nivel de la calidad determinada como resultado de los estudios sobre el mercado y aspectos técnicos influirá en el costo de producción, así como en las necesidades relativas al equipo y formación.

2. Los estudios técnicos preliminares y minuciosos pueden dar a conocer una serie de procedimientos: la selección del procedimiento adecuado influirá en el rendimiento, costo y calidad de la producción y de la mano de obra necesaria.

3. Los estudios sobre la disponibilidad y niveles de mano de obra calificada podrán determinar la elección de máquinas o procedimientos para sacar partido, por ejemplo, de la abundancia de mano de obra sin calificar y la escasez de mano obra calificada, especialmente en cuanto a la manipulación de materiales, trabajo de desmonte y operaciones semejantes para las que quepa elegir entre métodos manuales o mecánicos.

La Producción tiene relación directa con el aprovisionamiento por el hecho de que permite a la empresa:

a. En cuanto al **EQUIPO**

la adquisición de los materiales más adecuados para el fin a que se destinan:

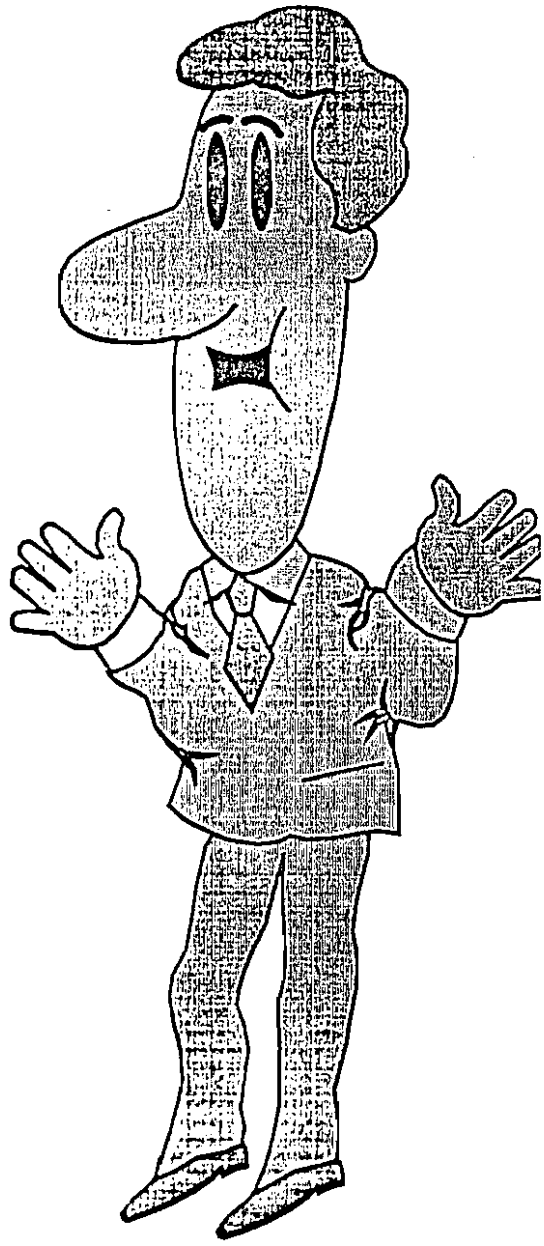
b. en cuanto a las MATERIAS PRIMAS:

.- disponer de materias cuya calidad regular responda a las exigencias de la fabricación;

.- preocuparse regularmente y en el momento oportuno los bienes fungibles necesarios (entre ellos las herramientas)

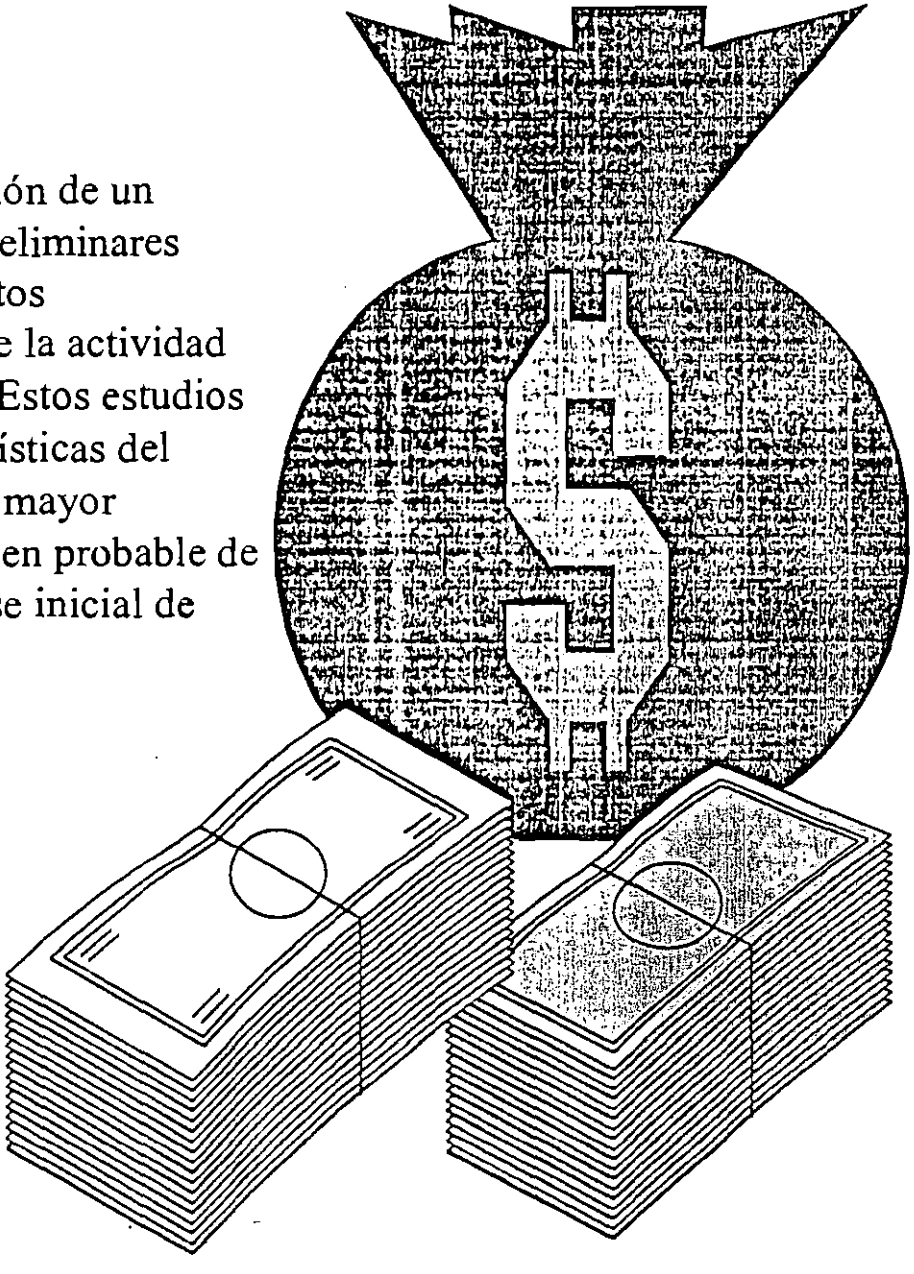
.- disponer de las materias en la forma en que puedan trabajar más fácilmente;

.- Obtener las materias a precios económicos y adoptar decisiones en cuanto a la conveniencia de fabricar o adquirir ciertos elementos del producto.



D. COMERCIALIZACIÓN

Cuando se trata de la producción de un nuevo artículo, los estudios preliminares pueden causar profundos efectos en la naturaleza y economía de la actividad de COMERCIALIZACIÓN. Estos estudios pueden determinarlas características del producto que pueden atraer al mayor número de clientes y el volumen probable de ventas por lomenos para la fase inicial de producción.



Operacionalmente la comercialización comprende:

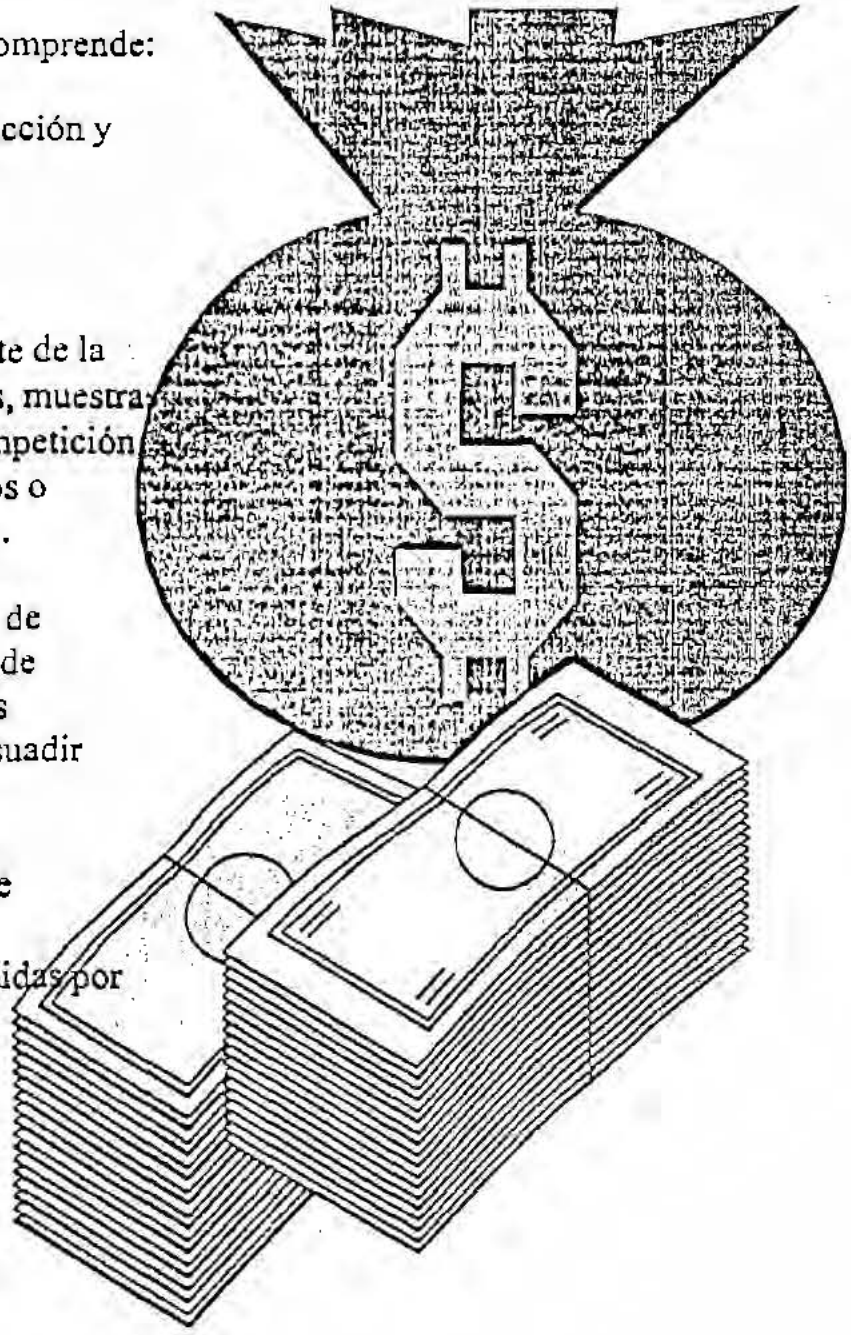
la formulación de la política sobre producción y mercado y de la política de precios;

toda forma de publicidad;

toda forma de promoción de ventas aparte de la publicidad (por ejemplo, demostraciones, muestra gratuitas, apoyo financiero par a una competición deportiva o en favor de quipos deportivos o individuos, concurso o certámenes, etc....

toda clase de ventas, bien sea por medio de agentes vendedores, por correo, sistema de bonos, o en las tiendas y almacenes. Las ventas en este sentido son el acto de persuadir al cliente y tomar sus pedidos;

todas las actividades administrativas y de oficina relacionadas con el proceso de comercialización generalmente emprendidas por el departamento de ventas.



Además la **COMERCIALIZACIÓN** en la actualidad comprende:

1. en el volumen de producción, que depende de la importancia y número de pedidos recibidos durante un período determinado y de su plazo de entrega;

2. en la calidad de la producción, que depende del mercado que interesa a la empresa y del nivel de productividad que pueda alcanzarse;

3. en la variedad de productos, de la cual depende la importancia de las series y el grado de uniformidad que puedan tener los componente s y el acabado de los mismos, a fin de que puedan combinarse y permitan ligeras modificaciones par a producir una variedad a pesar de su uniformidad básica (por ejemplo, el mismo m otro con algunas modificaciones podrá utilizarse en diferentes modelos de automóviles, y el modelado del mismo chasis y armazón principal, así como los accesorios correspondientes, pueden utilizarse para diferentes carrocerías, dándoles un nombre distinto para venderlos con diferentes marcas);

4. en la forma de entrega, por ejemplo si ha de ser grandes cantidades, en pequeños lotes para atender necesidades concretas o siguiendo un sistema de prioridad o de orden estricto de los pedidos recibidos. Ellos influirá en la utilización de las instalaciones y de la mano de obra, y por consiguiente, en la productividad. Estos factores también pueden influir en la naturaleza de las instalaciones (equipos para usos especiales o equipo de usos múltiples);

5. en las modificaciones del producto; así , toda política de comercialización que incluya modificaciones de los productos uniformes por exigencias particulares de los clientes es evidente que reducirá la productividad, pues habrá que fabricar pequeñas series de componentes y someterlos a los distintos procesos de producción.

III GESTIÓN DE EMPRESAS

En la gestión de empresas se debe considerar como elementos esenciales en su desarrollo lo siguiente:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

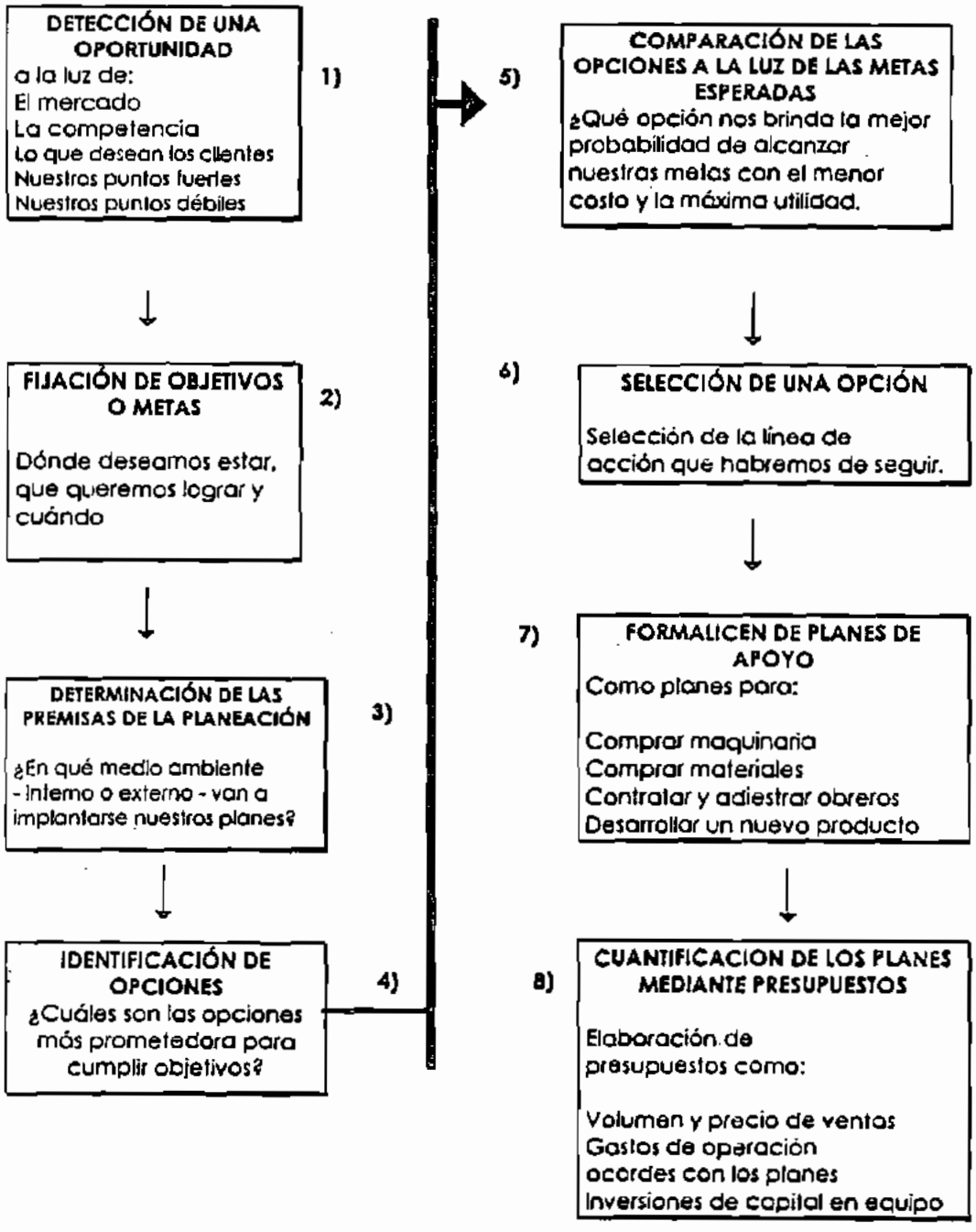
1. PLANIFICACIÓN: CONCEPTOS , MÉTODOS , TÉCNICAS

A. CONCEPTO GENERALES

PLANIFICACIÓN	Primer función (actividad) de la Administración y consiste en determinar las metas u objetivos a obtener
OBJETIVOS METAS	Determinar un punto o nivel que se espera alcanzar dentro del período
POLÍTICAS	Límites dentro de los cuales deberá desembolverse una acción (puede ser expresas o implícitas)
PROGRAMAS	Secuencias de actividades de un período de tiempo determinado
PRESUPUESTO	Se refiere a los aspectos financieros de gastos e ingresos. Son metas o programas expresados en términos de dinero.

2. METODOLOGÍA

Las etapas de un plan comprenden:



PASO 1:

Detección de las oportunidades

Mirada preliminar a las posibles oportunidades del futuro y examinarlas con claridad y minuciosidad, saber dónde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades,determinar que problemas deseamos resolvery por qué, y saber qué esperamos ganar.

PASO 2:

Fijación de Objetivos

Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican los puntos finales de lo que debe hacerse, en dónde debe centrarse la atención principal y qué debe lograrse por medio de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

PASO 3:

Determinación de premisas

Las premisas están formadas por pronósticos, políticas básicas aplicables y planes de la compañía que ya existen. Son supuestos acerca del medio ambiente dentro del que habrán de llevarse a cabo los planes.

Fuente de información para los pronósticos

Los pronósticos son importantes para el desarrollo de las premisas ¿Qué clase de mercados vamos a encontrar? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances tecnológicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¡Qué tasas impositivas y qué políticas fiscales? ¿Qué nuevas fábricas? ¡Qué políticas sobre dividendos? ¡Como va a financiarse la expansión? ¿Cuál será el medio ambiente político o social? ¡Cuáles son las tendencias a largo plazo?

PASO 4:

Identificación de opciones

El cuarto paso de planeación consiste en buscar y analizar líneas opcionales de acción, en especialaquellas que no surgen en forma evidente.

PASO 5:

Evaluación de opciones

Después de haber descubierto las líneas opcionales y examinado sus respectivos puntos y débiles, a continuación debemos evaluarlas a la luz de las premisas y las metas

PASO 6:

Selección de una opción

Este es el punto donde se adopta el plan, el momento de la toma de la decisión

PASO 7:

Formulación de planes derivados

Casi siempre deben elaborarse planes derivados o de apoyo para el plan básico.

PASO 8:

Cuantificación de los planes por medios de los presupuestos

Después de haber tomado las decisiones y de haber elaborado los planes, el paso final para darles su significado - como ya se indicó durante la explicación de los tipos de planes - consiste en cuantificarlos convirtiéndolos en presupuestos.

3. TÉCNICAS

Un instrumento que facilita la ejecución de los programas, actividades en relación con el tiempo de su realización es la CARTA GANTT.

Entre los gráfico que señalan las precisiones un programa de trabajo (industrial o administrativo) con los resultados obtenidos, es el que se conoce con el nombre de Gráfico Gantt.

La particularidad de este gráfico es la de **señalar la secuencia en que se realizan las actividades (administrativas-industriales), de acuerdo a un programa establecido en función del tiempo** requerido para su realización.

El gráfico de Gantt en su diseño consideran los siguientes aspectos:

A.	ACTIVIDADES	Secuencia de tareas u operaciones de un actividad administrativa industrial
B.	TIEMPO	Secuencia o período de tiempo que comprende el trabajo a realizar (meses, días, horas)
C.	SÍMBOLOS	Figura o datos que precisan inicio o término de una actividad, con indicación de avance y control

Al trazar el gráfico los elementos que conforman la figura, ilustran las actividades que se ha de hacer, cuando y en que cantidad, las que se deben representar a través de símbolos convencionales, como los que a continuación se indican:

⌜ ⌝	Ángulo que indican la fecha de inicio y término de una actividad en un período determinado.
———	Trazo que representa el desarrollo de actividades realizadas de acuerdo a lo programado indicado, (pueden ser: meses, semanas, horas)
----------	Trazo discontinuo que señala que la actividad ha sido realizada antes del plazo señalado.
xxxxxxxxx	Figura que precisa que las actividades se han realizado fuera del plazo convenido en el programa de trabajo.
(cifras)	Cuando el gráfico requiera contar información cuantitativa se colocan cifras entre paréntesis en los extremos de cada columna que representa el inicio o término de cada actividad. Así , a la izquierda de la figura se emplean cifras para indicar la cantidad de trabajo programado y a la derecha (período de término del trabajo) la cantidad de trabajo realizado.

De esta manera la figura, en relación con los elementos y símbolos que los constituyen, pueden ilustrarse de acuerdo al siguiente esquema:

TIEMPO	ENERO				FEBRERO			
ACTIVIDADES	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S
1.- Aplicar encuestas	100 ⌜ ———			100	80			180 ⌝
2.- Revisar encuestas	·····							xxx

Nota: La figura solamente representa la posición de los símbolos

En resumen, el Gráfico de Gantt permite:

(1) Programar actividades en un período de tiempo.

(2) Desglosar las actividades a realizar en función del tiempo como se estime conveniente, ejemplo: meses, semanas, días, horas.

(3) Conocer las cantidades a producir en términos de unidades físicas de acuerdo a un programa y precisar las cantidades producidas en un tiempo determinado, ejemplo: número de piezas, registros contables, facturas tramitadas.

(4) Controlar el desarrollo del programa en función del tiempo y de esta manera proceder cuando corresponde, efectuar los ajustes respectivos.

(5) Contar con un sistema de información global y particular para lograr una mayor efectividad y eficiencia en las decisiones de una organización por parte de los ejecutivos y personal en general.

4. ORGANIZACIÓN: CONCEPTO, DEPARTAMENTALIZACION, MANUAL DE ORGANIZACIONES

A. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN:

Determinar las actividades necesarias para lograr el o los objetivos de la Empresa.
Es un medio que permite estructurar las actividades.

B. DEPARTAMENTALIZACION

A través de la Departamentalización es posible agrupar las diferentes actividades de una empresa las cuales pueden identificarse en los siguientes términos :

Departamentalización con base en números simples:

La departamentalización por número simples fue el método más utilizado para organizar tribus, clanes y ejércitos.

Departamentalización por tiempo:

Una de las formas más antiguas de departamentalización, normalmente empleada en los niveles inferiores de las organizaciones, consiste en agrupar las actividades con bases en el tiempo.

Departamentalización por funciones

La agrupación de las actividades de acuerdo con las funciones de la empresa -departamentalización funcional- materializa lo que las empresas hacen normalmente.

Departamentalización por territorio o geográfica

La departamentalización con base en territorios es bastante común en empresas cuyas operaciones abarcan extensiones geográficas.

Departamentalización por productos

La concentración de las actividades con base en los productos o en las líneas de ellos.

Departamentalización por clientes

La agrupación de las actividades para reflejar un interés primordial en la clientela es muy común en una serie de empresas.

Departamentalización orientada al mercado

Las formas más recientes de departamentalización promueven la organización de las empresas con base en los mercados a los que sirven o en los canales de distribución que utilizan.

Departamentalización por proceso o equipo

Es frecuente que las empresas de transformación agrupen sus actividades alrededor de un proceso o de un tipo de maquinaria.

Organización matricial

Una de las formas de organización más interesante y que se están utilizando con mayor frecuencia se conoce con distintos nombres, como **organización matricial** o **de malla**, o administración **por proyecto** o **producto**, si bien, como lo veremos más adelante, la simple administración por proyecto no necesariamente implica una malla o una matriz.

C. ORGANIGRAMA - MANUAL DE ORGANIZACIÓN

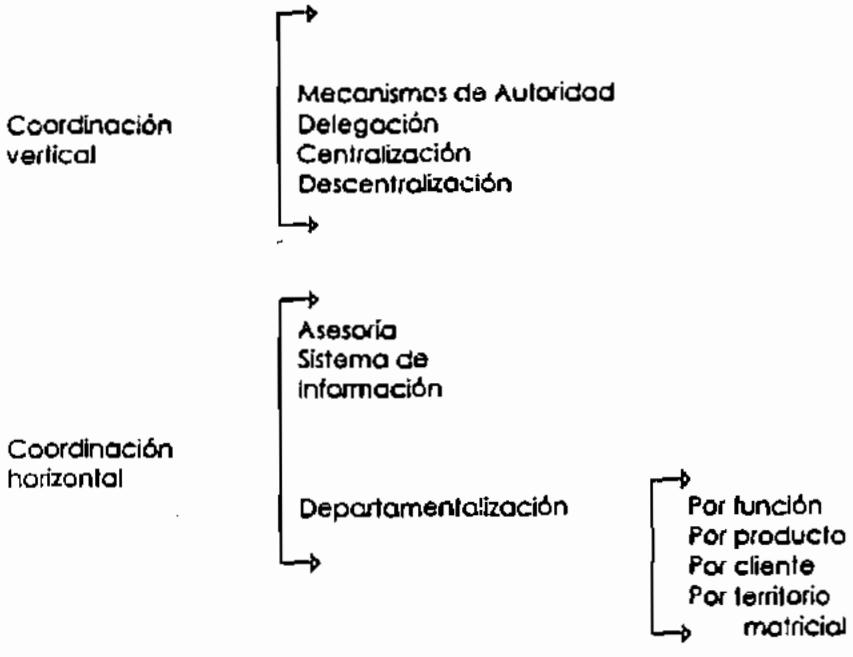
Por una mejor representación de los aspectos estructurales y formales de un Empresa, por lo general se emplea como mecanismo de apoyo los siguientes instrumentos:

Organigrama

El Organigrama es un gráfico esquemático que representa la estructura administrativa de una organización, su finalidad es indicar que:

1. Unidades que comprende la estructura organizacional.

2. Coordinación formal que existe entre las diversas unidades. Se trata de identificar la coordinación-vertical y horizontal en la organización para preciar su grado de desarrollo y complejidad



Se puede destacar que la bibliografía administrativa, hace referencia a diversos tipos de organigramas para representar una organización, entre las más empleadas se pueden considerar aquellas que:

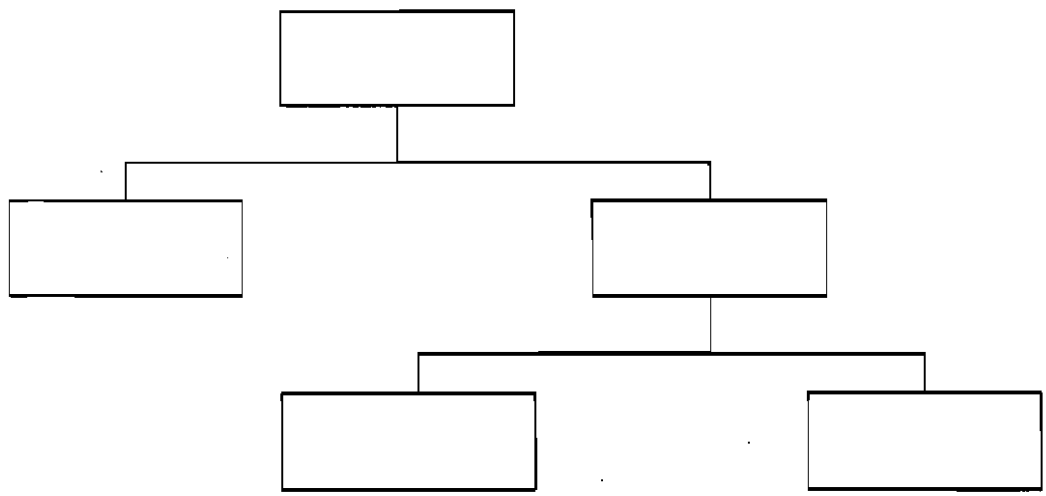
Cualquiera sea la forma de representación de una estructura, el organigrama debe considerar en su diseño los siguientes factores:

1. La representación de las unidades (Departamentos, Sección, Oficinas, Talleres), mediante una figura rectangular de un tamaño adecuado.

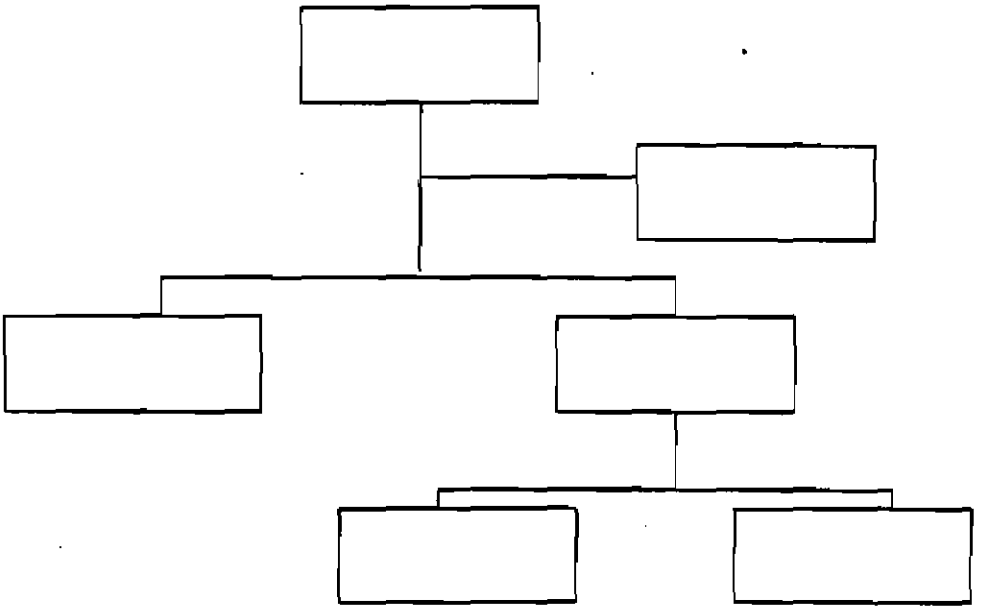
2. La relación formal mediante líneas que distingan claramente los distintos tipos de unidades y las diferencias existentes entre estas relaciones.

De esta manera las unidades relacionadas de acuerdo a las funciones que se realizan se pueden describir gráficamente de acuerdo al siguiente esquema:

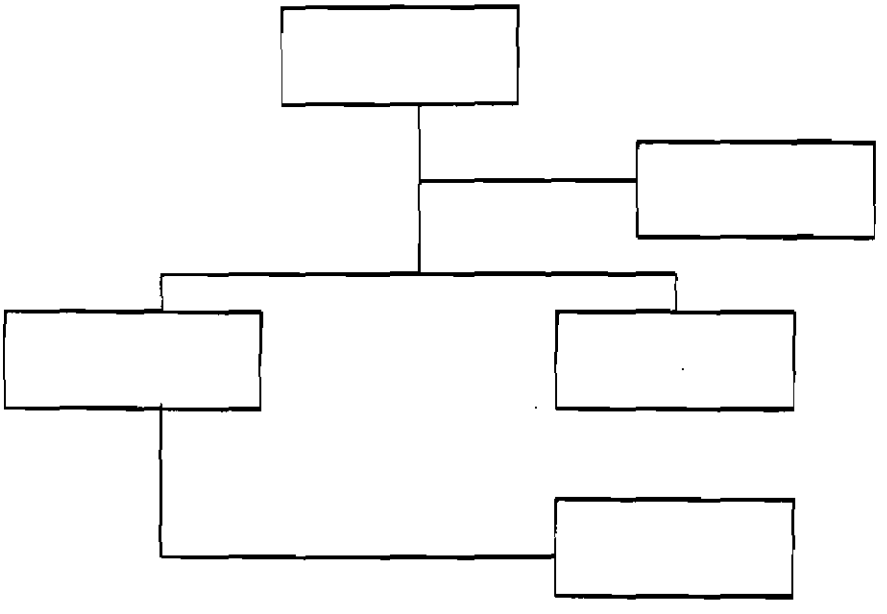
a. Relaciones y unidades de linea



b. Relaciones de asesoria y de linea

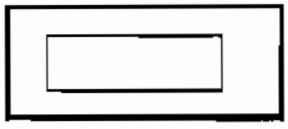


c. Relaciones de coordinación

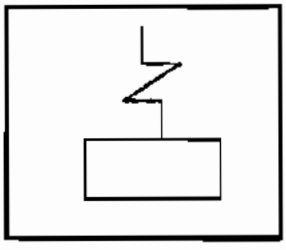


En algunas ocasiones es necesario complementar el organigrama, como en el caso de

a. Precisar la autonomía de una unidad



b. Identificar el grado de desconcentración de la unidad o nivel gráfico:



En lo posible, al dibujar el organigrama se debe tener presente lo siguiente:

a Los rectángulos debe ser dibujados de un mismo tamaño. En todo caso, lo importante es que la información del gráfica quede expuesto en forma clara para el usuario

b. Las líneas de autoridad en cada rectángulo se dibuja partienda del centro de lo parte superior del cuadro y salen en el centra de la parte inferior del mismo.

c. Debe colocarse en forma clara y uniforme los títulos que identifican una función; ejemplo: Departamento de Comercialización, Sección Operaciones, Oficina de Personal.

d. Dibuje el organigrama en la forma más simple posible, incluya leyenda al pié del gráfico cuando se estime conveniente agregar una información adicional.

4. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

1. Aspectos Generales

Concepto

Se puede señalar que los manuales son instrumentos que sirven de apoyo a la gestión directiva y que constituyen un sistema de información e instrucción para la realización de actividades de las diversas dependencias de una organización.

Clasificación de Manuales:

Existen diversos criterio de clasificación de los manuales; sin embargo, desde el punto de vista administrativo, se pueden considerar los siguientes:

- Manual de Organización y funciones
- Manual de Cargos
- Manual de Procedimientos
- Manual de Políticas
- Manual Jurídica, etc.

2. Finalidad de los Manuales

a. Los manuales permiten conocer la estructura organizacional mediante la descripción de actividades que se desarrollan a nivel de unidades o dependencias.

b. Son fuentes de instrumentos de información única, referente a la organización en los aspectos relativos a descripción de objetivos y funciones de cada unidad.

c. Representan un medio de comunicación en cuanto precisan las relaciones jerárquicas (línea de mando, línea de asesoría, relaciones funcionales) y n niveles de jerarquía (posición relativa de cada unidad).

d. Permiten conocer, según las funciones que se cumplen por una unidad, aquellas dependencias que colaboran directamente en la obtención de objetivos de la institución y las que colaboran indirectamente mediante la prestación de servicios o apoyo.

e. En relación con los recursos humanos, son instrumentos que permiten definir políticas, procedimientos y programas de adiestramiento.

3. **Diseño del Manual de Organización y Funciones**

a. **Características:**

Este de manual señala los objetivos de cada dependencia, las relaciones y niveles de jerarquía con descripción de las funciones generales y específicas de cada unidad que conforman la organización.

b. **Aspectos Formales:**

Las partes que deberá contener el manual, a lo menos, son las siguientes:

Introducción

Índice

Representación Gráfica: que contendrá:

- Organigrama general: Gráfico que, constituido por rectángular, indica las diversas dependencias de la Empresa.

- Organigramas parciales: Gráfico departamentales que identifican todas las dependencias de un área determinada: ej. Departamento de Abastecimiento.

Contenidos El Manual deberá incluir los siguientes aspectos:

- Código: individuales de la (s) unidades (s) mediante dígitos

- Unidad: individualización de la dependencia.

- Objetivo: descripción resumida de los contenidos que se persiguen por la unidad

- Relaciones jerárquicas: indica la dependencia de la unidad y a su vez las unidades que dependen de ella.- Funciones: descripción sistematizada de las actividades generales y específicas dirigidas a la consecución de un fin u objetivo fundamental, descritos según instructivo.

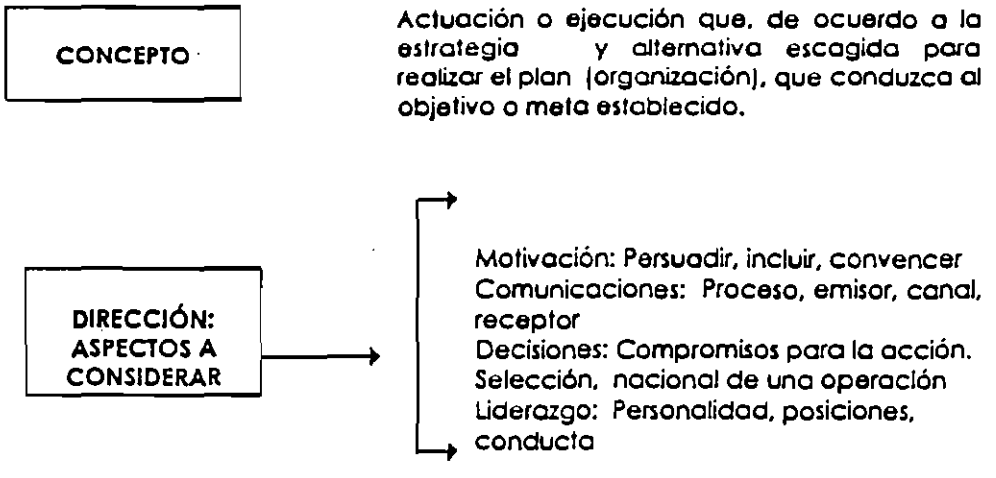
- Relaciones Funcionales: actividades o tareas que por razones técnicas o de información deben efectuarse en forma directa con dependencia internas ó externas de la Empresa.

c. **Diagramación**

El texto del Manual deberá imprimirse en hoja normalizada, tamaño carta, con tipo de maquina convencional.

