
CONOZCA DE EMPRESA

Educación Empresarial en la
Educación Vocacional y Técnica

MODULO 3 ¿Quiénes son Empresarios?

Autores:

George Manu

Gerente del Programa, Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas
Centro Internacional de Capacitación de la Oficina Internacional del Trabajo
Turin, Italia

Robert Nelson

Director, Programas Internacionales
Departamento de Educación Vocacional y Técnica
Universidad de Illinois de Urbana-Champaign

John Thiongo

Consultor
Experto en Formación con el Proyecto de Educación Empresarial UNDP/OIT
Nairobi, Kenya

Traducción y adaptación al Español © Organización del Trabajo 2001

La edición original fue publicada por el Centro Internacional de Capacitación de la OIT, Turín, bajo el título **Know About Business**.

Copyright © 1996 International Training Centre of the ILO, Turín.

Esta publicación goza de los derechos de autor bajo el Protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Las solicitudes de autorización para la reproducción, traducción o adaptación de parte o todo su contenido deberán ser dirigidas al Centro Internacional de Capacitación de la OIT. El Centro acogerá con gusto sus solicitudes. No obstante, pequeños extractos pueden ser reproducidos sin autorización, con la condición que se indique la fuente.

ISBN 92-2-312630-4

Traducción al Español: Aida Ludeña

Revisión y adaptación de la versión en Español: Marta Arellano Arrieta

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones vertidas en artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implica aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

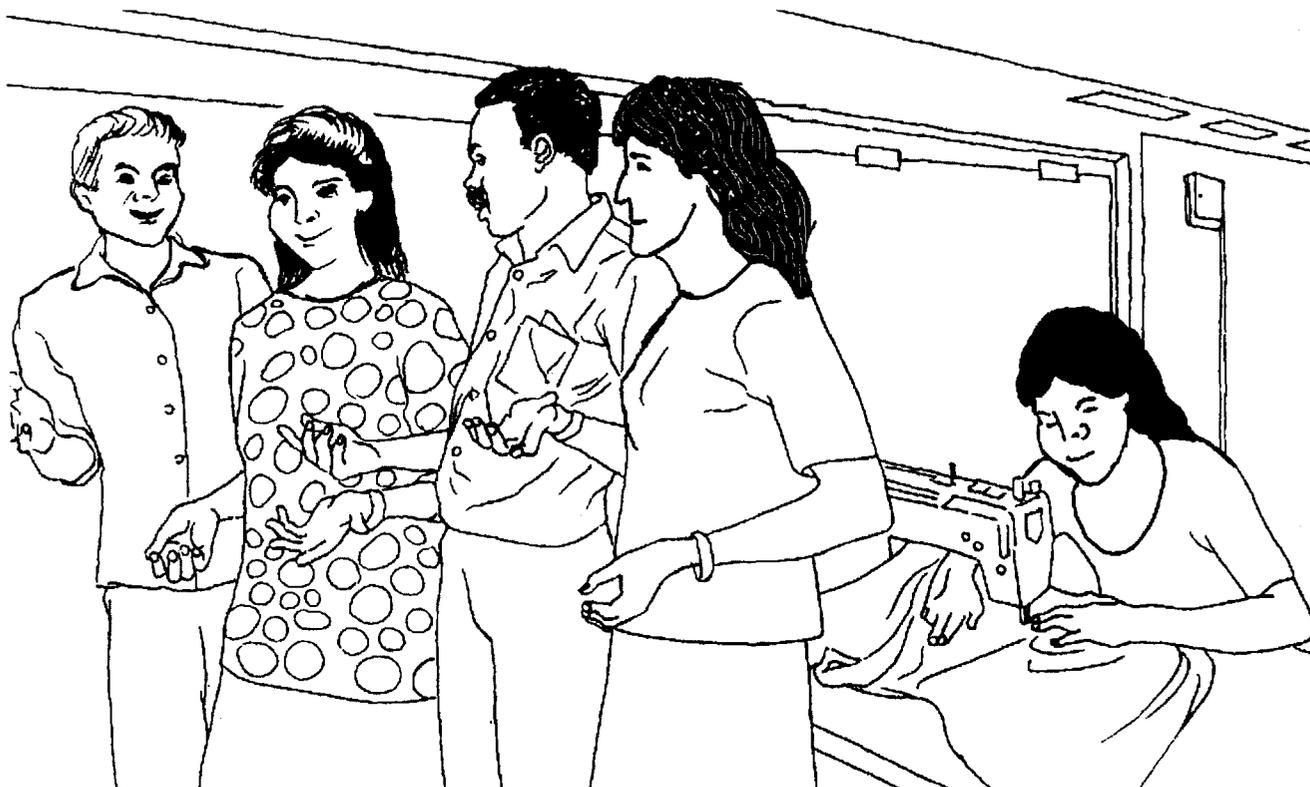
Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en Las Flores 295, San Isidro, Lima 27 – Perú, o pidiéndolas al Apartado Postal 14-124, Lima, Perú.

Vea nuestro sitio en la red: www.oit.org.pe

Impreso en el Perú

MODULO 3

¿Quiénes son Empresarios?



