

ANEXO Nº 2

MATERIALES ENTREGADOS

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	11.9 MAR. 2007
Hora	13:46
Nº ingreso	1063

MATERIAL ENTREGADO

MODULO I

**“DESARROLLO DE HABILIDADES DE GESTION Y
EMPRENDIMIENTO”**

PROFESOR:

PAUL PASTEN

SOY CAPAZ

- El ser humano: es un emprendedor y un transformador por naturaleza
 - Más ingenio, más emprendedor: por más entrenamiento
 - El valor de la iniciativa personal, aprender a pensar y valores del emprendedor
 - Destreza en las relaciones, la comunicación y la búsqueda de soluciones nuevas
- Perfil emprendedor: Innovación + riesgo

EL SER HUMANO: ES UN EMRENEADOR Y TRANSFORMADOR POR NATURALEZA

¿Nacer emprendedor o convertirse en emprendedor?. Existe sólo una respuesta a esta interrogante: el ser humano es emprendedor por naturaleza. Las personas están dotadas de habilidades o capacidades para iniciar acciones o actividades que le signifiquen mantener su vida, desarrollarse y alcanzar niveles de mayor bienestar. Estas habilidades constituyen un patrimonio o herencia propio de la especie, mediante las cuales el hombre ha desarrollado la sociedad humana, con todos sus defectos y virtudes.

Desde el momento del nacimiento, más aun, desde su concepción, el ser humano hace un esfuerzo por alcanzar satisfactores que están disponibles en el entorno, que le reporten la satisfacción de una necesidad. Por supuesto, es la madre y la familia los agentes casi exclusivos que le brindan ese logro y le permiten sobrevivir en sus primeros años de vida. Este esfuerzo es decir, movilizarse por el satisfactor, es un costo implícito para conseguir un nivel de satisfacción o un equilibrio con el medio, tanto para el individuo como para quienes se vinculan con él y se lo proveen.

El ser humano es parte de la red de la vida y su vida depende de vivir en red y esta se mantiene en base a esfuerzos recíprocos.

Es así, como en la medida que el niño crece va desarrollando y desplegando sus distintas capacidades como por ejemplo las físicas, intelectuales, emocionales, etc., y adquiere además, nuevos conocimientos y técnicas del entorno en su relación con otras personas, como aprender a escribir, leer, etc. En la medida que avanza en su crecimiento requiere nuevos satisfactores para responder a otros requerimientos, propios de su madurez; tener un grupo de amigos, recrearse, etc.

Con su incorporación al colegio el niño va fortaleciendo, adquiriendo y desarrollando su lenguaje oral y escrito, conductas para trabajar con otros, método lógico para encontrar respuestas a sus inquietudes, etc. Es en esta instancia además, que tiene la oportunidad de ampliar su círculo afectivo y social interrelacionándose y vinculándose con otros adultos y niños. Estas experiencias básicas, vida familiar y de la escuela, de alguna manera incidirán en el desenvolvimiento del adolescente y posterior adulto en la sociedad. En efecto, un niño que haya tenido un hogar basado en el afecto, con normas claras y consistentes y un ambiente de constante estimulación y refuerzo para enfrentar desafíos, se formará con una alta

MAS EMPRENDEDOR: POR ENTRENAMIENTO

Emprendedor y empresario

Existe una confusión generalizada en cuanto a entender como sinónimo de capacidad emprendedora a capacidad empresarial. Sin duda, la capacidad empresarial supone la presencia de rasgos emprendedores, pero no se agota en ellos: se asocia a atributos o cualidades adicionales que son algo más difíciles de encontrar en la población. A raíz de esta confusión, suele identificarse todo acto emprendedor con una acción que persigue fines de lucro.

TODO EMPRESARIO ES EMPRENDEDOR, PERO NO TODO EMPRENDEDOR ES EMPRESARIO
--

El emprendedor inicia un proceso innovador; **crea algo nuevo o le da un nuevo uso a lo ya existente**, y ello tiene un impacto positivo en su calidad de vida. Entendemos por **calidad de vida** el grado de bienestar psicosocial que percibe un sujeto (percepción subjetiva) más el nivel de sus condiciones objetivas de soporte, como es el acceso a bienes y servicios (vivienda, educación, salud, etc.)

Los emprendimientos en algunos casos se consolidan en una nueva organización cultural, social y económica denominada empresa, entendida como grupo de personas que comparte valores, tiene un sistema de trabajo común, genera un producto o servicio y recibe una recompensa económica por ello, entre otras. Si los beneficios económicos logran financiar las actividades de la organización entonces la definimos que la empresa es sustentable. En este caso, se reconoce como empresario al gestor que emprendió y sustentó su iniciativa, la que se mantiene en el tiempo por la fuerza de sus propias acciones.

Si embargo, en muchas ocasiones los emprendedores no logran convertir su iniciativa en una empresa económica o, su iniciativa no esta destinada a tener fines de lucro, esto significa que el gestor o emprendedor no busca retirar los excedentes económicos que pueda generar esta organización para sí o para sus socios, aumentando de esa manera su riqueza monetaria. Por el contrario, los excedentes económicos que genera se utilizan en mejorar sus servicios internos y hacia sus clientes. En este sentido, observamos que existen numerosas organizaciones con fines sociales, culturales, educacionales o religiosas que se han creado para satisfacer necesidades de distinta naturaleza, tanto materiales como espirituales. Sin embargo, todas ellas se enmarcan en lo que denominamos un **proceso de emprendimiento**, ya que su desarrollo está dentro de la lógica de creación de riqueza y son producto de un gestor (emprendedor) que combinando la participación de personas y la concurrencia de recursos monetarios y materiales genera esta nueva organización, para cumplir sus objetivos determinados.

"No se trata simplemente de saber hacer bien las cosas, es necesario ser capaz de aportar algo nuevo"³

Más aún, para los últimos autores citados, crear/inventar/emprender parecieran ser palabras sinónimas. La **innovación** es la herramienta específica del emprendedor, puesto que emprender es la acción que transforma los recursos con miras de crear riqueza o una nueva situación de mayor complejidad y beneficios. Por ejemplo, crear un zapato o generar una institución social. En ambos emprendimientos se observa la combinación y transformación de recursos que dan como resultado algo distinto, elemento que tiene un nuevo valor para su gestor y la comunidad.

Desde esta perspectiva, desarrollar las habilidades emprendedoras y tener un comportamiento eficaz, es la clave del éxito del emprendimiento. Para comprender esta afirmación analizaremos el proceso de emprendimiento y el resultado del mismo. El resultado de un emprendimiento puede ser exitoso, medido en relación con el nivel de logro de los objetivos planteados por el que inicia las acciones. Por ejemplo, si me planteo como meta construir una caja de cartón de ciertas medidas, forma y color establecidos previamente en un patrón y el resultado de mi trabajo es idéntico a éste, entonces mi comportamiento fue eficaz, ¿este resultado con qué conductas se relacionó?. Numerosos estudios han identificado un repertorio conductual que presentan los emprendedores exitosos y que los estudiaremos en este capítulo

EMPRENDEDOR EXITOSO

ACTUA EN FORMA EFICAZ, PRODUCIENDO ESTADOS DE ANIMO POSITIVO EN EL OTRO, LO QUE GENERA UN ENTORNO FAVORABLE PARA ALCANZAR SUS METAS

Esta afirmación está sustentada en tres elementos demostrados por la experiencia:

1. El emprendedor posee rasgos netos de su personalidad, que constituyen su perfil psicológico⁴, el que lo impulsa a iniciar un proceso creador y transformador asumiendo un riesgo;
2. A este perfil se asocian ciertas conductas, que pueden ser entrenadas, los cuales influenciarían en el nivel de eficacia o resultado del emprendimiento;

³ señalan los representantes del programa de Desarrollo Empresarial de Monterrey, México (DEMAC, 1990)

⁴ Investigaciones realizadas por el psicólogo norteamericano David McClelland

comportamientos sociales exitosos, por ejemplo un profesional destacado, se relacionarían más con habilidades y conocimientos técnicos específicos.

EMPRENDEDOR=INNOVACION + RIESGO

Existirían, además, otra serie de atributos que suelen estar asociados, en mayor o menor grado, al perfil emprendedor, aunque estas características se encuentran, también, en personas no emprendedoras, las que entrenadas o desarrolladas influirían en el nivel de éxito del emprendimiento.

Las investigaciones en este ámbito, sumadas al conocimiento práctico, nos llevan postular que los emprendedores tienen asociado a su comportamiento eficaz marcadas cinco rasgos o habilidades de su personalidad:⁶

1. **Alto conocimiento de sí mismo y Autoconfianza**
2. **Fuerte motivación por el logro**
3. **Visión de futuro real y optimista**
4. **Capacidad de planificación y organización**
5. **Comunicación eficaz y generación de redes de apoyo**

Contenidos del perfil emprendedor

El perfil psicológico del emprendedor está dado por los rasgos de innovación y capacidad de tomar riesgos, asociados además, con habilidades de: autoconfianza y autoestima, motivación de logro, capacidad de planificación, comunicación eficaz y redes de apoyo, visión de futuro y habilidades productivas. Estas características se manifiestan en comportamientos, que si se practican deliberadamente se instauran en hábitos los que constituyen su patrón de acción. Definiremos cada habilidad y las conductas asociadas a ella.

Autoconfianza y autoestima:

Es el reconocimiento en sí mismo de los valores, conocimientos, emociones y aptitudes innatas, lo que da a la persona el poder, la confianza y la tranquilidad para actuar y enfrentar desafíos.

Motivación de logro:

Es la necesidad permanente de mejorar, planteándose nuevos desafíos personales con una fuerte decisión por alcanzarlos, desplegando el máximo de energía para emprender las acciones que conduzcan a las metas.

Capacidad de Planificación y organización:

Pensar antes de actuar, identificando metas concretas o resultados que se desean alcanzar y diseñar planes consistentes para desempeñarse de manera de aprovechar las oportunidades y anular o disminuir las amenazas del entorno.

Visión de futuro positiva y realista:

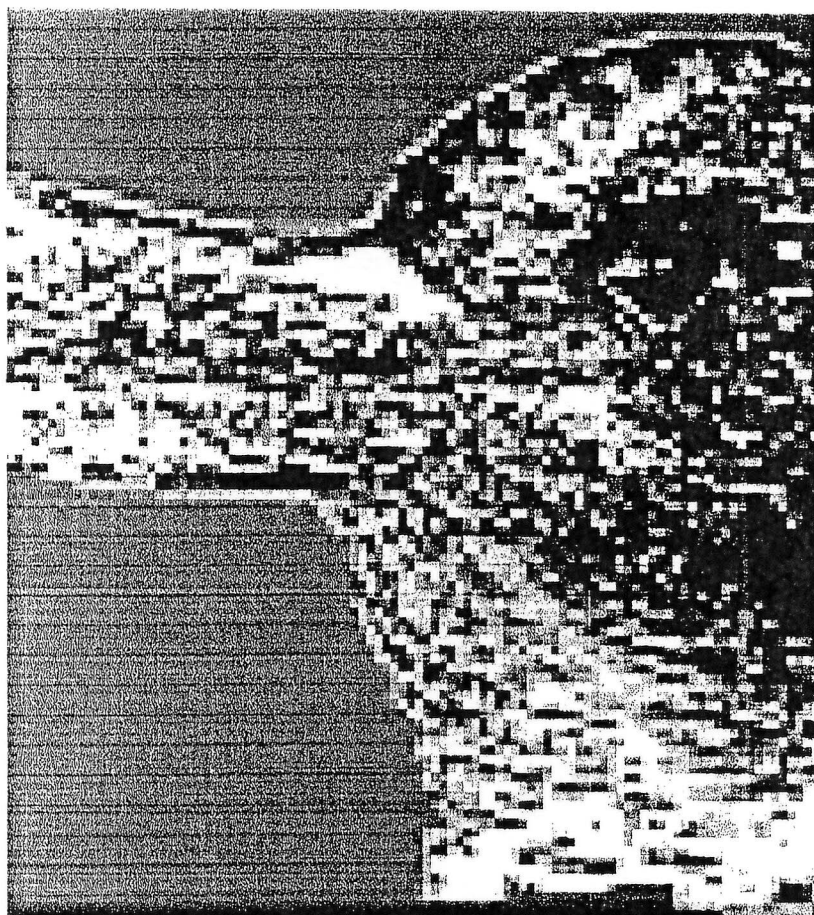
Es la capacidad de proyectarse positivamente visualizando oportunidades y amenazas para anticiparse generando acciones creativas que le permitan construir escenarios favorable a sus propósitos.

⁶ Modelo CREAME Fundación Miguel Kast

¿ QUÉ VEMOS EN ESTA IMAGEN ?



Y... ¿EN ESTA OTRA?



Y... ¿EN ESTA OTRA?



TRABAJO PERSONAL

TEST DE EMPRENDIMIENTO

- Consideraciones para evaluar el perfil emprendedor
- Pauta de evaluación de los hábitos emprendedores
 - Gráfico de su Perfil Emprendedor
 - Plan de superación personal

CONSIDERACIONES PARA EVALUAR EL PERFIL EMPRENDEDOR

La presente pauta de observación y evaluación de hábitos emprendedores es producto de la investigación en el área de los pequeños negocios y se obtuvo de muchas observaciones sobre el comportamiento de personas que han sacado exitosamente un proyecto de negocio. También, se ha recopilado información de la bibliografía relacionada con las características psicológicas que tienen las personas exitosas en el mundo de los negocios.

Para que tenga una evaluación más realista de sus conductas emprendedoras le sugerimos que se aplique la siguiente pauta y le pida a otra persona que también se la haga y luego compare, analice los resultados y saque sus conclusiones

La evaluación de las conductas se hace de acuerdo a la frecuencia o ocurrencia con que se presenta el hábito, usando la siguiente escala: escala:

- 0: No aparece
- 1: Aparece en forma muy aislada y con apoyo externo
- 2: Aparece ocasionalmente y con apoyo externo
- 3: Aparece ocasionalmente, sin apoyo
- 4: Aparece frecuentemente
- 5: Aparece siempre

Frente a cada conducta consigne un puntaje de la escala, luego promedie los resultados de cada área de habilidad y, finalmente sume sus promedios y obtendrá el puntaje total de su Perfil Emprendedor.

Frente a cada conducta consigne un puntaje de la escala, luego promedie los resultados de cada área de habilidad y, finalmente sume sus promedios y obtendrá el puntaje total de su Perfil Emprendedor.

- Interpretación del Perfil Emprendedor

Interpretación del Puntaje de Evaluación del Perfil Emprendedor.

Nivel 4 a 5 Tiene un alto perfil emprendedor, marcado por una estructura estable de hábitos emprendedores que lo habilita para sustentar exitosamente un proyecto de negocio y con mínimo apoyo consolidará sus actividades económicas.

Nivel 3 a 4 Tienen un perfil emprendedor mediano, caracterizado por una manifestación disarmónica de sus hábitos: en algunas áreas alto y en otras bajo. Requiere apoyo sistemático y seguimiento para superar sus debilidades y tener mayor efectividad en sus acciones.

Nivel 2 a 3 Tiene un perfil emprendedor bajo. Presenta sólo algunos hábitos emprendedores activos, por lo que su comportamiento para emprender es débil y requiere un apoyo intenso, seguimiento y orientación permanente para revisar sus planes y proyectos de negocio.

Nivel 1 a 2 Tiene un perfil emprendedor muy bajo. Presenta en forma aislada algunas conductas emprendedoras. No da garantía de logro en sus proyectos. Es recomendable que trabaje fuertemente en un plan de superación personal con apoyo externo.

PLAN DE SUPERACIÓN PERSONAL

Conocimiento de sí mismo y Autoconfianza

HABITO	NOTA	PLAN DE SUPERACION: acciones concretas	2° EVALUACION
USO MIS HABILIDADES			
ACTÚO POR INICIATIVA			
MIDO RIESGOS			
ASUMO LA RESPONSABILIDAD			

Visión de futuro

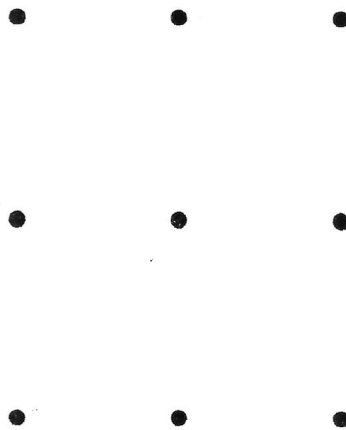
HABITO	NOTA	PLAN DE SUPERACION: acciones concretas	2° EVALUACION
PROPONGO NUEVOS CAMINOS			
PREVEO RESULTADOS			
DOY SOLUCIONES			
BUSCO OPORTUNIDADES			

Motivación de logro

HABITO	NOTA	PLAN DE SUPERACION: acciones concretas	2° EVALUACION
BUSCO SUPERARME			
MANTENGO EL ÁNIMO			

Trabajo Personal

Trate de conectar todos los puntos solamente con cuatro líneas rectas, en un solo trazo.
(Sin levantar el lápiz).



HOJA DE RESPUESTA

	1	2	3	4	5	Grupo
1 caja de cerillas.						
1 lata de concentrado de alimentos.						
20 metros de cuerda de nylon.						
30 m2. de seda de paracaídas.						
1 hornillo portátil.						
2 pistolas de 7,65 mm.						
1 lata de leche en polvo.						
2 tubos de oxígeno de 50 litros.						
1 mapa estelar (constelación lunar).						
1 bote neumático con botellas de CO2.						
1 brújula magnética.						
20 litros de agua.						
Cartuchos de señales (arden también en el vacío).						
1 maletín de primeros auxilios, con jeringa para inyecciones.						
1 receptor y emisor de FM, accionado por energía solar.						

Evaluación

El producto hecho ¿puede considerarse una torre?

¿Existió trabajo en Equipo?

¿Hubo un líder?

¿Están conformes con la tarea?

Estilos contrastantes de liderazgo

* Soy un «educador», porque educo o tengo influencia en mis subordinados en relación a lo que deben hacer para satisfacer sus necesidades.

* Soy un «reconocedor» importante del valor de mis subordinados, como trabajadores y como seres humanos.

Mediante el uso de técnicas para ayudar a tus subordinados a satisfacer sus necesidades de responsabilidad, desafío, realización y crecimiento, puedes usar sus energías y su creatividad para ayudarles a realizar sus propias metas y las de su organización.

En conclusión: los líderes que suponen que sus subordinados son perezosos y no colaboradores tienden a tratarlos de tal modo que los resultados acaban confirmando su visión previa. Los líderes que suponen que sus subordinados son activos y colaboradores tienen mayores probabilidades de acabar dirigiendo a personas activas y colaboradoras.

No necesitas acordarte de todos los detalles de la «Teoría X» y de la «Teoría Y». Lo importante es que sepas captar el efecto que tus suposiciones tienen sobre el comportamiento de los demás, y que seas consciente de las suposiciones que haces sobre las personas. Cuando ocupas posiciones de liderazgo, debes examinar también las suposiciones que haces sobre ti mismo.

Vamos a comparar estilos de liderazgo. La mejor manera de hacerlo es contrastar dos estilos opuestos de liderazgo: el estilo autoritario y el estilo democrático (o participativo).

El estilo autoritario

Los líderes de estilo autoritario muestran, en resumen, las siguientes características:

1. Por lo general, son personas de personalidad fuerte, dominantes y, hasta cierto punto, agresivas.
2. Necesitan ver las cosas hechas a su propio modo, que para ellos es el único modo.
3. Consideran a sus subordinados más como empleados que como personas; y, a su modo de ver, los mejores subordinados son los que siguen las órdenes sin cuestionarlas nunca.
4. Por lo general, no están preparados para prestar oídos a los puntos de vista y sugerencias de otras personas (aunque puedan fingir que oyen) si esas opiniones son diferentes de las suyas.
5. No promueven las relaciones en pie de igualdad con los subordinados (es decir, de adulto a adulto). Como regla general, no permiten que los empleados se les acerquen demasiado. Tampoco les gusta que los empleados tengan mucha amistad entre ellos, porque, a su modo de ver, esa cercanía puede poner en peligro su autoridad.
6. Toda su actitud está orientada al trabajo y a los negocios. Para ellos, el trabajo es siempre lo primero.

7. Generalmente, atribuyen la culpa de los bajos resultados a que los demás no han sido capaces de cumplir correctamente las instrucciones recibidas.

Los auto-elogios siguientes describen la actitud de los líderes autoritarios:

Yo sé qué es lo mejor. A fin de cuentas, de todos los que estamos aquí, soy el que tiene más experiencia, el mejor preparado e informado sobre el asunto. Los otros miembros del grupo *esperan* eso de mí. Ésa es *mi función*, como *líder suyo que soy*. Como no puedo hacerlo todo yo solo, necesito su ayuda, pero no sus ideas y planes para determinar lo que hay que hacer. Soy capaz de pensar en todo, y hago más de lo que debería hacer; pero necesito su ayuda. Pienso que *tengo que escuchar lo que dicen*; en estos tiempos, ellos esperan de mí que les oiga. Pero no espero que me digan nada nuevo. Tengo la certeza de que, al final, *harán las cosas a mi modo*. Está claro que yo voy a presidir todas las reuniones y a controlar la marcha de todo. Porque yo soy quien llevo la agenda, y he pensado mucho en todos y cada uno de los detalles. Resolveré también cualquier disputa que pueda surgir, porque lo más importante es el trabajo que hay que hacer, que no puede resultar perjudicado por insignificantes diferencias personales: sería pura pérdida de tiempo. Lo mejor es que ahoguemos todos nuestros sentimientos personales.

Como miembro del grupo dirigido por este líder, la persona, quiéralo o no, verá las cosas así:

El líder es el verdadero portavoz del grupo. En general, él es quien habla en nombre de todos y quien hace toda la planificación, limitándose exclusivamente a pedir nuestra aprobación y cooperación. De hecho, sus credenciales *son* buenas. Él *tiene* más experiencia y competencia que yo y *sabe* lo que es mejor para nosotros. En las reuniones, no le gusta perder el tiempo. Aunque no le agradan las amistades, siempre está dispuesto a ayudarnos, a cualquier hora y sobre cualquier problema que le presentemos.

De algún modo, me siento feliz de que el líder asuma toda la responsabilidad del grupo. Eso me permite hacer más o menos lo que quiero cuando termino el trabajo que me encargó. Es generoso en los elogios que hace sobre mi trabajo..., aunque pienso que revierten positivamente sobre su liderazgo, ante las personas de fuera. Pero al mismo tiempo, y tal vez por la misma razón, se pone furioso cuando cometemos errores o cuando cree que le hacemos quedar mal. Muchas veces me siento *ofendido por mi poca implicación personal y por sentirme tan escasamente importante*. Me gustaría poder hablar libremente y hasta mostrar mi desacuerdo con el líder, porque no siempre tiene la razón. Pero no sé cómo reaccionarían los otros miembros del grupo. Aunque, fuera de las reuniones, hablamos mucho sobre el jefe y sobre su modo de actuar, actuamos todos como corderitos cuando está cerca. Creo que es porque no nos gusta provocarlo ni que se irrite. Así, todo sigue siempre igual.

Estilo democrático o participativo

Las características de los líderes democráticos pueden resumirse de esta manera:

1. Por lo general, ponen tanto interés en alimentar la cohesión del grupo como en que se realicen las tareas que están en marcha.
2. Animan a los miembros de sus grupos a expresar sus ideas y sentimientos, porque creen que un clima así conduce a una mayor creatividad y compromiso.
3. Si encuentran resistencias o conflictos, permiten la eclosión de esos problemas y tratan de ayudar al grupo a remover las resistencias o a resolver los conflictos.
4. Incentivan el objetivo de tomar decisiones en común, así como que sea todo el grupo el que fije las metas.
5. Rara vez establecen políticas internas sin explicar las razones y sin presentar esas políticas al grupo, cuando es posible, para recibir sugerencias y críticas.