5. DIRECCIÓN

La función administrativa de dirigir puede definirse como en proceso de influir sobre las personas para que se desarrollen sus tareas en relación con el cumplimiento de las metas de la organización.



6. CONTROL

Definición de Control

La función administrativa de control consiste en la medición y la corrección del desempeño con objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos de la empresa como los planes elaborados para lograrlos.
El proceso básico de control, doquiera que se ejerza y sin importar lo que se controle implica tres etapas:

1. establecimiento o fijación d estándares,
2. medición del desempeño en comparación con tales estándares, y
3. corrección de las desviaciones respecto de los estándares y los planes

Tipos de estándares para puntos críticos

Cada objetivo, cada meta de los diversos programas de planeación, cada actividad de tales programas, cada política, cada procedimiento, y cada presupuesto se convierte en un estándar contra el cual se puede medir el desempeño real o esperado. Empero en la práctica los estándares tienden a caer en alguna de las siguientes categoría:

1. estándares físicos: medidas no monetarias: bases hombre por unidad producidas
2. estándares de costos: valores monetarios de los costos de operaciones
3. estándares de capital: capital invertido en la empresa
4. estándares de ingresos: valores monetario a la ventas
5. estándares de programas: programa de presupuesto variable
6. estándares intangibles, y: bueno, eficiente y norma
7. estándares como metas: red de metas cuantitativas y cualitativas

IV FUENTES DE INFORMACION

Apuntes adaptados y resumidos de:

1. Administración del Sistema de Empresas. Pablo Illanes

2. Organización y Métodos. Juan Serón

3. Elementos de Administración. Mc Graw-Hill

4. La Empres y los Factores que influyen en su funcionamiento. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

RELATOR
Francisco J. Henríquez P.

SANTIAGO 08 y 09 de julio

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

APYME - USACH

CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. Además un plan de negocios es una forma de poner por escrito las ideas de una manera formal y estructurada, lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. De esta manera se pueden concretar de mejor forma lo que se quiere lograr.

Todo plan de negocios es una ayuda para el emprendedor ya que permite manejar variada información sobre un mismo proyecto otorgándole la posibilidad de adenlantarse a cualquier eventualidad futura.

La utilidad del plan de negocios es doble; por una parte sirve internamente al emprendedor y por otro lado sirve como tarjeta de presentación del proyecto.

El plan de negocios contempla áreas de suma importancia para la concretización de un proyecto, como son: el Sector Industrial, el Sistema de producción, Marketing, entre otras.

Para la elaboración de un buen plan de negocios, éste deberá contar con las siguientes características:

- **Claro:** Entendible, sin ambigüedades, que toda persona pueda entenderlo.

-**Conciso:** Que contenga la información necesaria, sólo con los datos realmente indispensables.

-**Informativo:** Que permita tener una imagen clara del proyecto, en el que se pueda medir además, la factibilidad de éste y que facilite la implantación, otorgando un desarrollo adecuado del mismo.

INSTRUCCIONES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se adjunta una pauta – guía para la elaboración de un Plan de Negocios, la cual consta de los siguientes puntos:

- **Identificación de la Idea**
- **Análisis del Sector Industrial**
- **Identificación de la Empresa**
- **Comercialización**
- **Producción**
- **Finanzas**
- **Personal**
- **Organización**
- **Resumen Ejecutivo**

Deberá contener además, datos reales, los cuales son indispensables para que la información utilizada permita tomar decisiones correctas.

Toda información adicional como gráficos, recortes, etc., deberá incluirla al final de cada informe en la sección Anexos.

Los espacios diseñados en la pauta - guía sólo son una muestra, cada grupo deberá ocupar el espacio que sea necesario, considerando también la estructura de presentación de todo trabajo y sin olvidar por supuesto, la claridad y precisión de lo que se quiere informar.

PAUTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

I. IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA.

Esta primera parte tiene por objetivo presentar varias posibles ideas, las cuales serán evaluadas de manera de obtener aquella que se realizará finalmente.

1.1 Presente en el recuadro todas las posibles ideas que usted cree posible llevarlas a cabo, indicando sus características y la necesidad que satisface. Recuerde que puede ser un producto o servicio.

Producto o Servicio	Características	Necesidad que satisface

1.2. A continuación deberá evaluar cada idea mediante la aplicación de ciertos criterios (cinco a lo menos), otorgándole una nota o puntaje de manera de obtener la mejor alternativa. Los criterios pueden ser por ejemplo : innovación, conocimientos técnicos, inversión necesaria, etc. Si es necesario evalúe por segunda vez.

Criterios Ideas						**Total**

1.3. Descripción general del producto o servicio seleccionado.

_____

_____

1.4. Señale la necesidad a satisfacer o el problema a resolver de su empresa en el mercado.

_____

_____

II) ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.

Una vez determinado y presentado el producto o servicio que se pretende producir, se hace indispensable analizar el entorno en el cual vamos actuar. Para ello debemos analizar el Sector Industrial al que vamos a pertenecer, lo que involucra estudiar una serie de elementos que lo componen, lo que nos permitirá informarnos del mercado y de nuestros futuros competidores. Para lo cual se pide lo siguiente :

2.1. Descripción del Sector Industrial :

2.2. Principales empresas que conforman el Sector Industrial :

2.3. Participación de mercado de las empresas :

2.4.Volumen anual de Ventas :

2.5.Tasa de crecimiento del Sector Industrial :

2.6. Líneas de productos o servicios e importancia relativa :

2.7. Cobertura geográfica del Sector Industrial :

2.8. Grado de integración vertical del Sector Industrial :

2.9. Sistemas de distribución :

2.10. Principales clientes y características :

2.11. Principales proveedores :

2.12. Medios de difusión de los productos o servicios :

2.13. Cambios previstos a futuro y de que manera afectaría al Sector Industrial :

III) IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Ya analizado nuestro Sector Industrial, daremos inicio a la creación propiamente tal de nuestra empresa. Determine :

3.1. Nombre de la empresa . (Recuerda las seis características, descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable). Si es necesario haz una evaluación de posibles nombres según los seis criterios anteriormente señalados.

Criterios ideas							Total

Nombre de la empresa :_____

3.2. Tipo de empresa o giro :

_____

_____

3.3. Tamaño y ubicación de la empresa :

_____

_____

_____

_____

3.4. Misión de la empresa. (Recuerde las tres preguntas básicas del ¿Qué ?, ¿Cómo ? y ¿Para quién ?)

_____

_____

_____

_____

2.8. Grado de integración vertical del Sector Industrial :

2.9. Sistemas de distribución :

2.10. Principales clientes y características :

2.11. Principales proveedores :

2.12. Medios de difusión de los productos o servicios :

2.13. Cambios previstos a futuro y de que manera afectaría al Sector Industrial :

III) IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Ya analizado nuestro Sector Industrial, daremos inicio a la creación propiamente tal de nuestra empresa. Determine :

3.1. Nombre de la empresa . (Recuerda las seis características, descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable). Si es necesario haz una evaluación de posibles nombres según los seis criterios anteriormente señalados.

Criterios ideas							Total

Nombre de la empresa :_____

3.2. Tipo de empresa o giro :

_____

_____

3.3. Tamaño y ubicación de la empresa :

_____

_____

_____

_____

3.4. Misión de la empresa. (Recuerde las tres preguntas básicas del ¿Qué ?, ¿Cómo ? y ¿Para quién ?)

_____

_____

_____

_____

3.5. Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.(Ten presente las características de los objetivos).

- Corto plazo :_____
_____

- Mediano plazo :_____
_____

- Largo plazo :_____
_____

3.6. Ventajas y distingos competitivos con respecto al producto o servicio:

_____
_____
_____

IV) COMERCIALIZACIÓN.

Ahora debemos planear las actividades de la empresa con respecto a el precio, la promoción, distribución y ventas de los bienes o servicios que vamos a producir, considerando las preferencias de nuestros consumidores. Para ello, determine :

4.1. Objetivos de la comercialización del producto o servicio:

_____
_____
_____
_____

4.2. Mercado - Meta. (Describa las características de la segmentación de mercado como son la edad, el sexo, hábitos de compra, etc.)

_____
_____
_____
_____

4.3. Consumo aparente. (Estimativamente)

- Nº de clientes potenciales:_____

- Consumo unitario por cliente:_____

- Consumo mensual del mercado:_____

4.4. Demanda Potencial. Considerando el punto anterior, señale la demanda esperada que usted cree poder cubrir. (Corto y mediano plazo)

_____
_____

4.5. Estudio de la competencia. Para ello identifique a sus competidores (considere el análisis del Sector Industrial), con su respectivo segmento de mercado y su principal ventaja.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	SEGMENTO DEMERCADO	PRINCIPAL VENTAJA

4.6. Preferencias de los clientes por el producto o servicio. (Explicar las razones que tendrían los clientes para preferir nuestros productos o servicios por sobre los de la competencia).

_____
_____
_____
_____

4.7. Distribución.

- Sistema de distribución _____
_____
_____

- Justificación de utilizar dicho sistema_____
_____
_____

- Diseñe el sistema de distribución del producto y en el caso de un servicio, cómo los clientes obtendrán éste :

4.8. Promoción y Publicidad.

4.8.1. Escriba un mensaje publicitario tipo Slogan que motive a su cliente potencial a comprar el producto o servicio de su empresa. Incluya además, un dibujo del producto o algo alusivo en el caso de un servicio, indicando las cualidades principales de éstos, junto con agregar el nombre de la empresa, su dirección, teléfono, fax, e-mail, etc.

4.8.2. Diseñe para su empresa.

- En el caso de ser producto :

  - Empaque.

  - Etiqueta (no olvidar normativa vigente).

- Sea producto o servicio :

- Spot de radio. (Si lo hubiera)

_____
_____
_____

- Volante publicitario y/o anuncio en el periódico o revista.

_____
_____
_____
_____

- Especifique el sistema de promoción y publicidad a utilizar. (Incluya presupuesto)

4.9. Fijación y políticas de precio.

4.9.1. Determine cuánto le costará elaborar su producto o prestar el servicio que va a ofrecer. Para lo anterior indique :

- Costos variables. (materia prima por unidad, costos de fabricación, etc.)

- Costos fijos. (todos aquellos gastos que no se relacionan con la producción del bien o servicio).

4.9.2. Políticas de precio.

4.9.3. Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará en la distribución y venta del mismo.

- Indique el costo total del producto o servicio.
  CV+ (CF/Producción esperada)=CT

- Establezca el porcentaje de ganancia para su empresa. (Recuerde las políticas de precio)

- Calcule el precio de venta a su cliente inmediato de acuerdo al canal de distribución.
  PV= CT+ (CT * Ganancia deseada).

- Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa).
  PE= CF/ (PV- CV)

- Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final.
  PVF= Precio al minorista + (precio al minorista * % de ganancia deseada por el minorista)

4.10. Plan de introducción al mercado.

- Establezca las acciones a seguir para introducir su producto o servicio al mercado y el presupuesto aproximado que esto representaría. (considere la promoción, publicidad, personal, precio, etc.)

- Realice un análisis FODA y las acciones a seguir al respecto.

4.11. Sistema de ventas.

- Determine el sistema de ventas a utilizar, agregando además, los puntos de venta, ventas mensuales (unidades) y el sueldo de los vendedores.

V) PRODUCCIÓN.

Ahora nos centraremos en analizar el producto o servicio y su respectivo proceso productivo. Además veremos los equipos e instalaciones requeridas, la mano de obra a utilizar, el diseño de la empresa, entre otras, todas ellas relacionadas con la producción.

5.1. Determine los objetivos del área de producción que tendrá su empresa, para ello considere las ventas esperadas.

- Corto plazo_____
_____

- Mediano plazo_____
_____

- Largo plazo_____
_____

5.2. Especificaciones del producto.

- Nombre del producto_____

- Descripción del producto o servicio. Indique sus características, necesidades que satisface, sus usos, principales usuarios. En el caso de un producto realice un dibujo señalando las partes que lo componen.

_____
_____
_____

- Calidad del producto o servicio. (materiales que lo componen, presentación / cómo y quiénes entregan el servicio, etc.)

_____
_____
_____

- Indique las características que harán que los clientes prefieran su producto o servicio, considerando los elementos que lo componen.

_____
_____
_____

5.3. Descripción del proceso productivo.

- Señale el proceso productivo o la prestación de servicio de su empresa. Indique cada etapa del proceso, el tiempo de duración y el volumen por período.

5.4. Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de la empresa.

5.5. Equipos e instalaciones.

- Determine los equipos, herramientas e instalaciones que necesitará el proceso productivo, además de los servicios como luz, agua, etc. , y el mantenimiento que requerirán los equipos.

· Equipo/ Herramienta : Cantidad :

· Servicios complementarios necesarios :

· Instalaciones necesarias :

· Mantenimiento :

5.6. Materia prima. Indique la cantidad de materia prima requerida por unidad o período.

_____

_____

_____

5.7. Realice una lista de los posibles proveedores que tendrá su empresa, agregando el precio y la calidad de cada uno de ellos. Esto le servirá para determinar cuál le convendrá más.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	CALIDAD	SELECCIÓN (Aprobado-Reprobado)

· Proveedores seleccionados :

_____

_____

_____

_____

Materia prima :

_____

_____

_____

_____

5.8. Capacidad Instalada. Indique la cantidad de productos que la empresa puede producir por día, semana y por cada mes. Para un servicio sería la prestación o el número de personas a recibirlo por día, semana, etc.

PERÍODO	CANTIDAD DE PRODUCTO / Nº DE PERSONAS

5.9. Manejo de inventarios. Determine la política elegida por la empresa al respecto e indique las cantidades de materia prima.

_____

_____

_____

5.10. Diseñe la distribución de la planta y el flujo de producción más conveniente en su empresa.

5.11. Mano de obra. Establezca el personal requerido para producción y la actividad que debe realizar.

ACTIVIDAD	Nº DE PERSONAS

· Total personas requeridas :_____

5.12. Control de calidad. Indique las acciones que su empresa empleará para asegurar la calidad de sus productos o la entrega del servicio.

_____

_____

_____

_____

5.13. Programa de producción. Establezca el programa preoperativo de producción de la empresa, indicando la actividad, el personal encargado y el período de realización. (Carta Gantt).

_____

_____

_____

_____

VI) FINANZAS.

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa. En general, la contabilidad puede verse como un de sistema de información, cuya función es vital para la empresa.

6.1. Defina los objetivos del área de la contabilidad en su empresa, en el corto, mediano y largo plazo.

- Corto plazo :_____
_____

- Mediano plazo :_____
_____

- Largo plazo :_____
_____

6.2. Costos y Gastos. Determine :

- Costos variables :_____

- Costos fijos :_____

- Gastos variables :_____

- Gastos fijos :_____

6.3. Entradas y Salidas de la empresa.

- Entradas :

Concepto	Cantidad
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

-Salidas :

Concepto	Cantidad

6.4. Señale cuál será el capital social de su empresa. Para ello se hace necesario elaborar un presupuesto, considerando todos los aspectos que usted ya ha analizado, como la publicidad, las instalaciones, equipos, personal, etc.

· El capital social de la empresa será_____

6.5. Indique si su empresa tomará créditos, y si es así, señale el monto, la tasa de interés, el plazo, las condiciones de pago, etc.

6.6. Realizar Flujo de Caja (a 12 meses).

VII) PERSONAL.

En esta parte del plan de negocios corresponde determinar cómo se obtendrá el recurso humano y la forma en que desarrollará dentro de la empresa. Recordemos que el personal es muy importante dentro de la organización y que al permitirle crecer, capacitándolo, dándoles incentivos, aumentará su bienestar, lo que se traducirá en mejorar la eficiencia y calidad de la producción del bien o en la prestación del servicio.

7.1. Determine los objetivos de Personal en el corto, mediano y largo plazo.

- Corto plazo :_____
_____

- Mediano plazo :_____
_____

- Largo plazo :_____
_____

7.2. Captación de personal. Indique :

- Los medios que utilizará su empresa para ofrecer empleo (reclutamiento) y la redacción del anuncio.

_____
_____
_____

- El proceso de selección y el método usado por la empresa.

_____
_____
_____
_____

- Tipos de contrato y los aspectos legales a considerar.

_____
_____
_____
_____

- Proceso de inducción. Indique la persona encargada, las etapas del proceso y el material a utilizar.

7.3. Determine el programa de entrenamiento y capacitación de la empresa, indicando el puesto, el tipo de adiestramiento y capacitación, además del costo asociado.

7.4. Indique el sistema de remuneraciones que utilizará su empresa, incluyendo los sueldos correspondientes a cada puesto. (Recuerde los descuentos establecidos por ley).

7.5. Señale como evaluará la empresa el desempeño de los trabajadores.

7.6. Indique cuales serían los procedimientos que utilizará su empresa para incentivar la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación en los trabajadores. Además señale que acciones se llevarán a cabo para mejorar la calidad de vida del personal y sus familias.

VIII) ORGANIZACIÓN.

En esta parte se especificará como se va a disponer y asignar el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma. Para ello se hace necesario revisar los objetivos de cada una de las áreas de la empresa de manera de que éstos concuerden entre sí. También se requiere de una definición de los procesos operativos de la empresa y una descripción de los puestos que ocuparán los trabajadores.

Determine :

6.4. Señale cuál será el capital social de su empresa. Para ello se hace necesario elaborar un presupuesto, considerando todos los aspectos que usted ya ha analizado, como la publicidad, las instalaciones, equipos, personal, etc.

8. Definir los objetivos por áreas funcionales

- Objetivos de Marketing :

- El capital social de la empresa será

6.5. Indique si su empresa tomará créditos, y si es así, señale el monto, la tasa de interés, el plazo, las condiciones de pago, etc.

- Objetivos de Contabilidad y Finanzas :

- Objetivos de Personal :

6.6. Realizar Flujo de Caja (a 12 meses).

- Objetivos de Organización :

- Objetivos de otras áreas :

8.2. Determine los procesos operativos de la empresa.

Actividades	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
de Marketing			
de Producción			
de Contab. y Finanzas.			
de Apoyo			
otras			

8.3. Describa los puestos que deberán ocupar los trabajadores de su empresa.

Nombre del puesto	Requisitos	Actividades	Escala Jerárquica

8.4. Elabore un organigrama de la empresa.

8.5. Determine las funciones generales y específicas de su empresa. Para ello debe considerar la Dirección general, el área de Producción, de Marketing, de Recursos Humanos y Finanzas.

8.6. Marco legal de la empresa.

- Luego de conocer las diferentes formas de constitución de una empresa, indique la que su empresa utilizará y por qué.

_____
_____
_____
_____

- Señale los aspectos fiscales que su empresa debe considerar para cumplir con la legislación vigente.

_____
_____
_____
_____

- Indique las obligaciones laborales que el emprendedor debe considerar para contratar personal.

_____
_____
_____

- Determine los aspecto legales que su empresa debe considerar para su implantación y operación. Indique lugar y costo del trámite, además agregue los formularios necesarios que debe entregar.

_____
_____
_____
_____

RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocio. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos :

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios y que permita la evaluación preliminar técnica, económica y metodológica del proyecto.

Este resumen debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más por el proyecto ; se ubica al principio del plan de negocios , a manera de una presentación del documento completo que se analiza inmediatamente después del mismo.

Es importante realizar un buen resumen ejecutivo, ya que éste demuestra un buen plan de negocios y a su vez éste, un buen posible proyecto. Recuerda que este será la carta de presentación del plan y del emprendedor mismo.

CONTENIDO :

I. NATURALEZA DEL PROYECTO

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

II. EL MERCADO

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Resumen del plan de ventas.

III. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

- Proceso de producción (simplificado y resumido).
- Características generales de la tecnología.
- Necesidades especiales del equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etc.

IV. CONTABILIDAD Y FINANZAS

- Capital inicial requerido (aproximado).
- Plan de financiamiento de la empresa.

V. ORGANIZACIÓN

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal de la empresa.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO IV

"Desarrollo de Capacidades Conductuales"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

MODULO IV

Desarrollo de Capacidades Conductuales

Objetivos del curso

Entregar un conjunto de conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas que permitan al participante del curso, manejar controversias y situaciones conflictivas, para finalmente llegar a estados de consenso y acuerdo en que primen los intereses superiores de la institución por sobre los particulares.

Contenidos Temáticos

Modulo I.-Negociación y Resolución de Conflictos (8 horas)
Conceptos Fundamentales
Proceso de la Negociación
Etapas de una negociación
Habilidades y Estrategias de Negociación
Liderazgo
Comunicación Transversal
Modulo II.- Manejo y Resolución de Conflictos (8 hrs.)
Técnicas de negociación para el manejo de conflictos: analizando las fuentes, las causas de los prejuicios, prejuicios, y quiebres.
Modulo III.- Las partes que intervienen en la Negociación (4 hrs.)
Trabajo en equipo, desarrollo de redes de contacto e intervención
Modulo IV.-Inteligencia emocional aplicada al trabajo (4 hrs.)

Método de Enseñanza

a) Clases expositivas
La metodología de enseñanza, se basará en la aplicación de las técnicas y modelo de trabajo "MIEMPREX (Aprender -- haciendo)

b) Ejercicios de Gestión de empresas (casos)
Paralelamente, cada módulo incluirá desarrollo de casos grupales.

Sistema de Evaluación

El taller contempla dos evaluaciones. La primera al termino del segundo modulo, mediante el desarrollo de un trabajo grupal

Aprendizajes Esperados

Al termino del taller, el alumno participe de la iniciativa deberá:

- Manejar conceptos que le permitan desarrollar una semántica común acerca de las variables, elementos y factores que inciden en un proceso de crisis y posterior negociación.
- Identificar escenarios que requieren de procesos de negociación
- Caracterizar el estereotipo psicológico de un buen negociador
- Identificación y desarrollo de las etapas de la negociación
- Desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan manejar sus estados emocionales ante situaciones complejas y/o riesgosas.

PROFESORES: HANSS KNOOP, DARIO GUZMAN Y EDUARDO TARIFEÑO

Alameda B. O'Higgins 1611 Santiago, Chile
Teléfonos : (56-2) 696 76 09 - 697 20 97 anexo: 216 - 230
Email apyme@pegaso.usach.cl

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGLAINA
APYME

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

DESARROLLO DE CAPACIDADES CONDUCTUALES

RELATOR
HANSS KNOOP

LAS DINÁMICAS GRUPALES Y LA ASOCIATIVIDAD

CONCEPTOS CLAVES PARA ENTENDER LA DINAMICA SOCIAL Y ECONOMICA.

FUNDAMENTACION

- En los países desarrollados, las industrias que más crecen ahora son las de alto valor agregado: electrónica, computación y, en muchos casos, productos y servicios ligados a la búsqueda de una mejor calidad de vida.
- Avances en medicina, genética, tratamientos médicos, protección del medio ambiente se hacen vertiginosos.
- Es allí donde los países desarrollados están empujando la frontera tecnológica donde se origina una necesidad de los paises de menor desarrollo integrarse en una visión asociativa a fin de complementar las economías regionales y globales.

1. VISION CULTURAL

Los procesos asociativos sostenibles tienen un fuerte componente de mentalidad individual y de cambios culturales, valóricos y organizacionales.

2. VISION ESTRATÉGICA

La mirada estratégica se define en la dimensión de encadenamiento, de especialización por actividad y de colectividad.

RESTRICCIONES Y CONTRADICCIONES
QUE SE ENFRENTAN.
A nivel organizacional

1. Lo estratégico vrs. lo táctico Y el corto vrs. el largo plazo

2. El mercado nacional vrs. internacional: Las reglas de juego son impuestas por factores internacionales, relegando a un segundo plano la normatividad local.

A nivel sectorial

Pasar de pensar y actuar como unidad económica a un pensamiento y actuación en cadenas, como sector. Pensar en la especialización, en la producción de valor agregado, convirtiéndose en imperativo, el problema de la asociatividad.

Es necesario entonces:

- La internacionalización de los colectivos vía cadenas.
- La definición de una visión compartida buscando la generación de riqueza colectiva.
- La determinación de una misión colectiva que parta de los contactos estratégicos de las misiones individuales.
- La definición de valores colectivos centrados en el impulso de la asociatividad.
- La determinación de estrategias que toquen la institucionalidad, la asociatividad y la integración empresarial.
- La definición de proyectos que profundicen la integración de las empresas.

CONCLUSIONES

- Desde lo organizacional es necesario :
  Trabajo en equipo, responsabilidad y corresponsabilidad social, el compromiso con el desarrollo sectorial y de región, trabajar por el interés común.
- Desde el mercado se imponen conceptos como:
  De la competencia como rivalidad a la competencia, colaboración, crecimientos empresariales colectivos, las mejores prácticas y la transferencia metodológica inter empresarial.
- Se requiere la articulación dinámica y de manera sistémica de los tejidos y capitales humanos, sociales y empresariales generando un fuerte entramado de relaciones en función de propósitos de región, cadena y de sector, movilizados hacia el desarrollo y generación de riqueza económica, humana, social y empresarial.

Procesos a desarrollar

Orientación Filosófica Y Estratégica: Desarrollo la planeación colaborativa.

Intercambio Y Comunicación: Compartir experiencias y conocimientos construidos desde las prácticas asociativas.

Formación Empresarial: Estructuración de las ideas de asociatividad y organización, potenciando el capital humano.

Innovación Sectorial: Adaptación de diseños, de productos y trabajo conjunto.

Negociación Colectiva: Desarrollo del mercadeo sectorial y los soportes logísticos correspondientes.

Integración De Procesos: Estandarización y mejoramiento continuo.

Relacionamiento De Las Redes De Apoyo: Definición de responsabilidades y roles a jugar por los integrantes del

El proceso de Observación
Para Liderar Las Acciones De Una Organización Asociativa.

- Explora las tendencias globales (locales y foráneas) y define y construye posibles futuros
- Orienta procesos al interior de las organizaciones y regiones.
- Brinda apoyo a la gestión del futuro.
- Brinda servicios de información a las organizaciones demandantes del servicio.
- Acompaña procesos de futuro desde la formulación e implementación de la estrategia con visión prospectiva.
- Diagnóstica el entorno, sector o cluster.
- Identifica y formula problemas.
- Verifica hipótesis, analiza sistematiza nuevas experiencias.

REQUERIMIENTOS PARA UNA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA EXITOSA

ORGANIZACIONALES

CLARIDAD EN LA VISION ORGANIZACIONAL

Conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico (amenazas y oportunidades) para formar un marco de referencia para la toma de decisión futuras de la empresa.

TRABAJO DE EQUIPO

Selecciona y conforma grupos de personas que trabajen con una meta especifica; estimula la participación individual para tener iniciativas; escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información.

ORIENTACIÓN A OBJETIVOS

Fija metas que permitan dirigir las acciones de su empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados

INDIVIDUALES

INTEGRIDAD PERSONAL

Respeta principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad.

LIDERAZGO

Crea cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa.

PROACTIVIDAD

Toma la iniciativa y reacciona anticipativamente a los cambios del entorno y sus tendencias con el fin de hacer efectivas las acciones que sean necesarias en aspectos tecnológicos, de producto, de servicio o de administración, en procura de la adquisición de una ventaja ante la competencia.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

LA PARADOJA DE ABILENE

TAMBIEN PUEDE SER DE CAUQUENES

COMO RECONOCER Y SUPERAR EL ACUERDOMALSANO EN LOS EQUIPOS

RELATOR
Hanss Knoop

SANTIAGO, 5 y 6 de agosto

CONCLUSIONES

Los problemas intergrupales presentan el asunto en torno a la unidad, en cuanto a saber cuál se ha comprometido y cuál es el "equipo" final. En las organizaciones modernas no basta integrar una intensa lealtad el la unidad de trabajo o departamento, particularmente a expensas de la organización más grande. A menos que las personas en los diferentes departamentos que necesitan colaborar puedan ver el panorama general y entender que el equipo es más que el grupo pequeño, los conflictos intergrupales pueden surgir y, de hecho, surgen. Las sesiones de formación y desarrollo de equipo *entre* las unidades pueden llevarse a cabo antes de que se presenten los problemas para cimentar las relaciones y establecer las pautas para el trabajo. Es importante reunir a las unidades de trabajo y limar las asperezas cuando ocurren problemas entre los grupos. La lealtad de una sola unidad pude ser perjudicial para alcanzar las metas de la organización.

CUARTA PARTE

Problemas y oportunidades especiales que enfrentan los equipos de hoy

12

Cómo superar el acuerdo malsano

En ocasiones, loe equipos se atoran, no por un conflicto abierto, sino porque las personas fingen estar de acuerdo cuando en realidad no lo están, como ilustra el siguiente incidente:

LA PARADOJA DE ABILENE

Las tardes de los domingos de julio en Coleman, Tejas (5607 habitantes) no son precisamente días festivos de invierno. Este día era particularmente caluroso -40°C según el Termómetro Rexall Ex_Lax en Walgreen, situado bajo la marquesina de hojalata que cubría un porche trasero bastante grande con tela de alambre. Además, el viento soplaba levantando el polvo fino del oeste de Tejas por la casa. Las ventanas estaban cerradas, pero el polvo se filtraba a través de las invisibles aperturas, aparentemente cavernosas, de las paredes.

Se podría preguntar, "¿Cómo es posible que el polvo penetre a través de las ventanas cerradas y de las paredes firmes?". Esta pregunta revela más bien el provincialismo del lector que del autor. Cualquier persona que haya vivido en el oeste de Tejas ni siquiera se molestaría en preguntar. Sólo se puede decir que el viento puede hacer muchas cosas cuando han pasado más de treinta días sin lluvia.

Pero la tarde aún era tolerable –incluso potencialmente agradable. Un ventilador enfriando con agua proporcionada adecuado alivio del calor, mientras uno no se alejara demasiado, y no lo hicimos. Además, había limonada fría para beber. Tal vez hubiera preferido algo más fuerte, pero Coleman era "seco" en muchos sentidos, lo mismo que mis parientes políticos, a menos que alguien se enfermara. En este caso, se podría pensar legítimamente en una cucharadita o dos para fines medicinales. Pero este domingo en particular, nadie estaba enfermo y de cualquier modo, la limonada parecía ofrecer las propiedades refrescantes que requeríamos.

Y, finalmente, había entretenimiento: el dominó, perfecto para estas condiciones. El partido no requería más esfuerzo físico que en comentario ocasional masculIado, "revuelve las fichas" y un movimiento lento del brazo para colocar las fichas en el lugar apropiado sobre la mesa. También requería que alguien anotara

los puntos, pero esa responsabilidad cambiada al terminar cada mano, de modo que la tarea, aunque onerosa, de ninguna manera era fisicamenete debilitante. En pocas palabras, el dominó era una diversión agradable.

Así, era una agradable tarde de domingo—incluso emocionante—en Coleman, si, citando un comercial contemporáneo de la radio, "Usted se emociona con facilidad". Es decir, fue agradable hasta que mi suegro de pronto levantó la vista de la mesa y dijo con aparente entusiasmo, "Subamos al auto y vayamos a abilene a cenar en la cafetería".

A decir verdad, esta sugerencia me tomó por sorpresa. Se puede decir que incluso me despertó. Empecé a pensarlo."¿Ir a abilene? ¿Cincuenta y tres millas? ¿En esta tormenta de polvo? Tendremos que conducir con las luces encendidas, a pesar de que estamos a media tarde. Y el calor. Está bastante pesado aquí, frente al ventilador, pero en un Buick 1958 sin aire acondicionado será brutal. ¿Y cenar en la cafetería? Algunas cafeterías están bien, pero la de abilene evoca negros recuerdos del rancho de los soldados de tropa en el campo".

Antes de que pudiera clarificar y organizar mis ideas para expresarlas, Beth, mi esposa, comentó, "Me parece una magnifica idea. Me gustaría ir. ¿Qué te parece, Jerry?" Bueno, como mis preferencias obviamente no están de acuerdo con los demás, decidí no ser aguafiestas y contesté, "Me parece bien", y añadí, "sólo espero que tu madre quiera ir".

"Por supuesto que quiero ir", contestó mi suegra, "Hace mucho tiempo que no voy a Abilene. ¿Por qué supones que no quiero ir?".

De modo que subimos al auto y nos dirigimos a Abilene. Mis predicciones se cumplieron. El calor era brutal. Llegamos cubiertos de una fina capa de polvo del oeste de Tejas adherida sudor y la comida en la cafetería resultó ser un testimonio de primera para los comerciales de Alka-Seltzer.

Cuatro horas y 106 millas después, regresamos a Coleman, Tejas, pero cansados y agotados. Nos sentamos frente al ventilador durante mucho tiempo en silencio. Entonces, para ser sociable y también para romper el opresivo silencio, comenté, "Fue un maravilloso viaje, ¿no es cierto?".

Nadie contestó.

Por fin mi suegra dijo, ligeramente irritada, "Bueno a decir verdad, no me gusto mucho y hubiera preferido quedarme aquí., "Bueno a decir verdad, no me gusto mucho y hubiera preferido quedarme aquí. O sólo fui porque ustedes tres se mostraron tan entusiastas en ir. No hubiera ido si no me hubieran presionado".

No podía creerlo."¿Qué quiere decir con todos ustedes?", pregunté. "A mi no me meta en el grupo de "todos". Yo estaba encantado con lo que estábamos haciendo. No quería ir. Sólo fui para complacerlos. Ustedes son los culpables."

Beth pareció escandalizada. "No me digas que soy culpable. Tú y papá y mamá fueron los que quisieron ir. Yo sólo fui para ser amable y complacerlos. Tendría que estar loca para querer ir con este calor, y no creo estar loca ¿no te parece?"

Antes de tener la oportunidad de caer en esta trampa, el padre de beth entró en la conversación otra vez con bastante brusquedad. Sólo dijo una palabra, pero lo hizo con la sencilla y directa jerga que sólo un tejano de toda la vida y particularmente un vecino de Coleman puede usar. Esa palabra fue "D E M O N I O S".

Como pocas veces recurría al lenguaje obsceno, inmediatamente captó nuestra atención. Luego, procedió a extenderse sobre lo que ya era una idea absolutamente clara, diciendo, "Miren, yo nunca quise ir a Abilene. Sólo estaba haciendo conversación. Pensé que estaban aburridos y sentí que debía decir algo. No quería que tú y Jerry pasaran mal su visita. Nos visitan tan poco que queria estar seguro de que disfrutaran. Y sabia que mamá se molestaria si no estaban contentos todos. Por mi parte, hubiera preferido jugar otro partido de dominó y comer lo quedo en el refrigerador".

Después del arranque inicial de recriminaciones, nos quedamos sentado en silencio. Aquí estábamos, cuatro personas razonables y sensatas que, por voluntad propia, acabamos de hacer un viaje de 106 millas a través de un desierto olvidado de dios, con temperaturas de caldera, atravesando una tormenta de polvo, para comer alimentos desagradables en una mugrosa cafetería de Abilene, Tejas, cuando en realidad, ninguno quería ir. De hecho, para ser más preciso, hicimos todo lo contrario de lo que queríamos hacer. Toda la situación parecía paradójica. No tenia sentido.

Al menos en esos momentos no tuvo sentido. Pero desde ese fatídico día de verano en Colemen, he observado, consultado, y he sido parte de más de una organización que ha estado atrapada en la misma situación. Como resultado. La organización ha hecho un viaje lateral provisional y, ocasionalmente, un viaje final a Abilene, cuando en realidad quería ir a Dallas, a Muleshoe, a Houston o a Tokio. Y, para la mayoría de esas organizaciones, las consecuencias destructivas de esos viajes, medidas en términos de sufrimiento y de pérdidas económicas, han sido mucho más grandes de lo que fueron para el grupo de Abilene.

Esta historia trata sobre una paradoja, "la paradoja de Abilene". Dicho con sencillez, es lo siguiente: Las organizaciones a menudo realizan acciones que se oponen a lo que realmente quieren hacer y, por tanto, derrotan los mismos propósitos que intentan alcanzar. También trata sobre colario de la paradoja: *la incapacidad de manejar el acuerdo constituya una de las principales fuentes del mal funcionamiento* en las organizaciones desde el nivel de equipo hasta la organización total.

Cuando un equipo se pierde en una nube de acuerdo no aceptado, con frecuencia manifiesta comportamientos que conducen a creer, erróneamente , que la unidad está atrapada en un dilema de nconflicto. Por esa razón, se requiere un proceso de desarrollo de equipo y solución de problemas de un tipo diferente que implica que la administración debe elaborar comportamientos organizacionales nuevos, más funcionales.

SÍNTOMAS DEL PROBLEMA

Puesto que los síntomas superfiales (es decir, el conflicto) tanro del acuerdo como del desacuerdo son esenciales similares, el primer requisito consiste en estar consciente de los síntomas de un dilema administrativo para que todos estén de acuerdo. Entonces, basándose en la identificación correcta de los síntomas, se puede realizar la función correctiva funcional.

Harvey identificó dos series de síntomas. La primera serie puede ser identificada con mayor facilidad por alguna persona que esté fuera del sistema en estudio. En efecto, el hecho de estar libre de las fuerzas cegadoras de la ansiedad de la acción, de las fantasías negativas, del riesgo existencial y del cambio psicológico del riesgo y de la certidumbre, todo lo cual contribuye a la influencia perniciosa de la paradoja, permite que la persona externa observe los síntomas ocultos debajo del polvo tan conocido para los residentes de Abilene.

La segunda serie, Más sujetiva, puede ser reconocida con mayor facilidad por las personas que viven dentro del mismo sistema.

Síntomas más fácilmente observables para las personas externas

Las personas externas, ya sean independientes no profesionales o consultores profesionales, pueden estar relativamente seguros de que el equipo se encuentra de viaje en Abilene si observan los siguientes síntomas:

1. Los miembros del equipo sienten pena, frustración o impotencia cuando tratan de hacer frente al problema. En términos ordinarios, existe un conflicto bastante obvio.