Objetivos del Módulo:

- ➔ Los participantes serán capaces de reconocer las características personales necesarias para ser empresarios de éxito.

Contenido del Módulo:

	Pág.
1. Estimando el Potencial Empresarial	4
2. Identificando Características Empresariales	14
3. Empresarios como Líderes	30
4. Toma de Decisiones Empresariales	37
5. El Riesgo Empresarial	50

I. TEMA 1: Estimando el Potencial Empresarial

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 5 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de determinar su propio potencial para llegar a ser empresarios mediante la realización de dos pruebas de autoevaluación.

IV. IMPORTANCIA:

- La prueba de autoevaluación ayudará a los participantes a comprender mejor sus características personales en relación a las características empresariales. En base a sus respuestas, los participantes serán capaces de identificar las características específicas que ellos necesitarían mejorar o desarrollar si quisieran llegar a ser empresarios en el futuro.

V. ACTIVIDADES:

1. Entregue a los participantes la HOJA DE TRABAJO 1 y una hoja en blanco. Indique a los participantes que tienen 32 pares de oraciones; deben escoger entre la oración A o B la que más refleje su punto de vista personal. Deben anotar el número de la oración y la letra que escogieron en la hoja en blanco. Concédales 15 minutos. Esta es una prueba “elección forzada” la cual indicará en qué medida los participantes tienden a ser empresariales.

La guía de puntajes de la TRANSPARENCIA 1 permitirá a los participantes evaluar sus propias respuestas; una vez ya hayan sumado sus puntajes, deberán ubicar su puntaje total en la siguiente escala:

0 - 25	NINGÚN RASGO EMPRESARIAL
26 - 35	NEUTRAL
36 - 45	ALGO EMPRESARIAL
46 - 48	MUY EMPRESARIAL

Los participantes deben comprender que estos puntajes significan sólo tendencias empresariales. Los contenidos de este curso están diseñados para ayudar a los participantes a aprender más acerca de la capacidad empresarial y las habilidades y destrezas necesarias para llegar a ser empresarios.

Cada uno de los 32 pares de frases podrían ser revisados en clase para indicar qué oración de cada par está más relacionada con la tendencia a ser empresarial.

2. Conceda a los participantes unos 15 minutos para responder las 50 preguntas

de la HOJA DE TRABAJO 2. Las respuestas deben ser anotadas en una hoja aparte. Muestre la TRANSPARENCIA 2 e indique cómo hubiera probablemente respondido un empresario; las características específicas empresariales están resaltadas en el paréntesis. Tenga en cuenta que esta información representa “tendencias empresariales” y no son verdades universales aplicables a todos los empresarios. Haga que la clase comente y discuta sus respuestas a cada pregunta.

Las respuestas de las 50 preguntas han sido agrupadas en tres categorías: Antecedentes Personales, Patrones de Conducta y Estilos de Vida. Pida a los participantes que sumen el número de respuestas que han dado, que sean similares a las respuestas de la TRANSPARENCIA 2 dadas comúnmente por los empresarios en cada una de las tres categorías:

- Antecedentes Personales (10 preguntas)
- Patrones de Conducta (30 preguntas)
- Estilo de Vida (10 preguntas)

Los puntajes de los participantes podrían ser ubicados en un diagrama, y mostrar que aquellos que tienen un puntaje cercano a 50 serían los de tendencia más empresarial. Nuevamente, recuerde a los participantes que estos puntajes sólo son tendencias que pueden cambiar con el tiempo.

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 3: Tema 1

Rasgos Personales



Escoja A o B en cada uno de los 32 pares de oraciones siguientes dependiendo de cuál es la que más refleja sus puntos de vista personales. Marque el número de la pregunta y la letra escogida en una hoja aparte.

1. A) El trabajo debe ser concluido a cabalidad.
B) Mantengo la compañía de amigos buenos y confiables de modo que puedo recoger sus opiniones sobre mi trabajo.
2. A) Me siento más feliz cuando aumentan mis responsabilidades
B) Me estableceré en el lugar adecuado, luego puede pasar cualquier cosa.
3. A) Nunca haré nada que posiblemente me produzca pérdidas.
B) El primer paso en los negocios consiste en comprender cómo ganar dinero.
4. A) No me arriesgaré a nada por bueno que sea, porque si fracaso me conduciría a hacer el ridículo.
B) Además de mi trabajo, debo tener en consideración el bienestar de los demás.
5. A) Debo esforzarme por progresar en cualquier empresa que inicie.
B) Debo llevar a cabo aquellas acciones que me hagan sentir feliz y seguro.
6. A) Si fracaso la gente me ridiculizará.
B) Necesitaré el consejo de otros, aunque tenga confianza en mi mismo.
7. A) Debo encontrar las soluciones a los problemas según como vengán.
B) Si fracaso en la nueva empresa, continuaré con el trabajo que tengo.
8. A) Apoyo una buena idea si siento que es correcta.
B) Puedo hacer las cosas mejor que lo que las estoy haciendo ahora.
9. A) Mientras trabajo, debo tener presente que las relaciones personales no sean tensas.
B) Suceda lo que suceda, debo tener la oportunidad de aprender de la experiencia.
10. A) Aún si fracaso en el intento aprenderé algo.
B) Me gusta tener una vida plácida y confortable.