6. Creen que la responsabilidad sobre la realización de una tarea reposa tanto en el grupo como en ellos mismos. Y tratan de que todos los miembros del grupo tengan esa misma actitud.
7. Posibilitan que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando han demostrado su capacidad para hacerlo.
8. Viven buscando mejores formas de hacer las cosas, y siempre están abiertos a cambios y modificaciones, cuando ven que esos cambios son necesarios y pueden llevar a una mayor eficiencia.
9. Creen en la eficacia del trabajo en grupo. También creen que los grupos de individuos comprometidos, trabajando en común, tienen mayor potencial que esas mismas personas actuando individualmente.

Podemos caracterizar las actitudes de estos líderes del siguiente modo:

Doy gran importancia a las decisiones juiciosas y creativas que surgen de la verdadera *comprensión* y *búsqueda* organizada dentro de un grupo de personas comprometidas, que llevan en serio su vida como grupo. Procuro escuchar y que emerjan las ideas y opiniones que difieren de las mías. Tengo convicciones claras, pero también estoy *abierto* a los cambios cuando me encuentro ante ideas y razonamientos juiciosos.

Entiendo que, por muy competente y experimentado que yo sea, tal vez no dispongo de todas las informaciones necesarias, y naturalmente me es útil la experiencia de los otros que forman parte del grupo. Siempre estoy *dispuesto a aprender*. Cuando surgen *conflictos* dentro del grupo, hago todo lo posible, con la ayuda del mismo grupo, para identificar las cuestiones implicadas y descubrir sus fuentes. Cuando alguien o algo me provoca, trato de contenerme y mantenerme en contacto con lo que pasa en mi interior. Intento conservar mi sentido del humor para tener perspectiva sobre las cosas. Pongo toda la energía en la acción del grupo, porque creo intensamente en la eficiencia del trabajo en equipo.

Como miembro del grupo dirigido por este líder, la persona puede ver las cosas así:

Creo que los demás miembros del grupo, incluido su líder, son bastante amables y cooperativos. Todos nosotros tenemos un interés común en lo que estamos haciendo y en el grupo al que pertenecemos. Desarrollamos un verdadero espíritu de equipo, junto con una mayor iniciativa y creatividad. Vivimos buscando nuevas y mejores formas de hacer nuestro trabajo, y nuestro líder nos estimula a ello.

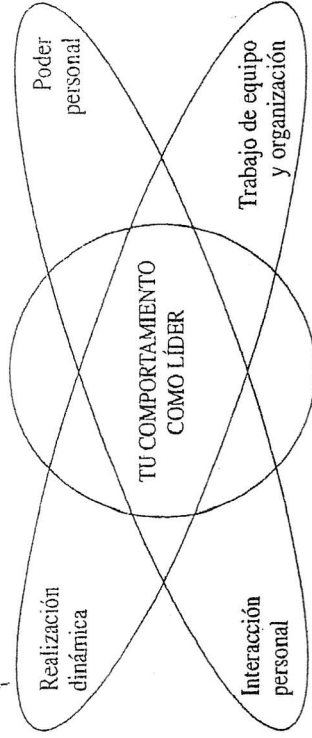
Siempre que es posible, tomamos decisiones y establecemos nuestras metas como resultado del consenso del grupo. Todos participamos del éxito y del fracaso. Trabajando juntos, como grupo cohesionado, es muy frecuente vemos metidos en el «círculo del éxito».

Este mismo miembro del grupo podría reflexionar de este modo acerca del «círculo del éxito»:

Un compromiso común con todo el grupo y con sus tareas conduce a:

- *esfuerzos interdependientes* de sus miembros, en el sentido de encontrar la mejor manera de realizar esas tareas; lo cual, a su vez, conduce a:
- tener parte en el *éxito común* en la conquista de esos objetivos; y esa realización conduce a:
- *confianza* en el potencial del grupo; lo cual, a su vez, conduce a:
- un renovado compromiso con el grupo y con las tareas que tiene entre manos. Apreciamos esa atmósfera y descubrimos que nuestro papel es a la vez interesante y compensador.

Tu comportamiento como líder



1. *Realización dinámica*

Comportamiento típico de los líderes activos y eficaces es dedicar el menor tiempo posible a los procesos de planificación y toma de decisiones; prefieren mantenerse en la línea de fuego de la actividad. Delegan autoridad en sus subordinados para que éstos tomen decisiones y vean cómo obtener los resultados deseados. Tienen un elevado nivel de confianza en sí mismos y en las personas a las que lideran.

Las siguientes afirmaciones muestran cómo piensan estos líderes:

«La mayor parte de las personas pasan demasiado tiempo dando vueltas a las decisiones. En esos largos procesos, desperdician su tiempo y el de los demás implicados».

«Las personas fracasan, por lo general, por su indecisión. Creo que hay que tomar una decisión, cierta o equivocada, y luego entregarse a la acción. No pierdo tiempo en llevar de la mano a mis liderados, porque sé que son capaces de tomar sus propias decisiones. Creo en la acción y no soporto dejar las cosas para el día siguiente. Insisto en el dicho "haz algo, aun- que sea equivocado". Créame, mi enfoque da resultado».

EJERCICIO:

REVISA TU COMPORTAMIENTO COMO LÍDER

Este ejercicio se basa en la investigación de J.C. Wofford sobre las facetas del comportamiento como líder.

Cada respuesta afirmativa refleja un enfoque del comportamiento a la hora de ejercer el liderazgo. Puedes estar de acuerdo con una o más de ellas. En este punto, será útil que tengas bien claro en tu mente tus inclinaciones y prácticas como líder. En la indagación que sigue encontrarás una serie de items relacionados con el comportamiento como líder. Haz una señal sobre «S» si estás de acuerdo, y sobre «N» si no estás de acuerdo. Ninguna de las propuestas tiene una respuesta cierta ni equivocada. Sólo sirven para investigar tus puntos de vista e inclinaciones en relación a un comportamiento particular a la hora de ejercer el liderazgo.

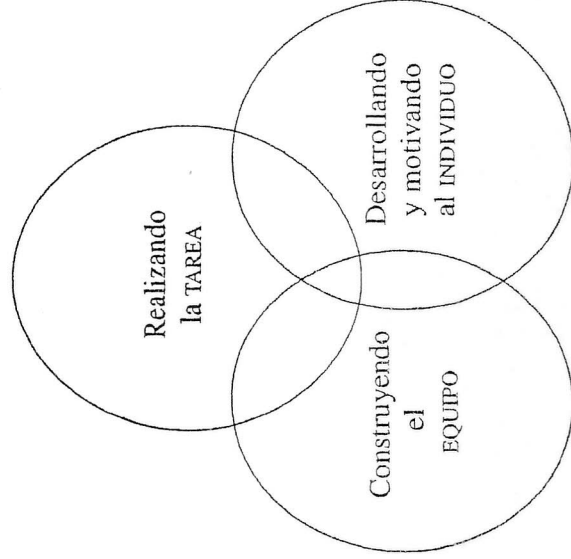
- S N 1. Las personas me consideran agresivo.
- S N 2. Al revisar el trabajo de los otros, los líderes deben prestar atención a los principales puntos de progreso e ignorar las actividades específicas realizadas durante el proceso.
- S N 3. Los líderes deben atribuir tareas genéricas a sus subordinados, sabiendo que ellos harán un buen trabajo.
- S N 4. Los líderes deben estimular a sus subordinados a establecer metas específicas, no objetivos generales.
- S N 5. En general, no acostumbro a programar mi trabajo con más de una semana de antelación.
- S N 6. Las personas que trabajan en mi profesión suelen estar bien pagadas, tanto por su experiencia como por lo que aportan.
- S N 7. Las reuniones de grupo deben ser formales e ir directamente al punto que interesa.
- S N 8. Creo que es más importante adoptar acciones rápidas que quedarse en planificaciones lentas.
- S N 9. Las personas me consideran un líder «cabeza-dura», en comparación con otros que realizan un trabajo equivo- valente.
- S N 10. Los líderes sólo deben apoyar a sus subordinados cuando éstos tienen razón.

grupo y, aunque no se retiren, pueden dejar de trabajar de manera productiva. Siempre que sea posible, los líderes deben procurar que sean satisfechas las necesidades de los individuos, y que éstos se integren en el grupo y en los objetivos de la organización.

Los líderes pueden recibir una ayuda para comprender sus principales responsabilidades mediante el estudio del modelo proyectado por John Adair, que consta de los tres círculos, ligados entre sí, de las funciones de liderazgo. El enfoque funcional centrado en la acción, que John Adair hace del liderazgo en su obra *Effective Executive*, proviene de casos concretos estudiados por él.

Adair muestra que la actuación del líder en uno de los círculos afecta a otro o a los otros dos círculos. Los esfuerzos orientados a atender las necesidades del grupo o del individuo derivan directamente de la preocupación de los líderes por lograr realizar la tarea. Para alcanzar esos objetivos con éxito, el grupo debe permanecer unido como una fuerza cohesionada, y los individuos deben dar lo mejor de sus esfuerzos para la realización del trabajo.

Estudia estos círculos. En el capítulo siguiente los exploraremos más a fondo. Por ahora, al examinar cada círculo, ¿puedes ver cómo cada uno influye en los otros dos?



Funciones-clave para un liderazgo eficiente

Los líderes pueden mejorar su trabajo y eficiencia a través de su capacidad de influir en el grupo y sus miembros para realizar una tarea común. En la práctica, eso significa:

1. Asegurarse de que se realice la tarea necesaria.
2. Atender las necesidades de los grupos en relación al trabajo en equipo y a la moral del mismo.
3. Desarrollar y satisfacer las necesidades individuales dentro del grupo.

Los líderes eficientes actúan en las tres áreas, y muchas veces lo hacen simultáneamente. Veamos cómo interactúan estos tres círculos.

Si quitamos el círculo de la tarea (véase el diagrama del final del capítulo 6), hacemos desaparecer gran parte de los círculos del grupo y del individuo. Si el grupo deja de realizar su tarea, se produce la desintegración del grupo y la insatisfacción del individuo. Para que la moral permanezca elevada, los grupos deben realizar sus tareas.

Si eliminamos el círculo de las necesidades del grupo, también quedan afectados los otros dos. La falta de unidad en el grupo perjudica el rendimiento del grupo y ocasiona la insatisfacción de las necesidades individuales.

Si ignoramos las necesidades de los individuos, veremos reducida la eficiencia tanto de la tarea como del equipo. Al sentirse frustrados o infelices, no darán su contribución máxima a la tarea común o a la vida del grupo en la organización del espíritu de equipo.

Los tres círculos también se influyen mutuamente cuando se producen cambios de carácter positivo en cualquiera de ellos.

El éxito en la realización de la tarea, por otra parte, produce cambios en los círculos del grupo y del individuo. La conquista del objetivo común ayuda a desarrollar un sentido de solidaridad e identidad en el grupo. Los momentos de victoria equilibran las diferencias psicológicas entre las personas.

La comunión armónica y una moral alta de grupo, basadas en las conquistas pasadas de ese grupo, tienden a hacer que los grupos trabajen más intensamente en la realización de las tareas. Y simultáneamente proporcionan un clima más satisfactorio para los individuos.

Cuando los individuos ven reconocidas sus necesidades y sienten que están haciendo una contribución válida al esfuerzo del grupo, obtienen resultados en las otras dos áreas.

En cuanto a los líderes, el significado de los tres círculos vinculados entre sí hace que se vean a sí mismos no en términos de las cualidades personales, sino de las funciones que desempeñan. El énfasis recae sobre lo que los líderes hacen de hecho como respuesta a las necesidades de la situación, y no sobre sus propias personas, ni siquiera sobre su saber en sus campos concretos de actuación.

Por consiguiente, los líderes deben tratar de satisfacer las tres áreas de necesidad:

1. Realizar la tarea.
2. Construir el equipo.
3. Motivar y desarrollar a los individuos.

En determinadas situaciones, los líderes tendrán que centrarse en una u otra de tres áreas. Aun así, sólo pueden conseguir resultados eficientes consistentes si integran sus contribuciones positivas en las tres áreas.

Realizando las tareas

La responsabilidad primordial del líder comprende la realización de las tareas para las que existe el grupo o la organización. Sus principales contribuciones para obtener los resultados esperados dependen de:

1. *Determinar los objetivos.* Los líderes deben definir los objetivos importantes (o resultados finales): qué desean y cuándo lo desean. Y deben expresarlo con precisión, de manera breve y clara, por escrito.
2. *Planificar las actividades necesarias.* Deben decidir lo que hay que hacer para obtener los resultados finales. Eso significa que deben exponer los objetivos de varias maneras: los objetivos generales, los específicos, los de largo y los de corto plazo, los inmediatos. Los buenos líderes cuestionan toda actividad que se proponga. Hacen preguntas simples, como: «¿es importante?», «¿es necesario?», «¿es útil?», «¿por qué?»...
3. *Organizar el programa.* Deben organizar una lista de todas las cosas importantes que hay que hacer, y ordenar esas tareas según las prioridades. Los buenos líderes dividen cada actividad y concretan los pasos a seguir.
4. *Preparar un cuadro que desarrolle el programa.* Los líderes deben hacer una programación de todo el trabajo, en la que se establezcan las fases de cada uno de los pasos que hay que dar. Una vez hecha esta programación más detallada, se orientan por ella o la rehacen. Los líderes eficientes siguen una línea.
5. *Establecen con claridad los deberes y las responsabilidades.* Deben definir de la manera más clara posible todas las responsabilidades y autoridades delegadas, así como las relaciones entre ellas, tratando luego de coordinarlo todo ello.
6. *Mantener los cauces de comunicación.* Los líderes deben mantener bien informados a sus colegas y subordinados. También deben facilitar a sus colegas la responsabilidad que tienen de mantenerles informados sobre todos los asuntos pertinentes.
7. *Desarrollar la cooperación.* El éxito de las realizaciones depende casi siempre de que los individuos y los grupos trabajen en común. Los líderes deben explicar

bien los resultados que desean, así como sus expectativas sobre cada individuo y sobre cada grupo implicado. De lo contrario, los malentendidos y las fricciones pueden perjudicar el progreso en el trabajo.

8. *Establecer puntos de control.* Los líderes deben determinar dónde y cuándo tienen intención de revisar los progresos conseguidos. Deben resolver los problemas, determinar las correcciones y hacer los ajustes necesarios.

Planificación para emprender la acción

La eficiencia del liderazgo y el éxito de la organización están relacionados con lo que los líderes logran realizar de hecho. Por eso es frecuente describir al líder como una persona que:

- sabe adónde va;
- sabe lo que hace;
- se orienta en función de la acción a desarrollar;
- toma decisiones correctas;
- obtiene resultados.

¿Por qué algunos líderes obtienen resultados, mientras que otros, con funciones semejantes y trabajando con la misma intensidad, logran muy poco o nada? Antes de emprender una acción, la mayoría de los líderes eficientes determinan adónde quieren ir y por qué quieren llegar allí.

Los líderes eficientes:

- concretan dónde se encuentran en este momento;
- determinan adónde quieren llegar;
- saben exactamente por qué quieren llegar allí;
- deciden cuál es el mejor camino para ello.

Después de comenzar a trabajar en la búsqueda de sus objetivos, los líderes eficientes también:

- compulsan periódicamente su progreso;
- modifican o eliminan aquellas actividades que no les permiten continuar su proceso;
- si es necesario, cambian el proceso o los métodos.

Los líderes eficientes planifican sus realizaciones, localizando con precisión los resultados deseados. Determinan de antemano los mejores medios para llegar a sus metas. Esta actividad-clave en el proceso del liderazgo de gestión determina la eficiencia con que los líderes podrán desempeñar otros papeles de liderazgo.

Las actividades del liderazgo de gestión, conocidas como proceso básico de gestión, comprenden:

* *Planear.* Los líderes eficientes miran al frente, establecen metas y desarrollan un proyecto para la acción futura. Necesitan decidir lo que el grupo se propone conseguir. La planificación es un proceso continuo, una actividad que nunca tiene fin. La planificación establece un puente sobre el abismo existente entre el punto en que están las personas y el punto al que los líderes quieren que lleguen. La planificación responde anticipadamente a las dudas relativas a la acción futura. ¿Qué es preciso hacer? ¿Por qué se debe hacer? ¿Dónde se debe hacer? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cómo debe hacerse?

* *Organizar.* Los líderes reúnen y organizan todos los recursos necesarios, especialmente los humanos, para realizar el trabajo con éxito. La organización ayuda a las personas a trabajar juntas, con eficiencia; con ella se coordina el trabajo de las personas para que puedan llegar a los resultados deseados, se distribuyan las tareas y consigan estar satisfechas en el trabajo, según sus habilidades, conocimientos y necesidades.

Todos los miembros del equipo necesitan saber cuáles son las actividades que están bajo su responsabilidad, quién los ayuda, a quién deben ayudar, las relaciones y los canales de comunicación y la estructura general de su grupo de trabajo.

* *Motivar*: La motivación hace que las personas entren en acción para la implementación de los planes, programas y decisiones, a través de los esfuerzos del grupo.

* *Controlar*: Los líderes miden la ejecución de los planes. En el proceso de pensar el trabajo, el paso final es establecer controles. Los líderes preguntan y deciden: ¿qué puntos de control utilizaremos en el camino hacia el objetivo? Y en concreto, ¿cómo mediremos el progreso y con qué intervalos de tiempo?

Pero los líderes eficientes van más allá de la función de control: revisan periódicamente las acciones pasadas y actuales para comparar los resultados con el tiempo y el esfuerzo invertidos y con los costos. Los líderes deben determinar si la organización obtiene el máximo provecho de los recursos, tanto humanos como no humanos.

1. La planificación para lograr los objetivos se hace mirando al frente, de modo que el líder pueda visualizar y decidir sobre un determinado proceso de acción, para alcanzar el resultado deseado.
2. La planificación, que es una actividad básica del liderazgo de gestión, requiere pensar mucho, estudiar y hacer una organización previa de todos los detalles necesarios para la conquista de la meta prevista.
3. La planificación es la etapa del pensamiento (o conceptualización), antes de que el líder tome decisiones o comience la acción. Toda acción eficiente exige una planificación adecuada; sin ella, los resultados quedan a merced de la suerte o de la esperanza de que los hechos acontezcan conforme a lo deseado. Cuando el trabajo sale mal, casi siempre tiene la culpa una falta de planificación o una insuficiente conceptualización previa.
4. La planificación permite que el trabajo progrese de manera suave, sin que los miembros del grupo se sientan presionados.
5. Con todo, la planificación no elimina todos los riesgos; éstos son consecuencia del progreso. Todo progreso

implica correr riesgos. La planificación bien hecha permite correr unos riesgos concretos en su momento oportuno, procurando evitar que surjan crisis. Una serie continua de crisis indica una planificación mal hecha.

6. Planificando de manera racional, eres tú quien determina adónde quieres ir y cómo vas a llegar hasta allí. En el proceso de planificación, los líderes comienzan por el objetivo y trabajan de él hacia atrás, tratando de determinar los pasos necesarios para alcanzar la meta en un tiempo determinado.
7. La planificación no se preocupa de las decisiones futuras, sino del *impacto futuro* que producirán las decisiones *presentes*. La planificación adecuada garantiza el uso eficiente de los recursos disponibles para la conquista de los objetivos fundamentales.

Pasos en el proceso de planificación

En el desarrollo de un plan eficiente, los líderes deben hacer las siguientes preguntas, que ya indicamos antes:

1. ¿Qué debe hacerse?
2. ¿Por qué debe hacerse?
3. ¿Dónde debe hacerse?
4. ¿Cuándo debe hacerse?
5. ¿Quién debe hacerlo?
6. ¿Cómo debe hacerse?

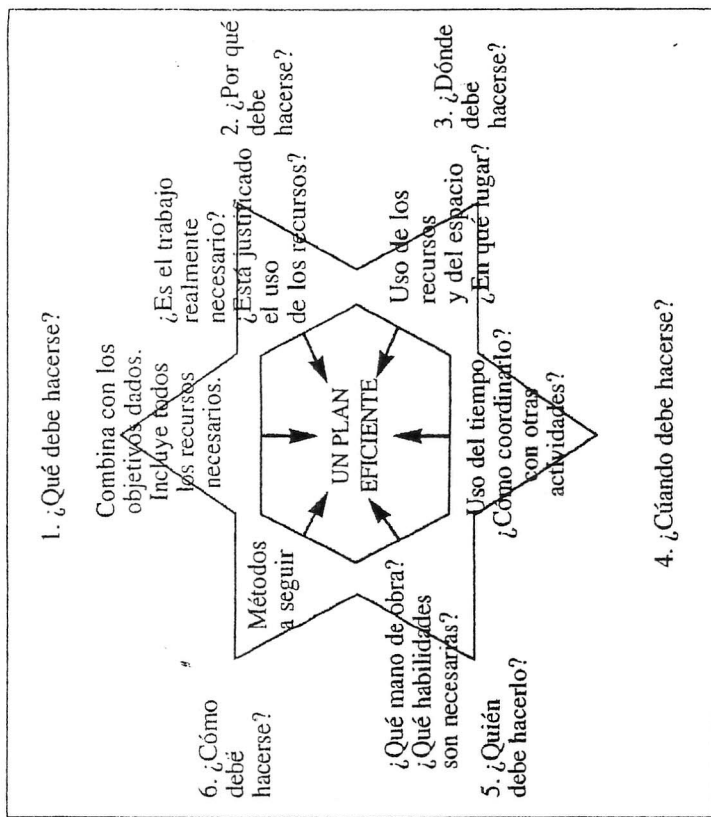
Como se muestra en la figura que viene a continuación, estas seis preguntas son las puntas de una estrella. Comenzando por la parte superior y en el sentido de las agujas del reloj, encontramos «¿Qué debe hacerse?», «¿Por qué debe hacerse?», etc.

Liderazgo orientado a los resultados

Los líderes eficientes persiguen metas bien definidas. En ausencia de metas específicas, surge la confusión, acompañada del «comportamiento centrado en las actividades», en contraste con el «comportamiento orientado a los resultados», tal como se muestra en las siguientes columnas.

Comportamiento centrado en las actividades	Comportamiento centrado en los resultados
--	---

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> Propósito oscuro
Las personas tienden a preocuparse más por lo que hacen y cómo lo hacen que por centrarse en las razones por las que están trabajando y en el resultado que esperan de sus acciones. En verdad, tal vez tengan una idea muy vaga, o desconozcan por completo qué resultados pueden llegar a producir sus acciones. Reacción a los problemas
Las personas emplean la mayor parte de su tiempo y energías en reaccionar a los problemas, a una crisis después de otra. Parece no existir planificación anticipada, y tiende a esperarse a que surjan el trabajo o los problemas, para actuar sobre ellos. Poca coordinación
Existe una clara ausencia de coordinación entre los diversos individuos y unidades de la organización; y las unidades e individuos trabajan bajo finalidades cruzadas y persiguiendo metas en conflicto. Atención mal enfocada
Como dice el refrán, «niño que no llora, no mama». La elec- | <ol style="list-style-type: none"> Metas bien definidas
Las personas tienen una idea bastante clara de los resultados que intentan obtener mediante sus actividades. Acción anticipada
Existe planificación previa, y todas las acciones van expresamente dirigidas a obtener los resultados deseados. Eso se llama acción anticipada. Cooperación
Los individuos y las unidades de la organización trabajan en armonía, rumbo a metas comunes a todos. Tanto las metas individuales como las de las unidades son coherentes con las metas de la organización y son apoyadas. Prioridades adecuadas
Los problemas que son más críticos para la conquista de los |
|--|---|



¿Qué debe hacerse? Esta pregunta combina con el objetivo final. La planificación ayuda a la persona a proyectar y realizar las acciones necesarias para lograr el objetivo. El punto básico de la planificación es conocer el punto final. Cuando el líder sabe adónde quiere ir, puede considerar qué es preciso hacer para llegar a ello. Y ello suscita la cuestión de los recursos disponibles y de lo que será necesario. A partir de la primera pregunta, la flecha de la figura dirige la atención hacia la frase que está en la punta de la estrella: «Combina con los objetivos dados. Incluye todos los recursos necesarios».