2. En privado, los miembros están de acuerdo, como individuos, sobre la naturaleza del problema que enfrenta la organización.

3. También en privado, los miembros están de acuerdo, como individuos, en las medidas que se requieren para hacer frente al problema.

4. Muchos culpan a otros de las condiciones en que se encuentran.

5. Las personas se unen en subgrupos de amigos de confianza para compartir rumores, quejas, fantasías o estrategias relativas al problema o su solución.

6. En situaciones colectivas (reuniones de grupo, memorandos públicos) los miembros no comunican a los otros con precisión sus deseos o creencias. De hecho, con frecuencia comunican exactamente lo contrario de lo que quieren decir.

7. Basándose en esta información inexacta e inválida, los miembros toman decisiones colectivas que los conducen a realizar acciones contrarias a l que ellos, personal y colectivamente, quieren hacer.

8. Como consecuencia detestas acciones contraproducentes, los miembros experimentan más ira, frustración, irritación e insatisfacción con la organización.

9. Los miembros se comportan de un modo diferente fuera de la organización. En otras situaciones (familias, iglesias, otras unidades de trabajo) están más felices, se llevan mejor con los demás y actúan con mayor eficiencia.

Síntomas más fácilmente para las personas internas

De la misma manera, algunos síntomas originados principalmente en las experiencias subjetivas que una persona puede tener con el equipo, son identificados con mayor facilidad por las personas que están atrapadas por el problema de acuerdos mal manejados: Por ejemplo, si usted experimenta los siguientes sentimientos en su unidad de trabajo, puede estar bastante seguro de que está perdido en una tormenta de acuerdos y va rumbo a Abilene.

1. Se siente dolido, frustrado, impotente y básicamente incapaz de hacer frente a un problema organizacional determinado cuando intenta solucionarlo.

2. Con frecuencia se reúne con sus compañeros de confianza para tomar café, para almorzar clandestinamente o en la intimidad de su hogar u oficina para discutir el problema, para comadecerse y planear soluciones imaginarias que usted intentaría "si las condiciones fueran apropiadas". (Afortunada o desafortunadamente, dependiendo de su punto de vista, pocas veces son apropiadas.)

3. Usted culpa a otros, al jefe, a otros departamentos o a aquellas "personas de la unidad X que son perceptivas" del dilema. El jefe, en particular, con frecuencia recibe una parte desigual de la culpa y de le describe diciendo "está fuera de la realidad", "perdió el control de la unidad", o "no es tan bueno como era la señora Watson para hacer frente a problemas como éste".

4. En las reuniones colectivas donde el problema se discute, usted con frecuencia es precavido, no es franco y divaga al expresar sus ideas respecto al problema y su solución. Dicho de otra manera, con frecuencia trata de determinar la posición de otras personas acerca de los asuntos, sin revelar su propia posición con claridad.

5. Usted repetidamente encuentra que las acciones que realiza para solucionar problemas, tanto individual como colectivamente, no sólo no solucionan el problema, sino que tienden a empeorarlo.

6. Con frecuencia usted sostiene conversaciones imaginarias consigo mismo sobre lo que podría haber hecho –o debió haber hecho. "Cuando él dijo...yo debí haber contestado..."

7. Finalmente, con frecuencia usted busca maneras de escapar llamando para decir que está enfermo, de vacaciones, viajando o programando otras "reuniones más importantes" en los días en que se va a discutir el problema.

Sólo cuando alguien en la unidad de trabajo se da cuenta de cualquiera de las dos series de síntomas o de ambas, será posible elaborar un proceso para solucionar problemas diseñado para salir de lo que, a fin de cuentas, es un proceso organizacional contraproducente.

EL DESARROLLO DE EQUPOS ALREDEDOR DE LAS CRISIS DE ACUERDOS

Puesto que una de las causas esenciales del síndrome del acuerdo oculto es lo que los miembros del equipo temen "confesar" sus preocupaciones o intereses básicos, resulta especialmente difícil hacer frente a un acuerdo oculto en grupos de trabajo. Esta dificultad, a su vez, es el resultado de tres dilemas esenciales: (1) implica riesgo y se requiere habilidad para que un individuo "confiese" sus verdaderos sentimientos y convicciones en torno a un problema cuando otros miembros del equipo han tomado posiciones diferentes y / o contrarias públicamente; (2) implica riesgo y se requiere de habilidad para que otos "confiesen" sus sentimientos y convicciones privadas semejantes debido a sus fantasías negativas en torno a las terribles consecuencias que pudieran ocurrir si las revelan de manera clara; (3) es muy difícil adquirir las habilidades individuales y colectivas que se requieren, aun cuando se éste dispuesto a aceptar los riesgos.

En resumen, la posibilidad de que una unidad de trabajo pueda mostrarse ecuánime públicamente, agitada en privado, y actuar de manera ineficaz, son razones apremiantes para que las unidades de trabajo celebren sesiones periódicas de estudio y desarrollo, cuando existen los síntomas de la paradoja de Abilene. Otra razón es que la organización podría hacer algo constructivo respecto al problema, aun cuando no fuera fácil ni cómodo aprender las habilidades requeridas para alcanzar el éxito en esta sesión.

A continuación se tratará la forma en que se podrían llevar a cabo sesiones de estudio y desarrollo.

POSIBLES FORMATOS PARA EL MANEJO DE ACUERDOS EN LAS SESIONES DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Existen numerosos formatos posibles para realizar una acción para resover problemas. Generalmente, implican la recopilación de información puede ser realizada por miembros de la organización o por consultores externos. Cada uno de los enfoques describe en las siguientes secciones.

Recopilación de información realizada por un consultor externo

Para sacar a ala luz acuerdos ocultos, puede ser útil que un consultor externo entreviste a los miembros de la unidad organizacional. (Por consultor "externo" queremos decir una persona que no forme parte del sistema cegador de ansiedad

que facilita el síndrome del acuerdo oculto, y que conozca la teoría del manejo de acuerdos; es decir, esa persona puede ser un profesional competente, un amigo o un colega.) Con base en la teoría del manejo del acuerdo, este consultor podría hacer las siguientes preguntas: (1) ¿Qué problema tiene esta unidad organizacional que resulta difícil aceptar, enfrentar o discutir? (la pregunta presupone que la persona que responderá conoce la naturaleza del problema y lo puede declarar. (2) ¿Qué decisiones o acciones se han tomado reciente mente respecto al problema con las cuales usted no está de acuerdo en realidad? (la pregunta ayuda a determinar si existen discrepancias coherentes entre las convicciones privadas y las acciones públicas, un síntoma claro de un dilema en torno al manejo de los acuerdos.) (3) ¿Qué acciones o decisiones considerada usted que producirían los mejores resultados para la organización a largo plazo? (La pregunta supone que la persona que responde cuenta con una solución efectiva para el problema.) (4) ¿Qué sucedería si usted no hablara de sus preocupaciones, sentimientos, convicciones y sus gerencias con todos los miembros de la unidad implicados en el problema? ¿Qué sucedería en el caso de que sí lo hiciera? (Las preguntas suponen que las consecuencias imaginadas ayudará o impedirán que el individuo tome la decisión de discutir el problema con otras personas de modo que el problema pueda solucionarse.)

Una vez obtenida la información por medio de la entrevistas, el consultor externo presentaría un resumen de las respuestas a todos, al mismo tiempo, en una sesión de solución de problemas, diseñada y "contratada", esencialmente, de la manera descrita por Beckhard.

Recopilación de información realizada por miembros de la organización.

También es posible que las personas de la misma organización, que forman parte del problema, compartan la información y, con este comportamiento, alienten a otros individuos a hacer lo mismo. En este caso, no sería necesario un entrevistador externo, Además, la información se podría compartir de manera más eficaz en una reunión del grupo con la asistencia de todas las personas claves implicadas en el problema. En esta reunión, el individuo que le convocó explicaría su deseo de "confesar" y de conocer las convicciones y sentimientos de los demás respecto al problema. Una declaración común al principio de una reunión de este tipo podría ser la siguiente:"Tengo cierta información que deseo compartir con ustedes. Estoy ansioso por hacerlo porque posiblemente descubra que soy el único que ve el problema de este modo y no me agrada sentirme solo. Pero aquí está. Realmente no creo que tengamos éxito con el Proyecto X. Sin embargo, es importante para mi saber qué sienten los demás con respecto a este asunto. Agradecería me hicieran saber qué piensan" .

A pesar de la habilidad, competencias y buenas intenciones de la persona que declara esto, es posible que el elemento de temor sea tan fuerte que los otros miembros de la organización no estén dispuestos a revelar sus propios sentimientos y convicciones, pero también es posible que cuando menos una persona "confiese"

sus preocupaciones y, así, se "rompa el hielo". Alternativamente, si nadie "confiesa", se reduce la posibilidad de solucionar el problema.

Compartir La Teoría

Además de recabar y compartir la información, otro elemento importante de estas sesiones de solución de problemas consiste en que todos los miembros de la organización conozcan la teoría del manejo de acuerdos. Para alcanzar la meta de la teoría de la comunicación, se podría distribuir una copia de la historia de "La paradoja de Abilene", con la cual comenzó este capítulo, antes de la sesión de solución de problemas. Se podría pedir que cada una de las personas leyera historia y estuviera preparada para discutir si ha experimentado u observado cualquier situación en el pasado o en el presente, o posiblemente puede prever alguna en el futuro donde la organización pudiera correr el riesgo de hacer un viaje a Abilene, es decir, hacer algo que en realidad nadie desea hacer, o no hacer algo que los miembros de la organización realmente si desean hacer, Entonces, en la reunión de solución de problemas, cada una de las personas podría hablar sobre la paradoja de Abilene y presentar sus observaciones de su relación real con el grupo de trabajo.
Puesto que las reacciones de las autoridades establecen lo parámetros de otra respuestas en cualquier tipo de reunión de confrontación, sería conveniente que el jefe de la organización iniciara el proceso y "confesara" sus preocupaciones personales con respecto a cualquier viaje a Abilene que haya observado, en el cual haya participado, que haya conducido o que pueda prever.

Acuerdos, decisiones y acciones

Después de que el grupo de trabajo haya discutido la teoría de los acuerdos ocultos y haya compartido información respecto a los acuerdos potenciales que estén tratando incorrectamente como conflictos, es importante llegar a un acuerdo público válido cerca de la naturaleza de las condiciones "verdaderas", realizar planes reacción basados en la realidad de está y, después, tomar medidas para reducir la probabilidad de hacer futuros viajes a Abilene.

Por ejemplo, en la medida que se comparte información válida sobre las preguntas, se podría hacer un resumen de los problemas, anotándolos en una lista en un rotafolio. Luego, con bese en la información recabada y anotada, el grupo de trabajo podría descubrir los acuerdos ocultos (o desavenencias reales) tanto acerca de los problemas básicos de la organización como sobre las soluciones.
Para "formalizar" el proceso y facilitar las acciones específicas, también podría formular una declaración rápida que captara la esencia de sus acuerdos. Por ejemplo, si descubrieran un acuerdo oculto en el sentido de que todos, incluyendo al jefe, estuvieran de acuerdo en las reuniones regulares del grupo están mal planeadas u sólo constituyen una pérdida de tiempo, podría producir el siguiente

resumen de su acuerdo: Nuestras reuniones semanales de grupo no están bien planeadas y su propósito no es el bastante claro como para que valgan la pena.

Conforme se "confiesan" colectivamente cada una de las áreas de acuerdo potencial, el grupo puede continuar la discusión hasta llegar a un acuerdo válido en la forma de una declaración resumida por escrito sobre la naturaleza del problema.

Cuando se ha llegado a un acuerdo acerca de los problemas, el siguiente paso consiste en tomar una decisión por escrito sobre las nueva direcciones de la acción que ayudaría a resolver estos dilemas. Éstas podrían tomar la forma de nuevas políticas, programas o actividades. Por ejemplo, si los miembros de la organización sacan a la luz el acuerdo oculto de que las reuniones del grupo sólo sirven para perder el tiempo, podrían "formalizar" las siguientes acciones en una declaración para solucionar problemas: En el futuro, no se celebrará ninguna reunión del grupo a menos que éste se ponga de acuerdo sobre la agenda y un comité especial seleccionado por todo el equipo plantee las reuniones con el fin de que haya mayor probabilidad de éxito.

CÓMO EVITAR FUTUROS VIAJES A ABILENE

Después de enfrentar el problema inmediato de los acuerdos ocultos específicos, el siguiente paso para el grupo consiste en establecer un proceso que reduzca la probabilidad de que ocurran problemas parecidos en el futuro. El temor es el factor fundamental en la paradoja del consentimiento colectivote hacer un viaje a Abilene. El temor, a su vez, es un reflejo del ambiente de la organización y éste se ve afectado por las fantasías negativas y expresadas a través de éstas. Por ejemplo, el ambiente puede ser expresado por el temor que manifiestan los subordinados acerca de una persona poderosa y por la manera en que la gente tiembla, en sentido figurado, debido a las fantasías que tiene acerca de las consecuencias de estar en desacuerdo con esa persona. O, se puede expresar como temor a un grupo no específico, como "la dirección". Estos temores contribuyen y esfuerzan el mal funcionamiento del ambiente organizacional mantenido a través de mitos, rumores e incidentes basados en hechos y fantasías.

Al dirigirse a esta pregunta, el equipo puede llegar a numerosos procedimientos posibles que pueden resultar útiles. Algunos procedimientos comunes sugeridos por miembros de organizaciones son los siguientes:

1. Designar a un mediador proveniente de la organización, el cual, en una capacidad, funcione como una "oficina de compensación" para todos los asuntos privados de interés.

2. Invitar periódicamente a un consultor externo para que entreviste a las personas acerca de preocupaciones que no se expresan.

3. Celebrar reuniones regulares de desarrollo de equipos, d acuerdo con el formato para la solución de problemas descrito en capítulos anteriores.

4. Formar un Grupo de empleados cuya función principal consista en hablar con otras personas para sacar a la luz las preocupaciones que puedan ser potencialmente polémicas y enviarlas por escrito a todos los miembros de la organización implicados en el problema.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACION AGRARIA

DESARROLLO DE CAPACIDADES CONDUCTUALES

RELATOR
DARÍO GÚZMAN

NEGOCIACIÓN

ULTIMOS 30 AÑOS

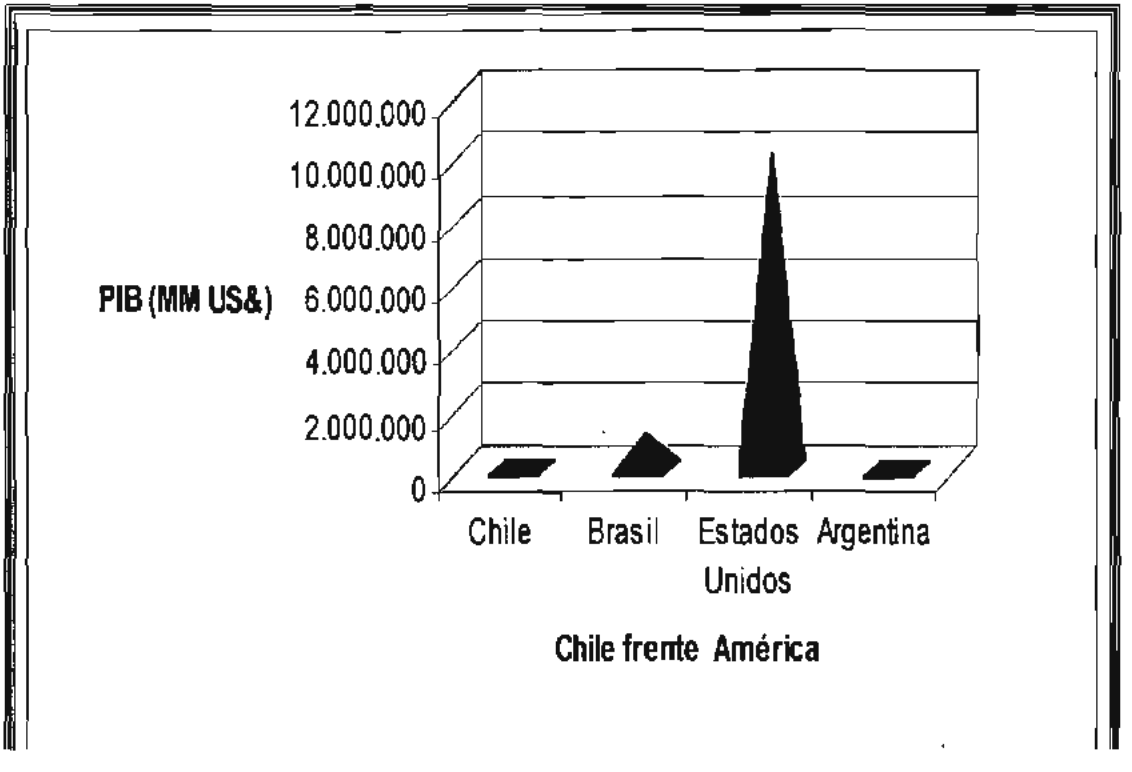
COLAPSO DE LA URSS
EMERGE EE.UU COMO HIPERPOTENCIA
ALINEAMIENTO CON SISTEMA NEOLIBERAL
EE.UU COMO BANQUERO DEL MUNDO
QUEDA AL DESCUBIERTO QUIEN ES QUIEN
COMIENZA LA GUERRA POR LOS MERCADOS
PAISES LUCHAN POR LA EFICIENCIA

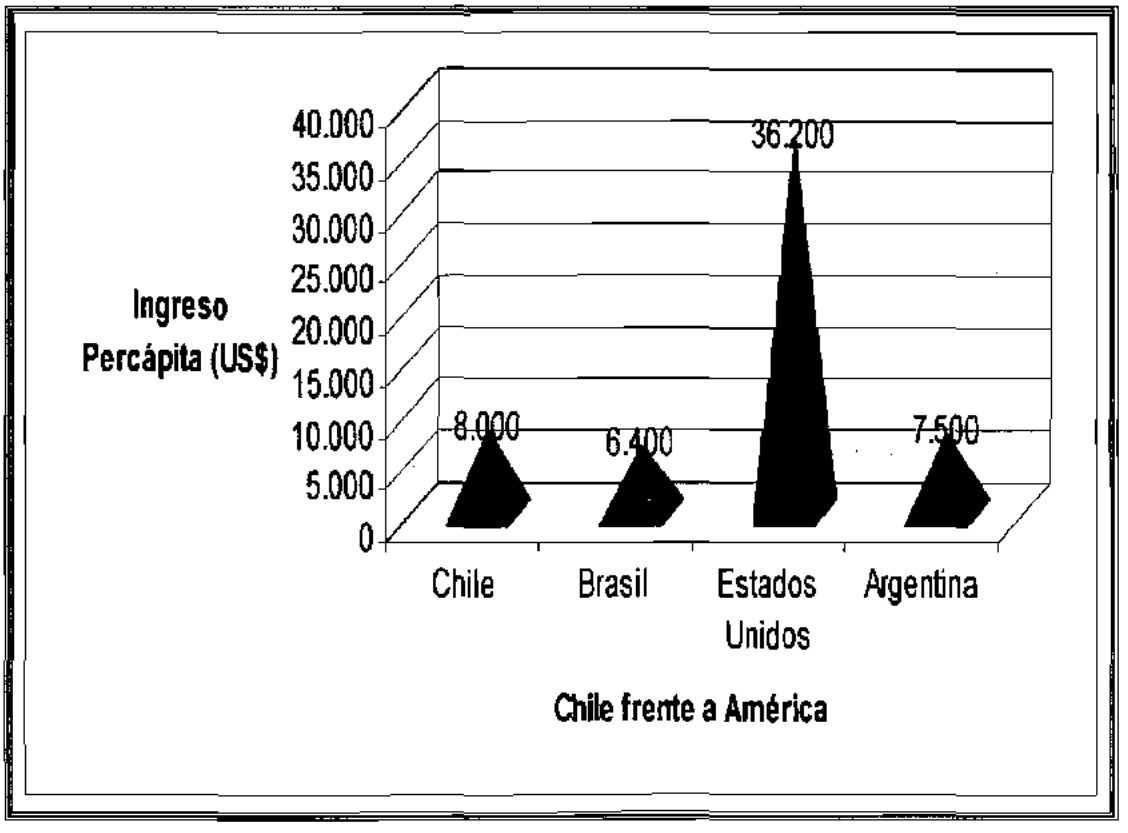
LA GLOBALIZACIÓN GENERA AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

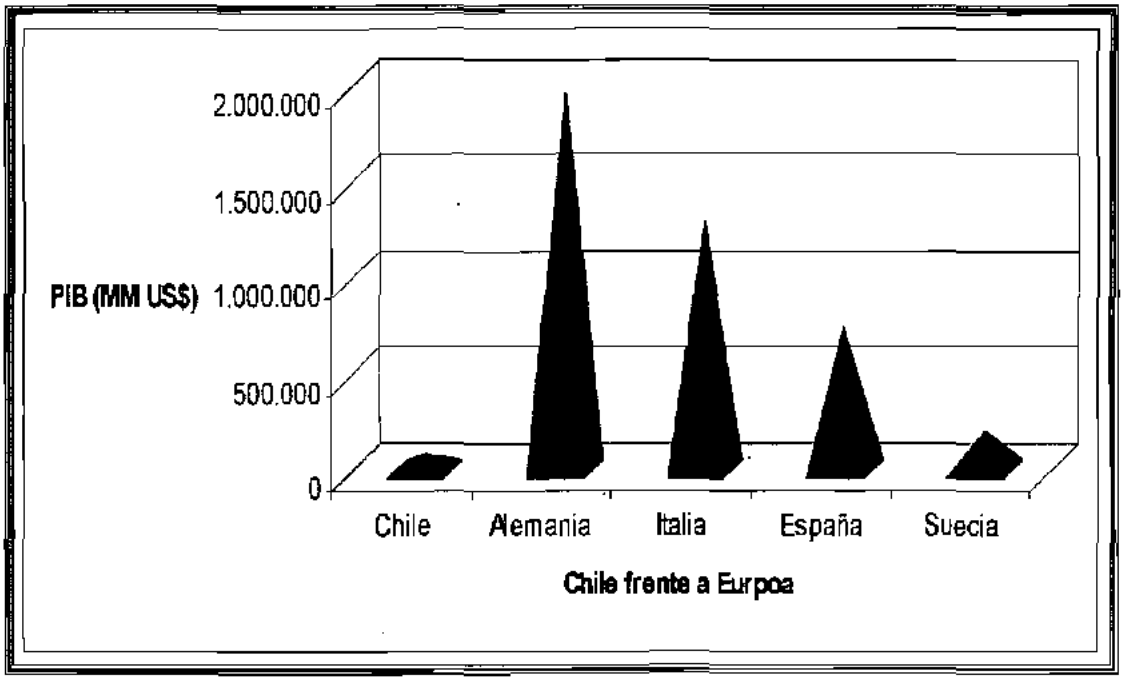
EMERGE EL CONCEPTO DE CIUDADANO MUNDIAL
LAS DISTANCIAS "DESAPARECEN"
TRANSACCIONES EN TIEMPO REAL (TIC)

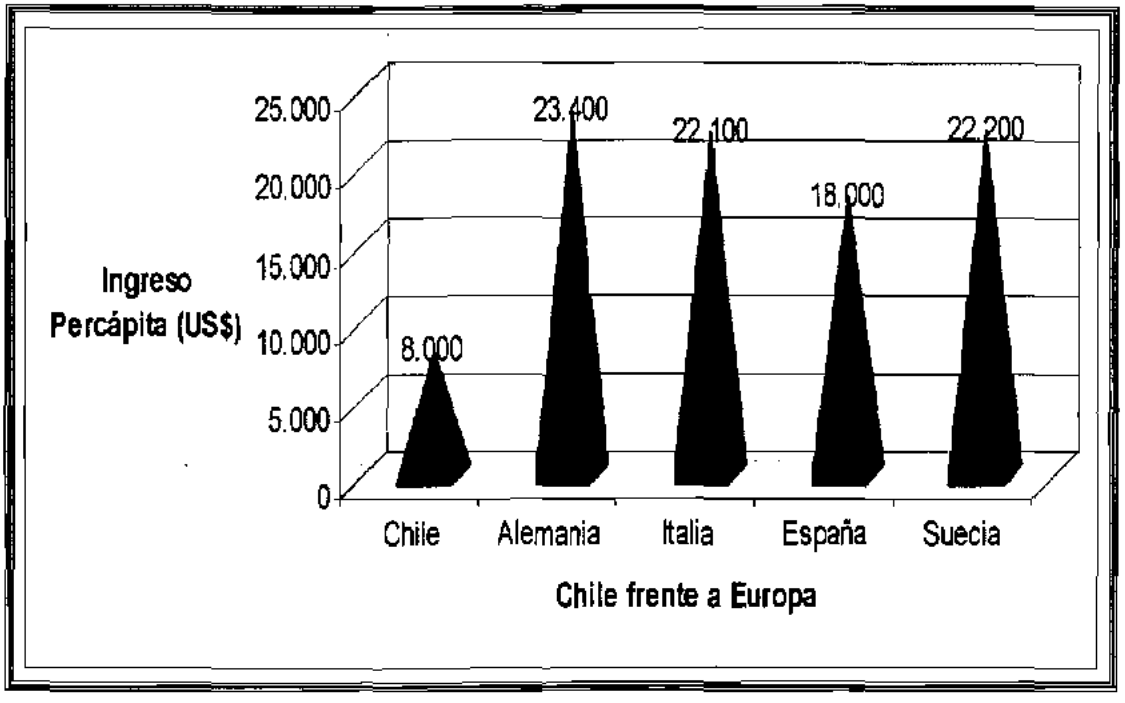
¿CÓMO LLEGÓ EE.UU A SER LO QUE ES?

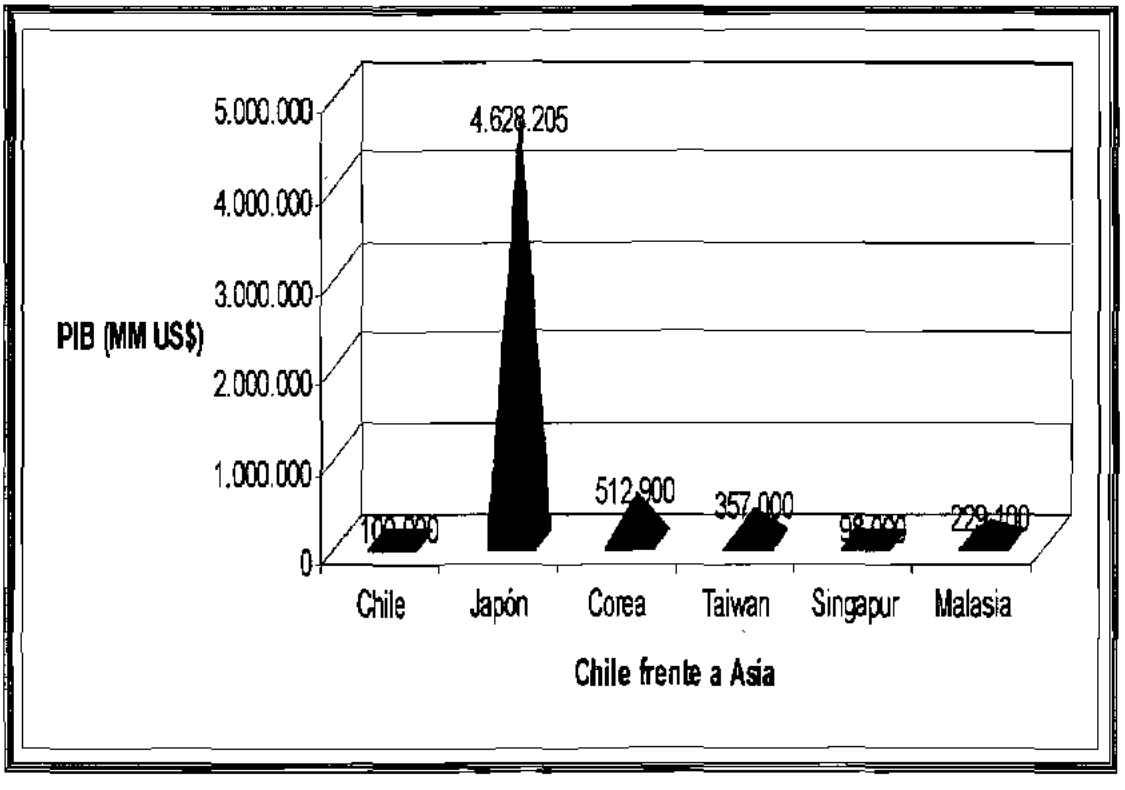
- CAPITAL INTELECTUAL.- 3% DE SU PIB LO DESTINA A I.C.T
- PERSEVERANCIA EN LA APLICACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO (DESDE QUE SE FORMÓ COMO NACIÓN APLICÓ EL SISTEMA DE ECONOMÍA LIBERAL).
- CULTURA PROCLIVE A GENERAR RIQUEZA (SE TRABAJA DURO. NO ES MALO GENERAR RIQUEZA).
- PAIS CON VISIÓN DE FUTURO. QUISO SER GRANDE. CRITERIO PRACTICO.
- PAIS CON POSICIÓN GEOPOLÍTICA PRIVILEGIADA (RECURSOS NATURALES, (EXTENSIÓN GEOGRÁFICA, BIOCEANICO).

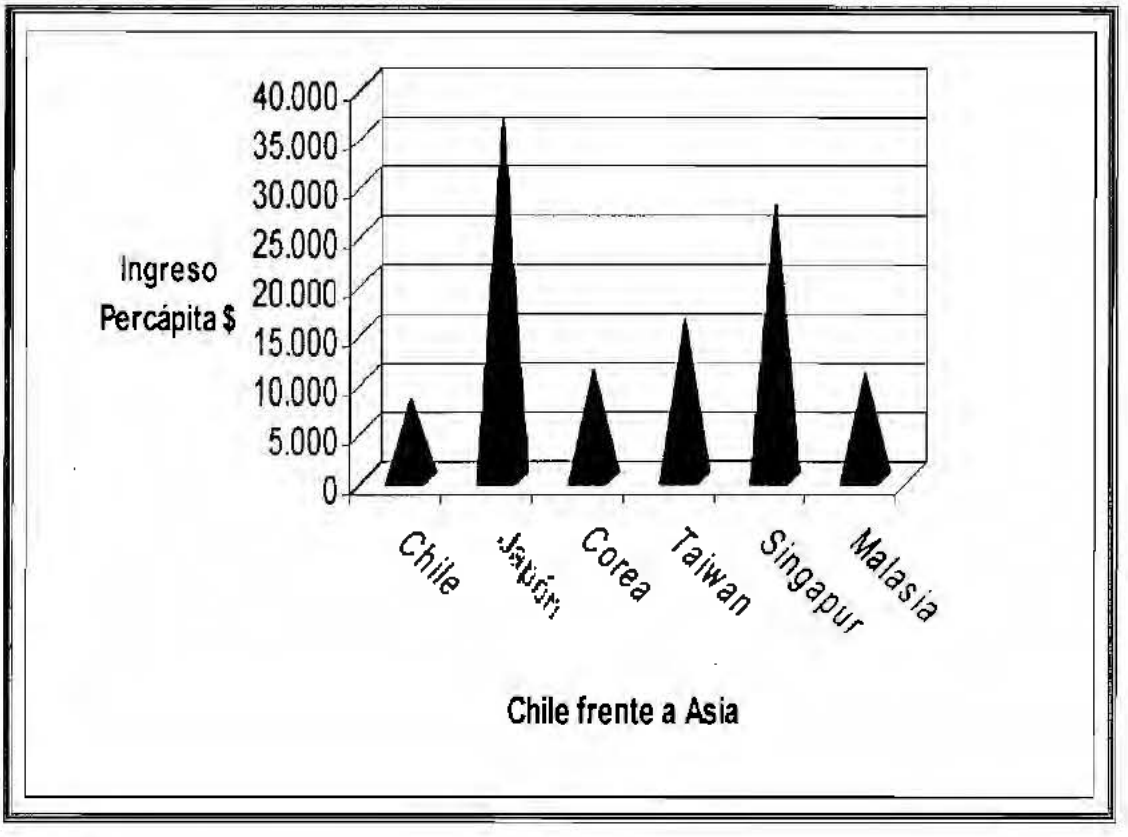



Ingreso
Percápita (US$)
40.000
35.000
30.000
25.000
20.000
15.000
10.000
5.000
0
8.000
6.400
36.200
7.500
Chile
Brasil
Estados Unidos
Argentina
Chile frente a América


PIB (MM US$)
2.000.000
1.500.000
1.000.000
500.000
0
Chile
Alemania
Italia
España
Suecia
Chile frente a Europa


Ingreso
Percápita (US$)
25.000
20.000
15.000
10.000
5.000
0
8.000
23.400
22.100
18.000
22.200
Chile
Alemania
Italia
España
Suecia
Chile frente a Europa


PIB (MM US$)
5.000.000
4.000.000
3.000.000
2.000.000
1.000.000
0
4.628.205
512.900
357.000
229.100
Chile
Japón
Corea
Taiwan
Singapur
Malasia
Chile frente a Asia



Escenario actual

- Lo que las empresas tienen son proyectos que deben desarrollarse con resultados satisfactorios. (costos fijos v/s variables) (trabajadores + que empleos)
- Alianzas con ex - empleados, fre - lance, out- sourcing.
- Se requieren personas con más habilidad intelectual, comunicacional y de trabajo en equipo.
- Gente que solucione problemas, que agregue valor, que sea innovadora.
- Hay que asumir riesgos calculados. (con tope de pérdida). Dejar actuar.
- Las industria hoy pueden no fabricar (externalizan). Pueden poner solo la marca.
- La mayoría reduce los sueldos y aumentan las obligaciones a los que quedan
- Los sobrevivientes producen mucho más que los que operaban antes.
- Cambian trabajo rutinario, por tecnologías computacionales.
- Las empresas de ahora compran el resultado de tu tiempo, no tu tiempo.
- Si dejas de agregar valor te cambian. Somos una Cuenta de Resultado.
- Hay que mejorar la versión de uno mismo
- Hay que venderse como un producto
- Hay que analizar que vamos a ofrecer a la empresa, para que la organización nos siga considerando rentable.
- Incluso en las empresas estatales, la contratación a honorarios, ha aumentado considerablemente (son personas que tienen un trabajo, no un empleo).
- Las empresas, quieren nuestro trabajo leal.

- El trabajador de hoy debe manejarse como una empresa, como un proveedor más que un empleado, ser capaz de interpretar, crear, negociar, vender y proporcionar servicios.
- El funcionario debe tomar conciencia: El empleado hoy es descartable. Se debe poseer mentalidad de proveedor independiente y ser muy flexible. Hay que cambiar el paradigma.
- La nueva sociedad del conocimiento dará mucho menos empleo que la sociedad industrial.
- Hay que incentivar la capacidad emprendedora.
- Hay que despertar la iniciativa en el funcionario.
- ¡ Hay que estrujarse intelectualmente. Todos.
- El desafío de la empresa hoy día es: ¿como reinventar el negocio para que tenga sustentación en el tiempo? (entre todos).
- El desafío de los países es como incrementar el Capital Intelectual de su gente.
- Lo anterior, contribuye a mejorar la calidad en la toma de decisiones.

En sintesis:

- Menos personas hacen las mismas funciones
- Reingenierías, reestructuraciones permanentes
- Nuevas tecnologías desplazan el trabajo rutinario
- Incremento del trabajo intelectual
- Se privilegia el personal que agregue valor a su trabajo.
- Hay que desarrollar la iniciativa y creatividad de los colaboradores. (empoderarlos).

Inteligencia Emocional

- Las nuevas reglas del mundo laboral vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar ó quedar estacionado en la berma del camino que conduce al éxito.
- Es una manera distinta de ser inteligente.
- Es una capacidad aprendida.
- Se puede estimular.
- Se puede desarrollar permanentemente.
- Promueve desempeño valorados por los empleadores.
- Promueve desempeños óptimos.

Dimensiones de la Inteligencia Emocional

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatia
- Habilidades Sociales

Autoconocimiento

- Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Conciencia emocional.
- Autoevaluación precisa.
- Confianza en uno mismo

Autorregulación

- Autocontrol
- Confiabilidad
- Escrupulosidad
- Adaptabilidad
- Innovación

Motivación

- Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas.
- Afán de triunfo
- Compromiso
- Iniciativa
- Optimismo

Empatía

- Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Comprender a los demás.
- Ayudar a los demás a desarrollarse.
- Orientación hacia el servicio.
- Aprovechar la diversidad.

Habilidades Sociales

- Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.
- Influencia
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Establecer vínculos
- Habilidades en equipo.

En Toda Negociación Existen E Interactúan 3 Elementos

Tiempo :

La variable tiempo, resulta determinante en las concesiones que se efectúen en una negociación, en efecto, a medida que se extingue el plazo que uno dispone para solucionar un problema o alcanzar un objetivo aumenta la presión y es mas factible que se hagan concesiones.

La forma en que consideremos y usemos el tiempo, puede resultar crucial para tener éxito en una negociación. Todos tenemos fechas límite. Los mejores resultados se obtienen con tiempo y persistencia.

Información:

Durante el proceso de negociación, por lo general, ambas partes esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades. La justificación es que la información representa poder. Por supuesto siempre resulta una gran ventaja saber lo que realmente quiere y necesita la otra parte.

En consecuencia es importante prepararse con tiempo en el proceso de obtener información a fin de descubrir la mayor cantidad de fuentes. Estas son necesarias de validar.

Recuerde que lo que se necesita para negociar son los límites reales de la otra parte, es decir, la raya que no cruzarán.

Poder:

"Si usted piensa que puede o que no puede, siempre tiene razón (Henry Ford).
El poder es la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan.

Formas de percibir el poder

1. **Poder de competir**: Siempre que usted crea competencia por algo que posee, lo que tiene aumenta de valor. Ej (Es mas fácil conseguir un trabajo, cuando ya tiene uno.

2. **Poder de Legitimidad**: La palabra impresa, los documentos y las señales, representan autoridad. La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

3. **Poder de Arriesgarse**: Se deben asumir riesgos calculados.

4. **Poder del Compromiso**: La gente apoya todo aquellIo que de una u otra forma ha contribuido a crear.

5. **Poder de la Pericia**: Proviene de la imagen de la capacidad Técnica que se proyecta.

6. **Poder de la necesidad insatisfecha**: Proviene del conocimiento acerca de lo que la otra persona necesita.

7. **Poder de la Inversión**: Proviene del esfuerzo o energía consumida en una negociación.

8. **Poder de Premio o Castigo**: Tiene su origen en la percepción de necesidades y de determinación que se posee.

9. **Poder de la Identificación**: Tiene su origen en el compromiso que se puede obtener de las personas.

10. **Poder de la Moralidad**: Proviene de los esquemas éticos y morales adquiridos en nuestra formación.

11. **Poder del Precedente**: Se fundamenta en las costumbres o Práctica Habituales

12. **Poder de la Persistencia**: Dice relación con la capacidad de insistir. Se consigue a través del empuje, derrotando las causas del fracaso en ventas: El miedo, la falta de organización del tiempo y las actividades, la complacencia consigo mismo.

El empuje se aumenta:

Fijando las metas propias de manera concreta, creíble y alcanzable; en el corto , mediano y largo plazo.

- Las metas, deben traducirse en un documento formal. Escritas y definidas en base a antecedentes técnicamente sustentables.
- Estableciendo una recompensa significativa para alcanzar las metas.
- Visualizando el momento de percibir la recompensa.
- Compartiendo con el grupo de apoyo dichas metas y las respectivas recompensas (trabajo en equipo).
- Actuando. Desarrollando la actividad.
- El empuje aumenta cuando a) el vendedor cree realmente en lo que vende; b) cuando el vendedor se ve asimismo como un generador de valor agregado (misionero).

13. **Poder de Persuasión:** Dice relación con la capacidad de influir sobre las personas. Es la capacidad de transferir a otros las propias *convicciones* y entusiasmo. No es tan solo hablar, decir o convencer. La persuasión ocurre a nivel de empatía. Se logra por medio de la interacción, haciendo preguntas adecuadas, pidiendo opiniones, escuchando activamente y proporcionando retroinformación. Poniéndose efectivamente en el lugar del otro.

14. **Poder de la Actitud:** Dice relación con el autocontrol del negociador.

REESTRUCTURANDO LA EMPRESA

EMERGE LA VISIÓN , LA MISIÓN, LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

HAY EMPRESAS QUE SABEN QUE SABEN
HAY EMPRESAS QUE SABEN QUE NO SABEN
HAY EMPRESAS QUE NO SABEN QUE NO SABEN
(ESTAS ÚLTIMAS SON LAS QUE COLAPSAN)

4. EL PODER

Si usted piensa que puede o que no puede, siempre tiene razón.

HENRY FORD I

Anteriormente, definí el poder como la capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas, de ejercer control sobre gente, acontecimientos, situaciones y sobre usted mismo. En esencia, el poder no es bueno ni malo. No es moral ni inmoral. No es ético ni antiético. Es neutral.

El poder es un modo de trasladarse de un sitio a otro. Digamos que actualmente usted se encuentra en la posición A (su situación actual y sus problemas). Quiere pasar a la situación B (su objetivo, destino o meta). El poder le capacita para ir de A a B. Le capacita para cambiar su realidad a fin de lograr esa meta.

El «poder» es un concepto con connotaciones desagradables. ¿Por qué? Porque implica una relación de amo-esclavo, de un lado que domina al otro. Esta acusación soterrada está alejada de las realidades de la vida. Cuando la gente culta se queja del poder, lo hace por una de dos razones:

1. No les gusta cómo se está ejerciendo. Se emplea de un modo manipulador, coercitivo o dominante; es el poder *sobre* los demás; no *para* los demás. Hay un abuso de poder y la crítica es válida.
2. No están de acuerdo con el objetivo del poder. Si el fin deseado es considerado como corrompido o explotador, ni siquiera los medios más apropiados pueden hacer aceptable esa finalidad.

Aparte de estas dos instancias, yo no veo ninguna objeción posible al uso del poder. Jamás debe ser un objetivo en sí mismo. Debe ser el transporte a otro destino. Si separamos el poder de sus muchos posibles objetivos, éstos pueden ser deliciosamente «buenos» o abominablemente «malos», pero el poder de realizarlos es una fuerza neutral como la electricidad o el viento. Usted y yo sabemos perfectamente

que la electricidad no es mala porque alguien haya sufrido una descarga. El aire, en forma de viento, no es malo simplemente porque a veces se transforma en huracanes. El aire entra y sale de nuestros pulmones todo el tiempo. Lo necesitamos; sin él, nuestros cuerpos se destruirían. También necesitamos el poder para protegernos y asegurar que tenemos un sentido de dominio de nuestras propias vidas.

Usted tiene muchísimo poder. Úselo para cumplir sensatamente los objetivos que le son importantes. A usted mismo se debe el que viva conforme a sus propias exigencias en lugar de las de algún otro.

Si toma conciencia de una injusticia contra usted u otro, tiene el poder de actuar. Si se aleja porque cree que es impotente («¿Qué puede hacer una sola persona?»), sin duda se sentirá frustrado y miserable.

Cuando la gente de nuestra sociedad piensa que, como individuos, no pueden hacer nada, eso es malo para todos. Gente «impotente» se convierte en indiferente y arroja la roalla, lo que significa que los demás tienen que soportar la carga en sus espaldas, o volverse hostiles y entonces rrarar de destruir un sistema que no pueden comprender y que no creen que puedan controlar. Esta actitud está generalizada en el mundo actual. Algunos de sus síntomas son descenso de la productividad y violencia insensata.

Lynette «Squeaky» Fromme fue una de las personas que se volvieron hostiles. Intentó matar al presidente Gerald Ford. Después de su arresto, explicó lo siguiente:

—Cuando la gente que te rodea te trata como a un crío y no presta atención a lo que dices, ¡tienes que hacer *algo*!

Ese «algo» que hizo «Squeaky» fue psicopático y autodestructivo. Su visión de sí misma estaba totalmente equivocada. No se dio cuenta de que tenía otras alternativas que eran socialmente aceptables y legales. No se percató de que un acto criminal, sea cual sea su objetivo, es casi siempre un abuso de poder.

En esencia, el poder es neutral. Es un medio, no un fin. Resulta indispensable para la salud mental y la supervivencia pacífica y se basa en la percepción.

Permítame ilustrar lo que quiero decir cuando digo que usted tiene poder si *percibe* que lo tiene. Imagínese a un preso en la celda de castigo. Las autoridades le han quitado los cordones de los zapatos y el cinturón porque no quieren que se haga daño. (Se los guardan para después.) El desafortunado va de un lado a otro de la celda cogiéndose los pantalones con la mano izquierda, no sólo porque carece de cinturón, sino porque ha perdido cinco kilos. La comida que le pasan por debajo de la puerta es pésima y se niega a comerla. Pero, ahora, cuando se pasa los dedos por las costillas, siente el olor de un cigarrillo Marlboro, su marca favorita.

A través de una mirilla diminuta, observa a un guardia solitario que en el pasillo fuma con placer. Desesperado por el deseo de fumar un cigarrillo, el preso llama a la puerta respetuosamente con los nudillos de su mano derecha.

El guardia se acerca a desgana y pregunta con malos modos:

—¿Qué quiere?

El preso contesta:

—Quisiera un cigarrillo, por favor... de la marca que está fumando, Marlboro.

Erróneamente, el guardia percibe al preso como un ser impotente, por tanto, gruñe con desprecio y da media vuelta.

El preso percibe la situación de forma diferente. Tiene conciencia de sus opciones; está dispuesto a probar sus posibilidades y correr riesgos. De modo que vuelve a llamar a la puerta con la mano derecha, esta vez de forma autoritaria.

El guardia, exhalando una nube de humo, gira la cabeza con irritación.

—¿Ahora qué quiere?

El preso contesta:

—Por favor, quiero uno de sus cigarrillos en los próximos treinta segundos. Si no me lo da, me voy a golpear la cabeza contra el muro de cemento hasta que pierda el conocimiento y esté lleno de sangre. Cuando me recojan del suelo y me reanimen los funcionarios, juraré que *usted* lo hizo.

»Seguramente no me creerán, pero piense en todas las declaraciones que tendrá que hacer y todas las comisiones ante las que tendrá que rendir cuentas. Piense en los informes que tendrá que escribir por triplicado. Piense en todo el papeleo en que estará enredado. *¡Todo ello por no darme un miserable Marlboro!* Nada más que un cigarrillo y le prometo no volver a molestarle.

¿Pasa el guardia un cigarrillo por la mirilla? Pues, sí. ¿Le da fuego? Pues, sí. ¿Por qué? Porque éste ha hecho un rápido análisis de costo-beneficio de la situación.

Sean cuales fueren sus circunstancias, lo más posible es que usted esté en mejor situación que el preso cogiéndose los pantalones con la mano izquierda. Quería un Marlboro y lo consiguió. *Dentro de lo razonable, usted puede hacer lo que quie-*

re si es consciente de sus opciones; si prueba sus posibilidades, si se arriesga de forma calculada y basado en una sólida información; y si cree que tiene poder.

La fórmula es casi risiblemente simple. Crea firmemente que tiene poder y usted hará que los demás perciban una imagen de confianza en sí mismo. Aunque el poder, como la belleza, está estrictamente en el ojo del observador, comienza en usted mismo.

Hablando de que el poder reside en el ojo del observador, ¿recuerda la película *El Mago de Oz*? Hay un individuo que ejerce un gran poder en ese film: el Sabio poderoso, grande y fuerte. Hace que Dorothy y sus amigos se pasen el tiempo haciendo cosas muy peligrosas cuando intentan robar la escoba que pertenece a la Bruja Mala del Oeste. Obedientemente, arriesgan sus vidas en pos de este objetivo porque piensan que el Sabio es poderoso.

Al final de la película, cuando el perro Toto baja el telón, ¿quién resulta ser el Sabio? Nada más que un vejete con una máquina de humos y una matraca. En realidad, el viejo no tiene ningún poder, pero lo ha ejercido porque todos estaban convencidos que lo tenía. Hasta el desenmascaramiento; la percepción de todos los demás estaba basada en la auto-percepción del Sabio.

A diferencia del Sabio, usted no tiene por qué simular su poder. *¡Usted tiene más poder en las yemas de sus dedos de lo que se imagina!*

1. El poder de competir

Siempre que usted crea competencia por algo que usted posee —dinero en el caso de Sears—, lo que tiene aumenta de valor. Resulta obvio que cuanta más gente quiera su dinero, más valor tiene ese dinero.

Esto es aplicable no sólo a los productos o servicios, si usted es un vendedor —y al dinero, si es un consumidor—, sino también a algo tan abstracto como una idea. Supongamos que yo soy su inmediato supervisor en el trabajo y usted entra en mi despacho y me dice:

—¡Herb! Tengo una idea formidable... ¡un nuevo concepto que es realmente un hallazgo!

Si entonces, yo le pregunto:

—¿Lo has hablado con alguien?

Y usted contesta:

—Sí, varias veces con los supervisores, pero a ellos no les parece nada del otro mundo.

¿Acaso esta respuesta realza la idea ante sus propios ojos? Por cierto que no. Su idea está devaluada porque nadie compite por ella.

Pero si su respuesta fuera: «Sí, he hablado con otros a tu nivel y dicen que quieren saber más al respecto porque les parece estupendo», mi reacción sería un inmediato: «Cierra la puerta y cuéntamela», porque usted está creando competencia y ha hecho que la idea parezca valiosa y deseable.

Para seguir con el poder de la competencia, ¿resulta más fácil conseguir trabajo cuando ya se tiene uno o cuando se está en paro? Por supuesto, la respuesta es que es más fácil conseguir un trabajo cuando ya tiene uno.

Consideremos esta escena: usted solicita un cargo. Por alguna razón, hace doce meses que no trabaja. Yo examino sus cualificaciones y luego le pregunto con toda amabilidad:

—¿Qué ha hecho en el último año para mantenerse ocupado?

Usted se aclara la garganta y dice:

—No mucho. —Me dice que ha hecho algunos trabajos de ingeniería o ha actuado como consejero.

Yo le contesto:

—Gracias, ya lo llamaremos.

Su ansiedad le hace perder la serenidad. Y entonces pregunta:

—Pero, ¿cuándo? ¿Me podría dar una fecha?

Yo detecto que está bajo una gran presión porque carece de alternativas. Y pienso: «¿Cómo puede valer esta persona si nadie lo quiere?» Pongo cara de piedra y le contesto:

—Nuestra oficina se pondrá en contacto con usted lo antes posible.

Usted se lame el labio y pregunta:

—Pero, ¿cuándo?

Trato de ablandar la cara mientras pienso: «¿Qué importancia tiene? Si de todas formas no vamos a ninguna parte.»

Pasemos a otra escena. Usted necesita un préstamo. Está preocupado porque como «persona media» en la economía de hoy, sabe que no es el único que necesita efectivo.

¿Los bancos le han golpeado a la puerta ofreciéndole sus servicios? Pues, no.

Por último, después de muchas caminatas, se llena de valor para entrar en la institución de crédito local. ¿Vale la pena acercarse, titubeante, al encargado de préstamos de un

banco, y pedirle, de rodillas: «Por favor, ayúdeme. Estoy en la indigencia. Salve a mi familia de los horrores de la bancarrota. No tengo garantías y posiblemente no podré devolverle lo que me presta, pero Dios se lo pagará en la vida eterna?» No es una táctica que dé resultados.

He aquí una táctica más eficaz: Si usted es un hombre, póngase un traje gris especial para préstamos bancarios. Si es una mujer, póngase un vestido de corte conservador. Luzca un reloj de oro y la medalla de su universidad (si no la tiene, pídala prestada). Haga que tres amigos —su entourage— se vistan de la misma manera. Entre en el banco emanando vibraciones que digan: «¡Hola! Aquí estoy yo, el gran ejecutivo caminando por el banco. Apartaos de mí con vuestro sucio dinero... No lo necesito. ¡Para mí eso es algo superado!» Haga eso y el encargado de préstamos le seguirá fuera del banco con la boca abierta.

Dicho sea de paso, lo que acabo de describir es lo que denomino la Teoría de Adquisición de Dinero de Bert Lance. ¿Se acuerda de Lance? Fue el director del presupuesto federal con Carter. Usando la táctica de «Apartaos de mí con vuestro sucio dinero», le otorgaron 381 créditos en 41 bancos; los préstamos totalizaban más de veinte millones de dólares. *¡Veinte millones de dólares!* ¿Por qué compitieron los bancos entre sí para darle inmensas cantidades de dinero a Lance? Por tres razones:

1. Porque otros bancos le estaban dando dinero, lo que indicaba claramente que su clasificación de créditos era de primera clase.

2. Purque los bancos pensaban que no necesitaba el dinero. Ésa era su percepción basada en el hecho de que él actuaba como si no le importara. Parecía no tener el menor problema en el mundo. La actitud de Lance era que le estaba haciendo un favor a los bancos concediéndoles la *oportunidad* de que le prestaran dinero.

3. Lo más importante era que él tenía opciones que obviamente aprovechaba al máximo. Sus opciones eran que podía pedir a cualquier banco cuando le daba la gana. Esto hacía que los bancos compitieran entre sí para ponerle el dinero en las manos.

Cuando los mismos bancos se enteraron de que Lance necesitaba desesperadamente esos préstamos para pagar otros préstamos, las puertas se le cerraron.

Lo que quiero recalcar es que Bert Lance percibió que tenía opciones y las aprovechó. Cobraba de la competencia que había creado. Usted debiera hacer lo mismo siempre que le sea posible. Sobre todo, *¡jamás entre en una negociación sin tener opciones*. Si lo hace, la otra parte le tratará a la ligera, como en los ejemplos de buscar trabajo y de vender ideas que le acabo de contar.

2. El poder de la legitimidad

Otra fuente de poder a su disposición es el poder de la legitimidad.

En nuestra sociedad, la gente está condicionada a tener respeto a lo impreso. La palabra impresa, los documentos y las señales representan la autoridad. La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

Yo le digo bien a las claras que, a medida que usted negocia su camino por la vida, se *puede* cuestionar y desafiar la legitimidad. Asimismo le aconsejo claramente que use su poder de legitimidad cuando le es ventajoso y que lo cuestione cuando el hacerlo le puede presuponer una ventaja.

Lo que acabo de decir es tan importante que vale la pena repetirlo: *Se puede cuestionar y desafiar la legitimidad. Use el poder de la legitimidad cuando le resulta ventajoso y cuestiónelo cuando el hacerlo le puede presuponer una ventaja.*

He aquí un ejemplo de desafiar el poder de la legitimidad: hace unos tres años, Hacienda me llamó para investigar mi contribución fiscal. Yo había comprado un edificio que había depreciado por un número de años cuando rellené mi formulario. Durante la verificación, un funcionario de Hacienda presentó recurso oficial diciendo que el edificio debía depreciarse cada treinta años. Yo oficialmente dije después de veinte años. ¿Por qué tomé esa posición? Pues eso es lo que había puesto en mi formulario y pensé que sería una buena idea seguir diciendo lo mismo.

El funcionario farfulló:

—¡Es una depreciación de treinta años!

Y yo contraataqué:

—¡Es de veinte años!

Con gesto de reprobación en la cara, buscó en el último cajón de su escritorio, sacó un libro y buscó entre las páginas.

—Mire —me dijo—, el libro lo dice aquí: ¡treinta años!

Me puse de pie, dí vuelta al escritorio, estudié la página y pregunté inocentemente:

—¿Ese libro menciona mi nombre?

Me contestó:

—¡Por supuesto que no!

—Entonces, no creo que se rrate de mi libro.

Para reafirmar mi actitud, quité de una estantería detrás de él otros libros. Él protestó:

—¿Qué está haciendo?

—Estoy buscando mi libro, el libro que cite mi nombre y mi edificio.

El funcionario dijo:

—Vamos, vuelva a ponerlos en su lugar. ¡No se puede discutir con un libro!

—¿Por qué no? —protesté.

Él puso mala cara.

—¡Porque nadie jamás lo ha hecho!

—Pues, permítame ser el primero —dije sonriente.

Piense en el libro que desafié con éxito. ¿Era un estatuto aprobado por el Congreso? No. ¿Se trataba de un decreto del Ejecutivo? No, era un documento de Hacienda, producto de una negociación, redactado por burócratas para interpretar una norma que también era producto de otra negociación. Ya que la posición del libro era el resultado final de una negociación, el asunto era negociable.

He aquí otro ejemplo de *usar* el poder de la legitimidad. El programa «Candid Camera» de Allen Funt hace décadas que mantiene su éxito en la televisión norteamericana. El programa está basado en el efecto increíble que la legitimidad tiene sobre la mayoría de la gente, sea cual fuere su sexo, educación o posición. En un episodio de hace varios años, Funt cerró al tráfico el estado de Delaware durante hora y media. ¿Cómo? Colocando un inmenso cartel sobre la mayor autopista, un cartel que decía simplemente:

DELAWARE CERRADO

Se formaron colas de autos. Los vehículos salían de la autopista. Los conductores confusos se apeaban y se dirigían a Funt, que estaba detrás del letrero mientras cámaras ocultas filmaban el acontecimiento. Mucha gente hizo variaciones de la pregunta: «Eh, ¿qué pasa en Delaware?»

Funt simplemente señalaba el cartel y decía: «¡Lea el letrero!»

Los conductores fruncían el entrecejo, se rascaban la cabeza y apretaban los labios. Uno preguntó:

—¿Cuándo piensa que volverá a abrirse? Vivo allí y me espera la familia.

Resulta obvio que la legitimidad es extremadamente poderosa en nuestra sociedad. Use ese poder, pero use su cabeza y use también el poder de los riesgos.

3. EL PODER DE ARRIESGARSE

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse. Correr riesgos implica una mezcla de coraje y sentido común. Si no corre riesgos calculados, la otra parte le manipulará. Como se dice comúnmente, «para ganar, hay que apostar primero».

Un hombre llamado Smith se me acercó en un descanso de uno de mis recientes seminarios y me dijo:

—Herb, me alegra haber venido a esta sesión. Mi familia y yo estamos por cambiar de casa y he encontrado una que me enloquece. La llamamos la casa de los sueños.

Lo miré y dije:

—¿Y?

—Y... el vendedor quiere 150.000 dólares y yo sólo estoy dispuesto a pagar 130.000. ¿Cómo puedo conseguir esta casa por 130.000 aunque el vendedor quiere 20.000 dólares más? Enséñeme algunas tácticas de negociación.

Le pregunté:

—¿Qué pasaría si no consiguiera esta casa de sus sueños?

Me contestó:

—¿Bromea? Pienso que mi mujer se mataría. ¡Mis hijos se irían de casa!

Entonces, murmuré:

—Hmmmm. Dígame... ¿qué siente por su mujer y sus hijos?

—Vamos, Herb... son mi vida. ¡Haría cualquier cosa por ellos! Sólo *tenemos* que conseguir esa rebaja.

Adiviné lo que pasó. ¿Pagó Smith 130.000 o 150.000 dólares por su casa de los sueños? Tiene razón, pagó 150.000. Con su actitud, tuvo suerte de no pagar 160.000. Esa casa significaba tanto para él que no estaba dispuesto a arriesgarse a perderla. Debido a que le preocupaba tanto (moraleja: preocúpese, pero nunca demasiado), no podía permitirse ninguna incertidumbre («Tal vez haya otra cosa que me podría interesar...»). Y se trataba de una incertidumbre que podría haber hecho que el vendedor se ajustara a la reducción del precio. Se quedó aferrado a ella porque no renía nada más a

donde agarrarse. El resultado fue que pagó lo que le estipularon. Recuerde: Cuando sienta que *tiene que* tener algo, siempre se paga el máximo. Se pone en una situación en que la otra parte le puede manipular.

Arriesgarse de forma inteligente implica un conocimiento de los pros y los contras más una predisposición filosófica a encogerse de hombros y absorber una pérdida considerable sin pestañear («Así son las cosas»). Obviamente, la posibilidad de la pérdida es el precio que se ha de pagar por cualquier progreso.

Cuando digo que debe estar dispuesto a arriesgarse, no estoy aconsejando que haga algo tan idiota como arriesgar sus ahorros en la ruleta de Las Vegas. No estoy proponiendo que corra riesgos que le puedan hacer pensar en cortarse las venas si la rueda de la fortuna se detiene en el número equivocado. *Estoy* sugiriendo que corra riesgos moderados o incrementales: riesgos que pueda tomar sin que las consecuencias adversas sean desastrosas.

Permítame darle un ejemplo de cómo calcular los pros y los contras y una sugerencia acerca de cómo hacer más controlables los riesgos. En un momento determinado, durante uno de mis seminarios sobre negociación, me pongo delante del grupo con una moneda en una mano y digo:

—Estoy a punto de echar la moneda a cara o cruz. La echaré una sola vez. Si decís cara o cruz correctamente, os daré un millón de dólares. Si os equivocáis, me dais cien mil dólares. Suponiendo que ésta es una apuesta legítima y que no estoy bromeando... ¿cuántos de los presentes la aceptarían?

Normalmente, nadie levanta la mano. Arrojo la moneda, la miro y me la vuelvo a guardar en el bolsillo. Comento.

—Tratemos de analizar lo que os pasó por la cabeza cuando hice la propuesta. Os dijisteis: «Este tipo está dando una ventaja de diez a uno en una apuesta de cara o cruz. Tal vez sepa mucho de negociaciones, pero no es muy brillante que digamos.»

La mayoría de mi audiencia asiente con la cabeza. Sigo hablando:

—¿Pensabais en ganar? ¿Tratasteis de imaginar lo que haríais con un millón de dólares? Tal vez, ¿primero crearos una cubertura fiscal y luego iros a Hawai? No, pensabais en perder. Pensabais: «¿De dónde puedo sacar cien mil dólares? ¡En este momento, no tengo nada hasta el día de cobro!»

La mayoría de los presentes se ríe con cierto nerviosismo. Continúo:

—Puedo imaginarme a varios de vosotros caminando a casa después del seminario. Os recibe vuestra esposa y pregunta: «¿Pasó algo anormal?» Y le contestáis: «Pues, estaba este tipo y tenía una moneda en la mano y la echó a cara o cruz. De paso, ¿cuánto dinero hay en la cuenta? ¿No tenemos nada en efectivo?»

El público fue lo bastante inteligente como para no aceptar mi apuesta a cara o cruz. El grado de riesgo de cualquiera, en una situación monetaria similar, es proporcional a lo que la persona ya posee como fortuna personal. Si alguien en la audiencia fuera un multimillonario, me podría haber desafiado y aceptado mi apuesta. J. Paul Getty o Howard Hugues no se lo habrían pensado dos veces. El viejo dicho es aún válido: «El dinero llama al dinero.»

La posesión de riquezas le permite a uno explorar oportunidades favorables, ya que el riesgo inherente es moderado. No es más que un mordisco. En caso de pérdida, la persona rica se puede encoger de hombros y exclamar: «¡Y qué!»

¿Supongamos que reduzco cuantitativamente la ecuación de la apuesta? ¿Supongamos que la reduzco de un millón contra cien mil a cien contra diez? ¿Me aceptarían la apuesta en la audiencia? Lo más probable es que todos los presentes lo hicieran, ya que los riesgos ahora no son más que incrementales con respecto a sus posesiones.

Recuerde que la proporción entre las dos cifras es aún la misma, pero se ha eliminado la posibilidad de una pérdida desastrosa. La mayoría podemos soportar la pérdida de diez dólares sin pestañear. Muy pocos pueden absorber la pérdida de cien mil dólares sin golpearse la cabeza contra la pared.

Aun cuando no reduzca la ecuación de la apuesta, la audiencia puede hacer que el riesgo sea manejable si se unen y dividen los riesgos. Quiero decir que si cada una de las mil personas en la audiencia pone cien dólares y un representante elegido arroja la moneda, la posibilidad de pérdida sólo implica cien dólares, que si bien es bastante desagradable, no es desastrosa. Sin embargo —y he aquí la atracción—, la posibilidad de ganar a cara o cruz implica una milésima parte de un millón de dólares, o sea, meterse mil dólares en el bolsillo.

Por tanto, cuando hay mucho en juego, siempre considere la posibilidad de compartir el riesgo. Cuando el riesgo se divide de modo que está tanto en los hombros de otros como

en los suyos, usted está en la situación envidiable de aprovechar las oportunidades cuando tiene todas las de ganar.

Al comprometer a otros, usted también expande sus horizontes y aumenta su «poder de permanencia». Ya se trate de una partida de póquer o de invertir en la bolsa, usted tiene una posición de mayor poder si su capital es considerablemente mayor que el de sus oponentes.

Al alentarle a correr riesgos, yo quiero que usted acepte riesgos óptimos o moderados. No quiero que juegue o se juegue «el destino a los dados». Antes de apostar nada, calcule las posibilidades a fin de determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del fracaso. Sea racional, no impulsivo. Jamás corra un riesgo por orgullo o por el deseo de terminar de una vez por todas con el asunto.

4. El poder del compromiso

Como acabo de demostrar, conseguir el compromiso de un gran número de gente cuando echo la moneda le capacita a dividir su riesgo en todo un grupo. Al compartir el riesgo, usted se pone en posición de poder explotar la oportunidad favorable, porque el riesgo sólo es moderado. Esta técnica de comprometer a terceros se debe aplicar a todas las actividades básicas de la vida cuando el resultado es incierto.

Por ejemplo, si usted está a punto de embarcarse en una aventura monumental y arriesgada, no se dirige a su jefe, su familia o sus socios y proclama: «¡Esto es importante! ¡Es *idea mía*! ¡Mi propuesta! ¡Si algo va mal, yo me entierro!» No, eso es una locura. En cambio, usted camina por su oficina, tienda u hogar y recuerda a todos: «¡Estamos en esto todos juntos!»

En suma, no salga cojeando sobre una sola pierna, para convertirse en un héroe o en un don nadie, que se la pueden cortar. Convenza a los demás a que le ayuden, comprométalos en la planificación y en la toma de decisiones y ellos cargarán con parte de la carga. Recuerde que la gente apoya todo aquello que de una forma u otra ha contribuido a crear.

Usted puede hacer que el poder de compromiso de los otros funcione a su favor de tres maneras:

1. Dispersando el riesgo total, usted puede aprovechar las circunstancias ventajosas.
2. Ya que sus socios comparten la ansiedad y le prestan su apoyo, a usted se le reduce el grado de *stress*.
3. La dedicación hombro a hombro de su grupo transmite unas temibles vibraciones de poder a la otra parte.

Su capacidad de ganarse el compromiso de los otros magnifica el impacto de sus palabras y le brinda poder. Por el contrario, cuando la otra parte percibe que en su equipo o grupo cada uno va por su lado, su posición queda minada, como en el caso de la nevera Sears, ya que entonces usted, su esposa y sus críos transmiten señales conflictivas al vendedor.

Como un ejemplo más, supongamos que usted y cuatro más, en representación de su compañía, están a punto de negociar con gente de otra organización. Cuando usted se aproxima a la mesa de negociaciones, supone que todos los componentes de su grupo ven las cosas del mismo modo. Cuando empieza la reunión, alguien de su grupo hace una concesión inesperada con la que concuerda la otra parte.

Este comentario generoso o revelador, ocurrido de golpe y porrazo, debilita su capacidad negociadora. Atónito, usted casi sospecha que el otro bando le ha puesto un espía en su grupo. Está tan irritado que cuando se hace un descanso, usted le musita al culpable:

—¿Está usted seguro de estar con la compañía? ¡Déjeme ver su carnet de identidad para saber para quién trabaja!

Lo que aquí ha sucedido es que usted no ha logrado negociar el compromiso de todos los componentes de su equipo antes de asistir a la reunión. Moraleja: consiga *siempre* el compromiso de los demás en cualquier empresa. Déjeles que tomen parte en la acción, para que ésta sea tanto de ellos como de usted. La participación propicia el compromiso. El compromiso propicia el poder.

En una escala más amplia, usted sabe que cuando una comunidad no apoya su policía local, la seguridad ciudadana se ve mermada. Los bancos fracasan si se evapora la confianza en su estabilidad. Los ejércitos son inútiles a menos que los soldados crean en lo que están peleando. Se perdió Vietnam, no porque los «mejores y más brillantes» cometieran errores, sino porque el compromiso se erosionó en las selvas y en casa y luego fracasó la política exterior. En realidad, la retirada de tropas del presidente Nixon ratificó una decisión que ya había sido tomada por la mayoría que se había comprometido a terminar con la guerra.

Volviendo al hecho de que usted no necesita nunca simular su capacidad de poder porque posee más potencial del que cree, permítame mostrarle algunas fuentes adicionales.

¿Se ha dado cuenta alguna vez que cuando los demás perciben —o creen— que usted tiene *más* conocimientos técnicos, más pericia especializada o mayor experiencia que ellos, le tratan con una consideración que va del respeto al temor? Le daré un ejemplo verídico y dos casos hipotéticos.

El ejemplo verídico: durante la segunda guerra mundial, el general George S. Patton dirigió la invasión aliada del norte de África. Patton era uno de los hombres más ególatras de su tiempo. Creía saberlo todo de todo, desde poesía hasta balística. No obstante, aceptaba todas las recomendaciones que le daba el capitán de la nave capitana. ¿Por qué? Porque ese comandante tenía una experiencia de la que carecía Patton y lo admitía.

El primer ejemplo hipotético: Usted está redecorando su casa, apartamento o condominio. Tiene en mente cierto papel pintado, pero no está seguro que haga juego con sus muebles. Emplea a una casa decoradora para que le aconseje. Su trabajo ha aparecido publicado en una revista superexclusiva. Le dice que use un papel de empapelar totalmente distinto porque el que usted ha elegido está pasado de moda. Usted lo hace sin vacilar. ¿Por qué? Porque con los honorarios que le cobra, usted supone que ella tiene el conocimiento y el gusto de experta que usted no tiene.

El segundo ejemplo hipotético: Usted siente unos agudos dolores en el abdomen. Su médico de cabecera lo pasa a un especialista en medicina interna. Después de darle su historial médico a la enfermera, se acuerda de que estos síntomas son similares a los que tuvo hace tres años cuando tuvo un ataque de vesícula biliar. Después de los *tests* necesarios y un breve examen, le llevan a una sala llena de certificados y diplomas (ha contado catorce mientras espera). Llega el especialista y da su diagnóstico: diverticulitis.

Le hacen entrega de una página mimeografiada y le dicen:

—¿Desea hacer alguna pregunta?

Usted contesta en la negativa y lo siguiente es que ya le están dando otra cita en recepción. Aunque no puede ni pronunciar ni escribir el nombre de su enfermedad, usted sabe que «la tiene». ¿Por qué? ¿Quién puede cuestionar la proclamación del diagnóstico a la vista del medio físico y de las credenciales profesionales del experto?

Yo quisiera explicarle cómo puede utilizar esta actitud de aceptación, respeto y temor —que nace, en parte, de la aureola de misterio y magia que había en torno a los antiguos hechiceros— en situaciones de negociación. Usted puede utilizar el poder de la pericia porque hoy es rampante la misma reverencia por el conocimiento especializado.

Como usted sabe, la mayoría de nosotros rara vez cuestionamos las declaraciones de expertos fiscales, médicos, mecánicos de coches, abogados, especialistas en computadoras, agentes de bolsa, investigadores científicos, profesores, generales del Pentágono o fontaneros. ¿Por qué no los cuestionamos? Porque de algún modo estamos convencidos de que en sus especialidades saben más que nosotros.

Esto es lo que tiene que hacer si quiere presentarse como un experto: establezca al principio de la confrontación sus antecedentes y credenciales. Si lo hace, puede ser que ni siquiera se cuestionen sus asertos. En otras palabras, aproveche el hecho de que, en negociaciones complicadas, a menudo los participantes carecen del conocimiento especializado de ciertos aspectos del tema en discusión.

Siempre que sea posible, tenga realmente la sapiencia que los demás suponen que tiene. Prepárese con tiempo. Si la negociación es lo bastante importante para que usted la gane, debe valer el tiempo que le dedique para afinar la puntería. (Estudie bien los temas antes de discutirlos.) Si no tiene esa sapiencia, no fuerce la suerte. Limítese a hacer unos comentarios incisivos, o deje caer unas pocas palabras selectas en la jerga de los expertos y luego cállese la boca.

Sobre todo, no sea pretencioso. En el mundo de hoy, donde el «conocimiento dura tanto como un pescado» (e incluso en el refrigerador no es mucho tiempo), resulta imposible ser un experto en todos los campos. Por lo general, la única clase de conocimiento requerida en la mayoría de las negociaciones es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo las respuestas precisas.

¿Qué pasa si usted está en desventaja porque el otro bando tiene un experto que escribió dos ensayos y una monografía sobre el tema en discusión? Ningún problema. Use sus recursos (comunidad, amigos, organización, etc.) y traiga a su experto que escribió *tres* ensayos, dos monografías y un libro sobre el tema. Obviamente, eso neutralizará a la otra parte.

Cuando usted se enfrenta al «experto» del otro lado de la mesa o escritorio, no se deje impresionar. Tenga en mente que si no le necesitaran a usted o a lo que tiene que ofrecer, no estaría allí. Acostúmbrese a decir de vez en cuando: «No

entiendo. Hace tres minutos que me he perdido.» O: «¿Me lo podría explicar con lenguaje sencillo?» Una dosis de irreverencia, más una pizca de inocencia cuando están combinadas con una amable persistencia y muchas preguntas, a menudo cambian la actitud y el comportamiento del supuesto experto.

6. El poder del conocimiento de «necesidades»

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean:

1. El asunto y demandas específicas que se proclaman abiertamente.

2. Las *necesidades* reales de la otra parte, que rara vez se verbalizan.

Permítame ilustrar esta distinción volviendo a la analogía de la nevera Sears. Supongamos que usted entra en la sección de electrodomésticos y le dice al vendedor:

—Mire... si me vende este modelo de 39.196 pesetas en 36.000, le pago al contado ahora mismo.

¿Funcionaría esta táctica en Sears? No. La propuesta no satisface las necesidades reales de la organización. ¿Por qué? Como usted sabe, Sears quizá no sea realmente un mero comercio de detallista. Simplemente actúa como tal. En realidad, Sears es una institución financiera que puede preferir que usted pague su cuenta a crédito. ¿Por qué? Porque entonces se beneficia con un 18 % por el dinero ingresado en su cuenta de crédito.

Y en otros sitios, ¿daría resultado esta táctica de poner el dinero sobre la mesa? Sí, dependiendo de dónde lo intenta. Si le hace la misma oferta a la tienda de su barrio que puede estar teniendo problemas de liquidez, lo más posible es que el propietario no dude un instante en aceptarle la oferta. Podrá tener más margen de acción con ese dinero en efectivo. Además, ¿quién podría afirmar que lo anotará en su declaración de Hacienda?

Las necesidades de cada uno son diferentes. Sears no necesita su dinero en efectivo. *Si usted puede establecer una conjetura razonable acerca de cuáles son las necesidades del otro, entonces puede predecir con admirable certeza lo que sucederá en cualquier relación con esa persona.*

Jamás se olvide que detrás de toda organización o institución aparentemente despiadada e indiferente, hay gente normal que lucha con desesperación por satisfacer sus necesidades básicas. Para relacionarse con éxito con cualquier individuo de cualquier organización, lo único que tiene que hacer es determinar sus necesidades, luego satisfacerlas. Así, cuando alguien en el transcurso de una negociación le dice: «Hasta aquí puedo llegar», ¿es eso real o realmente real?

Esencialmente lo que la gente dice que quiere (sus demandas) puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades. Por ejemplo, digamos que pienso comprar un nuevo coche. Tengo en mente un modelo determinado y una agencia específica. Mi táctica tiene dos características:

1. Reúno el máximo posible de información sobre el coche. Esto no es difícil de conseguir. Busco en revistas o publicaciones de autos. Charlo con recientes compradores del modelo. Pregunto a mecánicos que han trabajado en él. Tomo notas del rendimiento, costos y potenciales problemas de servicio.