El diagrama en forma de estrella muestra las otras preguntas y las respectivas razones para que se hagan. Utiliza esa figura como mapa para desarrollar tus planes. Sean cuales sean éstos, las preguntas pueden ayudarte, y también te será fácil usarlas. Aunque la planificación exige un trabajo cuidadoso, no tiene por qué ser complicado ni decepcionante. No lo será si el líder va siguiendo esos sencillos pasos.

ción de lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo se hace sobre la base de quién grita más fuerte. Los problemas reciben atención conforme a las presiones y exigencias sobre su solución, en vez de tener en cuenta cuáles son más críticos o más importantes.

5. *Decisiones inconsistentes*

El proceso de toma de decisiones no es racional. Hay poca consistencia en las decisiones tomadas por los diferentes miembros de la organización.

6. *Rígida estructura organizativa y atención reducida a la actividad*

Se presta mucha atención a la definición y mantenimiento tanto de la jerarquía de la organización como del área de autoridad y responsabilidad individuales.

En un sistema así, las personas no siempre sienten satisfacción personal por sus contribuciones y tienden a sentirse importantes enfatizando la posición que ocupan en la jerarquía de la organización. Los miembros de la organización cuidan celosamente sus respectivas áreas de autoridad y responsabilidad, construyendo muros a su alrededor que los separan de los demás. El nivel relativo de los cargos recibe mayor atención que las aportaciones que realizan.

Y las personas, en general, sólo actúan en las cuestiones que pertenecen a sus áreas definidas de autoridad.

objetivos deseados son considerados como los más importantes. Y reciben la más alta prioridad en la atención y en la acción.

5. *Consistencia en las decisiones*

Las decisiones se toman en orden a alcanzar metas claramente comprendidas y aceptadas por todos. Así, hay consistencia en las decisiones tomadas por los diferentes miembros de toda la organización.

6. *Lo más importante es una estructura organizativa flexible y la conquista de las metas*

Aunque las personas respetan la estructura de la organización en todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades, están más interesadas en alcanzar los objetivos comunes o predeterminados que en actuar y trabajar sólo en los parámetros organizativos prescritos. La atención se mantiene entera en la conquista de los objetivos.

7. *Pocos resultados*

Las personas pasan su tiempo resolviendo problemas, tomando decisiones e implementando órdenes. Hay mucha actividad. Se desaprovechan abundantes energías y esfuerzos. Los resultados son insignificantes.

7. *Meta alcanzada*

Se obtienen los resultados. Hay un modelo consistente de conquista de los objetivos.

El liderazgo orientado hacia los resultados depende de un enfoque diferente del trabajo, en el que el énfasis se pone en el resultado esperado. En contraste, en el comportamiento centrado en las actividades las personas no captan a fondo lo que se espera que ellas alcancen. El liderazgo orientado hacia los resultados implica la predeterminación de los resultados finales. Entonces, el líder especifica cuáles son todas las acciones necesarias para llegar a esos resultados. El liderazgo orientado a las actividades impide a los miembros dirigir su atención hacia los objetivos y, aunque siempre se mantengan ocupados, producen poco.

Los líderes eficientes hacen que acontezcan las cosas. Cuando hay buenos resultados sin una buena planificación, son meros resultados de la suerte y no de una buena gestión.

La planificación exige:

- tiempo. Algunos líderes parecen no tener tiempo para planificar esta semana, y se debe sobre todo a que no planificaron adecuadamente la semana pasada;
- pensar. Para muchas personas es la cosa más difícil del mundo;
- trabajar con papel. Los buenos líderes escriben todos sus planes, tanto para mostrar que existen como para hacer las revisiones periódicas;
- procedimientos sistemáticos;
- por encima de todo, comprometerse con un resultado específico y concreto, en un tiempo determinado.

Con una buena planificación, las personas en funciones de liderazgo pueden disponer de un tiempo valioso y centrarse en las áreas vitales de su trabajo. Los líderes de gestión

necesitan afinar sus habilidades de planificación. En el ejercicio que sigue, las personas en posiciones de liderazgo pueden aprender a establecer objetivos consistentes y a implementar los pasos necesarios en el proceso de planificación.

EJERCICIO:

PLANTILLAS PARA LA PLANIFICACIÓN

La planificación no es sólo un ejercicio mental o un trabajo burocrático. La planificación sabe y reconoce que quiere obtener resultados, resolver un problema o desarrollar un proyecto. La planificación eficiente comienza en una situación que exige mejoras. Por ejemplo: selecciona el problema más urgente de tu grupo de trabajo (puede ser un problema de relaciones humanas, de costos o de calidad) y determina los resultados que pretendes alcanzar.

Identifica un problema específico:

Determina los resultados que deseas:

¿A quién podrías incluir en el proceso de planificación?
¿Debes planificar tú solo? ¿Quién debe participar contigo en el proceso?

Sugerencia: formula tú solo únicamente los planes más sencillos. Como regla general, invita a que te ayuden en la preparación a las personas que van a jugar un papel importante en el desarrollo del plan. Con todo, haz tú solo la plani-

ficación preliminar. Así puedes dar la orientación adecuada a toda la operación de planificación.

Haz una lista de los pasos de la planificación, seguida de los nombres de las personas afectadas por el plan. Después, haz otra lista reducida de las personas-clave en el proceso de planificación.

Lista de los pasos de la planificación:

Lista de las personas afectadas:

Lista de las personas que participan en el proceso de planificación:

PREPARACIÓN DEL PLAN

Incluye las seis preguntas que citamos en el proceso de planificación:

1. ¿Qué quiero que se haga?

2. ¿Por qué quiero que se haga?

3. ¿Dónde se hará?

4. ¿Cuándo se hará?

5. ¿Quién lo va a hacer?

6. ¿Cómo se va a hacer?

Construyendo el equipo

Los líderes no pueden realizar el trabajo solos. Pueden liderar, pero necesitan que otros les sigan. En este capítulo vamos a centrarnos en cómo trabajar con otros y establecer la unión entre ellos.

Los grupos de trabajo tienen su propio sentido de identidad, y los líderes eficientes comprenden que los grupos de trabajo tienen su propia personalidad, su fuerza, sus actitudes, sus patrones de comportamiento y sus necesidades. Los líderes que tienen en cuenta todo eso pueden conseguir el éxito, porque responden a todas las necesidades del grupo.

Para atender a todas las necesidades del grupo y mantener elevada la moral, los líderes deben:

- * Establecer y mantener los objetivos y los patrones del grupo.
- * Ofrecer ocasiones con regularidad para informar a los grupos sobre los planes actuales y los desarrollos futuros.
- * Implicar al grupo como un todo en la conquista de los objetivos.
- * Organizar reuniones regulares para consultas efectivas, antes de la toma de decisiones que afecten al grupo.
- * Mantener la cohesión del grupo y tratar con eficacia las diferencias, las discusiones y los conflictos.

Para funcionar bien como un equipo, también los miembros del grupo deben estar al tanto de los factores que favorecen o perjudican el funcionamiento del equipo. Por eso deben tener la oportunidad de ponerse de acuerdo sobre los factores particulares que necesitan desarrollar en su propio equipo.

AUTO-EVALUACIÓN

Ordene los siguientes párrafos del más al menos típico, según su propia personalidad, el número 1 es para el que representa más típicamente su personalidad y el número 5 es el menos representativo de su personalidad.

Decisiones: Elemento 1:

- | | |
|--|--|
| 1. Acepto las decisiones de los demás. | |
| 2. Valoro mucho mantener buenas relaciones. | |
| 3. Busco decisiones viables aunque no perfectas. | |
| 4. Valoro mucho tomar decisiones fijas. | |
| 5. Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión | |

Convicciones Elemento 2:

- | | |
|--|--|
| 1. Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido. | |
| 2. Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías. | |
| 3. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias. | |
| 4. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros. | |
| 5. Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata | |

Conflicto Elemento 3:

- | | |
|---|--|
| 1. Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto. | |
| 2. Trato de evitar conflictos, pero cuando se me presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida. | |
| 3. Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa. | |
| 4. Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina y el trabajo. | |
| 5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones. | |

HOJA DE TRABAJO

LISTA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Instrucciones:

Abajo hay una lista de doce características de un líder. Su trabajo será el de enumerar esas características, colocando el no. 1 en aquella que a su entender, es más importante, el no. 2 en la segunda característica más importante, hasta el no. 12, en aquella que a su entender es la menos importante para un líder.

Características:	Individual	Grupal
A. Mantiene el orden durante todo el tiempo de la reunión.		
B. Es amistoso y sociable.		
C. Tiene ideas nuevas e interesantes; es creativo.		
D. Sabe escuchar y procura comprender a las demás personas.		
E. Es firme y decidido, no duda.		
F. Admite abiertamente sus errores.		
G. Procura hacer entender a todos.		
H. Promueve oportunidades para que todos los miembros ayuden en la solución de los problemas.		
I. Sabe elogiar con frecuencia y raras veces hace críticas negativas.		
J. Le gusta conciliar.		
K. Sigue rigurosamente las reglas y los procedimientos.		
L. Nunca manifiesta rencor o insatisfacción.		

MATERIAL ENTREGADO

MODULO II

“TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO”

PROFESORA:

SUSSAN ESSE

***GUIA DEL PARTICIPANTE
TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO
18 Y 19 DE AGOSTO DEL 2006***

***ORGANIZA: PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA APYME – USACH***

***FINANCIA: FUNDACION PARA
LA INNOVACION AGRARIA***

RELATOR: SUSSAN XIMENA ESSE PORRAS

ALAMEDA 2229 – METRO ESTACION REPÚBLICA – SANTIAGO, CHILE.

INDICE

I.- INTRODUCCION	3
II.- DESCRIPCION DEL CURSO	4
III.- DESARROLLO DEL CURSO	5
▪ CUADRO RESUMEN MODULO 1	5
▪ MODULO 1: SISTEMATIZACIÓN CONCEPTUAL DE LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO	6
▪ CUADRO RESUMEN MODULO 2	10
▪ MODULO 2: CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO	11
▪ CUADRO RESUMEN MODULO 3	20
▪ MODULO 3: COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO Y ADMINISTRACION DE CONFLICTO – ANALISIS TRANSACCIONAL	21

I.-INTRODUCCION

En el marco de los objetivos y lineamientos estratégicos de la Fundación para la Innovación Agraria, el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa APYME, - dependiente de la Universidad de Santiago de Chile, diseñó un programa de formación destinado a fortalecer las capacidades de quienes se desempeñan en las distintas etapas de la cadena productiva en calidad de Dirigentes Gremiales del Sector Agrario, con el fin de potenciar sus capacidades practicas, mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, las que en este modulo se orientan a: potenciar el trabajo en equipo y el liderazgo a nivel organizacional.

En este sentido, APYME ha recogido en función de su experiencia en el sector, las dificultades que en esta materia experimentan los Dirigentes Gremiales, así como también; las necesidades y demandas permanentes en materia de adquisición de herramientas y ayudas practicas que favorezcan los procesos de innovación tecnológica y su incorporación a la cadena productiva en forma sostenida y sustentable.

A partir de los datos recopilados y su posterior procesamiento, Apyme concluye en la necesidad de dotar a los Dirigentes Gremiales del Sector, de instrumentos y conocimientos que le permitan articular y utilizar de mejor manera el recurso humano de que disponen, partiendo de la premisa de que es éste el elemento fundamental que da vida y sentido a la totalidad de los procesos productivos y a sus resultados a nivel micro y macro. En este contexto, se plantea la necesidad de potenciar al dirigente gremial en lo relativo a la conducción, organización y coordinación del ámbito de competencia a que se circunscribe, sensibilizándolo en lo relativo a formas y contenidos que facilitan su tarea, en la medida que sea capaz de posicionarse como lider en sus distintas dimensiones, previo análisis de las situaciones y sucesos.

A continuación, el documento que se presenta tiene por objetivo facilitar al alumno partícipe del taller “ Liderazgo y Trabajo en Equipo” los conocimientos básicos que le permitirán aprehender las temáticas y conceptos que se expondrán en clases, reconocer actitudes y conductas que facilitan la conducción de grupos y equipos de trabajos, así como su constitución; forjar alianzas estrategicas y ante todo generar instancias que favorezcan los proceso organizacionales, la administración de conflicto y la adecuada integración y uso del recurso humano de que disponga.

II.- DESCRIPCIÓN DEL CURSO

El curso: Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo, ha sido diseñado para dictarse en 10 horas cronológicas. Para estos efectos, el programa de trabajo contempla la integración de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas, mediante la articulación del componente teórico y práctico de la temática a tratar, facilitando al alumno la comprensión y adecuada ejemplificación de los conceptos objeto de estudio.

El programa de trabajo está compuesto de tres módulos (3). El primero de ellos "Sistematización Conceptual de Liderazgo y Equipo de Trabajo" tendrá una duración de 3 horas cronológicas, su objetivo es nivelar semánticamente al alumno del taller y a partir de ello caracterizar y definir un perfil de un líder tipo, para luego determinar su rol en calidad de mediador y/o interventor para la creación de un equipo de trabajo.

El segundo módulo: " Creación y Administración de Equipos de Trabajo" tendrá una duración de 3 horas cronológicas, su objetivo es identificar las fases y/o etapas para constituir un equipo de trabajo, reconociendo la importancia de los sistemas de comunicación, la estructura organizacional y las actitudes y conductas presentes en la organización.

El tercer módulo " Comportamiento del Equipo y Administración de Conflicto" tendrá una duración de 3 horas 45 minutos, su objetivo es integrar los conocimientos y habilidades aprendidas en los capítulos previos sobre la base del análisis del conflicto como una dinámica propia de una organización sujeta a ámbitos de poder y decisión, conflictuados por intereses dispares.

Finalmente los alumnos deberán rendir una prueba escrita compuesta de 14 aseveraciones, las que deberán indicarse como Verdaderas (V) o Falsas (F). Esta prueba tendrá una duración de 15 minutos, la nota 4.0 que permitirá aprobar el curso se obtendrá logrado un 65% de aprobación.

III.- DESARROLLO DE LOS MODULOS DEL CURSO

CUADRO RESUMEN MODULO 1

1.- ¿ UN EQUIPO DE TRABAJO REQUIERE DE UN LIDER?

1.1.- CONCEPTUALIZACIÓN

- a.- ¿Qué es un líder?
- b.- ¿Cómo se caracterizan y/o tipifican?
- c.- ¿Qué es un equipo de trabajo?
- d.- ¿Qué es un grupo de trabajo?
- e.- ¿Cuál es la relación entre un líder y un equipo de trabajo?
- f.- ¿Cómo un líder determina a un equipo de trabajo?

1.2.-PRINCIPIOS RECTORES DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- ✓ Adecuación de medios afines
- ✓ Adecuado uso de los canales de comunicación.
- ✓ Reconocimiento e identificación de canales de información formales e informales
- ✓ Ordenamiento de procesos
- ✓ Posicionamiento situacional
- ✓ Bloqueo y desbloqueo de imágenes
- ✓ Formación y definición de nuevos escenarios
- ✓ Control y administración de emociones y sensaciones.

1.3.- PRINCIPIOS RECTORES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Definición y priorización de objetivos
- ✓ Adecuación de intereses
- ✓ Reconocimiento de habilidades y aptitudes que distinguen a los integrantes del equipo
- ✓ Valoración de los integrantes del equipo
- ✓ Diferenciación de las tramas autoridad y poder.

1.4.- LITERATURA SUGERIDA

- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill

MODULO 1: SISTEMATIZACIÓN CONCEPTUAL DE LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO

El líder es **aquella persona que es capaz de influir en los demás**, su opinión es la más valorada. **El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica** que se ocupa en la organización, así **una persona puede ser el jefe de un grupo pero no necesariamente ser su líder**, contrariamente, una persona del grupo puede **ser el líder sin ser el jefe**.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud del poder que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de ese poder, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce sobre ellos.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra un líder.

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir grupo de personas en función de un interés superior, que trasciende en el tiempo (equipo de trabajo):**

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

En este afán el líder se caracteriza también por su **visión de futuro. Esto es, una persona que mira al largo plazo**, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. Con esta mirada el líder **anticipa los cambios**, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder **persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas**, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño posible.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, **luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.**

El líder representa para el resto del grupo un auténtico **ejemplo de dedicación**, de entusiasmo y de coraje. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

A continuación, una breve síntesis de las cualidades básicas que caracterizan a un líder:

- ✓ **Visionario:** el líder se caracteriza por su **visión a largo plazo**, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- ✓ **Persona de acción:** el líder no sólo fija unos **objetivos** exigentes sino que **lucha denodadamente por alcanzarlos**, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.
- ✓ **Brillante:** el líder **sobresale sobre el resto del equipo**, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- ✓ **Coraje:** el líder **no se amilana ante las dificultades**; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.
- ✓ **Contagia entusiasmo:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.
- ✓ **Gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, **habilidad que le va a permitir "vender" su visión**, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- ✓ **Convincente:** **el líder es persuasivo**; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- ✓ **Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.
- ✓ **Capacidad de mando:** el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser **capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario**.
- ✓ **Exigente:** **con sus empleados**, pero también, y **muy especialmente, consigo mismo**. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
- ✓ **Carismático:** si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.
- ✓ **Honestidad:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero.
- ✓ **Cumplidor:** el líder tiene que ser una **persona de palabra**: lo que promete lo cumple.
- ✓ **Coherente:** el líder tiene que **vivir aquello que predica**.

A.- ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO?

El éxito del líder depende en gran medida de **rodearse de un buen equipo**, de gente especialmente competente.

Ningún líder pueda tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto es apoyarse en los mejores.

Además, **el futuro de la empresa exige que el líder forme un excelente equipo** que sea capaz de funcionar cuando él no esté.

El líder tiene la suficiente seguridad en si mismo que **no teme rodearse de gente destacada**, no teme que alguien le pueda hacer sombra. Así cuando **el líder** elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. **Busca gente muy competente**, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

B.- ¿QUÉ DESAFÍOS PLANTEA EL TRABAJO EN EQUIPO?

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. **Crear un ambiente participativo**, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El líder admitirá (y fomentará) **la discusión mientras se abordan los problemas** (que la gente exponga sus puntos de vista), pero **una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura**.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el líder se preocupará por conseguir un **ambiente de entendimiento entre sus colaboradores**.

Es fundamental que haya **mucha comunicación dentro del equipo**.

Es necesario que sus miembros compartan la misma visión de empresa.

De ahí, la **importancia de mantener reuniones frecuentes** (diarias o semanales) que sirvan para estrechar lazos. Además, estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El líder fomentará dentro de su equipo la responsabilidad, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder de los resultados.

Para ello es fundamental que **el líder sepa delegar**.

Hay que **evitar superproteger a los colaboradores**, se tienen que acostumbrar a asumir responsabilidades.

Al igual que **el líder exigirá lealtad a su equipo**, él por su parte mostrará una **total lealtad hacia sus empleados**.

El líder defenderá a su equipo cuando sea atacado.

El líder se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro.

Por último, **el líder tiene la obligación de apartar a los mediocres**, a los indiferentes.

Si no lo hiciera terminaría **deteriorando la efectividad del equipo** y afectando negativamente a la empresa.

C.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS PROPIAS DE UN LIDER:

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.	-Se tiene demasiadas responsabilidades.
-Se esta actualizando en los temas de interés.	-Quita mucho tiempo personal.
-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices	-Ser responsable cuando un miembro comete un error.
-Se da sentido humano a la administración.	-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
-La persona líder construye el ser persona.	-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones

CUADRO RESUMEN MODULO 2

1.- ¿ CÓMO SE CONSTITUYE UN EQUIPO DE TRABAJO?

1.1.- DISTINCIÓN ENTRE UN EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

- a.- ¿Selección o elección de integrantes del equipo de trabajo?
- b.-¿Hay aspectos psicologicos comunes entre los integrantes de un equipo de trabajo?
- c.- ¿Cuándo estamos frente a un equipo de trabajo?
- d.- ¿Cómo son las comunicaciones en un equipo de trabajo?
- e.-¿Existen estrategias de intervención?

1.2.-PRINCIPIOS RECTORES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Confianza y credibilidad
- ✓ Liderazgo redistributivo
- ✓ Proclives al cambio y riesgo mesurado
- ✓ Ordenamiento de procesos conductuales y actitudinales
- ✓ Control y administración de emociones y sensaciones.

1.3.- PRINCIPIOS RECTORES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- ✓ Definición y priorización de objetivos
- ✓ Adecuación de intereses
- ✓ Reconocimiento de habilidades y aptitudes que distinguen a los integrantes del equipo
- ✓ Estrategias para generar y/o mantener equipos de trabajo

1.4.- LITERATURA SUGERIDA

- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill

MODULO 2: CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

A. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión .
- Asignación de roles y normas.

- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia.

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general.

Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los ranking grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

B. ROL DEL LÍDER - MENTOR EN EL TRABAJO EN EQUIPO

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como EQUIPO DE TRABAJO.

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARAS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la determina la eficiencia de una empresa.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una empresa eficiente?

Ese es el desafío de los empresarios. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos empresarios.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

Patrones de conducta de los líderes de equipo

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.

Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.

Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.

Integración: el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.

Dominio: el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.

Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.

Reconocimiento: el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.

Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

C. DESARROLLANDO EQUIPOS

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podrían tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que él o ella es la persona mas inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo", indica Robichaud en un tono exasperado. Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, haga que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reúna a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Uno o mas de estas técnicas puede ser usada para mantener al equipo

D. TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO

Las técnicas son:

- ✓ Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.
- ✓ Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- ✓ Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- ✓ Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

E. LAS VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ✓ Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- ✓ Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- ✓ Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- ✓ No hay lugar para el intolerante

F. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

\Entregar toda la información para que el equipo funcione:

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

\Generar un clima de trabajo agradable:

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

en lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

en lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "**Ese es un buen trabajo**", "**estamos avanzando más rápido de lo que suponía**".

\Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

G. REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

\buenas COMUNICACIONES INTERPERSONALES.

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

\equipo concentrado en la tarea.

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

\definir la organización del equipo.

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

\establecer la situación, tema o problema a trabajar.

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

\interés por alcanzar el objetivo.

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

\Crear un clima democrático.

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

✓ejercitar el consenso en la toma de decisiones

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

✓disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

H. ¿POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS?

Una encuesta, arrojó las razones por las que el trabajo en equipo fracasa en muchas oportunidades. Las principales fueron:

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos donde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo.

Los equipos se establecen cuando existen una meta completa y compartida.

- **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos.

El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y

capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo – que suele durar entre seis meses y un año – el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo.

El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades.

Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

Trabajar en equipo implica servir, dejar de pensar únicamente en nuestro beneficio. Solo de esta forma contribuiremos a formar un verdadero equipo

CUADRO RESUMEN MODULO 3

1.- ¿ COMO SE ADMINISTRA EL CONFLICTO EN UN EQUIPO DE TRABAJO?

1.1.- CONCETUALIZACIÓN

- a.- ¿Qué es un conflicto en un equipo de trabajo?
- b.- ¿Cómo se analiza?
- c.- ¿Qué es el enfoque transaccional?
- d.- ¿El rol y el estatus condicionan el proceso conflictivo?

1.2.-PRINCIPIOS RECTORES DEL ANALISIS TRANSACCIONAL

- ✓ Roles y estatus
- ✓ Sistemas comunicacionales.
- ✓ Reconocimiento e identificación de posiciones formales y perfiles psicologicos
- ✓ Ordenamiento de proceso conflictivo
- ✓ Posicionamiento situacional
- ✓ Bloqueo y desbloqueo de imágenes
- ✓ Formación y definición de nuevos escenarios

1.3.- LITERATURA SUGERIDA

- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill

MODULO 3: COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO Y ADMINISTRACION DE CONFLICTO – ANALISIS TRANSACCIONAL

Los jefes se ven enfrentados diariamente con las responsabilidades y el mando, asumen funciones, forman equipos y dirimen conflictos de toda clase. Surge entonces la típica pregunta de cual es el mejor estilo para dirigir y como se puede lograr un compromiso y lealtad entre los miembros de un grupo, cual es la mejor manera de responder al poder, de recompensar o castigar.

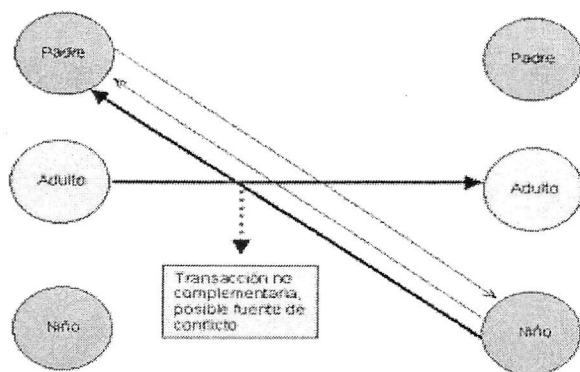
¿Ha pensado usted la repercusión que esto traería al grupo, y como la decisión de imprimir personalidad al asunto puede comprometer el logro de los objetivos, las metas y planes de una organización?

Las diferencias de poder y estatus que existen entre supervisores y subordinados son reales, no se las puede ignorar, ni eliminar, de manera que el asunto en cuestión es de qué manera el jefe ejerce el poder y qué consecuencias podrá traer finalmente.

El estilo de dirección es básicamente una transacción interpersonal. Los supuestos de uno acerca de las personas y el ejercicio del poder se comunican verbal o no verbalmente mediante un encuentro interpersonal. Un marco potencialmente poderoso para la comprensión de estos encuentros se da en la obra de Harris (basada en Eric Berne) sobre el Análisis Transaccional.

En cada una de las relaciones transaccionales entre uno o varios individuos se emplean terminologías que pueden dañar la comunicación y por ende propiciar la aparición de conflictos innecesarios o genuinos, con sus consecuentes resultados. De ahí que las variables comunicación, liderazgo y conflictos conforman un todo digno de análisis.

Es de suponer entonces que las transacciones en las relaciones interpersonales pueden ser una fuente directa de conflicto. Es interés de este material abordar esta temática desde el punto de vista teórico-integrativo.



Desarrollo

Cuando las personas interactúan en cualquier contexto, se produce inevitablemente una transacción social, en la que una persona reacciona frente a la otra. El estudio de esas transacciones se le ha dado el nombre de Análisis Transaccional. Esto fue propuesto por Erick Berne en los años 1950 como un tipo de psicoterapia.

El Análisis Transaccional parte de la premisa de que hay en cada personalidad los elementos de PADRE, ADULTO Y NIÑO. Las personas interactúan entre sí desde estas tres posiciones psicológicas distintas conocidas como estados del YO. Se considera que todas las personas funcionan desde una de la tres y mantienen códigos de lenguaje específicos en cada caso.

Las personas que actúan desde el estado del YO PADRE suelen ser protectoras, controladoras, estimuladoras, críticas o estimuladoras. Pueden referirse en forma dogmática a las normas y políticas, con palabras "siempre", "nunca", "debe", "debería", de la retroacción evaluativa global como "que tonto eres", retroacción descriptiva específica como "me irrita que dejes los papeles desorganizados", declaraciones que inducen culpabilidad como "si me respetaras....." e indicaciones físicas como señalar con el dedo de manera acusatoria".

El PADRE en nosotros puede emplear retiro del afecto y fundamentalmente trata de resolver los conflictos desde la óptica de la obligación, haciendo uso del poder que tiene.

El estado del YO ADULTO se expresa en un comportamiento racional, calculador, objetivo y no emocional. Estas personas tratan de mejorar las decisiones bajo el enfoque de las preguntas, se interesan en el cómo, cuando, donde, buscan hechos concretos e información y mantienen discusiones objetivas. Se muestran en una diversidad de frases como "ya veo", "considero", "desde mi punto de vista", "en mi criterio". Enfatizan en la solución de problemas y son cooperativos en la solución conflictual. En términos de poder, se consideraría el directivo idóneo.

Por ultimo el NIÑO que esta en nosotros refleja las emociones desarrolladas en etapas infantiles se comporta descuidadamente en su postura, aparta la mirada o baja la vista .Es dependiente, espontáneo, creativo, competitivo y encara la solución de conflictos mediante la elusión y la flexibilidad en la situación.

Las conversaciones que mantenemos son una mezcla de los tres estados del YO. Cada uno de ellos tiene características positivas y negativas. Nuestro tono de voz, las posturas, los gestos y las expresiones faciales pueden reflejar en nosotros el estado del YO.

De acuerdo a los tipos de transacciones que se establezcan podrán aparecer o no diferentes tipos de conflictos dados en el propio marco de las relaciones. Las transacciones en las que el estado del YO del emisor y receptor son compatibles en cuanto a la direccionalidad de las respuestas y se representan de forma paralela son las llamadas transacciones complementarias. Por otra parte, las transacciones cruzadas o no complementarias interrumpen la comunicación.

¿Cómo pueden verse amenazados los intereses entre supervisor y empleado ante una transacción de tipo no complementaria? Si tuviéramos que enmarcar la situación, diríamos que pueden aflorar conflictos interpersonales y al mismo tiempo intragrupal. Las posturas de los miembros se contraponen, lo que puede desembocar en una posición defensiva. En algunos casos el niño se defiende con palabras de etapas anteriores como "No me importa", "hazlo tu", y otras, a lo que el directivo puede responder haciendo uso del poder que le esta encomendado. Los conflictos interpersonales representan un grave problema para la empresa porque afectan profundamente las emociones del individuo, existe una necesidad de proteger la auto imagen de un posible daño provocado por los demás. Las relaciones pueden estar en riesgo y deteriorarse. Algunas veces los temperamentos entre dos personas pueden chocar.

Analizando mas profundamente el asunto, veamos que este caso pueden darse conflictos en un orden psicológico e implicar necesidades diferentes entre las partes así como desigualdad de poder y de pertenencia. Pueden tener relación con los valores de las personas y con su nivel de información sobre el asunto que defienden. Por esto debemos analizar cada una de las posiciones, intereses y necesidades.

El conflicto se convierte entonces en un proceso interaccional que cuenta con una situación de inicio, desarrollo y fin en el que interviene un momento critico. Veamos que se agrava cuando la cantidad de involucrados aumenta y cuando estos últimos están influenciados.

Es un proceso antagónico y complejo, según la cantidad de personas que intervienen, por la urgencia de resolución y por el tiempo que disponemos para solucionarlo. Pero además este proceso es co/construido por las partes. Es decir, las dos personas (NIÑO-PADRE) construyen el problema. Tienen una responsabilidad compartida así como su solución a partir de los diferentes estilos de manejo y resolución de conflictos.

Podemos considerar en este caso al conflicto como una variable dependiente y al desarrollo de las contradicciones que se dan en la transacción y sus consecuentes diferencias como variable independiente.

El conflicto en esta relación no es el proceso mismo, sino todas las diferencias. Genera cambios y es sustancial en el ámbito empresarial. Para analizarlo el tiempo es un factor fundamental a considerar.

Cuando el proceso del conflicto es largo, hay posibilidades de analizarlo con mas calma, pero cuando es corto se amontonan los acontecimientos y se torna mas desdibujado.

Los conflictos emocionales que se dan en esta transacción y las barreras de comunicación de este mismo tipo afectan el buen funcionamiento de la empresa. Las barreras comunicativas de tipo emocionales provocan un distanciamiento psicológico entre las personas, mientras que el conflicto emocional hace que las personas perciban a sus contrarios como entes que afectan o están a punto de afectar su integridad emocional.

Los conflictos de decisión están dados también en el caso del uso del poder del directivo, quien percibe como amenazante su medio e invadida su autoridad. La percepción del poder adquiere otro matiz de respuesta y el supervisor entrara en un conflicto de decisión.

La transacción entre los lideres que siempre ocurre de PADRE a NIÑO, no siempre marca un resultado negativo en el plano de las relaciones laborales, pero hay que señalar que cuando el empleado se acostumbra a un estado del Yo NIÑO en sus transacciones, no madura, ni tampoco aprende a aportar ideas, lo cual no permite facilitar la toma de decisiones en la organización.

El concepto de transacción pone de alguna manera a relieve la responsabilidad que existe en ambas partes en la interacción, según como inicien o como respondan empleados y directivos.

El conflicto comienza con la reacción de los empleados a las decisiones del empleador y los estilos de resolución de los mismos depende en gran medida del momento, las circunstancias y del contenido que encierra en sí el conflicto, es decir, su esencia.

Los conflictos en las transacciones PADRE_ NIÑO pueden tener su base en una gran variedad de elementos como el cambio organizacional, diferentes esquemas de valores

de las personas, percepciones y puntos de vista opuestos, que favorecen otras variedades como: los conflictos interpersonales, intragrupales, intergrupales y organizacionales o institucionales.

La postura del PADRE llega a la solución de conflictos mediante el empleo del temor o amenaza de castigo en el ejercicio del poder. La diferencia de status en este caso crea una barrera comunicativa, y al mismo tiempo ofrece una fuente en sí misma de conflicto por el uso del poder.

La postura del NIÑO es de evasión, y responden flexiblemente a los conflictos. Pertenecen al grupo de los "yes people".

En el caso del ADULTO, se buscan soluciones certeras para resolver y evitar conflictos innecesarios o genuinos. Se considera que esto es la manera más factible de transar.

Tratando de comunicarnos de forma Abierta como lo hace el ADULTO es la mejor manera de ser asertivos y de llegar a los demás. Si queremos serlo:

- * Debemos describir la conducta que nos produce desagrado. Mas que enjuiciarla, exponerla tal cual es.
- * Debemos expresar nuestros sentimientos para que podamos comunicarnos de una forma mas implicada. Esto demuestra el compromiso con lo que estamos diciendo.
- * Debemos crear empatia, para que la otra persona sepa que tenemos la intención de entenderla desde su punto de vista.
- * Debemos tratar de negociar el cambio. En este punto mostramos lo que queremos cambiar de la otra persona.
- * Debemos explicar las consecuencias del cambio.

La transacción de ADULTO_ ADULTO demuestra la aceptación de sí mismo y de los demás, las otras posiciones son menos maduras. Lo importante es que esta postura puede aprenderse y con ello aprender también a manejar los conflictos. Por eso debemos tratar de trabajar en ese sentido.

TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

RELATOR: SUSSAN ESSE PORRAS

SEGUNDO SEMESTRE 2006

MODULO 1: SISTEMATIZACIÓN CONCEPTUAL DE LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO

CONTENIDOS:

- ✓ CONCEPTOS: LIDERAZGO, EQUIPO DE TRABAJO, GRUPO, PODER, AUTORIDAD, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CANALES DE COMUNICACIÓN, SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, CONFLICTOS, PROBLEMAS, ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.
- ✓ TIPOS DE LIDERAZGO Y CARACTERIZACIÓN.
- ✓ VARIABLES Y/O FACTORES QUE DETERMINAN LA INTERACCIÓN GRUPAL
- ✓ CARACTERIZACIÓN DE UN GRUPO Y DE UN EQUIPO DE TRABAJO
- ✓ CONFLICTO Y SUPERPOSICIÓN DE INTERESES PERSONALES, Y GRUPALES FRENTE A LOS ORGANIZACIONALES.

CONCEPTOS

- **LIDERAZGO:** proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.
- El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

TIPOS DE LIDERAZGOS (TOMA Y CONTROLA) "USO PRODUCTIVO DEL ESTILO"

- Le gusta estar a cargo, asumir el control
- Rápido para actuar y correr riesgos
- Le gusta el desafío, la oportunidad para superar dificultades
- Busca la novedad y los retos
- Prefiere dirigir y coordinar el trabajo de los demás
- Se posesiona de una oportunidad cuando la ve
- Dice: "si se quiere que algo ocurra usted debe hacer que ello ocurra"

**TIPOS DE LIDERAZGOS (TOMA Y CONTROLA)
“BAJO PRESIÓN”**

- Se vuelve manipulador
- Se vuelve impulsivo
- Le gustan las cosas nuevas sólo por la novedad; abandona lo viejo aunque sea útil
- Quita a los otros su autonomía y sus oportunidades

**TIPOS DE LIDERAZGOS (TOMA Y CONTROLA)
“EN SITUACIÓN DE OPOSICIÓN”**

- Tiende a exigir abiertamente que las cosas se hagan como él quiere
- Defiende su posición con rapidez
- Dispuesto para la lucha y la coerción
- Es capaz de pelear por sus derechos hasta la eternidad

TIPOS DE LIDERAZGOS (DA Y APOYA)
“USO PRODUCTIVO DEL ESTILO”

- Tiene expectativas muy altas para si mismo y para los demás
- Admira y apoya las realizaciones de los otros
- Tiene gran fé y confianza en los demás
- Se muestra ansioso de responder cuando se pide ayuda

TIPOS DE LIDERAZGOS (DA Y APOYA)
“BAJO PRESIÓN”

- Se vuelve demasiado confiado e ingenuo
- Enfatiza tanto su estilo que se vuelve deferente
- Es vulnerable a la desilusión cuando las metas son altas
- Se muestra fácilmente desilusionado y decepcionado por la gente

**TIPOS DE LIDERAZGOS (DA Y APOYA)
"EN SITUACIÓN DE OPOSICIÓN"**

- Asume la culpa
- Se vuelve inseguro y pide ayuda, se vuelve dependiente
- Es percibido por los demás como demasiado "blando"
- Se rinde en vez de luchar y "causar problemas"

**TIPOS DE LIDERAZGOS (MANTIENE Y CONSERVA)
"USO PRODUCTIVO DEL ESTILO"**

- Tiene gran confianza en la lógica, los hechos, el sistema
- A menudo sopesa todas las alternativas para eliminar los riesgos
- Tiene necesidad de prevenir. No quiere sorpresas
- Usa al máximo procedimientos y regulaciones
- Para convencerse de la necesidad del cambio, exige pruebas de los beneficios
- Su filosofía subyacente: "hay que mantener lo que se tiene y construir sobre la base del pasado"

**TIPOS DE LIDERAZGOS (MANTIENE Y CONSERVA)
"BAJO PRESIÓN"**

- Llega a tener "parálisis de análisis"
- Se adhiere a viejos métodos y cosas ante la necesidad de cambio

**TIPOS DE LIDERAZGOS (MANTIENE Y CONSERVA)
"EN SITUACION DE OPOSICIÓN"**

- Acumula gran cantidad de hechos para apoyar sus ideas y espera que los otros reconozcan sus puntos de vista
- Se vuelve obstinado, frío y reservado
- Se "sale" de la situación y espera que los demás vayan hacia él

TIPOS DE LIDERAZGOS (ADAPTA Y NEGOCIA)
"USO PRODUCTIVO DEL ESTILO"

- Usa sus habilidades sociales y su encanto personal para manejarse en las diferentes situaciones
- Enfatiza la adaptación y el acuerdo con los demás
- Tiene maneras joviales, juguetonas, no serias
- Es socialmente sensible a las necesidades de los demás.
- Dice: "si quiere ir hacia adelante, averigüe lo que los otros necesitan y asegúrese de que lo obtengan"

TIPOS DE LIDERAZGOS (ADAPTA Y NEGOCIA)
"BAJO PRESIÓN"

- Se vuelve infantil y amigo de jugar
- Tiende a ser visto como un tonto, a veces
- Puede perder el sentido de su propia identidad
- Se vuelve ambivalente y demasiado flexible

**TIPOS DE LIDERAZGOS (ADAPTA Y NEGOCIA)
"BAJO SITUACIÓN DE OPOSICIÓN"**

- Renuncia a demasiadas cosas y da la impresión de estar de acuerdo
- Evita enfrentamientos aún cuando no crea que el otro tenga razón
- Mantiene la armonía a cualquier precio

LIDER Y DIRIGENTE

- La condición de dirigente tiene que ver con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.
- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.
- El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos.

- Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder -aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente -aunque no lo quiera.
- Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y por ende intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en turno.
- El dirigente manda, el líder convence. La perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.
- La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas gregarias, pero una -la dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.
- El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.

- El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.
- Al margen de líderes o dirigentes, conviene recordar que la pasión o la emoción, no hace del hombre un auténtico líder político, es la entrega a una causa digna que se ejecuta en toda su magnitud,.
- El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización; y no obstante, el líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

GRUPO DE TRABAJO

- Es un conjunto de dos o más personas que interactúan con interdependencia para alcanzar objetivos comunes". "Pueden formarse, a partir de la estructura de la organización, para lograr un objetivo en particular o por deseos personales de satisfacer determinadas necesidades.
- Los grupos pueden ser formales o informales. Los primeros están definidos por la estructura organizacional y tiene determinadas funciones de trabajo designadas. En ellos, el comportamiento está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia su cumplimiento. Los miembros que constituyen la tripulación de vuelo de un avión son un ejemplo de un grupo formal. Por el contrario, los grupos informales son alianzas que no estructuradas desde el punto de vista formal ni las determinan las organizaciones. Dichos grupos son formaciones naturales creadas en el ambiente de trabajo, que surgen como respuesta a la necesidad de contacto social.

EQUIPO DE TRABAJO

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

En los equipos eficientes, debe existir:

- - Ambiente de apoyo.
- Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- - Claridad del papel.
- Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.

- Metas superiores.
- Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.
- - Liderazgo adecuado

TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

RELATOR: SUSSAN ESSE PORRAS

SEGUNDO SEMESTRE 2006

MODULO 2: CREACION Y ADMINISTRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

CONTENIDOS:

- ✓ Beneficios que genera la conformación de equipos de trabajo.
- ✓ Rol del lider como mentor del trabajo en equipo
- ✓ Técnicas para trabajar en equipo
- ✓ Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

VENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Para los individuos

- Se trabaja con menos tensión.
- Se comparte la responsabilidad.
- Es más gratificante.
- Se comparten los premios y reconocimientos.
- Puede influirse mejor en los demás.
- Se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.

● Para las organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Patrones de conducta de los líderes de equipo

- Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.
- Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:
- **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
- Calidad de socio: el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
- **Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
- **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.
- **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
- **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.
- El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Técnicas y Estrategias para Trabajar en Equipo

- TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.
- **Objetivos**
 - Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
 - Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
 - Intercambiar opiniones con el equipo.
 - Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
 - Evaluar el logro de los objetivos.

- Descripción
- En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:
- Informativos o de memoria
- Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductivas, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

- Ventajas
 - Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
 - Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
 - Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
 - Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
 - Permite al conductor conocer más a su equipo.
- Desventajas
- Cuando el interrogante se convierte en un medio para calificar.

- **Recomendaciones**

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas

SEMINARIOS

- **Objetivos**

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.
- Fomentar y ayudar a:
 - - Al análisis de los hechos.
 - - A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
 - - Al pensamiento original.
 - - A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

- **Descripción**

- Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.
- El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.
- En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.
- Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.
- Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.
- Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.
- Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

- El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.
- En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.
- El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.
- En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.
- Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

- El mismo especialista actúa como moderador.
- El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.
- La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.
- **Ventajas**
 - Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
 - Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
 - Despierta el espíritu de investigación.
- **Desventajas**
 - Se aplica sólo a equipos pequeños.
- **Recomendaciones**
 - Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
 - Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

- **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**
- Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- ☐ **Generar un clima de trabajo agradable:**
- Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.
- en lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.
- en lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que suponía".

- ☐ **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**
- Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

TALLER DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

RELATOR: SUSSAN ESSE PORRAS

SEGUNDO SEMESTRE 2006

MODULO 3: COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO Y ADMINISTRACION DE CONFLICTO – ANALISIS TRANSACCIONAL

CONTENIDOS:

- ✓ Requisitos para el buen funcionamiento de un equipo
- ✓ La comunicación como proceso fundamental
- ✓ Análisis Transaccional – Instrumento al servicio de la administración de conflictos.

REQUISITOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN EQUIPO

- **buenas COMUNICACIONES INTERPERSONALES.**
- El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.
- ☐ **equipo concentrado en la tarea.**
- Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.
- ☐ **definir la organización del equipo.**

- Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.
- ☐ **establecer la situación, tema o problema a trabajar.**
- Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.
- ☐ **interés por alcanzar el objetivo.**
- Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

- ☐ **ejercitar el consenso en la toma de decisiones**
- En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- ☐ **disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.**
- El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.
-

Análisis Transaccional un Modelo Decisional que permite:

- Comprender como entramos en relación con los otros, lo que buscamos en nuestras relaciones y cuales son nuestras raíces ocultas que nos hacen reaccionar de manera repetitiva.
- Sentir y tomar conciencia de qué es lo que pasa en nosotros y por tanto de que necesitamos, deseamos y de cuales son nuestras metas.
- Actuar y tomar la iniciativa para poner en marcha los cambios personales, relacionales u organizacionales. Utilizar los Permisos, Protecciones y la Potencia necesarios para alcanzar nuestro desarrollo y evolución.

**TEST DE EVALUACION
TALLER DE LIDERAZGO Y EQUIPO DE TRABAJO**

NOMBRE: _____

PUNTAJE _____ **NOTA** _____

I.- Conteste con una V (verdadero) o con una F (Falso), las aseveraciones que se presentan a continuación.

- A.- _____ Los líderes nacen, no se hacen
- B.- _____ Un equipo de trabajo es un grupo atomizado, que se plantea metas que atienden los intereses individuales de sus integrantes y que, ante nuevas oportunidades se desintegra, lo que no significa que haya sido ineficiente.
- C.- _____ Un líder es por naturaleza un administrador de conflicto, pero no siempre un buen comunicador y facilitador del trabajo grupal.
- D.- _____ **Liderazgo efectivo**, significa, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia emocional
- E.- _____ Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en direcciones distintas
- F.- _____ Los equipos de trabajo se mueven y articulan solo verticalmente
- G.- _____ Las diferencias de poder y estatus que existen entre supervisores y subordinados en un equipo de trabajo son reales.
- H.- _____ El Análisis Transaccional parte de la premisa de que hay en cada personalidad solo los elementos de PADRE y ADULTO
- I.- _____ Los conflictos emocionales y las barreras de comunicación de este mismo tipo no afectan el buen funcionamiento de la empresa
- J.- _____ El liderazgo es una cualidad innata en las personas que se sustenta en el lema "DIVIDIR Y REINARAS"
- K.- _____ El antilider es un concepto moderno que alude a un líder proactivo y mediático.
- L.- _____ El equipo de trabajo se sustenta en la existencia de un antilider
- M.- _____ El equipo de trabajo es sinónimo de grupo de trabajo
- N.- _____ El grupo de trabajo carece de vision de futuro, pero el compromiso y reconocimiento entre los pares es su eje central.

MATERIAL ENTREGADO

MODULO III

**“TECNICAS DE NEGOCIACION Y SOLUCION DE
CONFLICTOS EN LA ORGANIZACION”**

PROFESOR:

DAVID ORELLANA



UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE
PROGRAMA APYME

**TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
EN LA ORGANIZACIÓN**

RELATOR: David Orellana Daube
Agosto, 2006

OBJETIVO GENERAL

DESARROLLAR HABILIDADES Y DESTREZAS EN LOS
PARTICIPANTES DEL TALLER, QUE FACILITEN
ADMINISTRAR Y RESOLVER CONFLICTOS,
INSTALANDO CAPACIDADES Y COMPETENCIAS
TÉCNICAS QUE PROPICIEN PROCESOS DE
NEGOCIACIÓN EXITOSOS.

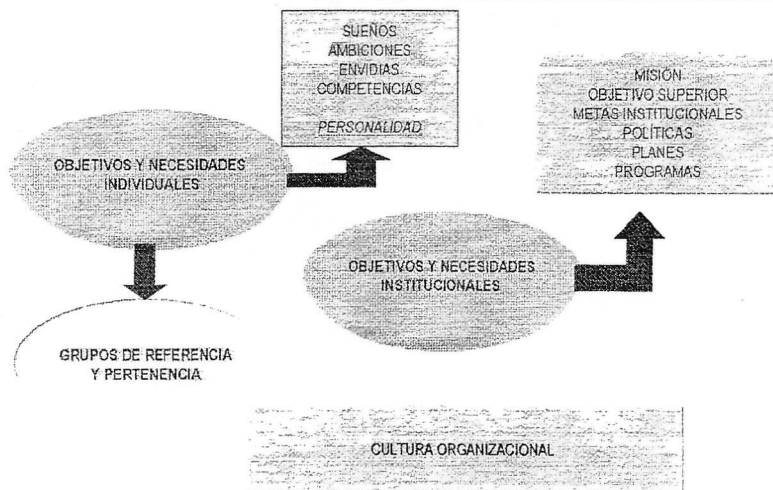
ESTRUCTURA

- ♦ CONCEPTUALIZACIÓN
 - ♦ ETAPAS Y PROCESOS
 - ♦ MANEJO CONDUCTUAL,
ACTITUDINAL Y TÉCNICO
- } HERRAMIENTAS
E
INTELIGENCIA
EMOCIONAL

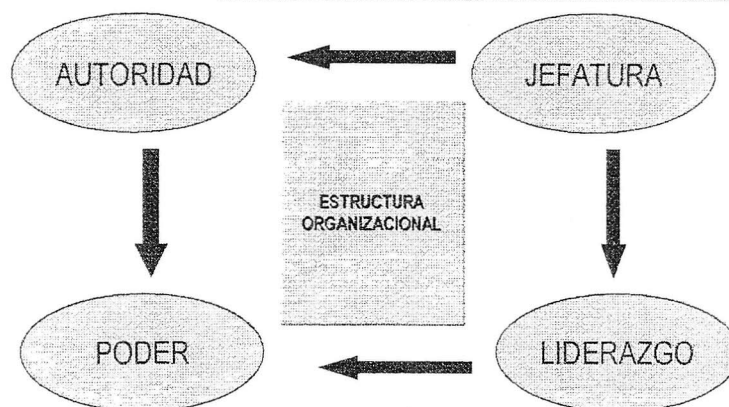
PREMISAS

- ♦ La negociación es un arte que se aprende.
- ♦ Un “negociador nato”, siempre sale con la suya, de un modo tan encantador que no sólo queda él feliz sino las otras partes también.
- ♦ En cada negociación las partes toma una postura y abogan por ella, lo importante es hacer concesiones para llegar a un acuerdo mutuo.

INGRESO A LA EMPRESA



FUNDAMENTO ANALISIS TRANSACCIONAL



CONFLICTO

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo.

Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a los largo del proceso.

El acuerdo es tan solo la meta que alcanzaremos si la progresión ha sido la adecuada.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación también es un proceso sicosocial complejo en el que es preciso desplegar innumerables habilidades.

No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que garantice el éxito.

Cuanto mejor dominemos la dinámica del proceso negociador, cuánto más preparemos cada negociación, cuanto más nos esforcemos en cada ocasión, más aumentaremos nuestras posibilidades de éxito.

No hay puertas secretas ni ascensores hacia el acuerdo, sólo preparación, adiestramiento y concentración.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

- ♦ La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.
- ♦ El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituye una ayuda que nos permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio de nosotros mismos y del proceso negociador.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Tipos de técnicas

Existen muchas tácticas y técnicas derivadas, que se respaldan por el comportamiento y la argumentación. En general, pueden dividirse en tres grupos:

1. Las tácticas obstructivas: este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
2. Las tácticas ofensivas: persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
3. Las tácticas engañosas: son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas "trampas" que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

La utilización de estas tácticas es un riesgo al ser descubiertas por los oponentes. Por ejemplo, afirmar que no se tiene autorización para cerrar el trato, cuando lo que se busca es ganar tiempo o, facilitar datos falsos sobre costos, ingresos, entre otros.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Tipo de estrategia

La estrategia de penetración, es una estrategia integrativa que busca convertir al supuesto adversario de la negociación en un colaborador. Se basa en el control de las propias emociones y reacciones.

La relación con el otro está basada en el respeto y la empatía. Su meta no es ganar al adversario, sino ganarse al adversario. Además, es un proceso gradual que requiere grandes dosis de paciencia y prudencia.

Podemos reflejar esta estrategia en los siguientes puntos:

- No retroceda si tiene ganas de hacerlo, manténgase firme.
- No responda si está deseando hacerlo, siga preguntando.
- No contraataque si quiere hacerlo, controle sus reacciones.
- Escuche atentamente.
- Sintonice y enfatice.
- Intensifique la confianza mutua.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

La improvisación:

Dejar las cosas a la improvisación no es aconsejable. Por mucha experiencia que se tenga, nunca se está seguro de que se vaya a tener la atención, concentración y rapidez necesarias.

Si debe improvisar, procure que no se note demasiado. Las ideas que se perciben como improvisadas provocan fácilmente la desconfianza.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Una retirada a tiempo:

No siempre conseguimos nuestros objetivos o no siempre podemos hacerlo al precio adecuado. Tanto si perseguimos un acuerdo integrador como si buscamos el equilibrio distributivo, es posible, que en un momento dado comprendamos la imposibilidad de llegar al final. Si creemos que existe una mínima posibilidad de viabilidad en el acuerdo, deberemos seguir negociando. Incluso si creemos vagamente que no vamos a conseguir el cierre también tenemos que seguir intentándolo. En casi todas las negociaciones, especialmente en la más largas, hay un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo. Sepa *retirarse a tiempo* si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recuerde el lema "una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana".

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

Un día después: las “secuelas” de la victoria:

La idea de alcanzar el objetivo, obtener éxito, un triunfo y conseguir la victoria nos parecen casi equivalentes. No siempre lo son. Existen múltiples situaciones en la vida económica y comercial en las que no es posible que todo el mundo gane y que nadie pierda.

En la mayor parte de los casos, cuando nos sentamos a negociar, es porque ya existe un principio de acuerdo, algo que nos acerca y que hace que las partes negociadoras nos necesitemos mutuamente.

Si ha elegido el “camino del éxito”, no lo confunda con el destino del “gran guerrero”. Con frecuencia, al hablar del proceso de negociación, empleamos una terminología obtenida del arte de la guerra: estrategias, tácticas, posiciones, adversario, armas, disuasión, etc. Es cierto que el juego de la negociación y el de la guerra tienen algunos esquemas parecidos. Sus similitudes son sólo desde el nivel de análisis. No imite a Atila y Napoleón. En la negociación hay poco espacio para la victoria.

Recuerde que siempre hay un después de la victoria y que si va sembrando su camino hacia la cumbre de engañados, derrotados, sorprendidos, está preparándose un difícil e incierto futuro.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

1a Fase: inicial

Desde el primer momento que nos sentamos en una mesa de negociación, “todo aquello que digamos podrá ser utilizado en nuestra contra”. Todo aquello que hacemos y decimos debe ir en la dirección de reforzar nuestra posición, apoyar nuestros intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes, comportamientos. Lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes. Desconfíe de los comentarios “off the record” o del “entre tú y yo”, puesto que no existen.

Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: utilice largos espacios de tiempo para escuchar, la palabra debe ser administrada con prudencia y coherencia.

En esta fase hacemos una exposición general de nuestra posición, intereses, de los objetivos, acuerdos que esperamos conseguir, nuestra disposición y medios a nuestro alcance. Estamos pues enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es, nuestro despliegue inicial, nuestra apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo de la negociación.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuos. Si no ha sido así, intente crearlo, pues en las siguientes será más difícil.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

2a Fase de tanteo o reconocimiento:

Tras la primera exposición, realizada por los portavoces de cada parte, viene una segunda fase de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

-Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.

-Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte ha hecho de las suyas y de la consecuente estrategia, que normalmente ya tendremos prevista.

En esta fase, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor y, reducir al mínimo los límites y condicionantes que pueden coartar nuestra actuación (generalmente dando menos información y matizando la que hemos dado).

En esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo. Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la tercera fase. Intente apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. No es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, pero sí es peligroso que se manifiesten como desconfianza u ofuscación.

El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

3ª fase: La discusión

Es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza de las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, ya que se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se "construye" el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado están ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes, prejuiciadas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión. Por ejemplo, presencia y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

Fase 4: Propuestas parciales e intercambio

Una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto. Con ello se contribuye a ir despejando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mutuas que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos, supeditados al acuerdo global. Además, es frecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuantas, la partida continua y se sigue negociando.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

Fase 5: Las propuestas e intercambio final

En ella, las partes se concentran al máximo en los aspectos más difíciles. Se acercan posiciones y se buscan propuestas y soluciones globales; se liman diferencias, se reducen distancias y se busca un acuerdo total y definitivo.

En la mayor parte de los casos, la negociación ha ido creando un clima y una actitud general proclives al acuerdo. Esto es bueno y deseable pero, no obstante, es preciso prevenirse contra el deseo, casi natural en esta fase, de precipitar el acuerdo.

Vigile y revise minuciosamente cada nueva propuesta que haga o reciba. No caiga en el acuerdo, alcáncelo.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

Fase 6: Acuerdo o cierre

Es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan un acuerdo.

Evite el acuerdo precipitado, el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Si alguno de estos factores cambian, el acuerdo o su puesta en práctica pueden resquebrajarse. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, asegúrese de que cumple todos los requisitos que estableció en el marco de negociación. Contrástelo con cada uno de sus intereses, revise minuciosamente cada uno de los puntos del acuerdo. Si necesita alguna verificación, comprobación o autorización final pida tiempo y cerciórese, ya que la prisa es uno de los enemigos del buen acuerdo.

Con frecuencia se recomienda resaltar la habilidad del contrario, amplificando el logro obtenido por la otra parte. Es una postura hipócrita que nadie creará y por ello debe evitarla y limitarse a agradecer la colaboración y el esfuerzo de la otra parte por la consecución del acuerdo final.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

Preparación de las sesiones de trabajo

Cuando las negociaciones se alarguen en el tiempo más de una jornada es conveniente repasar diariamente el contenido de las sesiones, especialmente:

- Nuevos planteamientos en escena.
- Nuevas informaciones.
- Cambios de actitud o disposición en las partes.
- Avances obtenidos.
- Dificultades aparecidas.
- Errores que se hayan cometido.
- Cualquier elemento que altere el marco inicial de negociación.

En base al análisis de la última sesión, preparamos la siguiente, poniendo especial atención a los siguientes puntos:

- Mantenimiento o cambio de objetivos.
- Mantenimiento o cambio de estrategia.
- Puntos esenciales a tratar en la siguiente sesión.
- Objetivos parciales para la siguiente sesión.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

LAS FASES DE UNA NEGOCIACIÓN

El uso del tiempo en la negociación

El tiempo es uno de los parámetros más importantes de una negociación.

No es lo mismo negociar un flete con el cargamento embarcado que vender una partida de adornos de Navidad en primavera.

El tiempo tiene un valor económico y también estratégico. Con el transcurso del tiempo se modifican las circunstancias para todos. Pocas veces se puede negociar al margen del tiempo.

El análisis del tiempo de negociación debe realizarse antes de entrar en ella.

Es preciso determinar cuál es el momento adecuado para cada negociación. En muchas empresas son las fechas de cierre de los ejercicios contables o anuales los que acaban determinando las fechas de negociación. Estudie si existe otro momento del año más adecuado para negociar cada situación, cada negocio o cada contrato. No esperar al último momento para negociar. El tiempo jugará contra usted y será un aliado de la otra parte. Evite el apuro y ponga el tiempo de su lado.

Pese a que lo deseable es no negociar contra el tiempo, en muchas circunstancias esto es inevitable. Procure al menos que la parte contraria no este consciente de su apuro y de sus costos.

Los últimos tramos de tiempo de la negociación son especialmente delicados. Si usted tiene prisa, evite que se note; si la urgencia es de sus interlocutores, no les apremie ni les recuerde la precariedad de su tiempo. No anticipe nunca el final de la negociación ni anuncie el tiempo que cree usted que resta para acabar.

revisión de terminologías e ideas

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

AMIGABLE

- ♦ los participantes son amigos, o por lo menos se tratan de un modo amigable.
- ♦ la meta final de cada participante es llegar a un acuerdo
- ♦ las partes cambian su postura fácilmente
- ♦ las partes hacen ofrecimientos
- ♦ las partes ceden para evitar la presión.

INTRANSIGENTE

- ♦ los participantes son adversarios, rivales o peor aún, enemigos
- ♦ la meta final es la victoria sobre las otras partes
- ♦ las partes se mantienen firmes e inamovibles de su postura.
- ♦ las partes buscan presionar al otro
- ♦ las partes buscan la respuesta que "solo nosotros aceptemos"

PRINCIPIOS RECTORES

- ♦ Se debe negociar antes de cerrar el trato
- ♦ Los métodos de negociación deben llevar a un acuerdo inteligente y justo para ambas partes
- ♦ Una negociación efectiva debe mejorar la relación entre las partes

La negociación es un proceso de comunicación interpersonal

VARIABLES:

- ♦ Utilizar correctamente el lenguaje corporal
- ♦ Captar la atención de la otra parte

RESULTADOS:

- ♦ Facilitar el entendimiento.
- ♦ Condicionar y predisponer hacia un futuro acuerdo.

SITUACIONES TÍPICAS

- ♦ Negociaciones competitivas.
- ♦ Negociaciones colaborativas.

NEGOCIACIÓN COMPETITIVA

- ♦ Comienzan con un leve o ningún apretón de manos, saludan con una sonrisa irónica y, si dan la mano, lo hacen con la palma hacia abajo.
- ♦ Cuando te dejan hablar rehuyen la mirada, evitando el cruce directo con los ojos para que no puedas condicionarles con tu forma de expresarte.
- ♦ Si son ellos los que tienen la palabra, entrelazan los dedos para demostrar autoridad.
- ♦ Cuando la otra parte empieza a hablar y miran hacia abajo.
- ♦ Antes de empezar a hablar se agarran la cabeza por detrás, demostrando su superioridad ante la otra parte.
- ♦ Mientras permanecen sentados evitan que sus rodillas se dirijan hacia la persona que está hablando.

NEGOCIACIÓN COMPETITIVA (Continuación)

- ♦ Si en algún momento se sienten inseguros con sus decisiones se suelen dar un leve tirón del oído o tocar el lóbulo.
- ♦ Si los temas tratados en la negociación les parecen aburridos miran hacia el suelo al mismo tiempo que descansan la cabeza sobre las dos manos. De vez en cuando cruzan las piernas y balancean levemente uno de los pies.
- ♦ Al hablar reposan la espalda sobre su respaldo y cruzan los brazos a la altura del pecho para crear una barrera defensiva.
- ♦ Si responde de forma breve, se levantan de la silla o se mueven sobre ella, muestran indiferencia sobre el tema tratado.
- ♦ Cuando ocultan algo y no son sinceros con lo que dicen, se suelen tapar la boca mientras hablan.

NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

- ♦ Lo primero que hacen es dar un firme apretón de manos.
- ♦ Al presentarse y hablar, dirigen la mirada a los ojos.
- ♦ Al entrar en la sala caminan erguidos para demostrar seguridad y confianza en uno mismo.
- ♦ También, para demostrar seguridad en si mismos se sientan agarrándose levemente la cabeza por detrás.
- ♦ Si quieren demostrar que están impacientes por comenzar la negociación se frotan levemente las manos o golpean ligeramente los dedos.

NEGOCIACIÓN COLABORATIVA (continuación)

- ♦ Al inicio de la conversación, si es la otra parte la que habla, inclinan la cabeza levemente hacia delante para mostrar interés en lo que la otra parte está diciendo.
- ♦ Al hablar acompañan su exposición gesticulando con las manos abiertas, demostrando sinceridad y franqueza.

NEGOCIACIÓN COLABORATIVA (continuación)

- ♦ Cuando asienten con frecuencia mientras la otra parte expone su argumentación, le brillan los ojos, se inclinan hacia delante y cuando intervienen lo hacen con una voz activa y animada, es porque están muy interesados en el tema.
- ♦ A la hora de tomar decisiones se acarician la quijada, inclinando levemente la cabeza hacia delante, exponiendo los posibles acuerdos gesticulando, enseñando las palmas de las manos.
- ♦ Si caminan por la sala y al pararse ponen las manos en las caderas, significa predisposición a llegar a un acuerdo.

ETAPAS PROCESO DE NEGOCIACIÓN "PLANIFICACIÓN"

- 1.- Recopilación y análisis de la información.
- 2.- Establecimiento de objetivos.
- 3.- Desarrollar las estrategias de Negociación y actuación.
- 4.- Manual de la negociación.
- 5.- Preparar los medios para la negociación.

-
-
- ✦ Después pasar a negociar otro punto tampoco importante para nosotros. De esta forma estudiamos el patrón de negociación de nuestro adversario.
 - ✦ Luego pasar a negociar los temas críticos para nosotros sin mostrar que nos resultan importantes. Debemos buscar concesiones serias del adversario.
 - ✦ Por último, reservar para el final un tema menor, para mostrar un gesto de cara al interlocutor.

FIN

Muchas Gracias

CURSO:

**NEGOCIACION Y
SOLUCION DE CONFLICTOS EN LA
ORGANIZACIÓN**

**RELATOR:
DAVID ORELLANA**

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	
2	DESCRIPCIÓN DEL CURSO	
3	DESARROLLO DEL CURSO	
	+ CUADRO RESUMEN MODULO 1	
	+ MÓDULO 1:	
	+ CUADRO RESUMEN MODULO 2	
	+ MODULO 2:	
	+ CUADRO RESUMEN MODULO 3	
	+ MODULO 3:	

1.- INTRODUCCIÓN

En el marco de los objetivos y lineamientos estratégicos de la Fundación para la Innovación Agraria, el programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (APYME) de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), diseñó un programa de formación diseñado a fortalecer las capacidades de quienes se desempeñan en las distintas etapas de la cadena productiva como Dirigentes Gremiales del Sector Agrario. El fin es potenciar sus capacidades prácticas, mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que en este módulo se orientan a potenciar la capacidad negociadora.

En este sentido, el programa APYME ha recogido, en función de sus experiencias en el sector, las dificultades que en esta materia experimentan los dirigentes Gremiales, así como también, las necesidades y demandas permanentes en materia de adquisición de herramientas y ayudas prácticas.

A partir de los datos recopilados y su posterior procesamiento, los directivos del Programa Apyme concluyen que es necesario dotar a los Dirigentes Gremiales del Sector del Agro de instrumentos y conocimientos, que les permitan articular y utilizar mejor sus capacidades negociadoras con diferentes instancias derivadas de su actividad gremial. Esto, finalmente será una forma de potenciar el desarrollo de sus asociados y permitirles acceso a instrumentos, insumos y otros, en mejores condiciones y niveles.

Las siguientes partes de este documento, complementan lo señalado anteriormente, para facilitar la participación de los alumnos en el taller sobre Técnicas de Negociación y Solución de Conflictos en la Organización. Así podrán comprender las temáticas expuestas, reconocer su importancia, aplicarlas en ejercicios sobre roles y transmitir la experiencia.

2.- DESCRIPCIÓN DEL CURSO

El Taller sobre Técnicas de Negociación y Solución de Conflictos en la Organización, ha sido diseñado para ser desarrollado en 10 horas cronológicas. Para estos efectos, el programa de trabajo contempla la integración de componentes teóricos y prácticos facilitando a los participantes la comprensión y uso de ciertas técnicas y procesos.

Se compone de tres módulos:

El primer módulo tendrá una duración de tres horas, "Objetivos y Fundamentos de Negociación", sistematiza los conceptos básicos de las organizaciones, su desarrollo, los integrantes y define los requerimientos básicos sobre que se negocia. Se definirán aplicaciones prácticas y experiencias de los participantes.

El segundo módulo, con una duración de 3 horas cronológicas, "Tipos de Negociación y su Preparación" explica las formas adecuadas de negociar dependiendo del conflicto y cómo, basado en argumentos sólidos y de información recopilada, preparar el proceso. Los integrantes explicarán sus experiencias, intercambiarán y aplicarán lo aprendido.

El tercer módulo, con duración de cuatro horas cronológicas, "Estrategias y la Negociación" explica estrategias básicas y el proceso de organizar y llevar a cabo la negociación exitosa. Además, se desarrollarán varios juegos de roles y simulación de negociación, para incentivar a los participantes a aplicar la conceptualización previa.

3.- DESARROLLO DE LOS MODULOS DEL TALLER

CUADRO RESUMEN MODULO 1

Objetivos y Fundamentos de Negociación

a) Conceptualización

- + Negociación
- + Organización empresarial
- + Agrupación gremial
- + Las personas en la organización
- + Proveedores

b) Estructura de la Negociación

- + Conceptualización
- + Etapas y procesos
- + Manejo conductual
- + Manejo actitudinal y técnico

c) premisas básicas de la Negociación

- + Arte o aprender?
- + Negociador Nato?
- + Concesiones y acuerdos

d) Literatura sugerida

Fisher, Ury, Patton, **Como Negociar Sin Ceder**, Editorial Norma, Colombia, 2002.

MODULO 1: Objetivos y Fundamentos de Negociación

En la palabra negociación hay negocio y, es un hecho observado que la negociación ha ocupado un papel importante en todas las actividades humanas. La negociación es utilizada por las sociedades modernas para resolver problemas de naturaleza política, comercial, social o personal. En ellas, cada uno se enfrenta a su radio de acción.

Aunque negociamos todos los días, y muchas veces no nos damos cuenta, no siempre estamos dispuestos a acatar las soluciones a los problemas aceptados por otros. No es fácil hacerlo bien, las estrategias para negociar frecuentemente dejan personas insatisfechas y cansadas en el camino.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. Se utiliza la negociación según ciertos principios y métodos según si la otra parte tiene o no experiencia, es un negociador duro o amistoso.

En general los negociadores lo hacen en base a posiciones y/ o intereses, necesidades y expectativas.

La negociación no es una ciencia exacta, es un medio para resolver los problemas a partir de elementos tales como una relación de fuerza pero, las mismas causa no engendran siempre los mismos efectos.