2. Después, trato de informarme lo más posible sobre la agencia. Esta información tampoco es difícil de encontrar si le hago a la gente idónea las preguntas precisas. Confirmo su reputación. Me entero del actual estado de su negocio, el volumen de inventario que debe financiar, sus costos añadidos y cómo paga a sus vendedores. Verifico con otras agencias de la competencia para determinar los precios.

Luego, con respecto al titular de la agencia, me entero de sus gustos, preferencias, prejuicios y sistema de valores. Averiguo si es una persona amiga de tomar decisiones rápidas o sopesadas. Averiguo si le gusta correr riesgos o si es un entusiasta de mejor pájaro en mano que ciento volando.

Si esto le suena irreal, recuerde que estoy a punto de invertir miles de pesetas en un coche del que espero que me dé un buen rendimiento durante algunos años. Como he dicho antes, si la negociación vale la pena, entonces también vale la pena prepararse para que dé buenos resultados.

Cuando estoy frente al titular de la agencia, o uno de sus vendedores, observo, hago preguntas y hablo menos de lo que escucho. Esto me brinda información valiosa que me posibilita estructurar mejor la negociación. Entonces adapto mi estilo de comprador para *satisfacer las necesidades reales* del vendedor. Sus necesidades reales pueden ser regatear como un vendedor de alfombras en un mercado oriental. Puede ser que obtenga una satisfacción del regateo, de la competencia. Yo hago el mismo juego con destreza, porque a mí también me gusta negociar con mercancías valiosas. Lo más seguro es que no acepte las demandas de precio del vendedor, pero satisfaré

sus necesidades reales y no verbalizadas. La transacción acabará para satisfacción de todas las partes.

7. El poder de la inversión

Ya hemos discutido la importancia de lograr que la otra persona invierta tiempo, dinero o energía en una situación. Es el factor clave para hacer el ultimátum. Conforma la base del «mordisco» («¿Qué tipo de corbata me dará gratis?»). Fue crucial en el ejemplo de los tres caballeros japoneses enfrentados a la sofisticada empresa norteamericana («¿Lo podrían repetir, por favor?»). Por esa razón, al principio de cada encuentro, usted debe relacionarse con la gente con ánimo de colaboración. Si después quiere ser más competitivo o lanzar un ultimátum, puede hacerlo... pero sólo al final, después de que la otra parte ha hecho su inversión.

Hay una proporción directa entre la magnitud de la inversión y la disposición a comprometerse. ¿Por qué le resultó tan difícil a Estados Unidos salir de la guerra en Vietnam? Porque para cuando trataron de librarse de la guerra, ya habían sacrificado cuarenta y cinco mil vidas norteamericanas en ese esfuerzo. Nadie se aleja despectivamente después de semejante inversión.

Si usted compra dos acciones o hace dos inversiones inmobiliarias y una sube de valor y la otra baja, ¿cuál venderá primero? Naturalmente, la que ha subido. ¿Y la otra? Se aferra a ella por un tiempo. Quizá hasta compre un poco más porque si antes tenía buen precio, ahora es una oportunidad. Reconozca este principio de la naturaleza humana. Haga que funcione a su favor, no en contra.

He aquí otro comentario con respecto a este poder: Digamos que mi jefe me asigna negociar con alguien llamado Copperfield. Me dice:

—Quiero que me consigas este precio. Puedes llegar a un acuerdo sobre aspectos secundarios, pero no sobre el precio. El precio es firme como una roca.

Doy comienzo a mi negociación con Copperfield. Empezamos por un número uno teóricamente cuadrado. Yo expongo mi posición; Copperfield, la suya. Tenemos dificultades, pero resolvemos nuestras diferencias. Pasamos al punto número dos. Una vez más, expongo mi posición; Copperfield, la suya. Nos esforzamos por llegar a un acuerdo, pero no podemos. Yo le digo:

—Copperfield, podemos volver a esto más tarde.

—Muy bien —me contesta.

En otras palabras, después de muchos dimes y diretes, dejamos el punto en cuestión porque estábamos en un callejón sin salida.

Pasamos al tercer punto. Aunque lleva tiempo, nos ponemos de acuerdo sobre el punto tres. Pasamos al cuarto. Debatimos, pero por último lo solucionamos. El siguiente es el quinto y después de discutir, finalmente estoy de acuerdo con comprar una sugerencia creativa de Copperfield.

Por último nos acercamos a la línea de llegada con acuerdo en cuatro de los cinco puntos discutidos. Copperfield sonríe. Puede oler las rosas del triunfo. Tiene la negociación virtualmente en el bolsillo, o así lo piensa. Le digo:

—Copperfield, ¿podemos volver al punto dos?

—Por cierto —me dice—, tal vez podamos llegar a un compromiso en el precio.

—Ay, Copperfield —le digo—, lo lamento, pero no puede haber ningún compromiso con respecto a eso. El precio es inamovible. Lo necesito entero.

Ahora considere dónde está Copperfield. Si rompe conmigo en este punto, pierde toda su inversión de tiempo y esfuerzo. Tiene que volver a empezar con otra persona. Por lo que él sabe, esa «otra persona» puede resultar mucho más difícil que yo. Por esta razón, tiende a ser maleable. Conseguiré mi precio.

Lo que quiero recalcar es lo siguiente: Si usted tiene que negociar algo difícil —un asunto emocional o algo concreto que se puede enunciar numéricamente como un precio, costo, tasa de interés o salario—, *trátelo al final de la negociación después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.*

¿Qué pasa si el asunto emocional o ese algo concreto aparece al principio de la negociación? No lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo. Vuelva a ello una vez que la otra parte ha pasado una cantidad considerable de tiempo con usted. Se sorprenderá de ver lo flexible que es la otra parte al final de la negociación después de haber hecho esa inversión.

8. El poder del premio y el castigo

Su percepción de que yo puedo ayudarle o lesionarle —física, financiera o psicológicamente— me proporciona fuerza en nues-

tra relación. La realidad «real, factual» de la situación es inmaterial. Si usted *piensa* que yo puedo o podría hacer algo que le afectaría (aun cuando no pueda o no lo vaya a hacer), yo ejerzo poder en mi relación con usted. Es esta percepción, verdadera o falsa, la que confiere autoridad a la secretaria del jefe como antaño la daba a la amante del rey. (El vendedor poco perspicaz es el que trata a la secretaria del jefe como si fuese un miembro ínfimo del equipo. La persona avispada sabe que a menudo ella puede abrirle o cerrarle las puertas.)

Ya que todo el mundo es único, lo que alguien percibe como peligroso puede ser percibido como inofensivo por otra persona. Lo que uno percibe como un premio, otro lo considera como algo sin importancia. Recompensas y coerciones... golpes positivos o negativos... llegan en tantas formas como existen percepciones y necesidades individuales. *Si yo tengo conciencia de las percepciones y necesidades que usted tiene, y si sé que usted piensa que tengo control sobre usted, puedo entonces controlar su comportamiento.*

Supongamos que usted piensa que yo tengo influencia en que usted consiga una promoción o un aumento de salario, si lo despiden, cuándo puede ir a comer, si se le puede reñir delante de los demás, dónde va a estar su despacho o oficina, si la empresa le da un coche, si le asignan un sitio en el parking, cuándo puede tomar sus vacaciones o si aumenta su presupuesto o su cuenta corriente. Si todas estas cosas le son importantes, ¿hace eso que usted me trate con guantes de seda? Mejor será que lo crea.

Pasando a algo supuestamente superficial: Supongamos que yo sé que para usted es importante que yo pase a decirle buenos días cada mañana por su escritorio o que le envíe una tarjeta de Navidad o de cumpleaños. ¿Puedo yo hacer que usted se esfuerce por obtener mi beneplácito si no le saludo a la mañana o me olvido de enviarle la tarjeta? Una vez más, mejor será que lo crea.

Si algo de esto parece insignificante —tan insignificante como un vaso de leche tibia a ojos de un devoto beodo—, así es como son las cosas en el mundo real. No estoy diciendo que se aproveche de este poder de percepción si los otros piensan que usted lo tiene. Sólo estoy diciendo que debe tener conciencia de la realidad de la situación.

He aquí dos cosas a recordar:

1. Nadie negociará con usted de ninguna manera a menos que esté convencido que usted puede o podría ayudarle... o que puede o podría lesionarle.

2. En una relación de rivalidad, si usted piensa que yo puedo o podría ayudarle o lesionarle, yo jamás debería neutralizar su percepción de mi poder a menos que consiga algo a cambio, como una concesión de su parte, o que usted tome una nueva posición que realmente me beneficie a mí o a nuestra relación.

Y por neutralizar su percepción del poder (ya sea falsa o verdadera), quiero decir lo siguiente. Cuando el presidente Jimmy Carter tomó posesión de su cargo, habló de derechos humanos en la política exterior. No había nada malo en eso. Por desgracia, a renglón seguido, formuló lo que los norteamericanos debían o no hacer. A los ojos de algunos adversarios, esto les transformó de inmediato en tigres de papel, no más peligrosos que el gatito de su vecina. Cometió el desgraciado error de eliminar públicamente opciones, sin conseguir nada a cambio.

Por ejemplo, como líder moral del mundo, el presidente Carter anunció que Estados Unidos jamás enviaría tropas a África o al Próximo Oriente. Fidel Castro, mascando un puro dijo: «¿Qué tal? ¡Los yanquis no van a enviar soldados a África! ¡Cuánta consideración! ¡En ese caso, Cuba enviará tropas a África!» y Cuba lo hizo metiendo soldados en Angola y en el Cuerno de África.

Carter tendría que haber mantenido a Castro en la incertidumbre. Tendría que haber conservado abierta la opción percibida (se usase o no) de contrarrestar agresiones con presiones diplomáticas o incluso fuerzas militares. Tendría que haber dicho: «Nosotros somos el líder moral, pero no sabemos con exactitud lo que haremos o dejaremos de hacer. Ahora que lo pienso, ¿no somos nosotros los tipos que enviamos los bombarderos B-52 a Hanoi en vísperas de Navidad? ¿Quién sabe lo que piensan hacer nuestros pilotos cuando vengan los fríos?»

De haberlo dicho, Castro habría dejado que se le acabase el puro y en el caso de haber ido mercenarios cubanos a África, habrían levantado la vista cada vez que apareciera un avión entre las nubes.

Moraleja: No se transforme en un tigre de papel. En una situación competitiva, no elimine opciones ni reduzca la presión sobre el otro bando hasta haber recibido lo que quería. En la geopolítica, la percepción de que usted está dispuesto a arriesgarse y ejercer el poder puede neutralizar el oportunismo de un agresor potencial.

Obtendrá un máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con usted.

Permítame explicarle. ¿Por qué prefiere una tienda a otra en el mismo centro comercial? ¿Por qué lleva su coche al mismo taller una y otra vez? ¿Por qué tiene su cuenta corriente en un banco y no en otro? En el mundo de los negocios, ¿por qué trata con una compañía y no con otra competidora?

No se trata simplemente de factores de calidad, conveniencia, precio o costo. Lo que echa la balanza a uno u otro lado es el grado de identificación que usted tiene con la gente que allí trata.

Si alguien en El Corte Inglés le hace sentir bien, importante, o al menos, cómodo y comprende sus necesidades, usted se identificará con El Corte Inglés y estará a su favor aun cuando Galerías Preciados le ofrezca algo que parezca mejor. Por esa razón, es crucial su capacidad para lograr que los demás se identifiquen con usted, negocie usted con quien sea o por la razón que sea.

Por ejemplo, gran parte del éxito de la corporación IBM se debe a la profesionalidad de su gente, no en su aspecto sino en la forma de tratar a los clientes. Hace varios años, le pregunté a uno de esos clientes por qué compraba un equipo costoso de IBM en vez de uno de la competencia. El cliente contestó:

—Lo podríamos haber comprado más barato en cualquier parte, y en materia de calidad, IBM no es lo mejor. Sin embargo, se trata de un sistema complejo y sabemos que si tenemos problemas, ellos nos ayudarán.

¡Eso es identificación!

¿Cómo lograr que los demás se identifiquen con usted? Si usted se comporta como una persona profesional y razonable, usted puede hacerse con la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente que trata con usted. No haga alardes de su rango ni exagere su autoridad. En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Diríjase a las necesidades, esperanzas, sueños y aspiraciones de la otra persona. Trate a cada uno a un nivel humano con la esperanza de que usted le puede ayudar a resolver su problema. Si muestra este comportamiento, de usted emanará una clase de poder persuasivo y sutil que recuerda la atracción mágica del flautista de Hamelin.

Cuando hablamos de liderazgo y carisma, a menudo nos referimos a individuos que se comportan de una manera tan respetable que provocan la emulación. ¡Quienes siguen a un líder, a veces con grandes sacrificios, se identifican tanto con esa persona que sienten los triunfos de ella como propios!

La historia está llena de ejemplos que van desde Buda y Cristo al general Eisenhower y la Madre Teresa. Aunque no estén en la misma categoría, las estrellas del espectáculo deben su popularidad a la amplia identificación que crean en los demás. Un Rodríguez de la Fuente, por ejemplo, era un personaje simpático, decente y honesto, con el que la gente se identificaba. Su pasión por la vida natural le hacía humano y transmitía una empatía que llegaba a los telespectadores. Nos gustaba.

El poder de la identificación existe en todas las relaciones interpersonales, incluyendo las transacciones comerciales y la política. Por ejemplo, en muchas ocasiones yo estoy expuesto a situaciones en las que varios expertos discuten los distintos aspectos de un asunto determinado. Lo que normalmente hago —además de confiar en mi estudio previo— es dar más credibilidad a las palabras de una persona a la que conozco y respeto: una persona con antecedentes públicos intachables. Estoy de acuerdo, cuando me es posible, con sus sentimientos y opiniones porque confío en ella y me identifico con ella.

Rara vez admitimos esta identificación o hablamos al respecto, pero es un factor importante en nuestras decisiones acerca de qué aparato de alta fidelidad comprar o qué candidato votar. Cuando abundan los datos y los hechos y el tema es complejo, a todos nos influencian aquellos con quienes podemos identificarnos. Como resultado, hasta es posible que la gente vote contra sus propios intereses económicos si se identifica fuertemente con un candidato político.

La identificación también funciona al revés. Una persona puede tener razón sobre los temas en discusión, pero ser tan fanática y desagradable que nos pone en su contra. Mucha gente vota por el candidato A no debido a ningún grado de afinidad, sino porque no puede tragar al candidato B. Esto es verdad en todos nuestros asuntos y tomas de decisión.

Permítame contarle mi propia experiencia con este principio.

Hace un par de décadas, cuando salí de la Facultad de Derecho, en Estados Unidos había una recesión. Nadie me dijo que la había, de modo que cuando no pude conseguir trabajo, lo tomé muy a pecho. Diez años después, cuando me enteré de que había habido una recesión, me sentí mucho mejor.

Después de un breve período sin trabajo, fui a trabajar para la Sociedad de Ayuda Legal, defendiendo a indigentes acusados de pequeños delitos.

Uno de mis primeros representados fue un hombre acusado de robo con escalamiento. Ahora, cuando recuerdo el caso, creo que posiblemente fuera culpable. ¿Por qué lo digo? 1) Había hecho dos confesiones por separado a las autoridades policiales; 2) había dejado las huellas digitales por todo el lugar, y 3) cuando le capturaron, estaba viendo televisión en el aparato robado.

No era lo que se podría llamar un caso defendible.

Pese a todo, yo era joven y concienzudo y traté de que mi cliente tuviera todos los derechos acordados por la Ley. Al tratar de establecer mi defensa, fui a visitar al acusado en la cárcel. Después de varias entrevistas en las que cambiaba constantemente su versión de los hechos, me resultó evidente que era un estúpido y un mentiroso. No quise hacerle declarar porque de inmediato se verían las contradicciones de su historia.

Ya que tenía que tener a alguien como testigo, elegí a su madre. Sean cuáles fueran las circunstancias, las madres siempre declaran a favor de sus hijos. Ella era bastante presentable: una anciana de cabellos canos y un bastón; el tipo de mujer a la que uno ayuda automáticamente en la calle.

Una vez instalada en el lugar de los testigos, empecé a hacerle preguntas. A los dos minutos, estaba claro que el problema de mi cliente era en parte genético. La madre también era estúpida y mentirosa. Se contradijo cuatro veces en 120 segundos. Se me secó la boca y tomé asiento sabiendo que el caso estaba perdido.

Por alguna extraña razón, el fiscal no estaba dispuesto a dejar el caso en ese punto. Se enfrentó a la anciana y empezó un severo interrogatorio. Al parecer no sólo quería declarar culpable al acusado, sino sumamente culpable, superculpable, uno de los acusados más culpables jamás sentenciados en aquel juzgado.

Al tratar de desacreditar a la madre como testigo, la atacó con alevosía. La trampeaba, la atormentaba, le gritaba, la insultaba. Ella se quebró y empezó a sollozar. Cuando se secó las lágrimas de los ojos, se le cayeron las gafas al suelo. Accidentalmente, el fiscal dio un paso atrás y se las pisó.

Después de anunciar de repente una pausa, el juez me hizo un gesto llamándome para que ayudara a bajar a la anciana ahora histérica. Al hacerlo, miré por casualidad al jurado. De improviso, atónito, me di cuenta de lo que sucedería. Ese jurado detestaba al fiscal. Estoy seguro que pensaban: «Ya es suficiente con que esta pobre madre tenga como hijo a un delincuente. ¿Por qué tiene que mortificarla ese monstruo de fiscal?»

El jurado volvió al poco rato con un veredicto de inocente; fue una de las pocas victorias que tuve en aquel período de mi vida.

Por favor, no me culpe de haber engañado a la justicia. Yo no *gané* el caso. La otra parte lo *perdió*. ¿Por qué? Porque los hechos quedaron tan ensombrecidos por el comportamiento del fiscal, que el jurado no se pudo identificar con él ni con los válidos razonamientos que hacía. El voto del jurado fue contra las pruebas presentadas.

Con más frecuencia de lo que lo admite la gente, la identificación (ya sea a favor o en contra) tiene un papel de suma importancia en las negociaciones y en las tomas de decisión. Por esa razón, el comportamiento decente y cooperativo es el equivalente de tener una garrafa de agua en el desierto de Gobi.

10. El poder de la moralidad

La mayoría de los educados en Occidente llevamos en nosotros similares normas éticas y morales. Las aprendimos en las escuelas o iglesias y las vimos en acción en nuestra experiencia familiar y en el mundo del trabajo y de nuestros amigos. Nuestros conceptos de la justicia tienden a ser muy parecidos. Pocos de nosotros caminamos por la vida sin creer que lo que hacemos es por el bien de la humanidad.

Por esa razón, si le presenta a la gente un argumento moral, es posible que funcione. Y si usted se pone a merced de ellos sin defenderse, hay una posibilidad de que sucumban. ¿Por qué? Porque se pueden identificar con usted y vacilar antes de aprovecharse de alguien que está verdaderamente indefenso.

Incluso cuando alguien tiene a la ley de su parte y teóricamente le puede destrozar, si usted le dice:

—Puede hacer lo que quiera conmigo... pero, ¿sería correcto? —es posible que su apelación a la misericordia llegue a buen puerto. Esto es verdad incluso en el sistema judicial. A veces los acusados se ponen a merced del tribunal, que ocasionalmente puede llegar a perdonar.

Por ejemplo, un acusado declarando ante el juez, puede rogar: «Excelencia, ¿estaría bien ponerme entre rejas por largo tiempo? Tengo tres hijos pequeños en casa. Tengo una esposa. Al encarcelarme, sólo les está penalizando a ellos. Excelencia, no me importa cumplir mi castigo, pero piense en lo que representa una larga condena a mi familia. Sé muy bien que merezco pasarme la vida en una celda por lo que he hecho, pero ¿sería eso justo para mi familia inocente?» Lo más seguro es que el juez se lo piense muy bien antes de dictar una larga condena.

¿Funciona esta estrategia con gente que tiene diferente sistema de valores culturales? No. ¿Funciona con gente de educación completamente distinta a la nuestra? No. La gente que está programada por formas ajenas a nosotros, como los chiitas musulmanes, no pueden comprender nuestros conceptos de perdón, dar la otra mejilla u ofrecer ramas de olivo. Lo que entienden es poder, oportunismo y venganza. Que no le engañe esa gente. Usted debe tratar con la gente basándose en el marco de referencias que tiene esa gente.

No obstante, la mayoría de la gente en contacto con usted comparte sus valores. Por tanto, si alguien próximo a usted —su esposa, su jefe o un subordinado, por ejemplo— le hace un mal desilusionándole, rebajándole, atacándole de mala manera o no haciendo lo prometido, pregúntele si eso es correcto o justo. No es nada sorprendente que esa pregunta conmueva a la persona más egoísta, materialista o hastiada.

11. El poder del precedente

Mencioné este poder con respecto a la situación en Sears cuando dije que la mayoría de la gente cree que no se puede negociar con una tienda de precios fijos. Si les pregunto por qué, me contestan: «Entonces, ¿por qué habrían de llamarse tiendas de precios fijos?»

También he dicho: No actúe como si su experiencia limitada representara verdades universales. Oblíguese a distanciarse de su propia experiencia examinando estas suposiciones. No se encierre en viejas maneras de hacer las cosas.

Es muy fácil encerrarse —o que le encierren—, porque un aspecto del poder del precedente está basado en: «No hagas olas», «No se puede discutir con el éxito» y «Siempre lo hemos hecho de esta manera». Este aspecto nace de hacer presión para hacer cosas de la manera que antes se hacían. O de la manera que ahora se hacen. Costumbres y prácticas actuales o del pasado son consideradas sagradas. Son la *única* manera de hacer las cosas. La palabra «cambio» es como un insulto.

Por ejemplo, una de las tareas más espinosas que debe enfrentar cualquier nuevo presidente en Washington, un nuevo ejecutivo en cualquier gran corporación o un nuevo líder de una organización de gran prosapia, es cambiar prácticas del pasado profundamente arraigadas. Después de la elección de 1968, Richard Nixon proclamó: «Ya es hora de quitarnos de encima y del bolsillo a este gobierno.» Pocas semanas después, presentó el mayor presupuesto de la historia del país.

He aquí otro aspecto del poder del precedente: se puede usar como una excusa para el cambio. Cuando el sindicato norteamericano de la industria automovilística consiguió un aumento del siete por ciento en su convenio, los obreros canadienses, usando como justificación ese caso, negociaron de inmediato y consiguieron el mismo aumento. La lógica implícita era muy simple: «Allí está nuestro modelo; nosotros también debemos conseguirlo.»

El alcalde de Memphis (Tennessee) anunció públicamente que todos los policías y bomberos que fueran a la huelga serían despedidos. Hicieron la huelga y perdieron sus trabajos. Varios días después, se logró un acuerdo y el alcalde los reintegró a sus cargos. Como resultado, los bomberos de Chicago se declararon en huelga esperando que, si eran penalizados, lo más probable era que los reintegraran después de alcanzado un acuerdo. Los acontecimientos posteriores probaron que tenían razón.

En otras palabras, si la gente en el momento A hace algo y la gente en el sitio B se entera, lo primero afecta el comportamiento de la gente del lugar B. La información vuela. Estamos todos sintonizados en el mismo programa de televisión. De modo que si usted quiere controlar una situación y no quiere que lo que pasa en A influya en B, prepárese a demostrar a la gente en B por qué sus condiciones difieren de las de A.

Si bien se ha de evitar ser eclipsado por el poder del precedente, aproveche este poder a su favor. Para justificar lo que está haciendo o solicitando, siempre refiérase a otras situaciones similares a la suya actual, y en las que usted o Fulano de Tal hicieron las cosas de una manera y el resultado que usted quería se obtuvo.

Por ejemplo, si usted está en una tienda tratando de negociar el precio de una mercadería para que no le resulte per-

judicial a su cartera, y el vendedor le dice que allí no se negocia nada, ¿usted qué hace? Le dice:

—Espere un momento. ¡Por supuesto que lo hacen! Aquí compré un martillo en la sección de ferretería hace dos semanas. Tenía una tara y el empleado me descontó dos dólares.

Utilice la «lógica» de la tradición popular, aunque en realidad tal vez esa tradición sea ilógica. Si está comprando un aparato o un coche, diga siempre: «Quiero el modelo del año pasado, no el de este año.» ¿Por qué lo dice? Porque todo el mundo sabe que el modelo del año pasado es más barato que el de este año, aunque los dos estén prácticamente en buen estado. ¿Conoce usted la diferencia entre una nevera de 1980 y otra de 1981? Tal vez, una tenga plano de deriva. En términos de dinero, el concepto muchas veces no sirve si el aparato no ha sido usado, pero los precedentes y el folklore están a su favor y usted puede beneficiarse de ellos.

12. El poder de la persistencia

La persistencia es al poder lo que el carbón al acero. Royendo la presa de un embalse el tiempo suficiente hasta una rata puede inundar un país.

La mayoría de la gente no es lo bastante persistente cuando negocia. Presentan algo a la otra parte y si ésta la acepta de inmediato, se encogen de hombros y pasan a otro tema. Si ésa es una característica suya, le sugiero que la cambie. Aprenda a insistir. El presidente Carter tenía esa admirable cualidad. Era tenaz, obstinado. Era sumamente persistente.

En mi opinión, el presidente Carter era una persona extremadamente moral, decente y ética. Sin embargo, al mismo tiempo, puede haber sido uno de los líderes más aburridos de la historia norteamericana. Cuando se deben pasar quince minutos en su compañía, es como tomar un sedante. Alguien comentó en una ocasión que cuando Carter charlaba al lado de la chimenea, se apagaba el fuego. En suma, si entra en una habitación es como si alguien se hubiera ido.

Pero él usó con eficacia su anticarisma con Sadat de Egipto y Begin de Israel en su escondido retiro presidencial en las colinas de Maryland.

Camp David no es la Sodoma y Gomorra del mundo occidental. Decididamente no es un sitio para juerguistas. Ni siquiera para los moderadamente divertidos. La actividad más excitante del lugar es oler conos de pino.

Carter, al saber todo esto y dándose cuenta de que quería lograr «mínimos resultados aceptables», se ocupó con mucha inteligencia de que sólo hubiera dos bicicletas para catorce personas y una total falta de entretenimientos. Por las tardes, para descansar, los presentes tenían la posibilidad de ver una de tres películas muy insípidas. Para el sexto día, todos habían visto dos veces las películas y estaban casi muertos de aburrimiento.

Pero cada día a las ocho de la mañana, Sadat y Begin oían la usual llamada a la puerta seguida de un discurso monótono: «Buen día, soy Jimmy Carter, ya preparado para otras diez sesiones aburridas del mismo tema tedioso.» Para el decimotercer día, si usted hubiera sido Sadat o Begin, habría firmado cualquier cosa con tal de irse de allí. El acuerdo de paz de Camp David fue un ejemplo clásico de la paciencia y persistencia de Jimmy Carter.

Usted no tiene una intervención directa en los acuerdos de paz de Camp David, pero está personalmente involucrado en muchas otras situaciones. Digamos que tiene un problema con su compañía de seguros a causa de un accidente. Su coche de seis años, que estaba en excelentes condiciones, ha quedado destruido en un accidente. Su valor, según el seguro, es de sólo 100.000 pesetas. Usted no lo puede reemplazar con ninguno por debajo de 250.000 pesetas. Y a usted no le importa lo que dice la aseguradora. Sus valoraciones no son más que marcas de tinta sobre papel blanco.

¿Qué debe hacer?

Usted debe informar a la aseguradora que no aceptará nada por debajo de 250.000 pesetas. Y lo recalca diciendo: «¡Estoy totalmente dispuesto a recurrir a los tribunales... y arriesgarme a las costas y la publicidad!»

¿Este último cuento hará que se enciendan las campanillas de alarma en las orejas del agente? Puede apostar lo que quiera que la respuesta es afirmativa. Él sabe lo que el litigio quiere decir demoras, incertidumbres, preguntas de agencias gubernamentales y oficiales, además de un perjuicio en el prestigio de la compañía. También sabe que el litigio implica costos legales y la dedicación de unas reservas que podrían invertirse de mejor forma.

También puede haber consideraciones prácticas que pueden desalentar a la aseguradora a enfrentarse con usted en los tribunales... consideraciones que pueden ir desde la falta de testigos hasta el exceso de trabajo en su sección legal.

¿Conseguirá usted su dinero? Sí, si usted sigue hablando

con el agente y sus superiores, escribiendo cartas y dando información adicional (cuentas y recibos de reparaciones) que justifican su afirmación de que su coche era un «vehículo único» por encima y fuera de lo previsto por la compañía de seguros. La persistencia paga sus dividendos.

13. El poder de la capacidad de persuasión

La mayoría de nosotros en nuestra sociedad civilizada dependemos demasiado de la capacidad de razonamiento para hacer que pasen las cosas. Hemos llegado a creer que la lógica prevalecerá. La lógica, por sí misma, rara vez influencia a la gente. En la mayoría de los casos, no funciona.

Si usted quiere convencerme de que crea algo, haga o compre algo, debe confiar en tres factores:

1. Tengo que comprender lo que usted dice. Es imperativo que exprese sus razones en analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, usted debe entrar en mi mundo. (Por esa razón, le resulta tan difícil negociar con alguien que es estúpido o a quien usted considera un lunático.)
2. Su evidencia debe ser tan abrumadora que yo no puedo discutirla.
3. Tengo que creer que usted satisfará mis necesidades y deseos existentes.

De estos tres factores, el tercero (satisfacción de mis deseos y necesidades) es, con ventaja, el más importante. ¿Por qué lo digo? Porque aun cuando usted me presente unas pruebas abrumadoras que yo entiendo, en caso que la conclusión me deprima, seguiré sin estar convencido del todo. Sus datos y su lógica pueden ser irreprochables, pero el que yo los acepte no satisface mis necesidades y deseos. Los padres de adolescentes comprenden mejor que nadie este fenómeno ilógico, pero es la base para muchos fracasos de convencimiento.

La industria de la publicidad, cuyo objetivo es motivar el comportamiento, usa este concepto para influenciar a los posibles consumidores. Todos hemos visto ciertos anuncios de desodorantes en la televisión. Alguien se rocía las axilas y queda inmunizado las veinticuatro horas del día por un escudo protector. Al anunciante no le podría importar menos que usted entienda o no el anuncio o si hay pruebas que corroboren su afirmación. Simplemente quiere demostrar cómo este rociador satisface las necesidades y deseos que usted tiene de ser socialmente aceptable.

Seré honesto con usted: yo no comprendo ese anuncio. Sé que no hay pruebas que sostengan esa teoría del escudo invisible. ¡Jamás he visto un escudo invisible ni conozco a nadie que lo tenga y no sólo porque es invisible! Pero me gusta creer en un escudo protector e invisible que me rodea. Creer en el escudo me hace sentir cómodo y confiado en cualquier situación.

Digamos que nos conocemos en una reunión social y que yo me acerco para decirle algo confidencial. Usted retrocede un poco. Si yo no hubiera usado el rociador dos horas antes, podría creer que su movimiento se debe a que yo ando con un problema de higiene encima. Pero como aún tengo más de veinte horas de protección con el escudo invisible, pienso que la persona que está a su lado, la persona con quien usted ha venido, tiene el problema.

Hablando de problemas, durante siglos todo el mundo pensaba que el sol giraba en torno a la tierra. La gente creía firmemente que la tierra era el centro del universo. Y llegó un hombre brillante llamado Copérnico que trató de anular esa burrada proponiendo una nueva teoría del sistema solar. Dijo, sin un atisbo de duda, que la tierra giraba alrededor del sol.

Los personajes influyentes de su tiempo bostezaron y se alzaron de hombros. Comprendían a Copérnico de una forma abstracta e intelectual. Después de todo, su lógica era abrumadora. Sólo un atrasado mental podía desafiar las pruebas. Pero en realidad, nadie aceptó su teoría en su fuero interno porque el descubrimiento no afectaba para nada la vida de nadie. El hecho de que la tierra girara en torno al sol no parecía más importante que el hecho de que los gatos se comen a los ratones.

Un día alguien exclamó: «¡Eh, esperad un momento! ¡Podemos usar esta nueva ciencia llamada astronomía! ¿Sabéis qué? ¡Podremos navegar en los océanos! ¡Haremos disminuir nuestro índice de desocupación! ¡Enviaremos a la gente a tierras distantes a que conozcan a los nativos! ¡A conquistar, subyugar y explotar! ¡Podremos hacernos con un montón de oro y plata y traerlos aquí! ¡Eso satisfará nuestras necesidades y deseos!»

Los otros dejaron de bostezar. Otro dijo: «Olvidaos de la vieja teoría. Estamos de acuerdo con ese chico polaco llamado Copérnico.» Una vez más, la ciencia siguió adelante.

Moraleja: Si usted quiere convencer a la gente, muéstrele la relevancia y valor inmediato de lo que está diciendo en términos de satisfacer sus necesidades y deseos.

¿Cuál es la peor persona para la que usted puede negociar?

Usted mismo.

Usted lo hace mucho mejor negociando para otro.

¿Por qué?

Porque usted se toma demasiado en serio en cualquier interacción en la que está implicado. Se preocupa demasiado de sí mismo. Ello le provoca *stress* y presiones. Cuando negocia para otro, está mucho más tranquilo. Es más objetivo. No le importa tanto, porque ve la situación como un entretenimiento o un juego. *Y lo es.*

Esta característica de preocuparse demasiado cuando se está involucrado personalmente es común a todo el mundo. Hace poco, me pidieron que llevara a cabo una amplia negociación financiera para un banco importante del extranjero. La transacción era de millones de dólares y todos estaban preocupados, salvo yo. Yo me sentía tranquilo, disfrutaba del viaje y pensaba con serenidad. ¿Sabe por qué yo estaba tan calmo con tanto en juego? Se lo jugaban los banqueros, no yo. Si las cosas iban mal, podían perder millones. De haber estado en sus pellejos —y me conozco—, yo también habría estado afligido. Pero a mí me pagaban cada día, de modo que mi actitud era, «otro día, otro dólar». Veía toda su gran negociación financiera como un juego, como una diversión. Oh, me importaba, pero no tanto. Sin embargo, cuando regresé a casa y vi las calificaciones de mi hija en la escuela, se me terminaron la diversión y el juego. La transacción familiar en torno a la mesa de la cocina fue seria y, debido a que me importaba tanto, estoy seguro de que no lo hice tan bien en casa como lo había hecho en el extranjero.

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego, como el mundo de la ilusión. Distánciese un poco y disfrute de todo. Haga lo que tenga que hacer lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tal como usted quiere. Recuerde que pocas veces las cosas son lo que parecen. Hasta la nata de la leche se disfraza de crema y, como alguien de la tele dijo en una ocasión, «cuando se quita el oropel falso, ¿qué es lo que se encuentra debajo? El oropel de verdad».

Acostúmbrese a decir en cada una de sus negociaciones: «Si todo sale mal, ¿se me acabará la vida?» Si la respuesta a esta pregunta es negativa, enséñese a decir: «¿Qué importa?», «¿Y qué?» y «¿A quién le importa?» Fortalezca esa actitud de interesarse en las cosas, pero no demasiado. Parafraseando a Eugene O'Neill, se podría decir: «Este episodio no es más que un extraño intermedio en la exposición eléctrica de Dios Nuestro Señor.»

Si usted elabora esta actitud sana, un tanto divertida y de que «todo es un juego» en todas sus negociaciones, tendrá tres beneficios tanto dentro como fuera de su trabajo:

1. Tendrá más energía porque siempre tendrá la energía de hacer cosas con las que disfruta. (Sin duda ha tenido alguna vez la experiencia de sentirse agotado después de un día de mucho trabajo y de pronto sentirse lleno de una vitalidad explosiva cuando alguien le sugiere hacer algo divertido.)
2. Tendrá menos presiones. Habrá menos ácido úrico en su sangre y disminuirá la tendencia a la hipertensión. Hasta puede dejar de hacer un poco de *jogging* porque mejorará su condición física. (Si su trabajo se convierte en una diversión, su ansiedad bajará al nivel de la que se tiene ante una partida de ping-pong.)
3. Obtendrá mejores resultados porque su actitud canalizará la sensación de control de su propia vida. (Transmitirá una confianza indicativa de opciones y la gente empezará a seguirle.)

Irónicamente, uno de los practicantes más visibles en Estados Unidos de esta actitud es un pastor protestante con un programa en la televisión. El reverendo Ike, estrella de la tele y la radio, atrae a una gran audiencia con su mensaje y estilo poco ortodoxos.

Predica el «poder verde» y frecuentemente pide a su audiencia que le dé «una mano a Dios».

Un día caminaba él entre la gente de su congregación y repetía una y otra vez:

—No os preocupéis. No hay de qué preocuparse.

Un feligrés levantó la mano y dijo:

—Reverendo Ike... usted no comprende. Tengo un problema muy serio. *Estoy* preocupado.

El reverendo le contestó con un ademán tranquilo:

—Pues entonces, olvídelo.

—¡No, no! ¡No puedo... es serio y me preocupa!

—Entonces dígame —dijo el reverendo—, ¿qué le puede preocupar tanto?

—Es el banco —declaró el feligrés—. Le debo seis mil dólares. Mañana vence la fecha de pago. No tengo para pagar y me preocupa.

Al reverendo Ike no se le movió un pelo.

—Buen hombre, ¿por qué se preocupa? ¡Quien tiene un serio problema es el banco!

Aunque tengo la persistente sospecha que el consejo del reverendo Ike es rémora de un viejo chiste, mucho se podría decir a favor de su actitud.

Hemos puesto el poder bajo una lupa. Ahora volvamos a ver las tres variables presentes siempre en cualquier negociación.

1. Poder.
2. Tiempo.
3. Información.

Es hora de ver el tiempo...

5. EL TIEMPO

Mientras llegue antes de que todo termine, usted nunca llega tarde.

JAMES J. WALKER

Es una verdad comúnmente aceptada que el tiempo sigue su marcha. Se mueve con la misma velocidad para todos, hagamos lo que hagamos. Ya que no podemos controlar el reloj, debemos examinar de qué manera el paso del tiempo afecta el proceso de negociación.

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos o eventos con un inicio y final definidos. De ser así, tendrían un marco fijo de tiempo. Podría dar comienzo una negociación cierto día a las nueve de la mañana: usted quiere pedirle a su jefe un aumento que se le debe hace tiempo. Como la secretaria le ha dicho que su jefe tiene otra entrevista a las diez, usted es consciente de la limitación en el tiempo.

La siguiente ilustración muestra el punto de partida de la negociación como G (cuando usted entra en la oficina) y el punto final como K (cuando el jefe se levanta y le acompaña hasta la puerta). Este punto final es el final del plazo. ¡Qué siniestra parece a veces esa palabra!

Suponiendo que se trata de un marco adecuado, ¿cuándo tendrá lugar el mayor comportamiento de concesión? ¿En los momentos G, H, I o J? En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren entre puntos J y K, lo más cerca posible del final del plazo. Además, en casi toda negociación, los acuerdos y concesiones no suceden hasta el punto K (o posiblemente L), en el momento del final del plazo o después.

En otras palabras, si el jefe reconoce los méritos de su caso y finalmente acepta darle un aumento de sueldo, lo más posible es que eso ocurra a las 9.55. Esta realidad, de que todo ocurre a la undécima hora, es común en todas las negociaciones.

¿Cuándo llena la gente sus declaraciones de renta?

Si a una secretaria se le dan siete días para pasar a máquina un informe, ¿cuándo lo hace?

Teniendo dos meses para escribir una monografía, ¿cuándo la terminará? (Olvídese de cuándo la termina, mejor sería preguntar cuándo la empieza a hacer.)

Incluso una institución tan disciplinada y responsable como el Congreso de los Estados Unidos, decide su legislación a última hora.

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante y acuerdo poco antes del plazo final. Por tanto, si yo conozco su plazo y usted no conoce el mío, ¿quién tiene ventaja? Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿quién tiene ventaja? Yo, porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y hace las concesiones.

Mientras yo le miro retorcerse, puedo demorar concederle algo aunque mi final de plazo sea inmediatamente después del suyo. Lo siguiente indica de qué forma más dura aprendí este concepto:

Hace veinte años, yo estaba empleado en una compañía que operaba internacionalmente. Tenía ese tipo de cargo clave que quedaba al descubierto cuando alguno de mis superiores me decía: «Eh, Cohen, ¿por qué no trae dos cafés con leche y dos solos?» Para decirlo con palabras sencillas, no había ningún respeto.

Mientras buscaba café para los importantes, también estaba en contacto con los que llegaban del extranjero llenos de historias exóticas. A veces me los encontraba en el desayuno antes del trabajo. Les preguntaba:

—¿Dónde habéis estado?

—Oh, acabo de llegar de Singapur donde cerré este trato de nueve millones.

Luego, yo me dirigía a otro y preguntaba:

—¿Y tú?

—Oh, de Abu Dhabi.

Yo ni siquiera sabía dónde estaba Abu Dhabi. De puro amables, me preguntaban:

—¿Y tú dónde has estado?

¿Qué podía decir? Pues, fui al zoo... al acuario, pero tengo ganas de visitar el jardín botánico. No tenía nada que decir. Ya que los jóvenes necesitan «historias de guerra», cada viernes iba a ver a mi jefe. Le rogaba una y otra vez:

—Por favor, deme una oportunidad. Envíeme afuera. Déjeme ser un negociador.

Le molesté tanto que un día me dijo:

—Muy bien, Cohen, le voy a enviar a Tokio para que llegue a un acuerdo con los japoneses.

Me dio un ataque de alegría. En mi alboroto, me dije: «¡Ésta es mi oportunidad! ¡La llamada del destino! ¡Liquidaré a todos los japoneses, luego pasaré a ser miembro de la comunidad internacional!»

Una semana después estaba en un avión rumbo a Tokio para unos catorce días de negociaciones. Me había llevado un montón de libros sobre la mentalidad y psicología japonesa. Me decía sin cesar: «Lo voy a hacer muy bien.»

Cuando el avión aterrizó en Tokio, fui el primer pasajero en salir corriendo por la escalerilla, dispuesto a dar la batalla. Al pie me esperaban dos caballeros japoneses que me hicieron una amable reverencia. Me gustó.

Los dos japoneses me ayudaron a pasar la aduana y luego me escoltaron hasta una inmensa limosina. Me arrellané cómodamente en el lujoso asiento y ellos ocuparon los dos banquillos desplegables.

Yo les dije con toda generosidad:

—¿Por qué no os sentáis a mi lado? Hay espacio de sobra.

Y me contestaron:

—Oh, no. Usted es una persona importante. Obviamente necesita descansar. —Eso también me gustó.

Aún en el coche, uno de mis anfitriones me preguntó:

—¿Sabe usted el idioma?

Le contesté:

—¿Se refiere al japonés?

—Exacto, es lo que se habla en Japón.

—Pues no, pero espero aprender unas pocas expresiones. Me he traído un diccionario.

El otro me preguntó:

—¿Le preocupa volver al aeropuerto a tiempo para coger su avión de regreso? —Hasta ese momento, no me había preocupado—. Podemos ordenar que este auto le lleve de vuelta ese día.

Y yo pensé: «Qué considerados.»

Saqué del bolsillo mi billete de vuelta, y se lo entregué para que me arreglaran mi viaje en coche al aeropuerto. Entonces, no me di cuenta de que ellos ya sabían mi final de plazo, mientras que yo no tenía ni idea del de ellos.

En vez de dar comienzo a las negociaciones de inmediato, primero me hicieron experimentar la hospitalidad y cultura japonesas. Durante más de una semana, paseé por el país desde el Palacio Imperial a los templos de Kioto. Hasta me pusieron en un curso de Zen en inglés para que estudiara su religión.

Cada velada me hacían sentar en un cojín durante cuatro horas y media para el entretenimiento y la cena tradicionales. ¿Se puede imaginar lo que representa estar sentado en un suelo duro todas esas horas? Si no cogí entonces hemorroides, lo más probable es que ya no las coja nunca. Siempre que preguntaba por la iniciación de las negociaciones, me contestaban:

—Hay mucho tiempo, mucho tiempo...

Por último, en el duodécimo día, empezamos las negociaciones, pero terminamos pronto porque teníamos un partido de golf. En el decimotercer día, volvimos a empezar, pero terminamos temprano porque teníamos la cena de despedida. Por último, la mañana del decimocuarto día, reasumimos las negociaciones a toda prisa. Cuando llegábamos al meollo de la cuestión, apareció la limosina para llevarme al aeropuerto. Nos metimos todos adentro y continuamos discutiendo los términos del acuerdo a toda prisa. Cuando los frenos del coche indicaron que habíamos llegado, acabamos de cerrar el trato.

¿Cómo se imagina que me salió esa negociación? Durante muchos años, mis superiores la definieron como la «primera gran victoria japonesa desde Pearl Harbor».

¿Por qué pasó esa debacle? Porque mis anfitriones conocían mi límite de tiempo y yo desconocía el de ellos. Pospusieron hacer concesiones anticipando con toda razón que no podía volver a casa con las manos vacías. Además, la impaciencia que sin duda demostré les decía que yo creía que mi hora de partida era algo casi sagrado. Como si fuera el último avión que jamás volvería a despegar del aeropuerto de Tokio.

Hasta los negociadores más experimentados caen de vez en cuando en trampas similares. Por ejemplo, ¿recuerda cuando Estados Unidos quiso negociar su salida de la guerra en Vietnam?

Durante meses, los americanos trataron que los vietnamitas fueran a la mesa de negociaciones. Durante meses, hicieron apelaciones directas e indirectas. Ningún resultado.

De hecho, lo que estaban diciendo los vietnamitas era: «Hace 627 años que estamos en esta guerra. ¿Qué nos importa si luchamos otros 128 años? En verdad, una guerra de treinta años sería una bagatela para nosotros.» Los americanos no lo podían creer. ¡Una bagatela de 32 años!

¿Hablaban totalmente en serio los norvietnamitas? Por supuesto que no. ¿Tenían una fecha límite? Sí, al igual que los japoneses cuando negocié con ellos en Tokio. ¿Tenían presiones para acabar al menos con esa fase del conflicto? Ciertamente. Pero perpetuaron su *bluff* porque sabían que los americanos no estaban comprometidos con una guerra indefinida en Vietnam.

Después de meses de continuas hostilidades, por último los vietnamitas cedieron. Poco antes de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, acordaron celebrar conversaciones de paz en París. Estados Unidos despachó de inmediato a Averell Harriman como representante y él alquiló una habitación en el centro de la ciudad, en el Ritz, en la plaza Vendôme, con un alquiler semanal.

¿Se acuerda usted lo que hicieron los norvietnamitas? Eventualmente, alquilaron una villa en las afueras de París con un contrato de dos años y medio. ¿Y piensa usted que la actitud vietnamita con respecto al tiempo, más tarde agravada por interminables disputas sobre la forma de la mesa de negociaciones, tuvo un impacto en el resultado de las negociaciones? Sin la menor duda. En retrospectiva, ahora podemos comprender por qué los acuerdos de paz de París jamás resolvieron eficazmente la guerra, al menos, para satisfacción de los americanos.

Pese a su actitud casi diabólica con respecto al tiempo, los vietnamitas del norte tenían una fecha límite. Créalo y rómelo como artículo de fe que esa parte —*toda* otra parte— siempre tiene una fecha tope en cualquier negociación. De no tener presión para negociar, no lo harían. Pero una y otra vez, actuaron como si no les importara y esa actitud es eficaz. Funciona porque la otra parte siempre siente la presión del tiempo, que cada vez parece ser mayor que la de la otra parte. Eso es verdad en cualquier negociación.

¿Se acuerda del vendedor de la nevera Sears que vuelve periódicamente con un: «Hola, ¿ya se ha decidido?»? Lo más posible es que bajo esa actitud calma en apariencia haya un ser humano angustiado, a quien el jefe le ha dicho esa misma mañana: «Si hoy no vende una nevera, mañana estará en la calle trabajando en una gasolinera.»

He aquí otro artículo de fe al que aferrarse: Las fechas tope —las propias y las de los demás— son más flexibles de lo que uno se imagina. ¿Quién impone las fechas límite?

¿Quién se las impone? Esencialmente, uno mismo en una actividad llamada autodisciplina o control del propio tiempo. Su jefe, gobierno, clientes o familiares pueden tener algo que ver, pero fundamentalmente la fecha límite es *obra de uno mismo*.

Ya que éste es el caso, no es necesario que usted cumpla ciegamente una fecha límite. No estoy diciendo que usted debería ignorarlas. Sólo digo que habría que analizarlas. Ya que invariablemente son el producto de una negociación, pueden ser también negociables.

Siempre pregúntese: «¿Qué pasa si no cumplo la fecha tope? ¿Qué certeza hay de pérdida o castigo? ¿Cuál es el castigo? En suma, ¿cuál es el riesgo que corro?»

Por ejemplo, todos sabemos la fecha para entregar la declaración de renta. ¿Qué sucede si lo hace tarde? ¿Llegará alguien a su casa con un rifle y le arrastrará hasta la cárcel? Difícil.

Si usted analiza esta fecha tope, una medida para evaluar su comportamiento es si usted le debe al gobierno o si el gobierno le debe a usted. Si usted es un deudor sustancial que declara realmente a destiempo, Hacienda le penalizará añadiendo un interés y una multa a la suma adeudada. Sin embargo, si usted compara el interés que consigue el gobierno por permitirle a usted usar el dinero que le pertenece al gobierno con el interés que le cobraría un banco por el mismo dinero, se dará cuenta que los términos del gobierno le son favorables.

La pregunta seria tendría que ser: «¿Con quién quiero hacer negocios, con el banco local a un alto interés o con el gobierno a un interés razonable?» Yo siempre me digo que es preferible el gobierno.

¿Qué sucede si el gobierno le debe dinero a usted y usted hace la declaración tarde? Aunque tal vez tenga que esperar un poco más por la devolución, no hay penalización. Hacienda tiene la suerte de que usted no le cobre interés. Sin embargo, hay gente que sabe que le tiene que devolver dinero y, aun así, se pone frenética por cumplir con la fecha tope. Algunos se equivocan en sus sumas y restas debido a la prisa de último minuto y terminan arriesgándose a una revisión prolongada y costosa de su declaración.

Pregúntese: «Si el gobierno me debe dinero, ¿por qué estoy haciendo todo deprisa y corriendo?» Luego dígase a sí mismo: «Lo mejor es que revise mi declaración con calma, vuelva a verificar las sumas y restas y la eche al correo cuando lo crea conveniente.»

Como hemos visto, la forma en que consideramos y usamos el tiempo puede ser crucial para tener éxito. El tiempo hasta puede llegar a influenciar una relación. Una llegada tardía puede ser considerada como prueba, confianza u hostilidad, mientras que una llegada a tiempo puede ser vista como prueba de ansiedad o de falta de consideración con los demás. El tiempo puede favorecer a las dos partes, dependiendo de las circunstancias. A pesar de estas interpretaciones momentáneas que pueden afectar el clima de la negociación, vale la pena recalcar algunas de las observaciones ya hechas:

1. Ya que la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente. A menudo la verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión sin retirarse ni presentar batalla. Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa. Guarde la calma, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable. Como regla general, *la paciencia da frutos*. Cuando usted no sabe qué hacer, lo mejor que puede hacer es no hacer nada.

2. En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelarle a la otra parte su fecha límite. Siempre tenga en mente que debido a que las fechas límite son el producto de una negociación, son más flexibles de lo que la gente se imagina. Nunca cumpla ciegamente una fecha límite, sino que evalúe los beneficios y los perjuicios correspondientes cuando se aproxima a esa fecha tope o la supera.

3. La «otra parte», por más calma y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En la mayoría de los casos, la tranquilidad de que hace gala exterior recubre grandes presiones.

4. Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. Hablando en general, no se puede lograr rápidamente el mejor resultado; sólo se puede lograr con tiempo y persistencia. Muy a menudo cuando se aproxima la fecha tope, se produce un cambio de poder presentando una solución creativa o incluso un cambio posicional de la otra parte. La gente quizá no cambie, pero con el paso del tiempo, lo hacen las circunstancias.

Después de haber examinado el poder y el tiempo, pasemos al siguiente ingrediente: la *información*...

6. LA INFORMACIÓN

Alguna gente siente la lluvia;
otros únicamente se mojan.

ROGER MILLER

La información representa el meollo del asunto. Puede abrir la puerta al arca del llamado éxito. Afecta nuestra evaluación de la realidad y las decisiones que tomamos. ¿Por qué entonces no logramos la información precisa? Porque tendemos a considerar nuestras negociaciones con la gente como acontecimientos o sucesos limitados. Pocas veces anticipamos que necesitaremos información hasta que nos encontramos ante una crisis o «acontecimiento focal» que crea una cascada de consecuencias disfuncionales.

Únicamente bajo circunstancias de emergencia y una fecha límite nos vemos embarcados en una negociación. De repente, nos encontramos en el despacho del jefe, en la agencia de coches o a punto de saludar al vendedor de neveras de Sears. Por supuesto, la obtención de información en estas circunstancias presenta enormes dificultades.

Al discutir el tiempo, vimos de qué manera el final de una negociación es más flexible de lo que imaginamos. Del mismo modo, el punto de arranque real de una negociación siempre precede en semanas o meses al encuentro cara a cara con la otra parte. A medida que usted lee este libro, ya está usted en el «proceso» de muchas negociaciones que aún no tendrán lugar por algún tiempo.

En consecuencia, una negociación —o cualquier interacción significativa— no es un *evento*, es un *proceso*. Si se me perdona la analogía, una negociación es parecida a la evaluación de una actuación o una enfermedad mental: ninguna de las dos tiene un marco temporal definido. Por ejemplo, si un psiquiatra declara que un paciente está mentalmente enfermo el viernes 6 de junio a las 4 de la tarde, ¿significa eso que el paciente se enfermó en ese momento preciso? ¿Quiere decir que el paciente estaba perfectamente normal a las 3.59 y que de repente se vuelve loco sesenta segundos después? Por supuesto que no. Él ha desarrollado los síntomas mucho antes. La enfermedad mental es un proceso que tiene lugar en un extenso período de tiempo.

Durante el evento real de negociación, a menudo hay una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades. El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte. Los antiguos traficantes de caballos nunca le hacían saber claramente al vendedor qué caballo les interesaba realmente porque, si lo hacían, subían los precios. Por supuesto, siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuáles son sus límites y su fecha tope. Las posibilidades de conseguir esta información son muy remotas si está tratando con un negociador experimentado.

¿Cómo se consigue? Se empieza pronto, porque cuanto más pronto se empiece, más fácil resulta conseguir información. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente siempre tiende a soltarse un poco antes de salir a las cámaras, si se me permite esta figura. Una vez que se enciende la luz roja, su actitud deviene defensiva. Dicen: «Vamos... ahora no le puedo decir nada. ¡Es hora de negociar!»

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, usted sondea y tienta de forma tranquila y consistente. No se comporta como un gran inquisidor, sino como un ser humano humilde y normal.

Algunos suponemos que cuanto más intimidatorios o sin tacha parezcamos a los demás, más nos dirán. En realidad, sucede lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecemos, más nos ayudan con información y consejo. Por tanto, deje en casa su traje especial para solicitar créditos bancarios y olvídese del maquillaje; uno o dos granos visibles no estarán de más. Con este enfoque, le resultará más fácil escuchar que hablar. Debería preferir hacer preguntas a contestarlas. De hecho, pregunte aun cuando piensa que conoce la respuesta porque, al hacerlo, usted prueba la credibilidad de la otra parte.

¿De quién consigue y sonsaca información? De cualquiera que trabaje para o con la persona que usted verá en la reunión de negociación o cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. Esto incluye secretarias, empleados, ingenieros, conserjes, esposas, técnicos o ex clientes. Estarán

dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.

En mis muchos años de negociaciones, la gente me ha contado cosas valiosas. Un verano yo tenía un trabajo de ventas y recuerdo que un capataz me dijo en una conversación informal:

—Su producto es el único que ha pasado todas nuestras pruebas y concuerda con nuestras especificaciones. —Y luego añadió—: Eh, Cohen, ¿cuándo piensa que terminarán las negociaciones del mes próximo? ¡Nos estamos quedando sin stock!

Obviamente, archivé esta información que saqué a relucir cuando estuve frente al jefe de ventas en la mesa de negociaciones.

Realistamente, no siempre es posible hacer un contacto directo con gente asociada con la otra parte. En estos casos, usted puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado. Todo el mundo ha dejado huellas y se debe aprender de la experiencia de los demás.

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario, quienes pueden estar muy dispuestos a hablar de costos. Si usted, como comprador, puede tener acceso a los costos del vendedor, conseguirá una tremenda ventaja. Esta información no es tan difícil de obtener, ya que muchas publicaciones, tanto oficiales como privadas, dan todo tipo de datos al respecto.

Recuerde que lo que usted quiere saber para negociar son los límites reales de la otra parte, es decir, la raya que no cruzarán. Cuanta más información tenga sobre la situación financiera, prioridades, fechas tope, costos, necesidades reales y presiones organizacionales, en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos. Y cuanto antes trate de conseguir estos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por lo general, usted tiene que dar información a fin de que se la den a cambio. Usted da información selectiva de forma gradual por tres razones:

1. Según la Biblia, es más apropiado dar que recibir.
2. La gente perceptiva no se comunicará seriamente con usted a menos que tengan lugar riesgos recíprocos. No comparten la información con usted hasta que usted comparte una información determinada con ellos. Para convencer a alguien que avance un poco más, usted también tiene que avanzar con una aparente actitud de devolver las revelaciones que le hagan. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo: la creación deliberada de una confianza mutua.
3. Cuando usted da una información cuidadosamente ver-balizada y controlada en la fase preparatoria, usted espera que la otra parte baje su nivel de expectativa.

El tercer punto es especialmente importante porque si usted suelta algo completamente nuevo durante el encuentro, la respuesta que recibirá será:

—De ninguna manera, nunca he oído hablar de eso.

Si su sorpresa está próxima a la fecha límite, usted tiene una buena posibilidad de estancar la negociación. Sin embargo, si usted introduce el mismo nuevo concepto durante la fase preparatoria, lo menciona luego varias veces a intervalos hábilmente espaciados, el concepto empieza a ser conocido por la otra parte. Si se trata el asunto en la reunión final, la respuesta entonces puede ser:

—¡Oh!, eso. Hace tiempo que se habla de eso.

En esencia, siempre lleva tiempo acostumbrarse a una nueva idea. Debido a que ahora la idea es conocida, de algún modo es aceptable.

Por tanto, no se sorprenda cuando reciba una reacción negativa al principio. «No» es una reacción, no una posición. La gente que reacciona negativamente a su propuesta simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustar su pensamiento. Con el paso de tiempo suficiente, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo «no» puede transformarse en un «tal vez» y finalmente en un «sí». Si usted da tiempo suficiente para su aceptación y brinda nueva información que aún no han considerado al formular el «no» inicial, usted les puede convencer.

Un ejemplo de esto fue la reacción inicial del pueblo norteamericano con respecto a la destitución del presidente Nixon. Cuando se presentó la idea al principio, se realizó un sondeo entre seiscientas personas, presumiblemente una sección representativa del electorado. La reacción fue del 92 % en contra. La razón esgrimida fue: «Nunca he oído hablar de algo semejante», «Debilitaría al ejecutivo» o «Podría ser un mal precedente para las futuras generaciones».

Tres meses después, se realizó otro sondeo con la misma gente y el porcentaje en contra bajó al 80 %. Después de unos pocos meses, los mismos entrevistados estuvieron en un 68 % en contra de la destitución. Cuando se hizo el último

sondeo, menos de un año después del primer contacto, el 60 % estuvo *a favor* de la destitución del presidente.

¿Cómo cambió de opinión esta gente? Obviamente hubo dos razones:

1. Habían recibido información adicional.
2. Se habían acostumbrado a lo que originalmente había sido una nueva idea.

Recuerde que el cambio y las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos. Recuérdelo cuando trata de alterar la opinión, pensamiento, percepciones y expectativas de otra persona. Para la mayoría, resulta más fácil y más cómodo quedarse donde están. No les preocupa las diferencias de grado. Unicamente por medio de la perseverancia, puede usted esperar cambiarlos e implementar sus objetivos.

Cuando por último llega a la reunión final, usted debe disciplinarse para practicar técnicas efectivas de prestar atención. Si se concentra cuidadosamente en lo que está aconteciendo, puede aprender mucho acerca de los sentimientos, motivaciones y necesidades reales de la otra parte. Por supuesto observar y escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también entender lo que se omite. La gente es renuente a mentir a cara descubierta, pero algunos no vacilan en embaucar, soslayar y rehuir. Cuando se empiezan a oír generalizaciones, es el momento de hacer preguntas específicas a fin de clarificar lo que se está diciendo realmente.

En años recientes, se ha hecho muy popular un estudio e interpretación de señales de aviso. Una señal es un mensaje enviado indirectamente cuyo significado puede ser ambiguo y requerir interpretación. Esencialmente caen en tres categorías básicas:

1. *Señales no intencionales,* en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido (por ejemplo, el lapso freudiano).
2. *Señales verbales,* en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.
3. *Señales de comportamiento,* que son el lenguaje corporal tal como es expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares y gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién (presumiblemente, en nuestra cultura tienen más poder los palmeadores que los palmeados).

Para explicar mejor lo que quiero decir con señales de comportamiento o «pistas no verbales», permítame imaginar esta escena. Un marido ha estado de viaje de negocios por un período extenso de tiempo. Ha vivido una vida ascética en sus viajes y ha añorado su casa. Al caminar hacia su casa, maleta en mano, nota que las luces están un poco bajas. Al acercarse más, oye música melódica en la casa. Acelera el paso a medida que crece su ansiedad. Luego ve a una mujer, que parece ser su mujer, de pie en la puerta de entrada con una bata transparente y una copa en cada mano.

—¿Dónde están los chicos? —pregunta él.

—Tardarán horas en llegar a casa —contesta ella.

Ahora bien, yo le pregunto, ¿es ésa una señal o no lo es? ¡Para algunos de nosotros, la señal puede significar que nos hemos equivocado de casa!

El punto es que vivimos en un mundo donde se transmiten y reciben señales no verbales. ¿Cómo hace una esposa para decirle a su marido que esta noche *es la noche* aunque normalmente no lo sea? ¿Le escribe un memorándum: «Actividades nocturnas: olvida anteriores compromisos»? Y al revés, ¿cómo hace una esposa para informar a su marido que esta noche *no es la noche* aunque comúnmente lo sea? Esto último es un acontecimiento más normal para algunos de nosotros.

Desde que éramos niños, todos aprendimos a comunicar nuestras necesidades, gustos y disgustos sin recurrir a las palabras. Esta capacidad ha seguido con nosotros y a menudo aparece en la forma de una ceja levantada, una sonrisa, una caricia, una mueca, un guiño o una renuncia a que haya contacto ocular durante una conversación. Estas acciones son señales de comportamiento, o una forma de lenguaje corporal.

La gente se ha fascinado con el arte de enviar y descifrar mensajes no verbales (lectura de señales de comportamiento), tal como prueba el creciente número de publicaciones y conferencias sobre el tema. Las autoridades incluso han acordado legitimar a este campo del conocimiento denominándolo ciencia de la proxémica, el estudio del espacio y del movimiento de la gente en su interior. En cuanto al valor de este lenguaje mudo en las negociaciones, es decididamente limitado. La interpretación de casi todo el lenguaje corporal es obvia; sin embargo, puede confundir el asignar un significado universal a un gesto aislado pese a todas las circunstancias.

He aquí un ejemplo de situación cuya interpretación es bastante obvia: debido a un recado inesperado a primera hora de la mañana, usted llega tarde al trabajo. Al llegar sin aliento,

ve a su jefe sentado en el escritorio de usted. Cuando se aproxima, él se apoya en el respaldo de la silla, se pone las manos detrás de la cabeza y, mirando el reloj, pregunta como al azar:

—¿Sabe qué hora es?

Suponiendo que su jefe sabe leer el reloj, usted no tiene que ser ningún experto para saber lo que está pasando.

En cuanto a tratar de catalogar y dar significado a cada gesto corporal, el siguiente ejemplo será suficiente. Supongamos que usted está tratando de venderme un servicio o un producto. En medio de la venta, me toco el mentón con el pulgar y el índice. ¿Qué significa eso? ¿He decidido comprar o no? No creo que nadie sepa lo que significa. Freud no lo habría sabido. Puede indicar que tengo un grano, que me he cortado mientras me afeitaba, que estoy tratando de tener una hendidura en el mentón como Cary Grant, que estoy tratando de cubrirme la papada o que tengo un hábito neuromuscular del que no soy consciente.

Aunque estoy diciendo que tratar de interpretar una sola señal aislada es una pérdida de tiempo, resulta importante ser sensible a lo que realmente se está comunicando. Si algunas personas se han vuelto paranoicas tratando de descifrar las señales no verbales, la mayoría de la gente es completamente literal. Se trata de gente audiovisual que sólo cree en lo que puede ver y oír. Invariablemente dice cosas como: «Pues bien, pero escribámoslo», «Aquí nos guiamos por las normas» o «¿Por qué soy el último en enterarme?» Cuando los literalistas ven algo escrito en la pared, ni siquiera leen el mensaje, sino que examinan minuciosamente la escritura. Un literalista es quien al observar que una rosa huele mejor que una col, llega a la conclusión que también hará una sopa mejor.

Como negociador, usted debe ser sensible a los factores no verbales de cualquier comunicación. Hasta San Pablo aconsejó: «La letra mata, pero el espíritu da vida.» De modo que en el transcurso de una negociación, oblíguese a distanciarse para poder escuchar con su «tercer oído» y observar con su «tercer ojo». Este distanciamiento le capacitará para oír las palabras en su justo contexto no verbal y usted podrá ver el conjunto. En una negociación, las señales son significativas si forman parte del todo e indican la dirección del movimiento.

Para mostrarle la importancia de las señales si son vistas como parte del conjunto, le relataré este caso. Digamos que usted intenta venderle una idea a su jefe. Cuando empieza a explicar, se da cuenta de que el jefe está mirando un poste telefónico a través de la ventana. Ésa es una señal que por sí misma tal vez no indique nada, como frotarse el mentón. Usted continúa hablando. Ahora el jefe se recuesta en el sillón, junta las manos formando un vértice con las yemas de los dedos y mira a través del vértice. Es otra señal. Pero en conjunción con la primera, puede tener significado. De cualquier modo, usted sigue su perorata. El jefe empieza a golpetear el escritorio con el índice izquierdo. ¿Quiere eso decir: «Siga trabajando así, lo está haciendo muy bien»? Difícilmente. Probablemente un literalista pensará: «Mi jefe se ha aficionado a los ritmos latinos.»

Ahora el jefe se pone de pie, le pone un brazo por encima del hombro y empieza a empujarle hacia la puerta. Ésa es otra señal. Si es medianamente perceptivo, el conjunto de señales es pasmosamente claro. (Un literalista se preguntaría: «¿Qué pasa? ¿A qué viene este súbito afecto? ¿Qué está tratando de hacer? Yo pensaba que era un hombre de familia.») Pero es de esperar que usted no sea un literalista. Para este momento, usted está a la puerta, el jefe tiene los ojos opacos y le está diciendo adiós con la cabeza. Obviamente, estoy exagerando, pero la cuestión es que la gran ventaja de leer las señales es que en su conjunto brindan información acerca de cómo está usted progresando hacia su objetivo. Si lo que pasa no es de su gusto, puede usar su tiempo crucial (antes de llegar a la puerta) para hacer los ajustes necesarios.

¿Cómo podemos aplicar todo esto a una situación de negociación? La clave de la información que cualquier negociador quisiera tener sobre la otra parte son sus verdaderos límites o cuánto está dispuesto a sacrificar para llegar a un acuerdo. En otras palabras, cuál es el mínimo precio en que venderá el vendedor o cuál es la cifra máxima del comprador. Muy a menudo esto se puede descubrir observando el tipo de comportamiento de concesión que tiene la otra parte.

Supongamos que estoy negociando con usted para comprar un caro equipo de alta fidelidad que tiene una avanzada tecnología, nueva en el mercado. Digamos para simplificar que lo único que tengo son 120.000 pesetas. Ya que su producto es nuevo, usted quisiera conseguir el máximo posible para probar cuál podría ser la demanda compradora de esta sofisticada tecnología.

Si primero yo le ofrezco 80.000 pesetas y mi siguiente oferta es de 110.000, ¿cuánto dinero supondrá usted que yo tengo disponible? Si nuestra relación como adversarios es de poca confianza mutua, usted se imaginará que dispongo de

150.000 pesetas, 170.000 o hasta 200.000. ¿Por qué? Porque el aumento de 80.000 a 110.000 es tan grande que usted esperará que yo tenga más de 120.000 pesetas. Entonces, aunque le jure que sólo tengo 120.000, y sería verdad, no es muy factible que usted me crea en una transacción competitiva percibida. Esto es válido porque todos tendemos a ignorar las protestas de la otra parte. Nuestra experiencia nos enseña que los aumentos de comportamiento de concesión son el barómetro más agudo de los límites verdaderos de la autorización.

De esta manera, si el medio ambiente de las negociaciones es competitivo, usted me ve como adversario, y a fin de lograr un resultado de cooperación, yo tendré que jugar a la competitividad. En este clima, éste es el modo en que yo tendría que hacerle saber que mi techo es de 120.000 pesetas. Hago una oferta inicial de 70.000 pesetas, que usted rechaza. La próxima es de 100.000. El siguiente avance es hacia un desganado 115.500 pesetas. Luego paso a 118.600, y así sucesivamente. De esta manera, lo puedo comprar a 120.000 pesetas porque he ido disminuyendo los aumentos gradualmente, en vez de actuar como un marinero borracho. Aumentar poco a poco pequeñas sumas como yo hice es una técnica conocida como «juego del incremento monetario».

Si algún lector de este libro es discípulo de Howard Cosell, podría decir: «A mí no me gusta participar en juegos.» Por cierto, ésa es su prerrogativa, pero recuerde que *a fin de lograr un resultado de colaboración en un medio ambiente competitivo, usted tiene que participar en el juego.* Si no lo quiere hacer, tiene una alternativa: Puede cambiar el clima de nuestra relación para crear una confianza mutua. En la medida en que lo logre, puede reducir el juego. El asunto es que usted simplemente tome la realidad tal cual es y luego proceda de acuerdo con esa realidad. Y repito: A fin de lograr un resultado de colaboración en un medio ambiente de posturas opuestas, usted debe jugar el juego competitivo.

Esto me hace recordar una experiencia divertida que tuve con alguien que no participó en el juego del incremento monetario. Tengo un vecino que es médico, un profesional. (La definición de un profesional es alguien a quien le gusta el dinero, pero no hablar de él.)

Cuando su casa resultó dañada por una tormenta, vino a casa y me dijo:

—Herb, ¿me harías un favor? Un tipo del seguro va a venir a hablar de dinero. Tú te ocupas de estas cosas. ¿No te importaría hablar con él en mi nombre?

—Ciertamente —le dije—, será un placer. ¿Cuánto quisieras conseguir?

—Si la compañía de seguros me paga 30.000 pesetas, estaría bien.

Asentí con la cabeza y le pregunté:

—¿Cuánto has pagado por los perjuicios causados por la tormenta?

—He perdido más de 30.000 pesetas. Eso es seguro.

—Pues bien, ¿qué tal si consigues 35.000 pesetas?

—¡Oh, eso sería fantástico!

Lo que hice fue conseguir que se comprometiera con un objetivo para evitar la posibilidad de un malentendido por su parte.

Media hora después, el agente llamó a mi puerta. Cuando le hice pasar a la sala, abrió su portafolio y me dijo:

—Señor Cohen, yo sé que una persona como usted está acostumbrada a lidiar con grandes cifras. Me temo que no tengo mucho que ofrecerle. ¿Qué le parecería *una primera oferta de únicamente nueve mil pesetas?*

Me quedé en silencio un momento, pero me puse pálido. Me había programado y condicionado para responder a todas las primeras ofertas con el explosivo equivalente: «¿Está usted en sus cabales? ¿Se ha vuelto loco? ¡No lo puedo aceptar!» Además, aprendí en mi tierna pubertad que la primera oferta siempre implica una segunda y tal vez una tercera. Lo que es más, cuando alguien usa la palabra «primera», eso significa que él mismo está molesto de mencionar una suma tan ridícula, por tanto, ¿cómo me voy a sentir yo como receptor de semejante oferta?

Después de expresar mi incredulidad, el agente musitó:

—Muy bien, lo siento. Olvídese de lo que le he dicho. ¿Y un poco más, unas 20.000 pesetas?

—Un poco más —dije—, 20.000 pesetas. Seguro que no.

—Muy bien entonces —prosiguió—. ¿Y 30.000 pesetas?

Después de una breve pausa, dije:

—¿30.000 pesetas? Pues, no sé.

Él tragó saliva y dijo:

—Pues bien, dejémoslo en 40.000 pesetas.

—¿40.000 pesetas? Pues... no sé.

—Entonces, quedemos en 50.000 pesetas.

—¿50.000 pesetas?... No sé.

—¿Y 60.000 pesetas?

Ahora usted me pregunta, ¿qué piensa que dije? Sí, lo ha adivinado: «¿60.000 pesetas? Pues... no sé.» ¿Por qué decía

siempre lo mismo? Diablos, no lo sé, pero estaba funcionando de maravillas. ¡Tenía miedo de decir cualquier otra cosa!

El asunto finalmente se arregló en 95.000 pesetas y fuimos a la casa de al lado a firmar el acuerdo. Mi vecino me recibió preguntándome cómo nos había ido, a lo que le contesté:

—Pues... no sé.

Hasta el día de la fecha, no estoy tan seguro de haberlo hecho tan bien en aquella negociación porque la señal no intencional del agente me trastocó por completo. Moraleja: Vigile los incrementos de concesión, ya que envían un mensaje poderoso acerca de los límites verdaderos de la autoridad.

9

Características del negociador eficaz

OBJETIVOS:

- Identificar los rasgos de personalidad y las conductas del negociador eficaz, así como la manera adecuada de incorporarlos a la propia vida y acción.

- Aprender a desarrollar en sí mismo y a manejar las conductas eficaces de un buen negociador.

El éxito da como resultado el mayor grado posible de satisfacción para el negociador, y la satisfacción de la otra parte.
Es un fruto que nace y se nutre de dos raíces:

- de la personalidad del negociador

- de sus conductas durante la negociación

Analicémoslas una por una.

Rasgos de personalidad

La experiencia nos dice que los rasgos que apoyan más directamente al negociador como tal y pronostican resultados más felices caen dentro del campo de la madurez psíquica.

Esta implica un grado de autocontrol y autocrítica que garantice en todo momento el predominio de la razón sobre la pasión. Es muy cierto en la negociación aquello de que "el que se enoja pierde".

Implica, además:

- Empatía, que es apertura al otro y superación del egocentrismo.
- Tolerancia a la frustración, pues la ley de la vida humana nos lleva a aceptar el principio de la realidad, y no de los propios deseos, gustos y caprichos.
- Asertividad, cualidad que nos permite ser afirmativos sin ser agresivos, y que nos mantiene dueños de la situación en forma natural y fácil.
- Honestidad, sinceridad, lealtad, legalidad, respeto a los derechos de los otros y consideración a sus valores. La negociación es un asunto ético y psicológico, no meramente técnico. A veces, en buena ley, el negociador tendrá que ceder al reconocer que es la otra parte la que tiene razón.
- Apertura a los demás: confianza y fe en la gente, aceptación de los demás como personas y no defensa ante ellos como obstáculos ni manipulación como objetos. El libro *Todo es negociable* de Herb Cohen lleva una dedicatoria significativa: "En memoria de mi padre, cuya estrategia negociadora fue siempre dar mucho más de lo que recibía".
- Flexibilidad. Es un elemento de la madurez y es además uno de los signos inequívocos de la salud mental. Los problemas humanos piden la condescendencia de la empatía y no la rigidez de las matemáticas. Viene aquí a cuento la sentencia clásica de Pascal: "Hay razones que no entiende la razón; son las razones del corazón".