La negociación es un acto histórico y no reproducible. Es el medio de resolver un sinnúmero de situaciones y problemas conflictivos. Es un acto que toman las sociedades libres y responsables para armonizar las necesidades de las personas.

CUADRO RESUMEN MODULO 2

Tipos de Negociación y su Preparación

a) Tipos de negociación

- Integrativa
- Distributiva

b) Principios rectores

- Negociar antes de cerrar
- Métodos de negociación adaptables
- Información

c) Negociación como un proceso

- Comunicación y sus variables
- Etapas y participación

Módulo 2: Tipos de Negociación y su Preparación

Una de las primeras etapas en el proceso de negociación corresponde a la recopilación de información necesaria. Luego se establecen los objetivos básicos para la negociación y, si corresponde, las metas o etapas intermedias. Par el logro del objetivo final se desarrollas ciertas estrategias de negociación y los actores involucrados. Finalmente se preparan los medio, lugar y acciones para la negociación.

La recopilación de información, basada en la idea general de lo negociable, adquiere una importancia relevante. La información apropiada, correcta, realista y sintética, permite el desarrollo de proyecciones sobre diferentes situaciones, posiciones y escenarios que afectarán el resultado futuro de la negociación.

Luego de entender la problemática que ha generado la instancia de negociación, se procede a elegir un estilo o tipo para lograr la solución del problema. La negociación con orientación integrativa busca que las partes se sientan ganadoras al final del proceso. Por otro lado, la orientación con orientación distributiva busca una solución favorable para una de las partes, sin miramientos en las consecuencias para la otra.

Las consecuencias para el negociador nunca son fáciles de medir. Como cualquier relación humana, el negociador encontrará siempre detractores y personas que opinen en forma favorable de las actividades realizadas. Como se dice: "después de la batalla todos son generales".

CUADRO RESUMEN MODULO 3

Estrategias y la Negociación

a) Técnicas de negociación

- Definir los límites de lo negociable
- Estrategias más utilizadas

b) Llevar a buen final el encuentro de la negociación

- Preparar el encuentro
- El lugar y la disposición
- La delegación
- Los primeros contactos
- Palabras de introducción y los argumentos
- Argumentos más utilizados
- Control del diálogo
- Construcción del acuerdo y las ofertas/contraofertas
- Cerrar y superar situaciones finales

c) Alternativas ante el fracaso de último momento

- Mediadores

Módulo 3: Estrategias y la Negociación

Basado en todo lo anterior, se evidencia la existencia del ámbito negociable, de los puntos límites y de los márgenes de maniobra de los que disponen los actores de la negociación.

Para imprimir una mayor flexibilización en el proceso de negociación se disponen, basados en la evidencia empírica y los estudios realizados, de una batería de estrategias para el logro de los objetivos.

Entre éstas, es posible mencionar las más relevantes como la Creación de Opciones que confieren al negociador una seguridad práctica y psicológica. Otra técnica, El Salami, consiste en obtener concesiones sucesivas de importancia aceptable, una tras otra, que acumuladas representan una ganancia que no se hubiera obtenido de una sola vez. Una estrategia de utilización de tiempo que se apoya sobre modificaciones de la relación de fuerza es conocida como estrategia de Desgaste. La dificultad es que requiere mantener contacto permanente durante el período de la negociación.

La preparación del encuentro es importante ya que pone a los negociadores en "ambiente". La preparación psicológica, motivacional y física del lugar son importante. La disposición de la ubicación de los interlocutores en la mesa de negociación, su comitiva y otros es conveniente "diseñar" si es posible.

Finalmente, es conveniente señalar que la argumentación de las ideas, posturas, requerimientos, información y aportes son de vital importancia y requieren de la experticia de negociador. En este caso, ciertos manejos son vitales como el control del diálogo, la actuación y las actitudes. El Análisis Transaccional (AT) tiene el mérito de evidenciar el hecho de que cuando varias personas entablan un diálogo se entregan a la "actuación".

Si finalmente, nos es posible superar las situaciones difíciles planteadas durante el proceso o al final de éste, es necesario salir de esa postura inconveniente y buscar, en común acuerdo de las partes, un mediador.

MATERIAL ENTREGADO

MODULO IV

“DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS”

PROFESORA:

PAOLA PARRA

**CONCURSO
DE ESTUDIOS Y PROYECTOS**

**DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
AGROPECUARIOS DE CALIDAD**

**ORIGINADOS EN LA
AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA 2006**

BASES GENERALES

Julio de 2006

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
II. OBJETIVOS DEL CONCURSO.....	4
III. DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL LLAMADO A POSTULAR	4
IV. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	4
1. Quiénes pueden postular	4
2. Con quiénes pueden establecerse alianzas	5
3. Qué tipos de iniciativas se pueden presentar	6
a. Estudios	6
b. Proyectos	7
4. Qué ámbitos deben abordar los estudios y proyectos	8
V. CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO.....	10
1. Financiamiento y duración.....	10
2. Aportes de contraparte.....	10
3. Ítems de financiamiento	11
4. Financiamiento para la elaboración de la propuesta	13
5. Entrega de aportes por parte de FIA	13
VI. CONSULTAS REFERENTES AL CONCURSO.....	13
VII. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....	15
VIII. PROCESO DE ADMISIÓN, EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE LAS PROPUESTAS.....	16
1. Admisión.....	16
2. Evaluación	17
3. Adjudicación.....	17
4. Firma de contratos	18
IX. DERECHOS Y OBLIGACIONES.....	18
X. COMPROMISOS DE LOS EJECUTORES.....	19
1. Entrega de informes.....	19
2. Compromiso de difusión	20
3. Seguimiento y supervisión por parte de FIA	20
ANEXOS	21

I. INTRODUCCIÓN

La agricultura de nuestro país enfrenta grandes desafíos que involucran a productores (as), campesinos (as), organizaciones, empresarios (as), profesionales y técnicos del sector. En este marco, las instituciones públicas del sector agrario reconocen la necesidad de focalizar esfuerzos hacia aquellos productores y productoras, empresarios y empresarias, y organizaciones que por su diversidad y por las restricciones que enfrentan, requieren de un intenso proceso de innovación tecnológica, de manera de alcanzar mejores perspectivas de desarrollo.

Consecuentemente, la Subsecretaría de Agricultura y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) buscan impulsar acciones de apoyo a la Agricultura Familiar Campesina, especialmente a grupos asociativos con participación de mujeres y jóvenes. Dichas acciones deben considerar la alta diversidad de este sector y las restricciones estructurales que enfrenta, contribuyendo de esta manera a superar las imperfecciones de mercado, en un marco de coherencia con las estrategias territoriales.

Asimismo, la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), en el marco de sus objetivos institucionales, busca apoyar la activa incorporación de la Agricultura Familiar Campesina en los procesos de innovación. Este esfuerzo se inserta en su función de impulsar y promover la innovación en las distintas actividades de la agricultura nacional, para contribuir a su modernización y fortalecimiento y de este modo mejorar la competitividad del sector agrario.

Así FIA, la Subsecretaría de Agricultura e INDAP han estimado oportuno impulsar el desarrollo de Estudios y Proyectos de Innovación Agraria por parte de la Agricultura Familiar Campesina, en el marco de convenios suscritos por FIA con ambas entidades. Este objetivo incluye, entre otros, la ejecución de proyectos y estudios que contribuyan al desarrollo de una Agricultura Limpia y de Calidad, en el marco del Sistema Nacional de Menciones de Calidad, que gestiona la Subsecretaría de Agricultura.

En este marco, la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) será la responsable de la convocatoria del concurso; la recepción y adjudicación de las propuestas; y la posterior supervisión y seguimiento de los estudios y proyectos que se aprueben.

Por lo mismo, FIA será la encargada de responder las consultas de carácter técnico, administrativo o financiero de quienes estén interesados en elaborar propuestas. Para ello, FIA tendrá un sistema de consultas a través del correo electrónico o fax, y realizará un conjunto de reuniones de consulta, tal como se indica más adelante.

Así FIA, en el marco de los convenios suscritos con la Subsecretaría de Agricultura e INDAP, invita a presentar propuestas a este **Concurso de estudios y proyectos para el desarrollo de productos agropecuarios con diferenciación de calidad, originados en la agricultura familiar campesina.**

El concepto de calidad

La posibilidad de desarrollar la agricultura nacional sobre la concepción integral de una agricultura limpia y de calidad, hace necesario desarrollar esfuerzos en ámbitos muy diversos. Una definición que ha demostrado ser válida señala que la **calidad** es “el grado con que un producto satisface las necesidades y exigencias del consumidor”.

El concepto de calidad ha cambiado a través del tiempo. Hoy la calidad se relaciona no sólo con el aspecto externo del producto, sino que se la considera como un concepto global, que junto con incluir aspectos tales como sabor, color y aroma, que son inherentes a muchos productos, incorpora también la protección del productor, del consumidor y del medio ambiente.

Así, cuando se habla de “calidad” en la producción agropecuaria, los consumidores tienden a considerar los siguientes elementos:

Calidad organoléptica: basada fundamentalmente en criterios de valoración de la apariencia, el olor, el sabor, la crocantez, la textura y la consistencia, determinada a través de los órganos de los sentidos. Este aspecto es fuertemente tomado en cuenta por los consumidores, por lo que constituye un elemento de evaluación predominante.

Calidad nutritiva: determinada por las características nutricionales de los productos, esto es, presencia y cantidad de fibras, vitaminas, aminoácidos, elementos minerales, polifenoles, entre otros.

Inocuidad de los alimentos: es la aptitud del producto de no causar daño a la salud del consumidor. Incluye dos aspectos: que el producto no se contamine con elementos inherentes al ambiente o con agroquímicos en ninguna etapa de la cadena productiva y de comercialización; y que no sea contaminado por agentes biológicos tales como bacterias y hongos, entre otros.

Calidad comercial: determinada por el establecimiento y la normalización de categorías que permiten que un producto sea estándar, es decir, que siempre presente las mismas características.

En los últimos años el consumidor está orientando sus preferencias hacia productos que además consideren otros aspectos de calidad, como el respeto por el medio ambiente, por las condiciones de trabajo adecuadas y por la salud de los trabajadores; así como productos generados bajo producción orgánica, que cuenten con una especialización que les otorgue el carácter de producto tradicional, con denominación de origen, entre otros.

Estos aspectos pueden ser considerados como otros atributos de calidad, cuya exigencia, nuevamente, dependerá del consumidor.

II. OBJETIVOS DEL CONCURSO

El objetivo de este concurso es **impulsar la realización de estudios y proyectos orientados a diferenciar productos mediante el desarrollo de atributos de calidad, los cuales sean originados en la Agricultura Familiar Campesina, con especial énfasis en mujeres y jóvenes.**

De esta forma se busca contribuir a que los productos generados por la Agricultura Familiar Campesina (productos tradicionales, productos característicos de determinados territorios, productos ancestrales, productos que son reconocidos por quienes los producen, rescate de productos tradicionales que han sido reemplazados, entre otros) se integren en forma efectiva a las cadenas comerciales y a los mercados locales, nacionales e internacionales.

Se busca apoyar proyectos que se transformen en un negocio real, o estudios que sienten las bases para el posterior desarrollo de un negocio, y que a la vez sirvan de ejemplo para que otros productores pongan en marcha experiencias similares en sus predios, en el mediano plazo.

III. DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL LLAMADO A POSTULAR

Las postulaciones deben ajustarse a las disposiciones entregadas en el presente documento "Bases Generales", que es común para estudios y proyectos; y deben presentarse en el "Formulario de Presentación de la Propuesta", que es diferente para estudios y para proyectos. Estos documentos, en conjunto, contienen toda la reglamentación de este concurso.

Los Formularios de Presentación de proyectos y de estudios se entregan además por separado en un disquet o CD, que contiene dos archivos denominados "proyectocalidad.doc" y "estudiocalidad.doc" en Microsoft Word 6.0 para completar toda la información de texto.

Sólo en el caso de proyectos, se incluye además el archivo "costoafc.xls" en Microsoft Excel 97 para realizar los cálculos de costos y el cuadro de resultados esperados por actividad.

IV. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

1. Quiénes pueden postular

Los proyectos y estudios que se presenten tienen que ser liderados por pequeños productores y productoras o campesinos y campesinas, en lo posible en forma asociativa, en organizaciones, agrupaciones o empresas campesinas que trabajen en torno a un mismo rubro o en un mismo territorio.

Es deseable que los estudios y proyectos que se financien a través de este concurso cuenten con la participación activa y liderazgo de mujeres y jóvenes campesinos.

Los productores y productoras campesinos que postulen deben tener las características que se encuentran definidas para los potenciales beneficiarios de INDAP (de acuerdo con la Ley Orgánica N° 18.910 – modificada Ley N° 19.213, en su artículo 13), según se detalla a continuación:

Pequeño productor: es aquel que explota una superficie no superior a las 12 hectáreas de riego básico, con activos que no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que tiene ingresos provenientes principalmente de la explotación agrícola y que trabaja directamente la tierra, cualquiera sea el régimen de tenencia.

Campesino: es aquel que habita y trabaja habitualmente en el campo, que tiene ingresos provenientes fundamentalmente de la actividad silvoagropecuaria que realiza en forma personal, cualquiera sea la calidad jurídica en la que se realice, siempre que sus condiciones económicas no sean superiores a las de un pequeño productor agrícola, y las personas que integran su familia.

Los postulantes que se presenten serán responsables directos de la realización del proyecto o estudio. En ningún caso los postulantes podrán subcontratar la totalidad de la realización del proyecto a otra(s) persona(s), organización(es) o entidad(es).

Sólo quienes cumplan este perfil podrán postular. La persona, empresa o agrupación que postula se denominará en adelante “el postulante”.

2. Con quiénes pueden establecerse alianzas

Los postulantes (productor o productora, organización, agrupación o empresa campesina) pueden presentarse en forma individual o, preferentemente, en alianza con otras personas o instituciones, chilenas o extranjeras, que aporten sus capacidades técnicas o comerciales para el logro de los objetivos del proyecto o estudio. También podrá contratar especialistas, profesionales o técnicos, como parte del equipo técnico de apoyo.

Por ejemplo, el postulante podrá establecer una alianza con institutos de investigación, universidades, institutos profesionales, empresas consultoras, ONGs, profesionales, técnicos u otros.

Con ellos, el postulante podrá establecer dos tipos de alianza:

-Agente asociado: el postulante le pide a un tercero que actúe como agente asociado y que aporte técnica o financieramente al proyecto o estudio.

Para ello, en el proceso de postulación se deberán incluir las cartas de compromiso del agente asociado, que señalen los aportes técnicos, económicos o ambos, y las etapas y períodos de participación que el asociado se compromete a desarrollar en el proyecto o estudio. En caso de que la iniciativa sea aprobada, el postulante y los asociados (a través de sus representantes legales) deberán suscribir los acuerdos respectivos, antes de la firma del contrato con FIA.

-Contratación de servicios: el postulante contrata a un tercero, especialista en un tema, para que desarrolle algunos aspectos del proyecto, pero no el proyecto completo.

3. Qué tipos de iniciativas se pueden presentar

a. ESTUDIOS

Debe tratarse de estudios orientados a analizar la pertinencia, oportunidad y factibilidad de dar una identidad a productos de origen agropecuario, que pueden ser productos frescos o con algún tipo de procesamiento o nivel de industrialización.

De esta forma se busca sentar las bases para el posterior desarrollo de productos diferenciados o con características especiales, las cuales les confieran a dichos productos un valor particular, al diferenciarlos de otros similares.

Los estudios deben abordar la calidad de los productos en alguno(s) de los siguientes aspectos:

- **Atributos del producto:** definición de atributos que permitan a un producto diferenciarse de otro, mediante las características que le confiere su origen (por ejemplo denominaciones de origen e indicaciones geográficas), la apreciación o valorización de sus cualidades culinarias o gastronómicas, su forma de procesamiento, las características de sus productores, los estándares de producción considerados en cualquier etapa del proceso productivo.
- **Producción orgánica:** definición de procesos productivos e industriales que resulten en un producto orgánico según la normativa vigente a nivel nacional.
- **Trazabilidad:** definición de procedimientos que permitan rastrear la procedencia y el proceso productivo a que es sometido un producto desde el origen hasta que llega al consumidor.
- **Incorporación de BPA:** definición de los requerimientos para el cumplimiento de estándares de buenas prácticas agrícolas, en el caso de aquellos productos en que no se cuente aún con especificaciones técnicas para ello.

Cabe señalar que, considerando la importancia de los aspectos de higiene, inocuidad, respeto por el medio ambiente y por la salud y protección de los trabajadores y trabajadoras, toda iniciativa debe contemplar desde su diseño el cumplimiento de dichos aspectos, así como el cumplimiento de las normativas existentes a nivel nacional en aspectos productivos y de procesamiento.

Adicionalmente, no deberá perderse de vista la importancia que tienen en la definición de un producto diferenciado sus características intrínsecas más relevantes, tales como color, sabor y aroma, entre otros.

Las propuestas de estudios que se presenten al concurso deben tener además las siguientes características:

- que se refieran a un producto que **esté asociado ya sea a un grupo de productores o a un territorio** y genere información que permita dar respuesta a sus necesidades y contribuir a superar las limitantes existentes en la región en un rubro determinado.
- que generen información que sea **aplicable de manera amplia** a productores asociados a un rubro o producto

- **que no estén actualmente en ejecución** en las mismas condiciones y con las mismas características en la región o localidad donde se propone desarrollar el estudio.
- que genere información que permita **sentar las bases para un posterior proyecto de innovación o desarrollo tecnológico** y/o para un proyecto de desarrollo productivo o de inversión.
- que genere información que permita **sentar las bases para un posterior proyecto con una orientación productiva y comercial**, en el corto y mediano plazo.

b. PROYECTOS

Debe tratarse de iniciativas orientadas a implementar procesos productivos en los cuales se desarrollen atributos de calidad que permitan la diferenciación del producto y contribuyan a su incorporación al mercado, ya sea local, nacional o internacional.

Estas iniciativas incorporan un cambio tecnológico a nivel de un producto o proceso, siempre con una orientación productiva y comercial, y por ello llevan implícito un nivel de riesgo mayor al normalmente asociado a la actividad agropecuaria y que está asociado directamente a la innovación.

Los proyectos deben abordar la calidad de los productos en alguno(s) de los siguientes aspectos:

- **Atributos del producto:** definición de atributos que permitan a un producto diferenciarse de otro, mediante las características que le confiere su origen (por ejemplo denominaciones de origen e indicaciones geográficas), la apreciación o valorización de sus cualidades culinarias o gastronómicas, su forma de procesamiento, las características de sus productores, los estándares de producción considerados en cualquier etapa del proceso productivo.
- **Producción orgánica:** puesta en marcha de procesos productivos e industriales que resulten en un producto orgánico según la normativa vigente a nivel nacional.
- **Trazabilidad:** incorporación de procedimientos que permitan rastrear la procedencia y el proceso productivo a que es sometido un producto desde el origen hasta que llega al consumidor.

Cabe señalar que, considerando la importancia de los aspectos de higiene, inocuidad, respeto por el medio ambiente y por la salud y protección de los trabajadores y trabajadoras, todo proyecto debe contemplar desde su concepción el cumplimiento de dichos aspectos, así como el cumplimiento de las normativas existentes a nivel nacional en aspectos productivos y de procesamiento.

Adicionalmente, no deberá perderse de vista la importancia que tienen en la definición de un producto diferenciado sus características intrínsecas más relevantes, tales como: color, sabor y aroma, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, el presente concurso no financiará proyectos que planteen como objetivo principal la implementación, acreditación y/o certificación del cumplimiento de normativas y requisitos tales como: Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) o Plantel Animal bajo Control Oficial (PABCO), entre otros, pues se da por entendido que estos objetivos ya se encuentran suficientemente incorporados a la dinámica productiva del sector, y que no requieren apoyos extras para su implementación.

Las propuestas de proyectos que se presenten al concurso deben tener además las siguientes características:

- **que generen un impacto en el territorio:** este impacto estará dado por la capacidad del proyecto de responder a las necesidades y contribuir a superar las limitantes existentes en la región en un rubro determinado. Por lo tanto, debieran generar un resultado concreto y real, de impacto potencial en el territorio en el cual se implemente cada iniciativa.
- **que sean iniciativas altamente replicables,** es decir, que entreguen como resultado información que permita el desarrollo de experiencias similares.
- **que no estén actualmente en ejecución** en las mismas condiciones y con las mismas características en la región o localidad donde se propone desarrollar el proyecto.
- **que lleven implícito un riesgo mayor o adicional** al riesgo naturalmente asociado a la actividad agrícola. Ese nivel de riesgo estará determinado por el grado de innovación que el proyecto represente a nivel local.
- **que tengan una orientación productiva y comercial,** en el corto y mediano plazo. Se dará especial énfasis a la inserción de productos en cadenas comerciales tradicionales o en nuevos espacios de mercado, a través de la integración de redes de negocio con otros agentes relacionados a los mercados.
- **cuya escala sea de carácter exploratorio y piloto.** Esto significa que su tamaño corresponda al mínimo necesario para establecer las bases técnicas y de inversión que hagan posible proyectar un crecimiento posterior.

4. Qué ámbitos deben abordar los estudios y proyectos

Las propuestas deben identificar el producto sobre el que se trabajará y el (los) elemento(s) o atributo(s) de calidad en base al (los) cual(es) se desarrollará el proyecto o estudio.

Para abordar los aspectos de calidad antes señalados, tanto los estudios como los proyectos deben trabajar en forma integral sobre el conjunto de ámbitos que se describen a continuación.

En el caso de los estudios, se entiende que se abordan todos aquellos ámbitos que permitan definir, diseñar y proponer la forma de desarrollar —en un proyecto posterior— el producto definido e insertarlo en los mercados.

En el caso de los proyectos, se entiende que se abordan todos aquellos ámbitos que permitan poner en marcha todas las acciones tendientes al desarrollo e inserción del producto en el

mercado. Por consiguiente, si existen antecedentes no abordados en forma previa, éstos deberán ser incorporados como actividad dentro del proyecto.

- **Características que hacen al producto específico** y le otorgan una identidad propia; y métodos y procedimientos de análisis y evaluación necesarios para asegurar dicha identidad.
- **Especificaciones técnicas** y procesos productivos que permitan obtener las características del producto que le otorgan su identidad. Si es pertinente, se deberá contemplar además el diseño de un sistema para asegurar el cumplimiento de las especificaciones definidas.

En aquellos productos en los cuales existen estudios preliminares sobre la obtención de alguno(s) de los atributos de valor que se propone dar al producto, o existen normativas de calidad asociadas a los procesos de producción, se deberá contemplar la validación de los procesos productivos que se proponen para obtener el o los atributos de valor definidos.

- **Aspectos normativos y/o regulatorios** nacionales o internacionales vinculados al producto, incluyendo la posible incidencia de tales normas o regulaciones en el proceso de obtención del producto, en su identificación, su comercialización u otro ámbito, los requerimientos que existan en este ámbito, los aspectos críticos asociados a posibles deficiencias o exigencias que establecen dichas normativas o regulaciones, entre otros.
- **Potencialidades, conveniencia y factibilidad de desarrollar una fase de implementación** a través de organizaciones de productores de la Agricultura Familiar Campesina.
- **Potencialidades de acceso al mercado** considerando, según corresponda, el diseño y la implementación de una estrategia de inserción en el mercado concordante con los requisitos que él establece.
- Evaluación y análisis de la **factibilidad económica** de la obtención del producto y su comercialización, considerando las inversiones requeridas para ello.
- **Perspectivas comerciales** e identificación de oportunidades de mercado local, nacional o internacional, que permita definir nichos que valoren las características de los productos diferenciados.
- **Impactos vinculados al desarrollo del producto**, tanto desde el punto de vista técnico como social, económico, legal, entre otros.
- **Efectos ambientales** vinculados al desarrollo del producto, de acuerdo a las condicionantes técnicas, económicas y sociales que se identifiquen en las fases anteriores.
- **Programa de trabajo y de inversión** en caso de que los resultados preliminares señalen la conveniencia de abordar una segunda etapa de implementación de un proyecto destinado a obtener el producto, insertarlo en el mercado y desarrollar una estrategia comercial.

V. CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO

1. Financiamiento y duración

En el caso de los estudios, el plazo máximo de duración y financiamiento es de **12 meses**. Los estudios aprobados pondrán iniciarse a partir de enero de 2007. El financiamiento máximo otorgado por FIA será de \$20 millones por estudio y no podrá representar más del 80% de su costo total.

En el caso de los proyectos, el plazo de duración y financiamiento por parte de FIA puede extenderse hasta **36 meses** (es decir, 3 años). Los proyectos aprobados podrán iniciarse a partir de enero de 2007. El financiamiento máximo será de \$45 millones (considerando todos los años de ejecución) y no podrá representar más del 80% del costo total del proyecto.

En ambos casos, el porcentaje restante, de 20% como mínimo, deberá ser financiado por el postulante y sus asociados (a este aporte se le llama "aportes de contraparte").

El Consejo Directivo de FIA podrá autorizar, en casos justificados tras la evaluación técnica y económica, el financiamiento de iniciativas con un monto solicitado y una duración propuesta mayor a lo establecido.

Los recursos que entrega FIA son de carácter no reembolsable, es decir, representan un aporte para el desarrollo de la iniciativa que no debe ser devuelto posteriormente por el postulante.

2. Aportes de contraparte

Se entiende por aportes de contraparte la suma de los aportes que hacen los y las postulantes y sus asociados. Estos aportes podrán estar constituidos por dinero efectivo, por la valorización del uso de propiedades, por el valor que representan la infraestructura y el equipamiento que aportan el postulante y sus asociados, por los salarios que se pagan para su ejecución u otros aportes.

En el caso de proyectos, los aportes de contraparte deberán distribuirse en forma creciente a lo largo del desarrollo de la iniciativa, de tal modo que al final del financiamiento por parte de FIA el proyecto sea capaz de sostenerse por sí mismo, sin estos aportes.

3. Ítems de financiamiento

a. ESTUDIOS

Los ítems posibles de financiar por FIA son:

- a) Recursos humanos: sueldos u honorarios para el personal profesional, técnico o de apoyo y consultores, requeridos para la ejecución del estudio. Este costo debe considerar el cumplimiento de las leyes sociales correspondientes y los beneficios propios de cada institución.

No se financiarán honorarios para el coordinador general, ya que éste deberá pertenecer al organismo o agrupación que presenta la propuesta, o bien ser él mismo el Postulante. Los honorarios del coordinador alterno podrán ser financiados con el aporte de FIA siempre y cuando el postulante demuestre no tener las capacidades técnicas o financieras para ello.

- b) Viajes o traslados en el país: pasajes, gastos en locomoción, peajes o viáticos para actividades que estén consideradas dentro del estudio. En casos justificados, se podrán financiar viajes al exterior.
- c) Insumos y suministros: insumos agropecuarios, insumos para laboratorios, oficina, reparaciones y mantenimiento de equipos entre otros.
- d) Servicios de terceros: arrendamientos o servicios varios que sean contratados por el estudio.
- e) Actividades de capacitación o talleres que se consideren necesarios para cumplir con los objetivos del estudio: todos aquellos insumos o suministros, arriendo de salas y equipos, y todos aquellos aspectos necesarios para la realización de estas actividades.
- f) Actividades de transferencia y/o de difusión: todas aquellas actividades encaminadas a difundir los resultados parciales o finales del estudio.
- g) Gastos generales y de administración: se aceptará como máximo hasta un 5% de los gastos de operación. Dentro de los gastos generales o de administración pueden ser considerados gastos en luz, agua, gas, teléfono, fax, fotocopias entre otros.
- h) Imprevistos: se considerará un ítem de imprevistos para cubrir aquellos gastos en que sea necesario incurrir a lo largo del desarrollo del estudio, que sean consecuencia de variables no controladas en el momento de elaboración de la propuesta. La utilización de este ítem sólo se hará efectiva previa aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva de FIA. El monto máximo a considerar en este ítem es de un 2% respecto de los costos totales de la propuesta.

FIA no financiará gastos en infraestructura, royalty, overhead, seguros, bonificaciones, aguinaldos, incentivos al personal de planta, ni gastos por concepto de depreciaciones. En el caso de gastos correspondientes a la ley de timbres y estampillas generados por impuestos de pagaré, póliza o garantía, éstos se podrán incluir en la propuesta sólo como aporte de contraparte.

b. PROYECTOS

Los ítems que FIA puede financiar son:

- a) Maquinarias y equipos: en este ítem se puede considerar valor de compra, costo de importación (incluyendo impuestos), gastos de instalación y mantención durante el proyecto.

En cuanto a infraestructura, FIA no podrá financiar infraestructura u obras de infraestructura que queden permanentemente adheridas o instaladas en el predio o lugar donde se encuentren emplazadas.

Se debe tener en cuenta que FIA no aprobará propuestas de proyectos que postulen una estructura de costos compuesta en su mayor parte por inversiones en equipamiento y/o infraestructura (más de un 40% del costo total de la propuesta).

- b) Recursos humanos: sueldos u honorarios para el personal profesional, técnico o de apoyo y consultores, requeridos para la ejecución del proyecto. Este costo debe considerar el cumplimiento de las leyes sociales correspondientes y los beneficios propios de cada institución.

No se financiarán honorarios para el coordinador general, ya que éste deberá pertenecer al organismo o agrupación que presenta la propuesta, o bien ser él mismo el Postulante. Los honorarios del coordinador alterno podrán ser financiados con el aporte de FIA siempre y cuando el postulante demuestre no tener las capacidades técnicas o financieras para ello.

- c) Viajes o traslados en el país: pasajes, gastos en locomoción, peajes o viáticos para actividades que estén consideradas dentro del proyecto. En casos justificados, se podrán financiar viajes al exterior.
- d) Insumos y suministros: insumos agropecuarios, insumos para laboratorios, reparaciones y mantenimiento que sean necesarios para el desarrollo del proyecto.
- e) Servicios de terceros: arrendamientos o servicios varios que sean contratados por el proyecto.
- f) Actividades de capacitación o talleres: corresponden a todos aquellos insumos o suministros (por ejemplo, arriendo de salas y equipos) necesarios para realizar las actividades de capacitación o talleres que contemple el proyecto.
- g) Actividades de transferencia y/o de difusión: corresponden a todos aquellos insumos, suministros o materiales que permitan realizar actividades o desarrollar material específico de apoyo para difundir los resultados parciales o finales del proyecto.
- h) Gastos generales y de administración: estos gastos podrán alcanzar como máximo hasta un 10% de los gastos de operación del proyecto (excluyendo los gastos en equipo y maquinarias). Dentro de los gastos generales o de administración pueden ser considerados gastos en luz, agua, gas, teléfono, fax y fotocopias, entre otros.

- i) **Imprevistos:** se considerará un ítem de imprevistos para cubrir aquellos gastos que se presenten a lo largo del proyecto y que sean consecuencia de factores no controlados en el momento de su elaboración. Sólo se podrá utilizar este ítem con la aprobación previa por parte de la Dirección Ejecutiva de FIA. El monto máximo a considerar en este ítem es de un 5% respecto de los costos totales anuales del proyecto.

4. Financiamiento para elaboración de las propuestas

Los postulantes que justificadamente requieran apoyo externo para la elaboración de sus propuestas, podrán incluir en el financiamiento solicitado a FIA el costo de elaboración de la propuesta, hasta por un monto máximo de 75 Unidades de Fomento (UF) en el caso de proyectos y 45 Unidades de Fomento (UF) en el caso de estudios. Si el costo total de formulación es mayor a dicho monto, la diferencia deberá ser asumida directamente por el postulante y no podrá ser incorporada en la propuesta como aporte de contraparte.

El financiamiento de elaboración de la propuesta será reembolsado por FIA sólo si la iniciativa es aprobada en el marco del concurso.

Este gasto se reembolsará directamente al postulante, como parte del primer aporte de FIA a la iniciativa. Dicho gasto deberá ser respaldado con un documento (boleta de honorarios o factura, entre otros) cuya fecha corresponda al período comprendido entre el llamado a concurso y la puesta en marcha de la iniciativa. Dicho documento deberá ser extendido a nombre del postulante y deberá ser rendido a FIA, junto con el primer informe financiero. No se aceptarán cartas de profesionales o empresas consultoras solicitando a FIA el pago directo de sus honorarios, con boleta extendida a esta Fundación.

5. Entrega de aportes por parte de FIA

En el caso de las propuestas aprobadas, FIA entregará un aporte inicial al momento de firmarse el Contrato de Ejecución y posteriormente entregará los recursos en forma parcializada, de acuerdo con el flujo de gastos de la iniciativa. Cada desembolso deberá estar debidamente documentado, mediante una factura no gravada con IVA (según artículo 2 N°2 D.L. 825) equivalente al aporte en efectivo de la Fundación.

VI. CONSULTAS REFERENTES AL CONCURSO

Todas las consultas de carácter técnico, financiero o administrativo referentes al concurso y relacionadas con la elaboración de propuestas, deberán realizarse por escrito y podrán ser dirigidas, vía fax o correo electrónico, a:

Fundación para la Innovación Agraria

Unidad de Estudios y Proyectos:

Fax N° (2) 431 30 64

Correo electrónico (e-mail): concursocalidad@fia.gob.cl

Se agradece indicar que la consulta se refiere al “**Concurso de Calidad**”, así como entregar claramente los datos de quien realiza la consulta, necesarios para hacerle llegar la respuesta.

De manera complementaria, FIA realizará una serie de reuniones de consulta en terreno para despejar dudas sobre la elaboración de las propuestas y el proceso de postulación a este concurso. Estas reuniones se realizarán en los siguientes lugares y fechas:

- IV Región: Ovalle

Fecha: Jueves 31 de agosto de 2006 a las 15 horas.
Lugar: Salón de la Gobernación del Limarí
Socos 154, Ovalle

- V Región: Quillota

Fecha: Martes 29 de agosto de 2006 a las 15 horas.
Lugar: Salón INDAP
Freire 765, Quillota

- Región Metropolitana: Santiago

Fecha: Miércoles 30 de agosto de 2006, a las 15 horas.
Lugar: Oficinas de FIA
Loreley 1582, La Reina, Santiago

- VII Región: Talca

Fecha: Miércoles 30 de agosto de 2006, a las 15 horas.
Lugar: Salón Portales, Intendencia Región del Maule
1 Oriente 1190, Talca

- VIII Región: Chillán

Fecha: Jueves 31 de agosto de 2006, a las 15 horas.
Lugar: Salón Libertad de la Gobernación Provincial de Ñuble
Avda Libertad s/n, Edificio Público Plaza de Armas, Chillán

- IX Región: Temuco

Fecha: Miércoles 30 de agosto de 2006, a las 15 horas
Lugar: Salón INDAP
Bilbao 931, Temuco.

- X Región: Osorno

Fecha: Jueves 31 de agosto de 2006, a las 15 horas
Lugar: Salón SAG, Edificio del Ministerio de Agricultura
Mackenna 674, Osorno

VII. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Las propuestas de estudios o proyectos se recibirán desde el **15 de septiembre de 2006 hasta el viernes 29 de septiembre de 2006 a las 12:00 hrs.** Las propuestas deben presentarse en un sobre cerrado dirigido a la Fundación para la Innovación Agraria, acompañado de una carta de presentación de la propuesta, del Representante Legal del Postulante (o del postulante, si es un productor individual) a la Dirección Ejecutiva de FIA.

Las propuestas pueden presentarse a FIA de la siguiente forma:

- (i) Personalmente en la oficina de FIA en Santiago: Loreley 1582, La Reina, entre el 15 de septiembre y el 29 de septiembre a las 12:00 horas.
- (ii) Personalmente en la oficina de FIA en Talca: calle 6 Norte 770, entre el 15 de septiembre y el 29 de septiembre a las 12:00 horas.
- (iii) Personalmente en la oficina de FIA ubicada en la ciudad de Temuco (Bilbao 931), entre el 15 de septiembre y el 29 de septiembre a las 12:00 horas.
- (iv) Por correo a domicilio a la oficina central de FIA (Loreley 1582, La Reina, Santiago) hasta el día y hora de cierre. Para ello, deberá emplearse un servicio de correo o encomienda que pueda acreditar el envío del sobre mediante el sello postal (el cual debe incluir la fecha y hora de despacho). Se recibirán sólo aquellas propuestas que puedan demostrar que fueron enviadas antes de la fecha y hora de cierre del concurso.

Para verificar que se cumpla lo anterior, el postulante deberá enviar un **fax** a FIA (fax Nº (2) 4313064), **que incluya obligadamente lo siguiente:**

- ♦ **La Hoja de Notificación** "Concurso de Estudios y Proyectos en Calidad - Notificación del envío por correo", con todos los datos que se solicitan en ella. Esta hoja, que se adjunta como **Anexo 1 de estas bases**, debe completarse en su totalidad antes de ser faxeada.
- ♦ **Orden o comprobante de despacho, encomienda o transporte** (ver modelo en Anexo 2) de la empresa de correo o encomienda, según lo señalado anteriormente: en este comprobante debe estar identificado el nombre y dirección de FIA como destinatario, la hora y fecha de despacho, el Nº de paquete o código de barra, el nombre, dirección, teléfono y firma del remitente (quien envía).

Este fax deberá enviarse como máximo hasta las 13:30 hrs. del día de cierre del plazo para postular.

Se realizarán en las tres oficinas de FIA ceremonias públicas de recepción de propuestas, con la presencia de un Notario Público y funcionarios de FIA. Allí, el Notario levantará un acta de las propuestas recibidas y de aquellas que se hayan enviado por correo, e informado por fax, según lo señalado antes.

Sólo las propuestas que consten en una de las tres actas de recepción (Santiago, Talca y Temuco) serán ingresadas a las siguientes etapas del concurso.

VIII. PROCESO DE ADMISIÓN, EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE LAS PROPUESTAS

1. Admisión

Este proceso tiene por objetivo verificar si la propuesta se ajusta a los requisitos de presentación y disposiciones establecidas en estas Bases.

A continuación se señalan las condiciones de admisión que deben cumplir las propuestas:

- **Postulantes:** los proyectos y estudios tienen que ser liderados por pequeños productores y productoras o campesinos y campesinas, preferentemente en grupos, organizaciones o en forma asociativa, vinculados entre sí por su actividad productiva, según la definición de pequeños productores o campesinos entregada antes.
- **Formato de presentación:** las propuestas deben ser presentadas en el "Formulario para Presentación de Propuestas" que se adjunta a este documento y que se entrega también en el disquet adjunto.
- Aporte solicitado a FIA **no superior al 80%** del costo total de la propuesta.
- **Identificación y firma** de los representantes legales del postulante (o del postulante mismo, si es un productor individual) y de el (o los) asociado(s) en las primeras páginas del formulario o en cartas que expresen el compromiso de esos asociados de realizar todas las actividades señaladas en el proyecto o estudio. Además, deberán especificar el aporte que dicha entidad realizará para el financiamiento del proyecto o del estudio.
- **Currículum de los coordinadores y personal técnico** del proyecto o estudio, y trayectoria de la empresa, organización o institución, cuando corresponda.
- Carta (cartas individuales, fax o correos electrónicos) de los profesionales del equipo técnico y de coordinación, en la que expresen su **compromiso de participar** en el proyecto o estudio.

Las propuestas que no cumplan con alguna de las condiciones antes descritas serán rechazadas en la etapa de admisión. Esta situación será comunicada oportunamente al postulante y al coordinador de la propuesta

Puede darse el caso de que una propuesta sea admitida por cumplir con las exigencias de admisión antes enumeradas, pero que no presente todos los antecedentes solicitados en estas Bases, o no entregue toda la información que se pide en el Formulario. En este caso, el postulante debe tener claro que los resultados de la evaluación pueden verse perjudicados, por no contarse con toda la información requerida.

Para apoyar la preparación de las propuestas, se adjunta una “Hoja de revisión de contenidos mínimos” que debe tener la propuesta para ser admitida, la cual debe ser completada y firmada por el postulante o el coordinador. Esta hoja debe ser enviada en el sobre junto con la propuesta. El formato se adjunta en **Anexo 3**.

2. Evaluación

Solamente las propuestas admitidas ingresan al proceso de evaluación, cuyo objetivo es analizar las propuestas de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación:

- a) Contribución Tecnológica
- b) Calidad Técnica
- c) Estructura de Costos
- d) Capacidad de Ejecución del postulante y sus asociados

El proceso de evaluación de las propuestas se realizará en dos etapas. En la primera etapa se evaluará en forma individual cada propuesta, de acuerdo a los criterios señalados. Estas evaluaciones serán realizadas por profesionales de FIA o por especialistas nacionales, de acuerdo el tema que aborde la propuesta.

En la segunda etapa, se priorizarán las propuestas de acuerdo a sus calificaciones (evaluación individual), su importancia dentro de su área temática y su posible impacto en el sector agropecuario nacional, regional y local. Esta tarea será de responsabilidad del Comité Técnico de los Convenios, con participación de profesionales de FIA.

3. Adjudicación

El objetivo de esta etapa es seleccionar, de acuerdo con la evaluación precedente, las propuestas que serán aprobadas. Esta decisión es de responsabilidad del Consejo Directivo de la Fundación, el cual, de acuerdo con antecedentes generales, con el mérito y la evaluación de las propuestas y con los recursos disponibles, sancionará los resultados del concurso, determinando la aprobación de propuestas, la asignación de recursos y las condiciones de adjudicación.

El Consejo Directivo de FIA podrá solicitar que se realicen modificaciones a las propuestas, en términos de cambiar o reducir actividades, disminuir o realizar cambios en el equipo técnico, fortalecer el compromiso de difundir y transferir los resultados del proyecto, reducir costos, entre otros.

Esta decisión es inapelable y será comunicada por escrito al postulante, tanto en caso de ser aprobada la propuesta como en caso contrario.

El procedimiento descrito (admisión, evaluación y adjudicación) tiene una duración máxima de 3 meses, desde el cierre de la convocatoria hasta el momento en que se comunica por escrito la decisión de asignar o no los recursos solicitados.

4. Firma de Contratos

Una vez terminado el proceso anterior FIA y el postulante (llamado en adelante “ejecutor”) firmarán el Contrato de Ejecución, en el cual se establecen los derechos y obligaciones de las partes y todos los aspectos necesarios para resguardar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El contenido del contrato se describe globalmente en la sección siguiente.

IX. DERECHOS Y OBLIGACIONES

A continuación se detallan algunas de las condiciones fundamentales establecidas por FIA en los contratos que se firman con el ejecutor, para la realización del proyecto o estudio. Estos aspectos se incluyen aquí como referencia para la preparación de la propuesta.

Contratos de ejecución. Estos contratos establecen los derechos y obligaciones de las partes (FIA y el postulante) y los aspectos necesarios para resguardar el cumplimiento de los fines propuestos.

En el caso de proyectos o estudios con un desarrollo insatisfactorio, FIA podrá decidir el término anticipado del Contrato de Ejecución y retirar los bienes entregados en comodato.

Sistema contable. El ejecutor deberá llevar un sistema de contabilidad confiable, que permita a FIA tener acceso a la documentación que se estime necesaria para verificar cualquier aspecto de la ejecución del proyecto.

El ejecutor deberá llevar la contabilidad del desarrollo del proyecto en forma independiente de sus otras actividades y mantener a disposición de FIA y de la Contraloría General de la República dichos registros y la documentación original que acredite los gastos del proyecto.

Propiedad de bienes y equipos. Todos los equipos y maquinarias y demás bienes inventariables o durables que se adquieran con fondos de FIA serán de propiedad de la Fundación y se entregarán al ejecutor en comodato hasta el final del proyecto. El ejecutor será responsable de resguardar adecuadamente dichos bienes. Si fuera necesario tomar seguros (en el caso de bienes de muy alto valor), dicho seguro será de responsabilidad del ejecutor.

La propiedad de estos equipos o maquinarias podrá ser transferida al ejecutor al término del proyecto, decisión que se tomará una vez aprobados los informes finales.

Propiedad Intelectual. La propiedad intelectual de los resultados del proyecto o estudio corresponde en forma conjunta a FIA, la Subsecretaría de Agricultura, INDAP y el ejecutor. En consecuencia, dichos organismos podrán utilizar, sin costo alguno, los informes, procedimientos, experiencias de campo y resultados del proyecto o estudio, en la forma que estimen conveniente.

Patente de las innovaciones. En caso de obtenerse a través del proyecto o estudio productos o procesos susceptibles de ser patentados, tanto FIA como la Subsecretaría de Agricultura, INDAP y el ejecutor podrán ejercer conjuntamente el derecho a patente, dentro del plazo de 5 años contado desde la fecha de aprobación de los informes finales del proyecto o estudio. Transcurrido

este plazo, el ejecutor podrá patentar por sí y para sí los productos o procesos resultantes, sin autorización previa de FIA.

En aquellos proyectos o estudios donde se generen productos o procesos susceptibles de ser patentados, FIA acordará con el ejecutor los resguardos necesarios en su difusión.

Garantías. Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato, el ejecutor deberá entregar a la Fundación un pagaré con vencimiento a la vista por el aporte que FIA entrega, el cual se fijará en el contrato correspondiente. Este documento se deberá renovar anualmente y será remitido al ejecutor al final del proyecto o estudio. Sin perjuicio de lo anterior, FIA podrá solicitar otras garantías o garantías adicionales si lo estima pertinente.

En caso de incumplimiento de lo estipulado en el Contrato de Ejecución y en el "Reglamento sobre Condiciones Generales de los Contratos de Aporte", que es parte integrante del contrato, FIA podrá hacer efectiva la garantía.

Contratos con terceros. Todos los contratos con terceros que suscriba el ejecutor para el desarrollo de la propuesta serán de su exclusiva responsabilidad y deberán estar dentro del marco establecido en el contrato suscrito con FIA. La Fundación no tendrá responsabilidad alguna en dichos contratos. Las personas que sean contratadas por el ejecutor no tendrán relación contractual alguna con FIA.

Publicaciones. Todas las publicaciones y otras formas de difusión que se elaboren en el marco del proyecto o estudio **deberán ajustarse a las indicaciones que entrega el "Instructivo de Difusión y Publicaciones"** de FIA, que forma parte integrante del contrato de aporte. En todas las formas de difusión del proyecto o estudio (avisos, carteles, invitaciones) se deberá indicar que se trata de una iniciativa que cuenta con el apoyo de FIA, la Subsecretaría de Agricultura e INDAP.

X. COMPROMISOS DE LOS EJECUTORES

A continuación se detallan algunos de los compromisos que deberán asumir los ejecutores de propuestas aprobadas:

1. Entrega de Informes

El ejecutor deberá presentar a FIA dos clases de informes: "Informes de Avance y final Técnico y de Difusión"; e "Informes de Avance y Final de Ejecución Financiera".

El **Informe de Avance Técnico y de Difusión** tiene como objetivo informar a FIA sobre el desarrollo del proyecto o estudio.