- Claridad de ideas; observación cuidadosa y objetiva, comprensión adecuada de las situaciones, fruto de atinados análisis y síntesis; hábito de proceder con objetivos bien definidos y jerarquizados.
  ¿Por qué todo esto? Porque sólo podemos controlar bien lo que bien comprendemos.
- Creatividad: Preciosa virtud que libra del peligro de cerrarse y abre al máximo el abanico de las alternativas posibles. El diálogo negociador apela en cada minuto a la creatividad. "Un conocido abogado atribuye directamente su éxito a su habilidad para inventar opciones ventajosas para su cliente y para la otra parte. Esto agranda el pastel antes de partirlo. La habilidad de inventar opciones creativas es uno de los activos más útiles que un negociador puede tener"[1]

Conductas durante la negociación

Pertrechado con todos los instrumentos de diálogo que acabamos de señalar, el negociador se puede lanzar a la arena del éxito.

Pero como nosotros no encarnamos a perfección ese ideal, nos conviene tener a la mano un repertorio de recursos más técnicos para salir bien parados de la prueba.

El buen negociador:

1. *Se centra en los intereses, no en las posiciones;* busca una negociación de principios y no una negociación de posiciones porque sabe que para *un interés* su interlocutor puede recurrir a *varias posiciones* y que cuanto más se deja impresionar por la posición que manifiesta dicha persona, tanto más incapaz se vuelve de captar las preocupaciones y los motivos reales. Por ejemplo, si el vecino le reclama por haberse metido 20 cm al construir la barda de un terreno rural, y no acepta una cantidad

[1] R. Fisher y W. Ury: *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder.* C.E.C.S.A, México, 1985, p. 77.

de dinero, indaga si tal vez lo que está en juego no es tanto el dinero como la necesidad obsesiva que siente el vecino de decirle que le debe respeto y que necesita pedirle una excusa y reconocer que no es nadie para obligarlo a aceptar las cosas, etc.

2. *Distingue bien entre las personas y los problemas,* y así evita acaloramientos inútiles.

Distingue entre el individuo y sus actos; se propone ser duro con el problema y suave con las personas.

Sabe que una frase aparentemente objetiva e impersonal, como podría ser: "Esta casa es un basurero", en un contexto determinado, se interpretará como un ataque personal. Evita confrontaciones y ataques que desencadenan actitudes y conductas defensivas.

Cuando debe decir algo desagradable recurre al "lenguaje yo" evitando el "lenguaje tú". Por ejemplo, dice: *me siento* mal cuando los acuerdos se toman a la ligera", en vez de: "*usted es* superficial y precipitado".

Si llega al caso extremo de tener que amenazar, procura que la amenaza aparezca resultar de la situación y no de la persona, o sea, de sí mismo. Por ejemplo: "Si usted no paga esta cantidad en tal plazo, *le tocará afrontar* situaciones muy molestas con nuestro departamento jurídico"; en vez de: "si no paga, *lo pondré en manos* de nuestros abogados" y siempre que es posible se queda en la simple advertencia sin llegar a la amenaza.

Este sentido de no confrontación personal lleva al negociador a buscar sentarse físicamente del mismo lado de la mesa, para reforzar la impresión de dos personas que buscan juntas solución, más bien que de dos enemigos. Finalmente, abriga el propósito ambicioso de que en vez de deteriorar la mutua relación, la negociación mejore la relación humana.

3. *Manifiesta y explicita las emociones* de ambas partes. ¿Para qué negarlas o disimularlas? Al fin y al cabo son un componente importantísimo de la negociación. Ponerlas sin tapujos sobre la mesa establece un clima de sinceridad.

Por ejemplo, el casero dirá al inquilino: "Es normal que usted desee que la renta sea baja y que yo deseo que sea alta. Busquemos el modo de determinar un precio justo. . ." Los sentimientos nos humanizan y nos acercan unos a otros. El pequeño Diario de Ana Frank conmovió al mundo más que las secas noticias periodísticas acerca de los millones de judíos sacrificados por los nazis.

Un sencillo toque de emoción personal, como "le agradeceré como un favor que ponga todo de su parte para que en la sesión de hoy lleguemos al punto final del asunto", puede lograr más que horas de agria polémica.

4. *Evita el dogmatismo:* Las afirmaciones muy categóricas generan resistencias cuando los temas son polémicos.

Utilizar expresiones matizadas: "me parece", "yo veo las cosas así", "si estoy equivocado, por favor corríjanme", es como poner un poco de aceite para que los mecanismos funcionen sin fricciones y con fluidez.

Aquí encaja también el empleo de preguntas: "¿No le parece a usted que este argumento viene a caer en una incongruencia?"

5. *Retroalimenta:* sabe parafrasear y reformular, y con ello manifiesta su consideración a la otra parte y la predispone a ser razonable: "Permítame ver si estoy captando su punto de vista: Usted dice que. . .", o "Usted piensa que. . ."

Una modalidad de esta conducta es el "eco", repetir la última frase del interlocutor, con el fin de hacerle ver que se le sigue con atención. Por ejemplo: "Muchos inquilinos siguen pagando lo mismo que el año pasado. Es verdad esto que usted dice; y si yo fuera el inquilino, tal vez tendería a deducir lo mismo que usted deduce. Pero le suplico que veamos la otra cara de la moneda. . ."

Un aspecto importante de la retroinformación es manifestar las propias reacciones e inquietudes: "Me preocupa ver que no avanzamos", "Me preocupa ver que en este aspecto no logro que usted tome en serio mi punto de vista"; "Temo que estemos cayendo en ataques personales."

Otro aspecto es la descripción de la conducta, sin elementos de juicio ". . .Es la tercera vez que me interrumpe."

Es sabido que las expresiones críticas (juicios) crean defensas fácilmente y resistencias en la otra parte.

6. *Observa mucho y objetivamente.* En forma constante, los interlocutores emiten señales no verbales: inflexiones de la voz, volumen, gestos, cambios de postura, ademanes, silencios, tics, etc.

Todas son, para quienes saben interpretarlas, otros tantos signos que delatan el inconsciente.

Por supuesto que no se trata de gestos aislados sino de la actitud que a través de ellos se manifiesta. Hay que tener siempre en cuenta que el lenguaje no verbal es a los sentimientos lo que el lenguaje verbal es a los pensamientos.

Para todo ello ayuda mucho tener y mantener un amplio campo visual.

¡Claro que también el lenguaje verbal requiere una atención, y bien precisa! Analizar el vocabulario, la sintaxis, la semántica de los interlocutores, puede ser la vía regia para el mutuo entendimiento.

7. *Escucha activamente.* Es más difícil escuchar bien que hablar bien. Porque en este segundo caso se trata de nuestras cosas y de nuestros intereses, mientras que en el primero se trata de salir de nosotros mismos para entrar en el mundo de los demás.

Existen al respecto tres niveles de apertura y de compromiso:

- *Oír:* es el fenómeno físico de recibir con el oído *los sonidos* del lenguaje de quienes se dirigen a uno.
- *Escuchar:* es prestar atención para captar bien *los significados* que se expresan.
- *Escuchar los sentimientos:* es captar *el mundo interno* del otro; supone un verdadero proceso de traducción; requiere interés genuino en la persona. y además, esfuerzo de concentración.

8. *Pregunta.* La pregunta inteligente es uno de los mejores expedientes para recabar información, y también para motivar al interlocutor a considerar nuestros puntos de vista y para obligarlo a recapacitar. Por ejemplo: "¿Cómo explica usted esta nota del periódico de ayer que dice que muchos caseros han subido las rentas en un 200% este año?"

Una estrategia fina es la de las preguntas que van llevando al otro por el peso de sus mismas respuestas a desdecirse, a contradecirse, o a aceptar nuestras posiciones.

Las mejores preguntas pueden ser las que surgen espontáreamente durante la conversación; pero vale la pena tener listo un repertorio como reserva y como seguro para las emergencias.

9. *Recurre al dramatismo.* El dramatismo bien manejado es arma eficaz de persuasión. En las etapas críticas, el negociador sube y baja la voz, susurra, separa cadenciosamente las palabras y las sílabas; se calla por completo; en ciertos momentos casi grita; en otros mira fijamente al interlocutor, se le acerca y se aleja de él, mueve las manos, las tiende como puente, o las recoge como muralla, muestra las palmas o endurece los puños; abre los brazos separándolos aparatosamente del propio cuerpo, o bien los encoge y los cruza; manipula objetos vistosamente.

Por otro lado, tiene siempre a la mano papel y pluma, consciente de que aun un burdo croquis o esquema puede causar la impresión decisiva que lleve a la conclusión deseada.

10. *Utiliza mucho el método de la lluvia de ideas (brain storming)* para generar alternativas abundantes e imaginativas.

Lo utiliza él e invita a los interlocutores a emplearlo junto con él.

Si el caso lo requiere, se pone a explicar la dinámica del método.

11. Cuando debe negociar con personas que no son de alto nivel jerárquico y que parecen arraigadas en un punto fijo, *tiene en cuenta que muchas veces un subordinado actúa como un perico o como un robot* que repite mecánicamente las consignas que recibió.

En consecuencia, busca superar el escollo y no para hasta dar con la persona que ocupa el nivel decisional requerido para que la negociación fluya bien.

12. *Es persistente y tenaz sin obstinación:* serenamente tenaz, educadamente tenaz. La persistencia es poder y es éxito; la persistencia es al éxito lo que el carbón es al acero. Él lo sabe y se beneficia con este poder personal.

Ejercicios del capítulo 9

- En tríos redacten un breve *Manual del negociador,* enfocado de lleno hacia las conductas, y que conste de unos quince puntos que puedan caber en un volante de una hoja impresa.
- Consultando la propia experiencia directa y personal, señalen de entre todos los rasgos de personalidad y conductas aquí mencionadas, los tres puntos que consideren más determinantes para el éxito de un negociador.
- Analicen las propiedades inherentes al negociador profesional:

  ser bien
  estar bien
  pensar bien
  sentir bien
  percibir bien
  decir bien
  hacer bien
  vestir bien
- Analicen el pensamiento: "Yo puedo ser honesto y cortés hasta que el otro me lo permita".
- ¿Cuál sería la regla de oro para negociar con eficacia?

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

DESARROLLO DE CAPACIDADES CONDUCTUALES

RELATOR
EDUARDO TARIFEÑO

LA NEGOCIACION

Un enfoque de mejoramiento de competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONFLICTO

- *KENNETH BOULDING*

"Situación de competencia en que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales y en la que cada una de ellas desea ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra".

- *RUMMEL*

"El choque de poder que se manifiesta en la búsqueda de todas las cosas"

Conflicto: definición genérica

- Cualquier situación en que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia

Categorías del Conflicto

RAVEN Y KUGLANSKY

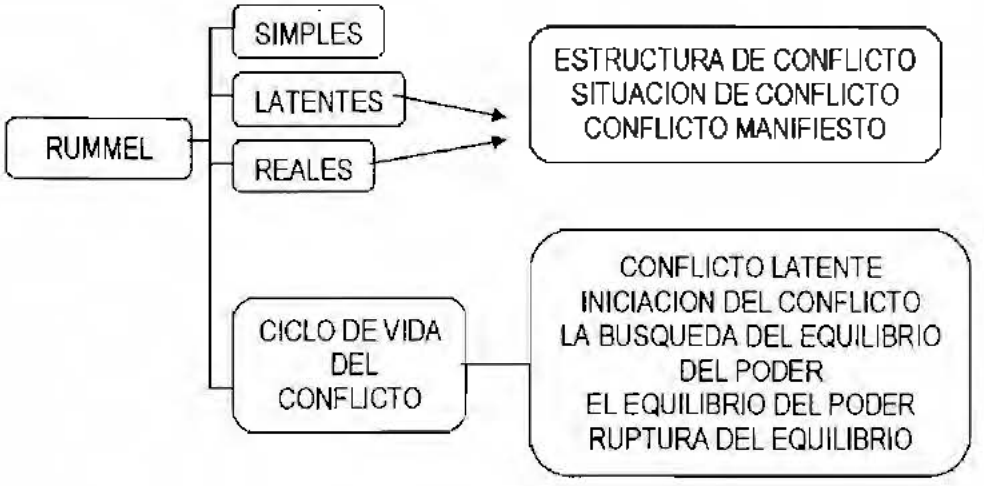
- conflictos intra –personales
- conflictos inter- personales
- conflicto
- desavenencia

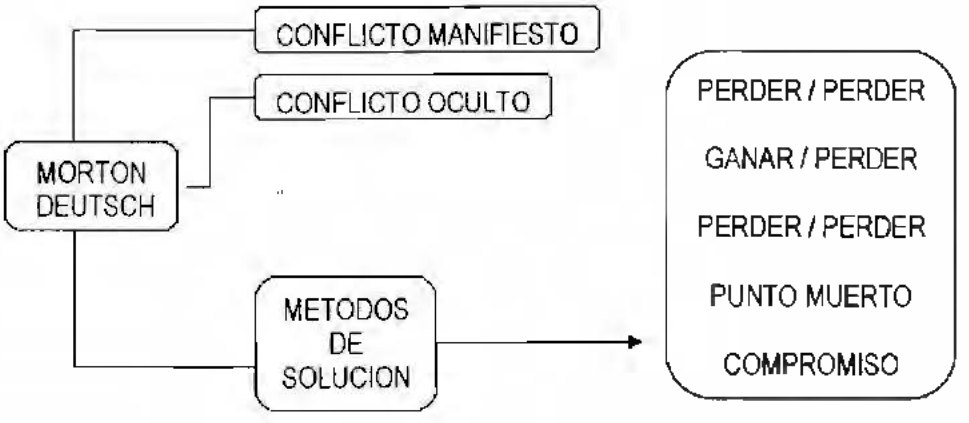
KENNETH BOULDING

- conflictos simples
- conflictos de grupo
- conflictos de representantes

DOLLAR Y MILLER

- conflictos aceptación / aceptación
- conflictos aceptación / rechazo
- conflictos rechazo / rechazo





TEORIA DE JUEGOS

- *CONFLICTOS DE COMPETICION O SUMA CERO*
- *CONFLICTOS TOTAL NO CERO O CONFLICTOS DE MOTIVOS VARIABLES*

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MANEJOS DE CONFLICTOS

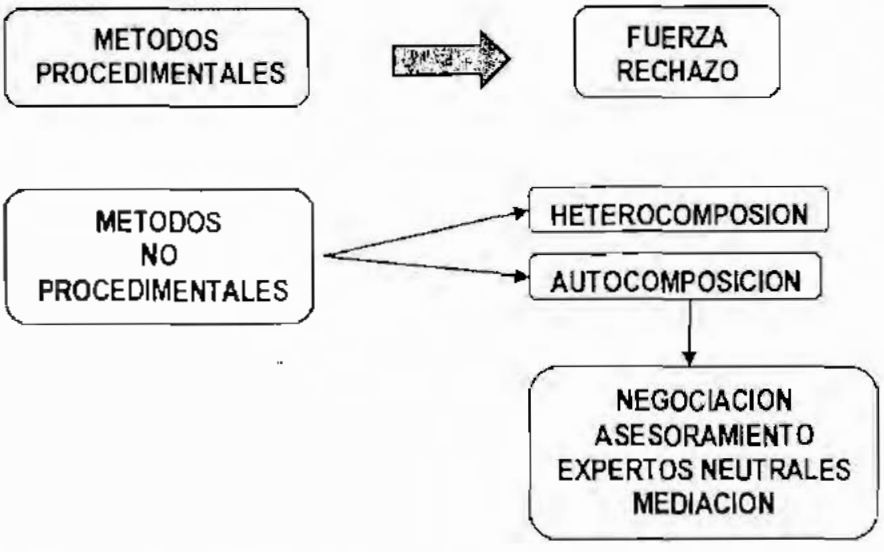
- Aspectos Positivos y Negativos del Conflicto.

"El conflicto genera un proceso de prueba y enjuiciamiento de nosotros mismos, lo que a su vez provoca una crisis que desemboca en un cambio"

"Junto con constituir un mecanismo revisor de nuestra conducta y moderador de nuestra soberbia, se transforma en motor de cambio y progreso".

- Función preventiva (Redes de protección)

CLASIFICACION DE LOS METODOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS



MEDIACION

1) "Proceso de manejo y/o solución de conflictos mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades" (Jay Folberg)

2) "Procedimiento no adversarias en el que un tercero neutral, que no tiene poder sobre las partes, ayuda a estas a que en forma cooperativa encuentren el punto de armonía en el conflicto". (Gladys Stella Álvarez)

Característica Principal:
LA NEUTRALIDAD

- "El mediador es un intermediario, no es un juez que decide, ni un abogado que aconseja o patrocina a las partes, ni un terapeuta que las cura. Su única función es acercar a las partes, facilitar las vías de comunicación.

- Pero lo hace en un ambiente adecuado, con un procedimiento de múltiples pasos, utilizando sus habilidades expresamente adquiridas a estos efectos, rompiendo el hielo entre los contendientes, sacándolos de sus rígidas posiciones, abriéndolos a soluciones creativas" (Gladys Stella Álvarez)

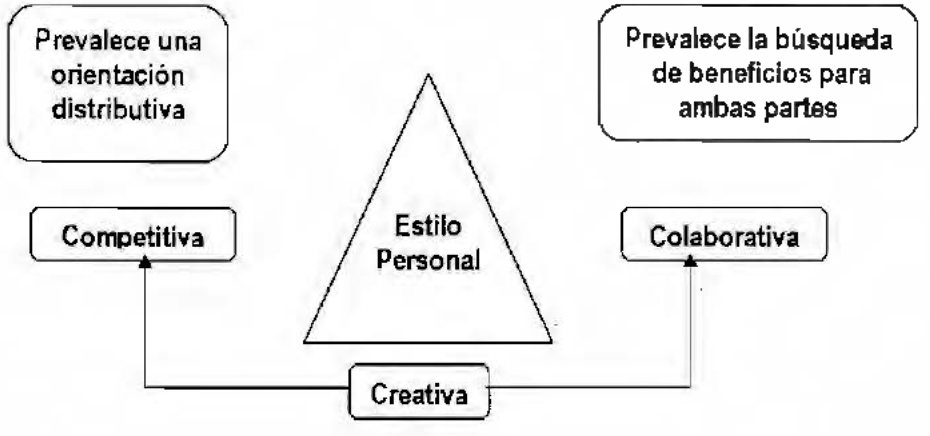
- "Lejanía que debe adoptar el mediador en relación al problema en si, pero no en cuanto a la interacción de las partes. La idea es que el mediador facilite el diálogo entre ellas, se esmere en que éste sea prolijo y no se quiebre, pero guardando siempre que la decisión del conflicto quede entregado a ellas"

- " La mediación es un proceso que se basa en la propia responsabilidad de los participantes de tomar decisiones que influyan en sus vidas, constituye un método que confiere autoridad sobre sí misma a cada

Negociación:
La diversidad de enfoques

- El proceso negociador puede entenderse desde diversas perspectivas : estadística , antropológica, psicológica ,sociológica , teoría de juegos , politológica , etc.
- A todas ellas nos gustaría añadir el sentido común , que va a ser en el que fundamentalmente nos vamos a apoyar.

El enfoque apropiado:
Competencia v/s Colaboración



PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACION

Se basan en un enfoque de la negociación entendida como proceso de gestión de las expectativas de las partes involucradas dirigido a la resolución de problemas y la generación de valor.

1. Satisfacer necesidades mas que deseos

- Frecuentemente es un error concentrarse en el problema declarado y no profundizar en las necesidades que lo soportan .
- El proceso de identificar exactamente cuáles son las necesidades de la otra parte mediante la práctica de la escucha activa y la formulación de preguntas adecuadas , a menudo da como resultado el descubrimiento de una solución creativa del conflicto.

Satisfacer necesidades mas que deseos

- Satisfacer necesidades mas que deseos es igualmente importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo , cómo usamos este principio (por ej. En una situación colaborativa estamos dispuestos a compartir progresivamente nuestras necesidades que en una competitiva) y , sobre todo , por qué lo usamos es distinto en ambas circunstancias.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo , el objetivo de usar este principio es dar poco , obtener mucho y rechazar asunciones costosas .
- Por el contrario ,cuando se adopta un enfoque colaborativo , el objetivo de usar este principio es obtener un acuerdo duradero y beneficioso para ambas partes.

Medición del éxito de una negociación

- ¿Es el resultado mejor que la alternativa mas favorable que tengo si no cierro el acuerdo?
- ¿Se ha mejorado la relación?
- ¿Es el resultado permanente y práctico?
- ¿Se ha resuelto el problema?
- ¿Se ha creado la base de futuros acuerdos?
- ¿Hemos aprendido algo?
- ¿Se basa el resultado en criterios objetivos?
- ¿Satisface el resultado los intereses de terceras partes?
- ¿Estamos ambas partes satisfechas?

2. Conocer el alcance y la fuerza del poder de cada parte , y usarlo adecuadamente

Una via para tener unas expectativas mas realistas procurará no evaluar la cantidad de poder que cada parte tiene, sino de cómo es éste en comparación al de la otra parte

Fuentes de Poder en una Negociación

Conocer el alcance y la fuerza del poder de cada parte y usarlo adecuadamente

- El conocer el poder relativo y usarlo adecuadamente , es tan importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo cómo usamos este principio , y por qué lo usamos , es distinto en ambas circunstancias
- Cuando se adopta un enfoque competitivo , el objetivo de usar este principio es intentar emplear todos los recursos disponibles en contra de la otra parte .
- Por el contrario cuando se adopta un enfoque colaborativo ,el adecuado uso de este principio facilita retarse mutuamente a generar de forma conjunta alternativas satisfactorias.

3.Plantear el caso en forma ventajosa.

- En la mayoría de las negociaciones existe una cierta ambigüedad acerca del problema sujeto a negociación.
- Tan importante como plantear el punto de vista propio es replantear o reposicionar el punto de vista de la otra parte cuando ésta no ha tomado la iniciativa .

Enmarcar el tema de una Negociación

- No enmarcar el tema en el vacío
- No asumir que existe una única realidad
- Ser claros
- Relacionarlo con algo que la otra parte ya comprenda
- Agudizar el lenguaje y usar metáforas
- Ser consistente
- Ser sutil
- Adoptar una postura no es posicionarse

Plantear el caso en forma ventajosa

- Plantear bien nuestro caso es tan importante en situaciones competitivivas como colaborativas.
- Sin embargo cómo usamos este principio y por qué lo usamos es distinto en ambas circunstancias.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo el objetivo es establecer un marco que nos facilite lograr satisfacer , por encima de todo , nuestros intereses.
- Por el contrario , cuando se adopta un enfoque colaborativo , el objetivo de usar este principio es comunicar el punto de vista a la otra parte y establecer el tono adecuado y , en muchos casos , invitar a la otra parte a cooperar.

4.Establecer aspiraciones altas pero razonables

- En una negociación ,el objetivo , basado en un análisis de las necesidades y el poder de ambas partes , debería ser establecido tan alto como fuera posible dentro de lo razonable.
- Los riesgos de hacer la oferta inicial se acrecientan cuando la incertidumbre es alta , al haber mas probabilidades de errar en la evolución de la posible toma de acuerdo.

Establecer aspiraciones altas pero razonables

- Ser razonabiemente ambicioso es tan importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo , cómo usamos este principio , y por qué lo usamos , es distinto en ambas circunstancias.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo, el objeto de usar este principio es incrementar la posibilidad de obtener más.
- Cuando se adopta un enfoque colaborativo, el objetivo de usar este principio es proporcionar un margen razonable para retar y satisfacer mediante alguna concesión a la otra parte.

5.Desarrollar opciones y una estrategia de concesiones.

Hacer concesiones condicionales y explorar soluciones alternativas, da a la otra parte un indice del nivel de rigidez o flexibilidad que se tiene respecto a los temas sujetos a negociación.

Estrategia de concesiones en una Negociación

- Preparar una lista de todas las opciones concebibles.
- Pensar en alternativas que no supongan necesariamente hacer alguna concesión.
- Explorar las alternativas en términos de su valor para ambas partes.
- Tener en cuenta la pauta de concesiones.
- No perder la pista de las concesiones efectuadas.

- Las concesiones han de hacerse sólo si la otra parte se las ha ganado.
- Considerar usar tácticas del tipo "¿Qué pasaría si?"
- Hacer concesiones del tipo " Esto por este otro"
- No ceder mas de lo que se considere necesario conforme el plazo límite se aproxima.

Desarrollar opciones y una estrategia de concesiones

- Un adecuado desarrollo de opciones y concesiones es tan importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo , cómo usamos este principio , y por qué lo usamos , no es igual en ambas.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo ,el objeto de usar este principio es renunciar a tan poco como sea posible.
- Cuando se adopta un enfoque colaborativo , el objetivo de usar este principio es incrementar la satisfacción de la otra mediante una gestión adecuada de las opciones , lo cual conlleva , en muchas ocasiones , crear una propuesta global que comprenda un paquete de medidas que satisfacen distintos niveles de necesidades .

6.Compartir información

Compartir información genera confianza y redice la incertidumbre . Con lo que la disposición a cooperar se ve favorecida .
Conforme avanza la negociación se puede conseguir mas información haciendo preguntas ,escuchando y haciendo ver a la otra parte que han sido escuchados.

-

Administrar la información hábilmente

- Ser hábiles en la gestión de la información propia y ajena es tan importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo , cómo usamos este principio , y por qué lo usamos , es distinto en ambas circunstancias.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo ,el objeto de usar este principio es persuadir a la otra parte y contrarrestar los argumentos que la otra parte puede usar.
- Cuando se adopta un enfoque colaborativo , el objetivo de usar este principio es desarrollar confianza y una solución que implique una ganancia mutua.

7.Gestionar eficazmente la relación interpersonal

- No tener en cuenta la sensibilidad del otro individuo como persona sujeta a reacciones humanas ,puede causar problemas en la negociación.
- Para negociar de forma efectiva es esencial que la relación sea vista como algo separado del tema sujeto a consideración.
- La existencia de una buena relación interpersonal suele hacer mas fácil que ambas partes obtengan buenos resultados , de lo que se deduce que unos buenos resultados en temas sustanciales tienden incluso a mejorar en una buena relación.

Gestionar eficazmente la relación interpersonal

- Una eficaz gestión de la relación con la otra parte es tan importante en situaciones competitivas como en situaciones colaborativas.
- Sin embargo , cómo usamos este principio , y por qué lo usamos , no es igual en ambas.
- Cuando se adopta un enfoque competitivo, el objeto de usar este principio es persuadir de forma efectiva y enfrentarse a la otra parte.
- Cuando se adopta un enfoque colaborativo, el objetivo de usar este principio es generar un nivel de confianza y de comunicación que permita una creación de valor y resolución del problema eficaz.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO V

"Legislación Laboral y Tributaria"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

MODULO V

Legislación Laboral y Tributarias

Objetivos del curso

Describir los contenidos generales de la Legislación Laboral y Tributaria que tenga incidencia en las actividades asociativas de las instancias productivas campesinas.

Contenidos Temáticos

1.- Legislación Laboral
- 1.a.-Ambito de aplicación de la Legislación Laboral
  - Contrato Individual del Trabajo
  - Derecho Colectivo del Trabajo
- 1.b.-Organización Sindical
  - Libertad Sindical
  - Autonomia Sindical

2.- Legislación Tributaria
- 2.a.-Formas Juridicas instancias productivas
  - Empresa Individual
  - Empresa Colectiva
- 2.b.-Tipos de Impuestos
  - Impuesto a la Renta
  - Impuesto al Valor Agregado
  - Impuesto Territorial

Método de Enseñanza

Clases Expositivas de los contenidos del Módulo conjuntamente con el desarrollo de casos prácticos.

Sistema de Evaluación

Evaluación final mediante Prueba Escrita con evaluación de nota de 1 a 7.

Aprendizajes Esperados

Conocer los aspectos generales de la Legislación Laboral y Tributaria con el objeto que los capacitados tengan presentes al momento de tomar decisiones de formalizar actividades productivas.

PROFESOR: FERNANDO SERÓN LEIVA

Alameda B. O'Higgins 1611 Santiago, Chile
Teléfonos: (56-2) 696 76 09 - 697 20 97 anexo: 216 - 230
Email: apyme@pegaso.usach.cl

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

MODULO
LEGISLACIÓN LABORAL
Y
TRIBUTARIA

RELATOR
Fernando Serón Leiva

SANTIAGO, agosto 26 de 2005

INDICE TEMATICO

PAG.

1.- LEGISLACION LABORAL

A) ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL _____ 2

- CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO _____ 2
- DERECHO A LA SINDICACIÓN _____ 5

B) ORGANIZACIÓN SINDICAL

- LIBERTAD SINDICAL _____ 6
- AUTONOMÍA SINDICAL _____ 7

2.- LEGISLACION TRIBUTARIA

A) FORMAS JURÍDICAS DE INSTANCIAS PRODUCTIVAS CAMPESINAS ___ 9

- EMPRESA INDIVIDUAL _____ 9
- EMPRESA COLECTIVA _____ 10

B) TIPOS DE IMPUESTOS _____ 18

- IMPUESTO A LA RENTA _____ 19
- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO _____ 21
- IMPUESTO TERRITORIAL _____ 22

1.- LEGISLACION LABORAL

A) AMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN LABORAL

La empresa es el conjunto del trabajo intelectual y material destinados a producir bienes y servicios, por lo cual, las personas que desempeñan este esfuerzo colectivo son parte importante de los recursos que esta posee.

Así, los trabajadores constituyen uno de los pilares fundamentales de toda empresa, y, por lo tanto, al empresario como tal le corresponde velar por el bienestar de todas las personas que desempeñan funciones al interior de la misma.

El Estado regula y fiscaliza el cumplimiento de las normas que intervienen en los procesos productivo-empresariales, fijando las reglas básicas del vínculo laboral entre trabajador y empleador (en el Código del Trabajo) y velando por su cumplimiento a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Tribunales del Trabajo, Dirección del Trabajo; instituciones creadas para establecer las mejores relaciones entre las partes, trabajadores y empresarios.

- CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Concepto Contrato de Trabajo

La ley define el contrato de trabajo como la obligación recíproca entre trabajador y empleador, donde el uno se compromete a desempeñar la labor requerida bajo dependencia y subordinación del empleador y el otro se compromete a pagar una remuneración pactada mínima por los servicios prestados, con horario establecido legalmente o en forma convencional, y determinando condiciones especiales, tales como pago de gratificaciones, bonos de locomoción, comisiones, etc.

Capacidad para contratar

El empleador cuenta con capacidad para contratar regido por el derecho común

El trabajador, tiene capacidad para trabajar libremente las personas mayores de 18 años. Los menores de 18 años y mayores de 16 años también pueden hacerlo, peor con la autorización de las personas a cuyo cargo se encuentren. Los menores de 16 años y mayores de 15 años, pueden hacerlo con la autorización antes señalada y sólo para trabajos livianos y que no les impida asistir a sus deberes escolares.

Indicaciones Generales del Contrato:

-Lugar y fecha del contrato.

-Individualización de las partes. Individualización del trabajador y empleador.

- Establecimiento del tipo de tarea asignada al trabajador.

- Especificación de la Jornada de Trabajo.

- Especificación del sueldo y forma de trabajo.

- Beneficios por parte del empleador hacia el trabajador.

- Fecha de duración del contrato.

- Fecha de ingreso de trabajador a la empresa.

- Firmas respectivas.

Jornada de Trabajo

Se refiere a las horas diarias que efectivamente el trabajador debe prestar sus servicios de acuerdo al contrato de trabajo.

Tipos de Jornadas de Trabajo

a) Jornada Ordinaria

Puede tener una duración máxima de 45 horas, excluidos de este máximo los que ocupen puestos de vigilancia, los que desarrollen labores discontinuas e intermitentes, aquellas personas que trabajen en hoteles, restaurantes, clubes, los cuales no pueden permanecer en sus puestos de trabajo más de 12 horas diarias.

La jornada ordinaria no podrá distribuirse en más de 6 ni en menos de 5 días.

b) Jornada Extraordinaria

Es aquella que excede del máximo legal o de la pactada en el contrato. Diariamente se pueden pactar hasta dos (2) hrs. Máximo, las que se pagarán con recargo mínimo del 50% sobre el sueldo convenido.

Para que el empleador lleve un control de asistencia y pueda determinar las horas efectivas del trabajo realizado por sus empleados, debe llevar un libro de asistencia del personal o un reloj control.

Descansos

a) Descanso dentro de la jornada

Debe dividirse en dos partes como mínimo, dejando entre ellas media hora de colación. Esto se obvia en aquellas faenas de proceso continuo.

b) Descanso Semanal

Los días domingo y festivos serán de descanso, salvo respecto de las actividades autorizadas por la ley para trabajar esos días.

El descanso comenzará desde las 21 horas del día anterior hasta las 6 horas del día siguiente.

En caso de trabajar este día, generará pago extraordinario, aunque no sobrepase con ello el máximo legal convencional.

c) Pre y Post Natal

Seis semanas antes y doce semanas después del parto, si la madre falleciera en el parto o después el permiso pasa al padre.

Durante el período de lactancia, la mujer tiene derecho a una hora diaria para amamantar a su hijo, más el período de tiempo comprendido en el trayecto (ida y vuelta) al lugar en donde se encuentre el lactante.

Remuneraciones

Corresponde a las contraprestaciones en dinero y las adicionales avaluables en dinero que debe percibir el trabajador por parte del empleador a consecuencia del contrato de trabajo.

No constituyen remuneraciones las asignaciones de movilización, las perdidas de caja, desgaste de herramientas, asignaciones de colación, los viáticos, las prestaciones familiares legales y en general las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

Para el caso de mujeres trabajadoras, la empresa tiene la obligación de ofrecer "servicios de sala cuna", cuando el número de éstas sea igual o superior a 20 personas.

Tiene importancia el concepto de remuneración por factores tributarios, previsionales, de indemnización por años de servicio, entre otras.

Tipos de Remuneraciones

a) El sueldo: pago fijo, efectuado por períodos iguales determinados, que el trabajador recibe por la prestación de sus servicios.

b) Sobresueldo, que consiste en la remuneración de horas extraordinarias de trabajo.

c) Comisión: se refiere al porcentaje sobre el precio de las ventas, o sobre el monto de otro tipo de operaciones que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.

d) Participación: proporción de las utilidades de un negocio determinado o de una empresa, de una o más secciones o sucursales de la misma.

e) Gratificación: corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Previsión

Los trabajadores en su totalidad tienen el derecho y poder de participar en algún sistema provisional.

Las leyes actualmente definen un sistema de régimen provisional basado en el aporte periódico e individual del trabajador a lo largo de toda su vida laboral. Este es administrado por organismos privados denominados Administradores de Fondos de Pensiones.

Existen dos tipos de cotizantes: los dependientes y los independientes. Los primeros están sujetos al contrato de trabajo, cuyos requisitos principales son la dependencia y subordinación, jornada de trabajo y pago de remuneraciones.

Los independientes no cumplen tales requisitos y la remuneración será la que estime conveniente.

Feriados Legales

Derecho que tiene el trabajador a un descanso remunerado tras cumplir un año de labor.

a) Feriado Básico. Corresponde a 15 días hábiles que se conceden de preferencia en primavera o verano, para estos efectos el sábado se considera inhábil.

b) Feriado proporcional. Consiste en que el trabajador con diez años de trabajo para uno o más empleadores, continuos o no, tiene derecho a un día adicional de feriado por cada tres años nuevos trabajados.

c) En caso de los trabajadores con remuneración variable se mantiene el mínimo de 15 días hábiles de feriado legal, calculándose el pago por éstas en base al promedio de las remuneraciones de los tres últimos meses.

Término del Contrato de Trabajo

El término de contrato puede ser causado por:

1.- Mutuo acuerdo de las partes

2.- Renuncia del trabajador

3.- Muerte del trabajador

4.- Vencimiento del plazo estipulado en el contrato de trabajo. La duración del contrato a plazo fijo no podrá exceder de un año.

5.- Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato.

6.- Caso fortuito o fuerza mayor

7.- Según necesidades de la empresa.

- DERECHO A LA SINDICACIÓN

Se manifiesta en la posibilidad de constituir sindicatos, el cual presenta los siguientes aspectos relevantes:

a) es una organización colectiva laboral basada en principios de solidaridad y de justicia,

b) que nace dentro del nuevo sistema de producción industrial

c) con el objeto de defender los intereses colectivos que conforman las agrupaciones de trabajadores,

d) por medio de acuerdos y acciones comunes

e) que tienen el propósito de promover el desarrollo individual, familiar y colectivo de ellos con la parte empresarial, sus organizaciones y el Estado mismo.

B) ORGANIZACION SINDICAL

- LIBERTAD SINDICAL

Se manifiesta la libertad sindical en la posibilidad de constituir sindicados por parte de los trabajadores, sin requerir autorización previa de un ente privado o estatal.

Concepto de Sindicato

Es una asociación formada, sea entre operarios y empleados o entre trabajadores independientes o intelectuales, o entre operarios y empleados que ejerzan una misma profesión o profesiones conexas, en orden a estudiar o defender sus intereses profesionales.

Objetivos de las Organizaciones Sindicales

El Sindicato persigue defender los derechos de los asociados, buscar el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y la ayuda mutua. También se considera incrementar su poder de negociación y bastante importante es "canalizar inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y de un trabajo", en su caso, el dependiente espera de la empresa los máximos aportes a su desarrollo profesional y personal.

Normas sobre afiliación sindical

La Ley reconoce a los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica, el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la Ley y los Estatutos de las mismas.

Capacidad para asociarse

Todos los trabajadores,, señalados anteriormente, que cumplan los requisitos que establecen la ley y los respectivos estatutos. Esta asociación es personal y no puede transferirse ni delegarse.

Características de la afiliación

1. Es personal, intransferible e indelegable.
2. Es voluntaria.
3. Es unitaria; no puede pertenecerse a más de un sindicato en función de un mismo empleo.
4. Es libre. No puede condicionarse su filiación ni desafiliación.
5. No diferenciada. No se distingue entre empleados y obreros.