El **Informe de Avance de Ejecución Financiera** tiene como objetivo informar a FIA sobre el uso que se ha dado a los recursos aportados por la Fundación (entregando los respaldos respectivos), y sobre los aportes de contraparte.

Los informes descritos se presentarán a FIA en las fechas establecidas en el contrato. Para la presentación de todos estos informes, FIA entregará previamente al ejecutor los formatos correspondientes.

2. Compromiso de Difusión

Es de la mayor relevancia que todas las iniciativas que FIA impulsa realicen actividades de difusión, tales como charlas, seminarios, días de campo y publicaciones, orientadas a dar a conocer ampliamente los avances y resultados del proyecto o estudio a lo largo de su ejecución.

3. Seguimiento y supervisión por parte de FIA

FIA realizará una supervisión técnica y financiera del desarrollo del proyecto o estudio. Para ello, la Fundación nombrará a uno de sus profesionales como supervisor del proyecto o estudio. El ejecutor deberá dar al personal de FIA las facilidades para la supervisión en terreno del proyecto o estudio.

ANEXOS

Anexo 1. Hoja de Notificación del envío de la propuesta por correo

Anexo 2. Ejemplo formato de comprobante despacho (transporte o encomienda)

Anexo 3. Hoja de revisión de contenidos mínimos

ANEXO 1. NOTIFICACIÓN DEL ENVÍO DE LA PROPUESTA POR CORREO

CONCURSO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

**“DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE CALIDAD, ORIGINADOS EN
LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA”**

CÓDIGO
(uso interno)

FIA- PI -C-2006-2-

DATOS GENERALES DEL PROYECTO O ESTUDIO

NOMBRE DEL PROYECTO O ESTUDIO:

Región(es) de Ejecución:

POSTULANTE:

Nombre :

Dirección :

RUT :

Teléfono (incluyendo código de la ciudad o localidad :

ADJUNTAR COMPROBANTE DE DESPACHO U ORDEN DE TRANSPORTE

ANEXO 2. EJEMPLO DE COMPROBANTE DE DESPACHO

(Debe ser entregado al postulante por la empresa de correos o encomienda)

**SERVICIO DE
CORRESPONDENCIA O
DESPACHO PRIORITARIO**

COMPROBANTE DE ENCOMIENDA

Fecha			
Nº Paquete			

Agencia de destino:	Agencia de origen:	Servicios Adicionales	Valor \$
	Hora de entrega		Reembolso:
Datos del destinatario:	Datos del Remitente:		Embalaje
Nombre:	Nombre:		Acuse recibo
Calle:	Calle:		Pago en destino
Comuna:	Teléfono		Entrega en domicilio
Teléfono:			Aviso de llegada por carteros
	Firma:		
Contenido:			Franqueo \$
Peso:			Total \$
Nº de Factura	Fecha máxima de entrega:		
Valor Reembolso \$:			

ANEXO 3. HOJA DE REVISIÓN DE CONTENIDOS MÍNIMOS

CONCURSO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

“DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE CALIDAD, ORIGINADOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA”

Marcar con un ☒ cuando se revise el cumplimiento de cada aspecto que debe estar contenido como mínimo en la propuesta y que será verificado al momento de su admisión.

Postulantes: los proyectos y estudios tienen que ser liderados por pequeños productores o campesinos, preferentemente en grupos, organizaciones o en forma asociativa, vinculados entre sí por su actividad productiva, según la definición de pequeños productores o campesinos entregada antes.	
Formato de presentación: las propuestas deben ser presentadas en el “Formulario para Presentación de Propuestas” que se adjunta a este documento y que se entrega también en el disquet adjunto.	
Aporte solicitado a FIA no superior al 80% del costo total de la propuesta.	
Identificación y firma de los representantes legales del postulante (o del postulante mismo, si es un productor individual) y de el (o los) asociado(s) en las primeras páginas del formulario o en cartas que expresen el compromiso de esos asociados de realizar todas las actividades señaladas en el proyecto o estudio. Además, deberán especificar el aporte que dicha entidad realizará para el financiamiento del proyecto o del estudio.	
Currículum de los coordinadores y personal técnico del proyecto o estudio, y trayectoria de la empresa, organización o institución, cuando corresponda.	
Carta (cartas individuales, fax o correos electrónicos) de los profesionales del equipo técnico y de coordinación, en la que expresen su compromiso de participar en el proyecto o estudio.	

Firma
Postulante o coordinador

CONCURSO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE CALIDAD

ORIGINADOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA 2006

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

La propuesta de proyecto deberá presentarse en este formulario, en tres ejemplares (un original y dos copias) y en disquet o CD. Aquellos postulantes que no cuenten con medios computacionales, pueden transcribir el contenido del proyecto directamente a este cuadernillo.

Antes de iniciar la preparación del proyecto y el llenado del formulario se solicita leer con detención todos los puntos de las Bases de Postulación, para evitar errores que dificultarán posteriormente la evaluación de la propuesta por parte de FIA, o que puedan causar su rechazo en las etapas de admisión o evaluación.

El formulario está dividido en secciones, que incluyen cierto espacio para completar la información. Si el espacio en una sección no es suficiente, se pueden agregar hojas adicionales, identificando la sección a la cual pertenecen. Puede adjuntarse además cualquier otro tipo de información adicional o aclaratoria que se considere importante para describir adecuadamente la propuesta.

CÓDIGO
(Uso interno)

--

SECCIÓN 1 : INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

REGION(ES) DE EJECUCIÓN:

RUBRO(S):

(Señalar el o los rubros principales en la cual se enmarca la propuesta)

COSTO TOTAL DEL PROYECTO

(Valores Reajustados)

: \$

--

FINANCIAMIENTO SOLICITADO A FIA

(Valores Reajustados)

: \$

--

APOORTE DE CONTRAPARTE

(Valores Reajustados)

: \$

--

%

%

PLAZOS Y DURACIÓN DEL PROYECTO

FECHA DE INICIO (dd/mm/aaaa):

--

FECHA DE TÉRMINO (dd/mm/aaaa):

--

DURACIÓN (meses)

--

POSTULANTE

- Nombre :
- RUT :
- Dirección :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Web :
- Cuenta Bancaria (Tipo, N°, banco) :

REPRESENTANTE LEGAL DEL POSTULANTE (sólo si corresponde)

- Nombres y Apellidos :
- Dirección :
- Comuna :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :

- Firma : _____

AGENTES ASOCIADOS

- Nombre :
- RUT :
- Dirección :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Web :
- Cuenta Bancaria (Tipo, N°, banco) :

REPRESENTANTE LEGAL DEL AGENTE ASOCIADO (sólo si corresponde)

- Nombres y Apellidos :
- Dirección y Comuna :
- País :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :
- Firma : _____

(Si los agentes asociados son más de uno, estas dos secciones "Agentes Asociados" y "Representante Legal del Agente Asociado" se deben repetir para cada uno de los asociados)

[illegible]

SECCIÓN 2 : EQUIPO DE COORDINACIÓN Y EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

(Presentar curriculum vitae en Anexo 4)

- Nombres y Apellidos :
- Dedicación Proyecto (% año) :
- Cargo o actividad que realiza :
- Dirección :
- Comuna :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :

- Firma : _____

COORDINADOR ALTERNO DEL PROYECTO

(Presentar curriculum vitae en Anexo 4)

- Nombres y Apellidos :
- Dedicación Proyecto (% año) :
- Cargo o actividad que realiza :
- Dirección :
- Comuna :
- Región :
- Ciudad :
- Fono :
- Fax :
- E-mail :

- Firma : _____

EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

(Presentar los curriculum vitae en Anexo 4)

SECCIÓN 3 : BREVE RESUMEN DEL PROYECTO

Se recomienda completar esta sección al finalizar la formulación del Proyecto, respondiendo brevemente (no más de 2 páginas) a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema a resolver?
- ¿De qué manera se propone solucionarlo?
- ¿Qué resultados se busca alcanzar?
- ¿A qué amenazas se ve enfrentado el proyecto y el logro de los resultados antes indicados?

- ¿Cuál es el costo total del proyecto? ¿Cuánto de este monto se solicita como aporte a FIA y cuánto será aportado por el postulante y los agentes asociados (si existen)?

SECCIÓN 4 : IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

En esta sección se debe describir brevemente el problema que se espera resolver (o contribuir a resolver) o las limitaciones que se espera superar (o contribuir a superar) como resultado del proyecto, y que han dado origen a la presentación del mismo. Se deben entregar las características del problema o limitación, y, de ser posible, entregar algunas cifras que permitan dimensionarlo

SECCIÓN 5 : ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En esta sección se deben mencionar los diferentes aspectos que justifican la importancia de realizar el proyecto propuesto, incluyendo aspectos técnicos, económicos, financieros, comerciales, ambientales, sociales u otros que se consideren pertinentes. Se deberá incluir la información que permita evaluar la magnitud de tales aspectos y, en general, la conveniencia de desarrollar el proyecto, indicando en cada caso las fuentes de información que generaron los datos entregados (nacionales o internacionales).

SECCIÓN 6 : UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

(Adjuntar además un plano o mapa de la ubicación del proyecto)

Nombre lugar o entidad donde se lleva a cabo el proyecto:

Región :

Provincia :

Comuna :

Localidad (describir la ubicación referencial respecto a otras ciudades o localidades cercanas, en términos de Km. de la unidad central a otra ciudad o localidad. De ser posible, señalar coordenadas UTM):

Propietario (Nombre, RUT, dirección, fono, fax y e-mail)

(Si las unidades productivas son más de una, se debe repetir esta información para cada una de ellas)

ADJUNTAR MAPA DE UBICACIÓN

SECCIÓN 7 : OBJETIVOS DEL PROYECTO

Esta sección busca responder al para qué se busca realizar el proyecto

Objetivo General

Objetivos Específicos

SECCIÓN 8 : METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

En esta sección se debe presentar una descripción detallada de cómo se va a llevar a cabo el proyecto, que se va a hacer y cómo. Por tanto, se debe indicar la forma cómo se organizarán y los procedimientos que se utilizarán para abordar cada uno de los objetivos del proyecto y permitir el logro de los resultados e impactos esperados..

(Adjuntar Carta Gantt mensual para la totalidad del proyecto)

[illegible]

[illegible]

SECCIÓN 10: RESULTADOS ESPERADOS, INDICADORES Y METAS POR OBJETIVO

En esta sección se recoge información sobre lo que se espera alcanzar o lograr, en relación con cada uno de los objetivos del proyecto y los indicadores que se utilizarán para medir el logro de dichos resultados. Los resultados deberán identificarse con una expresión clara; deberán ser concretos y medibles, de modo que su obtención pueda ser verificada a través de determinados indicadores. Cada resultado esperado deberá contribuir al logro de al menos un objetivo específico

[illegible]

SECCIÓN 11 : IMPACTO DEL PROYECTO

En esta sección se deben identificar los impactos que se espera se generen tras la ejecución del proyecto, en el ámbito económico y social principalmente. Cabe indicar que los impactos están asociados a resultados de largo plazo y su naturaleza y magnitud tienen directa relación con las potencialidades y limitaciones de las condiciones en que se inserta el proyecto y su posibilidad de replicarse más allá de la unidad en que se desarrolla.

Impacto Económico

Impacto Social

Otros impactos

(Legal, de gestión, de administración, organizacionales, etc.)

SECCIÓN 12 : EFECTOS AMBIENTALES

¿El proyecto tiene un efecto ambiental negativo o genera productos que en el corto, mediano o largo plazo puedan dañar el medio ambiente?

(Describir el tipo de efecto y el grado en que se prevé que se presente)

Si el proyecto tiene un efecto ambiental negativo o genera productos que en el corto, mediano o largo plazo puedan dañar el medio ambiente, ¿qué acciones o medidas propone implementar para evitar ese riesgo o disminuir su efecto?

Si el proyecto tiene un efecto ambiental negativo o genera productos que en el corto, mediano o largo plazo puedan dañar el medio ambiente, ¿de qué forma se puede hacer un seguimiento o monitorear dichos efectos? ¿qué indicadores pueden ser utilizados y cómo pueden ser medidos?

(Sistema de seguimiento e indicadores)

SECCIÓN 13 : RIESGOS POTENCIALES Y FACTORES DE RIESGO DEL PROYECTO

Identificar y describir los riesgos que el proyecto podría enfrentar durante su ejecución, clasificándolos si son riesgos de carácter técnico, económico, de gestión u otros, y, que si no se abordan en forma oportuna pueden hacer que el proyecto no logre obtener los resultados esperados.

Riesgos Técnicos

Riesgos Económicos

Riesgos de Gestión

Otros Riesgos

[illegible]

SECCIÓN 14: ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

En esta sección se debe describir y cuantificar la estrategia que se seguirá para transferir los resultados del proyecto en diversos ámbitos del sector agrario. Por lo tanto, se deben explicar los instrumentos que se utilizarán para transferir los resultados (¿cómo?), el número de actividades y el nivel de cobertura que se espera lograr, en términos del número de personas y las localidades que se espera incorporar en las acciones de transferencia.

SECCIÓN 15 : CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

15. 1. Antecedentes y experiencia del Postulante y de los Agentes Asociados

En esta sección se debe entregar información sobre la capacidad técnica y de gestión que poseen tanto el postulante como los asociados para ejecutar el proyecto que se propone. Adjuntar además en Anexo 7 el perfil empresarial o institucional y la documentación que indique la naturaleza jurídica del postulante y sus asociados, si corresponde.

15.2. Instalaciones Físicas, Administrativas y Contables

1. Facilidades de infraestructura y equipamiento importantes para la ejecución del proyecto

2. Capacidad de gestión administrativo-contable

SECCIÓN 16 : COSTOS TOTALES DEL PROYECTO: CUADRO RESUMEN

Resultado de la sumatoria de los cuadros 17.1. y 17.3. Se recomienda completarlo después de esas dos secciones. Utilizar valores reajustados por el año, según índice anual. En cada ítem de gasto debe entregarse el total por año, sin considerar el origen de los recursos (es decir, sumando el aporte de FIA y el aporte de contraparte en cada ítem de gasto).

En disquet adjunto se encuentran los archivos con los cuadros de costos en Microsoft Excell para trabajados la planilla de cálculo.

[illegible]

SECCIÓN 17: FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

17.1. Aportes de Contraparte: Cuadro Resumen

Utilizar valores reajustados por el año según índice anual.

En disquet adjunto se encuentran los archivos con los cuadros de costos en Microsoft Excell para trabajar la planilla de cálculo.

Si hay más de una organización, institución, empresa o persona que aporta fondos de contraparte se deben presentar los valores en cuadros separados para cada uno de ellos.

Ítem de Gasto	AÑO (2007)	AÑO (2008)	AÑO (2009)	TOTAL
TOTAL				

17.2. Aportes de Contraparte: Criterios y Métodos de Valoración

Detallar los criterios utilizados para valorar los aportes de contraparte y la justificación para el aporte especificado por ítem y por año, indicando los valores unitarios y el número de unidades por concepto.

Para cada uno de los ítems de gasto presentados como Aporte de Contraparte, se deberán especificar los criterios y metodología de valoración utilizada.

Utilizar valores reajustados por el año según índice anual.

En disquet adjunto se encuentran los archivos con los cuadros de costos en Microsoft Excell para trabajar la planilla de cálculo.

[illegible]

17.4. Financiamiento Solicitado a FIA: Criterios y Métodos de Valoración

Detallar los criterios utilizados y la justificación para los ítems de gasto solicitados como aporte de FIA, indicando los valores unitarios utilizados y el número de unidades por concepto

Para cada uno de los ítems de gasto se deberán especificar los criterios y metodología de valoración utilizada.

SECCIÓN 18 : ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

18.1. Criterios y Supuestos Utilizados en el Análisis

Describir los criterios y supuestos que se utilizarán para realizar el flujo de caja proyectado, tanto a nivel de ingresos como de costos, definiendo el horizonte de evaluación que se considerará (en número de años), de acuerdo con las características del proyecto y de la tecnología utilizada. Es importante que los supuestos se entreguen en forma completa de manera que expliquen adecuadamente de dónde surgen los cálculos de ingresos y egresos.

18.2. Flujo de Caja del Proyecto

El diseño del flujo de caja se entrega en archivo excel en el disket adjunto.

El flujo de caja requiere la estimación de los siguientes componentes:

- Egresos iniciales: inversión inicial total y capital de trabajo (cuando corresponda).
- Ingresos y egresos de operación: entradas y salidas reales de caja.
- Momento en que ocurren los ingresos y egresos: el momento cero refleja los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Si se reemplaza algún activo, se debe considerar en el momento de reemplazo; se considerará el ingreso por venta del activo antiguo (si ello ocurre) y el egreso por la compra del nuevo.
- Valor de desecho o salvamento del proyecto

El tiempo total a evaluar (u horizonte de evaluación) dependerá de las características de cada proyecto. Si el proyecto tiene una vida útil esperada posible de prever y si ella no es de larga duración, es posible considerar ese período de tiempo en la construcción del flujo.

Dentro de los egresos deben considerarse los impuestos y, por ende, las depreciaciones, ya que éstas condicionan el monto de impuestos a pagar. Además, dentro de los egresos se deben considerar los costos, que pueden ser costos de producción (directos e indirectos), gastos de operación (gastos de venta, gastos generales y de administración), gastos financieros (que corresponden a intereses en caso de que existan créditos involucrados) y otros gastos como incobrables e imprevistos.

Para la construcción del Flujo de Caja del Proyecto, se podrá utilizar el siguiente esquema general:

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos (costos de producción, directos e indirectos, gastos de operación)
- Gastos no desembolsables (depreciación, amortización activos intangibles, el valor libro de un activo que se venda)
= Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos (inversiones)
+ Beneficios no afectos a impuesto (valor de deshecho del proyecto y recuperación del capital de trabajo)
= Flujo de caja

SECCIÓN 19 : OBSERVACIÓN SOBRE POSIBLES EVALUADORES

Identificar a el o los especialistas que estime inconveniente que evalúen su propuesta. Se solicita entregar una justificación de esa opinión. Naturalmente, esta información será manejada por FIA en forma reservada.

Nombre	Institución	Cargo	Observaciones

ANEXO 1
**FICHAS DE DATOS PERSONALES DE POSTULANTES, ASOCIADOS
Y PARTICIPANTES EN EL PROYECTO**

ANEXO 1. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL POSTULANTE, AGENTE(S) ASOCIADO(S) Y PARTICIPANTES DIRECTOS EN EL PROYECTO

Postulante, Agente Asociado y Participantes Directos:

Se debe completar esta información para cada uno de los agentes asociados y participantes directos vinculados al proyecto.

- Si es una persona natural

Tipo de actor en el Proyecto (A)			
Nombres			
Apellido Paterno			
Apellido Materno			
RUT Personal			
Nombre de la Empresa, Predio, Organización o Institución donde trabaja			
RUT de la Empresa, Predio, Organización o Institución donde trabaja			
Tipo de Organización o Institución	Pública		Privada
Cargo o actividad que desarrolla en ella			
Profesión			
Especialidad			
Dirección (laboral)			
País			
Región			
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino		Femenino
Fecha de nacimiento			
Etnia (B)			
Tipo (C)			

(A), (B), (C): Ver notas al final de este Anexo

Si es una empresa, organización o institución:

Tipo de actor en el Proyecto (D)			
Nombre de la organización, institución o empresa			
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública	☐	Privada
Dirección			
País			
Región			
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Email			
Web			
Tipo entidad (E)			

(D), (E): Ver notas al final de este anexo

Ficha Representante(s) Legal(es)

Esta ficha debe ser llenada con los datos del Representante Legal del Postulante, si corresponde, y del Representante Legal del Agente Asociado, para cada uno de los asociados, si son más de uno.

Tipo de actor en el Proyecto (A)			
Nombres			
Apellido Paterno			
Apellido Materno			
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja			
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública		Privada
Cargo o actividad que desarrolla en ella			
Dirección (laboral)			
País			
Región			
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino		Femenino
Fecha de nacimiento			
Etnia (B)			
Tipo (C)			

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se debe completar esta información para cada uno de los representantes legales que existan).

NOTAS AL ANEXO ANTERIOR

(A) Tipo de actores en el proyecto (personas naturales)

- Actores** —> Representante legal del Agente postulante o Ejecutor
 —> Representante legal del Agente Asociado
 —> Coordinador Principal
 —> Coordinador Alterno
 —> Equipo Técnico
 —> Beneficiario Directo: Productor, profesional, empresario u otro participante y/o vinculado al proyecto

(B) Etnia

Mapuche
Aimará
Rapa Nui o Pascuense
Atacameña
Quechua
Collas del Norte
Kawashkar o Alacalufe
Yagán
Sin clasificar

(C) Tipo

Productor individual pequeño
Productor individual mediano-grande
Técnico
Profesional
Sin clasificar

(D) Tipo de actores en el proyecto (Organizaciones)

- Actores** —> Agente postulante o Ejecutor
 —> Agente(s) Asociado(s)
 —> Participante Directo: Empresa y/ Organización vinculada al Proyecto
 —> Empresa productiva o comercial
 —> Organización o Asociación de productores

(E) Tipo de entidad

Universidades Nacionales
Universidades Extranjeras
Instituciones o entidades Privadas
Instituciones o entidades Públicas
Instituciones o entidades Extranjeras
Institutos de investigación
Organización o Asociación de Productores pequeños
Organización o Asociación de Productores mediano-grande
Empresas productivas y/o de procesamiento
Sin clasificar

ANEXO 2
CARTAS DE COMPROMISO, ACUERDOS O CONVENIOS
ENTRE POSTULANTE Y ASOCIADOS

ANEXO 3
**CARTAS DE COMPROMISO DE LAS RESPONSABILIDADES
Y APORTES DE CONTRAPARTE**

**(AGENTE POSTULANTE, ASOCIADOS
Y PARTICIPANTES EN EL PROYECTO)**

ANEXO 4
CURRICULUM VITAE DE CADA INTEGRANTE DEL
EQUIPO DE COORDINACIÓN Y
EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

Ficha Coordinadores y Equipo Técnico

Esta ficha debe ser llenada por el Coordinador Principal, por el Coordinador Alterno y por cada integrante del Equipo Técnico)

Tipo de actor en el Proyecto (A)			
Nombres			
Apellido Paterno			
Apellido Materno			
RUT Personal			
Nombre de la Organización o Institución donde trabaja			
RUT de la Organización			
Tipo de Organización	Pública		Privada
Cargo o actividad que desarrolla en ella			
Profesión			
Especialidad			
Dirección (laboral)			
País			
Región			
Ciudad o Comuna			
Fono			
Fax			
Celular			
Email			
Web			
Género	Masculino		Femenino
Fecha de nacimiento			
Etnia (B)			
Tipo (C)			

(A), (B), (C): Ver notas al final de este anexo

(Se debe completar esta información para cada uno de los coordinadores e integrantes del equipo técnico)

ANEXO 5
CARTAS DE COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN DE LOS
COORDINADORES, EQUIPO TÉCNICO
Y PARTICIPANTES DIRECTOS

Carta de Compromiso

El (la) Sr (a)....., RUT.....,
se compromete a través de la presente a participar como
..... en la ejecución del Proyecto FIA denominado
.....,
por un tiempo de....., para cumplir funciones de
.....
.....
.....

Ciudad, fecha

Firma

ANEXO 6
PRECIOS Y VALORIZACIONES
(ADJUNTAR COTIZACIONES)

[illegible]

ANEXO 7
ANTECEDENTES LEGALES Y FINANCIEROS DEL POSTULANTE
Y ASOCIADOS
Y
PERFIL EMPRESARIAL O INSTITUCIONAL