Clases de Sindicatos

1. Sindicato de empresa. Que agrupa a trabajadores de una misma empresa.
2. Sindicato interempresa, que agrupa a trabajadores de a lo menos dos empleadores distintos
3.- Sindicato de trabajadores independientes, que agrupa a los trabajadores que no dependen de empleador alguno.
4.- Sindicato de trabajadores eventuales o transitorios, que agrupa a trabajadores que realizan labores bajo dependencia en períodos cíclicos o intermitentes.

Número de trabajadores para constituir sindicatos

- Se requiere el concurso mínimo de 25 trabajadores que representen, a lo menos, el 10% del total de los que prestan servicios en ella, en empresas con más de 50 trabajadores.

- Si la empresa tuviere más de un establecimiento, podrán también constituir sindicato los trabajadores de cada uno de ellos, con un mínimo de 25, que representen a lo menos el 30% de los trabajadores de dicho establecimiento.

- No obstante, cualquiera sea el porcentaje que representen, podrán constituir sindicato 250 o más trabajadores de una misma empresa.

- Con todo, en las empresas en que laboren 50 o menos trabajadores podrán constituir sindicato, 8 de ellos.

- Para constituir un sindicato interempresa, de eventuales sindicatos de trabajadores independientes y transitorios se requieren 25 trabajadores como mínimo.

- AUTONOMIA SINDICAL

En lo que respecta a la autonomía sindical, esta se refiere a la autonomía que tiene la organización sindical, en relación a su propia forma de manifestarse y organizarse internamente, para que en su calidad de entidad autónoma, pueda interactuar legal y formalmente respecto de los demás actores sociales que participan del mundo del trabajo.

Esta autonomía se manifiesta:

Constitución de Sindicatos

Se efectuará en una asamblea con el problema requerido ante un Ministro de Fe, donde en votación secreta se aprobarán sus estatutos y se elegirá a su Directorio.

La personalidad jurídica se adquiere por el mero depósito del acta original de constitución y 2 copias certificadas por el Ministro de Fe de sus estatutos en la Inspección del Trabajo, dentro de 15 días de realizada la asamblea constitutiva.

La Inspección del Trabajo puede formular reparos a la constitución o a los estatutos de los sindicatos dentro de 90 días contados desde el depósito. El sindicato debe subsanar los defectos y modificar los estatutos dentro de 60 días, o reclamar ante el Juzgado del Trabajo. Si no lo hace, o no reclama o es rechazado el reclamo, caduca la personalidad jurídica.

El directorio sindical comunicará por escrito a la administración de la empresa, la celebración de la asamblea constitutiva y la nómina del directorio, el día hábil laboral siguiente al de su celebración. Esta misma comunicación deberá hacerse cada vez qye cambie el directorio.

Estatutos Sindicales

Los estatutos sindicales deberán contemplar, especialmente, los requisitos de afiliación, el nombre y domicilio del sindicato, los derechos de los asociados y el área de producción o de servicios a que se adscribe. El nombre deberá hacer referencia a la clase de que se trate, más una denominación que los identifique, la que no puede sugerir el carácter de único o exclusivo.

Directorio Sindical

Los sindicatos serán dirigidos por un directorio de 3 personas, si tuvieren de 25 a 249 afiliados; de 5 personas, si los afiliados fueren de 250 a 999, y de 7 personas cuando cuenten de mil a 2999 y por nueve directores si reúnen 3000 o más afiliados. Los sindicatos que tengan menos de 25 trabajadores, serán dirigidos sólo por uno de sus miembros.

La alteración en el número de los afiliados, no hará aumentar o disminuir el número de directores en ejercicio, hasta la siguiente relación.

Para ser Director, se requiere a los menos:

1. Ser mayor de 18 años;

2. No haber sido condenado, no hallarse procesado por crimen o simple delito relativo a la administración de un patrimonio sindical: (pena aflictiva). Esta inhabilidad lo afectará sólo por el tiempo requerido para prescribir la pena.;

3. Saber leer y escribir

4. Tener la antigüedad como socio del sindicato, que señalen los estatutos, la que no podrá ser inferior a 6 meses, salvo que el sindicato tuviere una existencia menor.
El mandato de los directores sindicales dura dos años, pudiendo ser reelegidos. El directorio sindical representa judicial y extrajudicialmente al sindicato.

Fuero Sindical

Los directores sindicales gozan de fuero desde la fecha de su elección y hasta 6 meses después de haber cesado en el cargo. Asimismo, se aplica a los delegados sindicales de los sindicatos interempresa o de trabajadores.

Facilidades y permisos sindicales que debe prestar el empleador

El empleador deberá prestar las facilidades necesarias para practicar la elección del directorio y demás votaciones secretas que exija la ley, sin que lo anterior implique la paralización de la empresa, establecimiento o faena.

Financiamiento de las organizaciones sindicales

El patrimonio sindical estará compuesto por las cuotas o aportes ordinarios o extraordinarios que la asamblea imponga a sus asociados, con arreglo a los estatutos, por las donaciones entre vivos o las asignaciones por causa de muerte que se le hicieran, por el producto de sus bienes, o de la venta de sus activos, y por las multas cobradas a los asociados en conformidad a los estatutos.

Corresponde al Directorio la administración de los bienes que formen este patrimonio.

2.- LEGISLACION TRIBUTARIA

A) FORMAS JURÍDICAS DE INSTANCIAS PRODUCTIVAS CAMPESINAS

- EMPRESA INDIVIDUAL

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.P.)

La Ley N° 19.857, publicada en el Diario Oficial el 11 de febrero del 2003, autoriza el establecimiento de las empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.)

Las empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.), **son personas jurídicas, con patrimonio propio, distinto al del titular, siempre de carácter comercial y están sometidas a las normas del Código de Comercio cualquiera que sea su objeto; pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales.**

Toda persona natural se encuentra autorizada para el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada. De esta manera cabe destacar en primer lugar que sólo las personas naturales, y no las jurídicas, pueden constituir tales empresas.

Esta normativa constituye una verdadera novedad, ya que no existía en nuestro sistema jurídico un mecanismo que permitiera al empresario individual separar el patrimonio que destina al negocio, de aquellos bienes de su propiedad y que destina a otros objetivos. El objetivo de esta norma, como se ha informado, es incentivar el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales de pequeños empresarios además de la formalización de las actividades por parte de personas que aún no lo han hecho.

Aspectos más relevantes de la Ley:

1.- Se autoriza a las personas naturales para constituir empresas individuales con responsabilidad limitada.

2.- Estas empresas deberán constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el registro de comercio y se publica en el Diario Oficial, (formalidades idénticas a las que la ley contempla para las sociedades de responsabilidad limitada y anónimas).

3.- La escritura de constitución debe individualizar a su propietario e indicar el nombre de la empresa, su capital inicial, la actividad económica o giro, su domicilio y la duración, pudiendo ser indefinida.

4.- Cumplidas las formalidades de constitución, nace a la vida jurídica y comercial, una nueva persona jurídica, siempre comercial, cuyo objeto puede contemplar actividades civiles o comerciales de cualquier especie, salvo las reservadas exclusivamente a las sociedades anónimas.

5.- El propietario de la empresa individual responde con su patrimonio, sólo de los aportes efectuados a la empresa. La empresa, por su parte, responde por las obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad, con todos sus bienes.

6.- El nombre de la empresa deberá llevar el nombre de su propietario o un nombre de fantasía, una referencia a su objeto o giro mas la abreviatura "E.I.R.L.".

7.- Debe darse formalidad y publicidad especial a los contratos que celebre la empresa individual con su propietario, cuando éste actúa dentro de su patrimonio personal.

8.- La administración de la empresa corresponde a su propietario, sin embargo este puede dar poderes generales o especiales para ello, a un gerente o mandatarios.

9.- Las utilidades retiradas por el empresario, pertenecen a éste y no al patrimonio de la empresa.

10.- Se establecen las causales de término de la empresa, entre las cuales destacan la voluntad del empresario, la llegada del plazo o la muerte del titular.

11.- A su vez, se establecen los mecanismos para que, en caso de fallecimiento del titular, sus herederos puedan continuar con la empresa.

12.- Se establece la posibilidad que una empresa individual se transforme en sociedad o que, una sociedad pueda transformarse en empresa individual, cuando su capital se reúne en manos de una sola persona.

13.- Todo el régimen jurídico aplicable a la empresa, incluso en materia tributaria y de saneamiento de la nulidad por vicios en que pudo haberse incurrido en su constitución o reforma, es el estatuto jurídico de las sociedades de responsabilidad limitada.

- EMPRESA COLECTIVA

Para formalizar una EMPRESA COLECTIVA es necesario que el grupo objetivo que desarrolla actividades productivas elija algún tipo de forma contemplada en el ordenamiento jurídico de nuestro país.

En Chile existen varias alternativas de formalización legal para las experiencias empresariales y sus actividades, las cuales se aplican a diversas situaciones.

Es decir, cada una obedece a necesidades distintas y, en consecuencia, ofrece soluciones diversas.

Analizaremos a continuación los distintos tipos de formas legales que encontramos en nuestro ordenamiento jurídico para organizar o formalizar legalmente las experiencias empresariales.

En el derecho de sociedades se emplean diferentes criterios para agrupar los diversos tipos de sociedades, tomando en cuenta el **aspecto económico**, las **finalidades que se expresan al constituirlas**, el **aspecto económico-jurídico** y **lo que es esencialmente jurídico.**

CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES SEGÚN ASPECTOS FORMALES

Sociedad Colectiva.
Sociedad de Responsabilidad Limitada.
Sociedad en Comandita.
Sociedad Anónima Cerrada.

Para el desarrollo de las sociedades de RESPONSABILIDAD LIMITADA Y SOCIEDAD ANONIMA CERRADA señaladas anteriormente, tendremos en cuenta las siguientes

características formales: Concepto, Administración, Responsabilidad, Razón Social, Cesibilidad de Derechos, Procedimiento y requisitos de constitución.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

CONCEPTO: Es aquella en que todos los socios administran por sí o por mandatarios elegidos de común acuerdo y en que la responsabilidad de los socios está limitada la monto de sus aportes o a la suma que a más de éstos se determina en los pactos sociales.

Características:
- Existencia de un capital determinado como garantía para los acreedores.
- Reducida cantidad de socios (la ley permite 50 como máximo).
- El capital está representado por partes o cuotas sociales que no son negociables y cuya transferencia se somete a restricciones.

ADMINISTRACION: Corresponde a todos los socios o a los mandatarios que éstos designen.
En principio, por ser una sociedad de personas, la administración corresponde de pleno derecho a todos los socios. Sin embargo, los socios pueden entregar la administración a uno o más socios o bien a un tercero, en un acto posterior.

Esto significa, que la sociedad puede ser administrada de dos maneras:

1) ADMINISTRACION POR TODOS LOS SOCIOS

Esta corresponde a los socios cuando lo han estipulado expresamente en los estatutos de la sociedad o cuando no se ha dicho nada de su funcionamiento en los estatutos.

En esta situación cada socio ha recibido de los otros el poder necesario o un mandato recíproco para que cada uno obligue a la sociedad, es decir cada socio puede por su cuenta administrar los negocios sociales y celebrar todos los actos y contratos tendientes al cumplimiento del objeto social, y representar a la sociedad.

Esta forma de administración en la práctica pueden producir conflictos y por ello existe el derecho de "oposición" que puede ejercerse por cualquiera de los socios respecto de los actos proyectados por otro, mientras esté pendiente su ejecución o no hayan producido efectos legales. Sin embargo, la posibilidad de oponerse puede entrabar las negociaciones de la sociedad.

2)ADMINISTRACION DELEGADA

En este caso delegan su administración a socios determinados o a terceros extraños, mediante la figura jurídica del Mandato.

El hecho de designar uno o más administradores, socios o terceros, en el pacto social o en un acto posterior, los otros socios quedan inhibidos de la facultad de administrar.

Respecto a la administración, esta forma delegada deberían utilizar las microempresas, cuando el número de sus socios provoque dificultades prácticas para obtener un mejor funcionamiento de sus actividades.

Poderes de Administración; cualquiera sea la forma o instrumento en que se designa a los administradores, estos tendrán las facultades que en los respectivos instrumentos se les otorguen.

Responsabilidad de los Administradores; Los administradores de las sociedades con personalidad jurídica responden por "culpa leve".Esto significa la falta de aquella diligencia y cuidado que los hombres emplean ordinariamente en sus negocios propios. En la práctica significa que los administradores deben indemnizar a la sociedad los perjuicios que le causen.

RESPONSABILIDAD: Los socios responden solo hasta el límite de sus aportes, la cual debe contenerse expresamente en la escritura pública.

RAZON SOCIAL: Puede contener el nombre de uno o más de los socios o una referencia al objeto de la sociedad. En todo caso debe terminar con la palabra "Limitada", sin la cual todos los socios serán solidariamente responsables de las obligaciones sociales.

CESIBILIDAD DE DERECHOS: Los derechos no se ceden.

Por ser una sociedad de personas, cada socio recibe como contrapartida de su aporte una parte de interés, una cuota social. Como esta sociedad se constituye en base a la confianza que se inspiran los socios, la cesión de derechos está en principio prohibida.
Para que sea posible ceder sus derechos o cuotas sociales en la sociedad, será necesario efectuar una modificación del contrato social por unanimidad de todos los socios.

PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS DE CONSTITUCION Y MODIFICACION:

Se trata de un contrato solemne que está sujeto a las siguientes formalidades:

1.- Escritura pública.
2.- Inscripción en extracto de la escritura en el Registro de Comercio.
3.- Publicación del extracto en el Diario Oficial.

1.- ESCRITURA PUBLICA

La escritura pública que contiene el contrato de sociedad se llama " estatuto social ", el cual debe contener las siguientes menciones :

1º Los nombres, apellidos y domicilio de los socios.
Este requisito permite individualizar a las personas que forman parte de la sociedad.

2º La razón o firma social.
Es la manera de distinguir a la sociedad de los socios y de otras sociedades.

3º Los socios encargados de la administración y del uso de la razón social.
Si en el contrato no se designa la persona del administrador, se entiende que los socios se confieren recíprocamente la facultad de administrar.

4º El capital que introduce cada una de los socios.
Este puede consistir en dinero, en créditos, en cualquier clase de bienes y valor que se asigne a los aportes que consistan en muebles o inmuebles.
Es importante indicar el capital de la sociedad constituido por los aportes, porque en caso que no se indique la forma de repartir las utilidades o pérdidas, éstas se dividen en proporción a los aportes.

5º Las negociaciones sobre las cuales verse el giro de la sociedad.
Se refiere al objeto a que se dedica la sociedad.

6º La parte de los beneficios o pérdidas que se asignen a cada socio.
Si nada se dice los socios se las dividen en proporción a sus

aportes.

7º La época en que la sociedad debe comenzar y disolverse.
Si no se indica esta mención la sociedad empieza desde la fecha del contrato y termina, considerando, primero, el objeto de la sociedad y ; segundo, la duración la determina la vida de los socios.

8º La cantidad que puede tomar anualmente cada socio para sus gastos personales.
De no indicarlo, generalmente se hace bajo la forma de participación de futuras utilidades.

9º La forma en que debe verificarse la liquidación y división del haber social.
Si no se señala en la escritura el liquidador será nombrado por los socios y en caso de desacuerdo por el juez.
10º La cláusula de arbitraje.
Es decir, si las dificultades que ocurran entre los socios durante la sociedad deberán o no ser sometidas a resolución de árbitros.

11º El domicilio de la sociedad.
El domicilio es una consecuencia del hecho de que la sociedad sea una persona jurídica distinta de los socios. También es importante para determinar la competencia de los Tribunales de Justicia y el Registro de Comercio en el cual deben inscribirse la escritura social.

12º Los demás pactos que acordaren los socios.
Estos pueden ser, por ejemplo, la época de los balances, los efectos del fallecimiento de uno de los socios.

Esta escritura debe contener en especial la siguiente mención, **"La declaración de que la responsabilidad personal de los socios queda limitada a sus aportes o a la suma que a más de éstos se indique".**

2.- INSCRIPCION EN EXTRACTO DE LA ESCRITURA EN EL REGISTRO DE COMERCIO.

Este extracto debe contener los nombres, apellidos y domicilio de los socios; la razón social; los socios encargados de la administración y el uso de la razón social; el capital que introduce cada uno de los socios; las negociaciones sobre que debe versar el giro de la sociedad; la época en que la sociedad comienza y termina y, finalmente, la limitación de la responsabilidad ya que la inscripción y publicación del extracto es el medio de informar a los terceros sobre esta importante particularidad de la sociedad.

3.- PUBLICACION EN EL DIARIO OFICIAL.

El mismo extracto autorizado por el notario ante el cual se extendió la escritura social con las menciones indicadas debe publicarse por una sola vez en el Diario Oficial, dentro de los 60 días contados de la fecha de la escritura.

* Causales de Disolución de la Sociedad Colectiva Comercial.

Esta puede disolverse por causales establecidas en la ley, en los estatutos sociales, por la voluntad común de los socios o por una decisión de los tribunales de justicia.
A continuación enunciaremos las causales más relevantes:

1º Común acuerdo de los socios, adoptado por la unanimidad de los mismos.

2º Expiración del plazo de vigencia de la sociedad o por el evento de la condición que se ha prefijado para que tengan fin.

3° Finalización del negocio para el cual ella fue contraída. Se aplica solo en el caso en que se han constituido uno o más negocios determinados.

4° La insolvencia de la sociedad.
La insolvencia es la incapacidad de pagar, de hacer frente a los compromisos sociales; se trata, de una situación de hecho, en cuanto requiere de una resolución judicial que la declare.

5° Extinción o pérdida de los bienes que integran el patrimonio social y que hacen posible el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6° La falta de cumplimiento de los aportes de los socios.
7° La muerte de cualquiera de los socios a menos que se haya pactado que la sociedad continuará con los socios sobrevivientes o con los herederos del socio fallecido.

8° La incapacidad sobreviniente o insolvencia de alguno de los socios, a menos que se hubiere pactado que la sociedad sobrevivirá solo con los socios capaces o con el representante legal del socio incapaz.
9° La renuncia de un socio.
Ella opera en dos casos:
1) Cuando el contrato de sociedad no es a plazo fijo.
2) Cuando se ha estipulado en los estatutos que se autoriza al socio para renunciar.

SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

A partir de la vigencia de la Ley 18.046 sobre Sociedad Anónima, esta forma de organización legal se utiliza para realizar cualquier tipo de actividad, debido a que su constitución no presenta mayores dificultades.

CONCEPTO: Es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

La sociedad anónima es siempre comercial, aún cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil.

Puede tener uno o más objetos específicos, es decir, se puede organizar para la realización de diversas actividades.

Clases de Sociedades Anónimas;

Estas pueden ser: S.A.Abiertas y Cerradas

S.A. Abiertas: son aquéllas que hacen oferta pública de sus acciones, que tienen 500 o más accionistas o aquéllas en que a lo menos un 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de 100 accionistas. Estas Sociedades se someten a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Resulta bastante difícil que las experiencias Asociativas Microempresariales puedan constituir o participar en S.A. Abiertas, cumpliendo dichas exigencias.

Es por ello que entraremos a describir con mayor profundidad a las S.A. Cerradas.

SOCIEDAD ANONIMA CERRADA : son aquéllas que no reúnen ninguno de los requisitos señalados para las S.A. Abiertas.

ADMINISTRACION: Respecto de este tipo de Sociedades más que referirse a la Administración propiamente tal, es necesario plantearlo desde el punto de vista de su FUNCIONAMIENTO.

La Sociedad Anónima está compuesta de tres categorías de órganos para su funcionamiento:

1.- Los órganos de administración o de gestión.
2.- Los órganos deliberantes o asambleas generales de accionistas.
3.- Los órganos de control.

1.- LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION O DE GESTION.

Esta corresponde a un DIRECTORIO constituido por miembros revocables nombrados por la Asamblea General de Accionistas.

El DIRECTORIO es un órgano colegiado, necesario y permanente, cuyos miembros, accionistas o no, se designan periódicamente por la junta de accionistas, y cuya función es realizar todos los actos de administración ordinaria y extraordinaria, representando a la sociedad ante terceros y asumiendo la responsabilidad solidariamente por las infracciones a la ley, el reglamento y los estatutos.

Este DIRECTORIO debe estar compuesto a lo menos por tres miembros titulares e igual número de miembros suplentes.

El DIRECTORIO puede delegar parte de sus facultades en el Gerente, el Presidente o en otras personas para fines específicos.

En los estatutos debe establecerse si los Directores tienen derecho a remuneración por el desempeño de sus cargos, y corresponde a la Junta Ordinaria fijar la cuantía.

El DIRECTORIO es un órgano colegiado, es decir, actúa en sesiones y en consecuencia, cada Director no puede actuar independientemente a menos que tenga poder especial del propio Directorio.

El DIRECTORIO dura un máximo de tres años en su cargo, pueden ser reelegidos indefinidamente, tiene responsabilidad por perjuicio a los socios accionistas y a la sociedad, y se renuevan todos los cargos en un solo Acto.

La ley autoriza al Directorio para delegar una parte de sus facultades en el GERENTE que es el encargado de la operación, es decir, del giro social, para los objetos especialmente fijados por el Directorio.

Además de la función principal de dirigir los asuntos sociales según el estatuto de la sociedad y las decisiones del Directorio, el GERENTE tiene las siguientes facultades:

a) Proponer al Directorio los empleados de la sociedad y su remuneración.
b) Impartir a los empleados las instrucciones necesarias para su buen desempeño.
c) Representar a la sociedad en conformidad al artículo 8º del Código de Procedimiento Civil o en virtud del poder que le otorga el Directorio.
d) Servir de secretario del Directorio y de las Asambleas de Accionistas.
e) Hacer las inscripciones, registros y publicaciones que los estatutos y la ley determinen.
f) Hacer que la contabilidad sea llevada al día y expedir la correspondencia.
g) Atender las demás obligaciones que los estatutos impongan y que la buena marcha de las operaciones sociales hagan necesarias.

Tienen la misma responsabilidad que los Directores por perjuicio que cause a la sociedad o a sus socios.

2.- LOS ORGANOS DELIBERANTES O ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS.

Los órganos deliberantes están representados esencialmente por la Junta General de Accionistas. Ellas son de tres tipos:

a) Asambleas Ordinarias.
b) Asambleas Extraordinarias.

a) ASAMBLEAS ORDINARIAS.

Se reúne una vez al año, dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre de cada ejercicio.

Competencia de la Junta Ordinaria:

- Examen de la situación de la Sociedad, del informe de los inspectores de cuentas, de la Memoria, del Balance, de los estados y demostraciones financieras presentadas por los administradores;

- La distribución de las utilidades (dividendos) de cada ejercicio;

- Elección, revocación o renovación del Directorio y de los inspectores de cuentas;
- Fijar las remuneraciones al Directorio (en caso de que existan);

- Cualquier otra materia que no sea atribución exclusiva de la Junta Extraordinaria.

b) ASAMBLEAS EXTRAORDINARIAS.

Se reúne cada vez que sea necesario, de acuerdo a la ley y los estatutos, o cuando lo soliciten socios que representan a lo menos el 10% de las acciones. Son materias de esta Junta:

- La disolución de la Sociedad.
- La transformación, fusión o división de la Sociedad.
- La reforma de los estatutos.
- La emisión de bonos o debentures convertibles en acciones.
- La enajenación del Activo fijo y pasivo de la sociedad o del total de su activo.
- El otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros.
- Otras materias que el estatuto entrega a su conocimiento.

3.- LOS ORGANOS DE CONTROL.

Las sociedades anónimas cerradas las juntas ordinarias de accionistas deben nombrar, cada año, 2 inspectores de cuentas titulares y 2 suplentes, o bien, auditores externos independientes.

Corresponde a estos contralores :

- Examinar la contabilidad, inventario, balance y otros estados financieros.
- Informar por escrito a la próxima junta ordinaria del cumplimiento de su misión.
- Vigilar las operaciones sociales, fiscalizar las actuaciones de los administradores, velar por el fiel cumplimiento de sus deberes legales, reglamentarios y estatutarios.

RESPONSABILIDAD: La S.A. es una sociedad de capitales y no de personas, en donde lo importante es el fondo común que suministran los accionistas y que permite el cumplimiento del objeto social.

Todo esto demuestra que en esta sociedad, las obligaciones y pérdidas sociales, los accionistas responden con las acciones que hayan pagado, y con las suscritas en la medida que su obligación de pago se haga exigible. Incluso, no responden por los dividendos que se les hubiere anticipado a cuenta de utilidades futuras, respecto de los cuales sólo responde el Directorio.

RAZON SOCIAL: EL nombre de la sociedad anónima deberá incluir las palabras
" Sociedad Anónima " o la abreviatura " S.A. ".
Si el nombre de una sociedad fuera idéntico o semejante al de otra ya existente, esta última tendrá derecho a demandar su modificación en juicio sumario.

CESIBILIDAD DE DERECHOS: La característica fundamental de la S.A. en esta materia es que su capital está dividido en partes que corresponden a una cuota del capital, representadas por títulos negociables emitidos por la propia sociedad, que se denominan ACCIONES.

La cesibilidad de las acciones es uno de los rasgos más característicos de la S.A. y, en principio, la transferencia de ellas es completamente libre, sujetándose sólo a mínimas formalidades de prueba y publicidad.

PROCEDIMIENTO Y REQUISITOS DE CONSTITUCION Y MODIFICACION:

La sociedad anónima debe constituirse, a través, del cumplimiento de las siguientes formalidades:

1.- Escritura Pública.
2.- Inscripción en el Registro de Comercio y Publicación del Extracto de la Escritura Pública en el Diario Oficial.

1.- ESCRITURA PUBLICA

La escritura de constitución, que contiene el estatuto social, debe señalar al menos las siguientes materias:

1) El nombre, profesión y domicilio de los accionistas que concurran a su otorgamiento.
2) El nombre y domicilio de la sociedad.
3) La enunciación del o de los objetos específicos de la sociedad.
4) La duración de la sociedad, que puede ser indefinida.
5) El capital, número, serie, privilegio y valor nominal de las acciones, si lo tuvieren y cómo los accionistas las pagarán.
6) La organización y modalidades de la administración social y de su fiscalización por los accionistas.
7) La fecha en que debe cerrarse el ejercicio y confeccionarse el balance y la época en que debe celebrarse la junta ordinaria de accionistas.
8) La forma de distribución de utilidades.
9) La forma en que debe hacerse la liquidación.
10) La naturaleza del arbitraje a que deberán ser sometidas las diferencias que ocurran entre los accionistas en su calidad de tales, o entre éstos y la sociedad o sus administradores, sea durante la vigencia de la sociedad o durante su liquidación.
11) La designación de los integrantes del directorio provisorio.
12) Los demás pactos que acordaren los accionistas.

2.- INSCRIPCION Y PUBLICACION DEL EXTRACTO DE LA ESCRITURA PUBLICA

Un extracto de la escritura social, autorizado por el notario ante el cual se otorgó, debe inscribirse en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad y publicarse por una sola vez en el Diario Oficial. La inscripción y publicación deben efectuarse dentro del plazo de 60 días contado desde la fecha de la escritura pública.

El Extracto debe contener las menciones consignadas en los números 1), 2), 3), 4) y 5), anteriores.

- Al momento del acto de constitución, debe quedar pagado y enterado a las arcas sociales a lo menos un tercio del capital declarado inicialmente y al término del tercer año deberá estar pagado el total, o quedar reducido al monto efectivamente pagado a esta fecha.

- Las acciones sólo pueden pagarse en dinero o con cualquier otro bien, mueble o inmueble, y no se admite el pago de acciones con aportes en trabajo personal, de una industria o arte, ni la emisión de acciones de organización.

B) TIPOS DE IMPUESTOS

La legislación tributaria en Chile está constituida fundamentalmente por el Código Tributario y por las leyes que regulan los distintos impuestos establecidos por el legislador para producir los ingresos que necesita el Estado para financiar sus gastos.

Podemos destacar como los elementos más relevantes del Código Tributario los siguientes:

- Contiene las normas de aplicación general a todo el sistema de impuestos y se refiere fundamentalmente a toda la tributación fiscal interna que está sometida al Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.).

- Regula la fiscalización que debe ejercer en materia tributaria el Servicio de Impuestos Internos y al efecto establece las facultades propias del Director Nacional de Impuestos Internos y de los Directores Regionales en la jurisdicción de su territorio.

- Definiciones importantes para la aplicación de las leyes de los distintos impuestos.

Contribuyente: es la persona natural o jurídica o los administradores o tenedores de bienes ajenos afectados por impuestos.

Representantes: son los guardadores, mandatarios, administradores, interventores, síndicos y cualquier persona natural o jurídica que obra por cuenta o en beneficio de otra persona natural o jurídica.

Residente: es toda persona natural que permanezca en Chile más de seis meses en un año calendario o más de seis meses en total dentro de dos años tributarios consecutivos.

Unidad Tributaria: es la cantidad de dinero cuyo monto, determinado por la ley y permanentemente actualizado, sirve como medida o punto de referencia tributaria y Unidad Tributaria Anual: aquella vigente en el último mes del año comercial respectivo, multiplicada por 12 o por el número de meses que comprenda el citado año comercial; ambas unidades se expresan siempre en miles de pesos.

-El Código Tributario fijo el Rol Unico Tributario, que comprende a todas las personas naturales y jurídicas y las entidades o agrupaciones sin personalidad jurídica, que en razón de su actividad o condición causan o pueden causar impuestos. La iniciación de actividades va relacionada con la inscripción del eventual contribuyente en el Rol Unico Tributario (RUT).

De igual forma se establece como obligación correlativa a la de inscribirse, la de tramitar su eliminación del RUT de todas aquellas personas que cesan en sus actividades, acompañando el balance final y demás antecedentes que se estimen necesarios para pagar el impuesto que corresponda hasta el momento del último balance.

Los impuestos se cobran a través de la Tesorería General de la República, que es quien percibe los impuestos y que en esta materia actúa en función de lo que en forma sustantiva resuelve el Servicio de Impuestos Internos.

El sistema tributario chileno lo integran las diferentes leyes de impuestos, dentro de las cuales presentan mayor interés, la Ley de Impuesto a la Renta, la Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA), la Ley Territorial, la Ley de Timbres y Estampillas y la Ley de Impuesto a la Herencia.

- IMPUESTO A LA RENTA

La Ley de Impuesto a la Renta regulado por el D.L.. N°824 y sus modificaciones.

Aproximaciones a la estructura de la Ley de la Renta:

a) Concepto de Renta
b) Tipos de actividades para la obtención de rentas

a) Concepto de Renta

La ley de impuesto a la renta grava las rentas, concebidas como incremento real patrimonial. La renta es un flujo de riqueza, ese incremento producido en un período determinado, es lo que se va a gravar con impuesto.

La idea básica consiste en gravar el incremento real patrimonial, este concepto reconoce los siguientes elementos:

- La existencia de transacciones económicas o contratos.
- La renta como incremento real del patrimonio.
- Un período determinado.

El concepto de renta esta definido en el Decreto Ley N°824 "Los ingresos que constituyen utilidades o beneficios que rinda una cosa o actividad y todos los beneficios utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban o devenguen, cualesquiera que sea su naturaleza, origen o denominación"

Cuando se habla de renta, además de asimilar a un período de tiempo, se debe asociar al concepto de rentas percibidas o devengadas.

En definitiva renta, es incremento de patrimonio sinónimo de incremento patrimonial experimentando por el contribuyente durante un período determinado, independiente que sea periódico o no, o que haya fuente generadora o no. Si hay incremento patrimonial, hay renta.

b) Tipos de Actividades que se desarrollan para la obtención de las rentas

Así tenemos:

Impuestos de Categorías

El impuesto de primera categoría, en general grava a todas las rentas que provengan de actividades en que predomina el capital por sobre el trabajo, y el;
Impuesto de segunda categoría grava las rentas en que predomina el esfuerzo personal ya sea físico o intelectual sobre el capital.

Primera Categoría (rentas de capital)
- Rentas de bienes raíces.
- Rentas de capitales mobiliarios.
- Rentas de industria, comercio, minería.
- Otras rentas.

Segunda Categoría (rentas del trabajo)

- Rentas de trabajadores dependientes.
- Rentas de trabajadores independientes
- Otras rentas

Impuestos Globales

La tributación a los dueños o propietarios del capital, se encuentran gravadas con el impuesto global complementario o global adicional, dependiendo del domicilio o residencia y de la fuente generadora de las rentas, así tenemos:

Impuesto Global Complementario

-Afecta a personas naturales domiciliadas o residentes en Chile, abarca la totalidad de los ingresos

-Se aplica a la suma o conjunto de rentas de las personas

Impuesto Global Adicional

- Afecta personas que no tengan domicilio o residencia en Chile rentas de fuente chilena.
- Cubre utilidades sociales, pagos al exterior y otras rentas.

Impuestos Unicos

Además en la actual ley sobre impuesto a la renta nos encontramos con los siguientes impuestos únicos:

- Impuesto único sobre la enajenación no habitual de acciones y otros.
- Premios de Lotería.
- Impuesto único que afecta a las sociedades anónimas, por los gastos que la ley no los acepta como tales y que se denominan, gastos rechazados.

Impuestos Sustitutos

A fin de determinar la base imponible en forma expedita y simplificada, para un determinado número de personas, con pequeño capital el legislador creó, los impuestos sustitutivos y que se aplican a los siguientes contribuyentes:

- Pequeños mineros artesanales
- Pequeños comerciantes que desarrollen actividades en la vía pública.
- Suplementeros.
- Propietarios de taller artesanal u obrero

Sistemas para determinar la renta

La regla general según la ley es que la renta se determine de acuerdo a la renta efectiva, según contabilidad completa. En algunos casos se puede determinar la renta mediante contabilidad simplificada

En consecuencia existe una gran relación entre la contabilidad y las normas tributarias, al señalar renta efectiva según contabilidad, nos debemos remitir al artículo 16 del Código Tributario, donde de indica, que los contribuyentes deben llevar contabilidad de acuerdo a sistemas generalmente aceptados que reflejen claramente el movimiento del negocio.

Finalmente, **cabe destacar que el Impuesto Global Complementario**, que es el verdadero impuesto a la renta, porque los impuestos que se pagan por categorías se deducen de éstos y constituyen simplemente un pago anticipado de ellos.

Es el impuesto progresivo y redistributivo de las rentas por excelencia.

Es un impuesto con escala de tasas progresivas que grava las rentas de primera y segunda categoría obtenidas por personas naturales, que en el año calendario hayan obtenido rentas por diversos conceptos de un monto superior a 10 Unidades Tributarias Anuales.

- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (I.V.A.)

El texto vigente de esta ley es el D.L. N°825 y sus posteriores modificaciones.

Esta ley es la que proporciona al erario nacional los mayores recursos por concepto tributario.

Establece un impuesto indirecto y que ha sido adoptado prácticamente por todos los países del mundo por constituir una forma fácil de controlar y de captar tributos.

Por ser un impuesto indirecto y no gravar directa ni progresivamente los ingresos de las personas, es estimado como un impuesto regresivo, esto es, no redistributivo de los ingresos.

Esta ley afecta las ventas y los servicios y por ello define lo que se entiende por venta, por servicio, por vendedor y por prestador de servicios.

- IMPUESTO TERRITORIAL

La Ley N°17.235 sobre Impuesto Territorial (L.I.T.) establece un tributo a los bienes raíces que se aplica sobre el avalúo de ellos; para este efecto los inmuebles se agrupan en dos series: primera serie: bienes raíces agrícolas y segunda serie: bienes raíces no agrícolas.

Bienes Raíces Agrícolas: entiéndense no sólo aquellos que están destinados a la producción agropecuaria o forestal, sino aquellos que económicamente sean susceptibles de dichas producciones en forma predominante, incluyendo los inmuebles en que existen establecimientos cuyo fin sea la obtención de productos agropecuarios primarios, vegetales o animales, aun cuando ni el terreno mismo en que está ubicada la explotación de ellos sea un rubro secundario.

Bienes Raíces No Agrícolas: son todos los demás, con excepción de las minas, maquinarias e instalaciones, aunque ellas estén adheridas, a menos que se trate de instalaciones propias de un edificio, tales como ascensores o calefacción.

El impuesto se paga sobre la tasación de los bienes, que debe practicarse en un lapso no superior a diez años ni inferior a cinco años por el Servicio de Impuestos Internos. Con las tasaciones se forma un rol de avalúos comunal, en que se enlistan incluso las propiedades exentas de impuesto.

El avalúo fiscal de los bienes raíces es la base del impuesto territorial; éste, además, cumple fines catastrales, lo cual es una valiosa herramienta para estudios estadísticos y fines tributarios como transferencia de bienes raíces, renta de primera categoría, global complementario, impuesto a las herencias, posesión efectiva, derechos municipales de aseo y otros impuestos.

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA
APYME
PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACION PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

CURSO
"FORMACIÓN DE DIRIGENTES Y DIRIGENTAS CAMPESINOS PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA"

CODIGO
FIA-FR-L-2005-1-G-003

MODULO VI

"Alfabetización Digital"

SOCIEDAD DE DESARROLLO TECNOLOGICO DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

MODULO VI

Alfabetización Digital

Objetivos del curso

Al término del módulo el alumno demuestra habilidades mínimas frente a un computador, mediante las cuales puede acceder a Internet y vincularse con los sitios Web del Servicio de Impuestos Internos, de Bolsas Agropecuarias, ODEPA, ETC.; asimismo, puede crear su propia casilla de correo electrónico, enviando, recibiendo y guardando los mensajes que se intercambian entre los usuarios de la Red.

Contenidos Temáticos

a) Conocer las diversas opciones globales que ofrece la Internet desde el punto de vista de las comunicaciones.

b) Conocer qué es el correo electrónico y cuáles son sus mecanismos de acción.

c) Conocer y reconocer la estructura de orden de uno o dos sitios administradores de correo electrónico de libre acceso (Hotmail; Yahoo; por ejemplo).

d) Crear su propia casilla de correo, enviar, recibir, guarder, ordenar y eliminar correos.

e) Visitar uno o dos sitios relevantes para el ejercicio del productor agrícola reconociendo su estructura y sus procedimientos operativos.

PROFESORA: NIEVES HERNANDEZ