-
11. A) Sólo invertiré en las carreras/loterías, y algún día la suerte me sonreirá.
B) Si fracaso en mi trabajo, trataré de encontrar la razón de ese fracaso.
 12. A) Consideraré a mis empleados como amigos y me comportaré con ellos de la misma manera.
B) Si consigo un trabajo mejor, dejaré mi trabajo actual.
 13. A) Debo pensarlo apropiadamente antes de poner en práctica una nueva idea.
B) No me importaría que mi trabajo sufriera por la mejoría de otros.
 14. A) Seré capaz de desarrollar una empresa únicamente si tengo el capital.
B) Desearía poder tomar mis propias decisiones.
 15. A) No actuaré con indiferencia cuando se traicione los buenos sentimientos y la confianza de alguien.
B) Si las cosas no se materializan del modo que yo lo deseo buscaré otra alternativa.
 16. A) Siempre estaré cometiendo errores.
B) Me gusta hablar mucho con mis amigos.
 17. A) Deseo que mi dinero esté seguro guardado en el banco.
B) Tengo muchísima confianza en mi trabajo y soy consciente de los pros y los contra.
 18. A) Me gustaría tener mucho dinero para poder vivir confortablemente.
B) Me gustaría tener a alguien que me ayude a tomar mis decisiones.
 19. A) Uno debería preocuparse primero por sus propios parientes y personas que uno conoce.
B) Disfruto resolviendo problemas difíciles.
 20. A) Así tenga que sufrir, no actuaré de manera que haga sentir mal a otras personas.
B) El dinero es indispensable para el desarrollo de la empresa.
 21. A) Desearía que mi empresa prosperara rápidamente de modo que no tenga problemas financieros.
B) Seré cuidadoso en ver de que nadie me culpe por no tener éxito.
 22. A) Debería permitírseme actuar en forma independiente de acuerdo a mis propios pensamientos.
B) Mi felicidad reside sólo en reunir grandes cantidades de dinero para mi futuro.

-
23. A) Si fracaso, será principalmente debido a la culpa de otras personas.
B) Haré sólo cosas que sienta que están bien y que sean satisfactorias.
24. A) Antes de tomar un trabajo, seré cuidadoso en fijarme que éste no dañe mi reputación en la sociedad.
B) Me encantaría comprar artículos costosos.
25. A) Me gustaría tener una casa confortable para vivir en ella.
B) Aprenderé de mis fracasos.
26. A) Antes de iniciar cualquier trabajo, siempre pienso primero en sus efectos a largo tiempo.
B) Desearía que todo suceda de acuerdo a las instrucciones dadas.
27. A) El dinero proporciona toda las comodidades, por eso mi principal objetivo es reunir dinero.
B) Me gusta trabajar donde todos mis amigos se reúnen frecuentemente.
28. A) Sé lo que estoy haciendo y me tiene sin cuidado las críticas de otros.
B) Si fracaso, me sentiré muy mal conmigo mismo.
29. A) Estoy consciente de las dificultades que ocurren con frecuencia.
B) Antes de iniciar un trabajo nuevo, pediría consejos a mis amigos.
30. A) Me motiva toda la experiencia que tengo.
B) Desearía poder tener mucho dinero.
31. A) Me gustaría pasar mis días con tranquilidad, feliz y sin ningún problema.
B) Si fracaso, trataré de determinar por qué sucedió.
32. A) No me gusta que otros interfieran en lo que hago.
B) Haría cualquier cosa para ganar dinero.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 1

Puntaje para Características Personales

La prueba consiste en 32 pares de oraciones. En cada par, el alumno deberá escoger una oración e indicar si la respuesta es A o B. El resultado obtenido debe ser sumado.

CUADRO DE RESULTADOS

1) A = 1 B = 2	9) A = 1 B = 2	17) A = 0 B = 2	25) A = 1 B = 2
2) A = 2 B = 1	10) A = 2 B = 1	18) A = 1 B = 0	26) A = 1 B = 1
3) A = 0 B = 1	11) A = 0 B = 2	19) A = 0 B = 2	27) A = 1 B = 1
4) A = 0 B = 1	12) A = 1 B = 1	20) A = 1 B = 1	28) A = 2 B = 0
5) A = 2 B = 1	13) A = 2 B = 0	21) A = 1 B = 0	29) A = 0 B = 1
6) A = 0 B = 2	14) A = 1 B = 1	22) A = 1 B = 1	30) A = 2 B = 1
7) A = 2 B = 0	15) A = 1 B = 1	23) A = 0 B = 2	31) A = 1 B = 2
8) A = 1 B = 2	16) A = 2 B = 1	24) A = 1 B = 1	32) A = 1 B = 0

Ubique el total de los resultados marcados en las respuestas de los participantes de acuerdo a la tabla siguiente:

0 - 25	=	NINGÚN RASGO EMPRESARIAL
26 - 35	=	NEUTRAL
36 - 45	=	ALGÚN RASGO EMPRESARIAL
46 - 48	=	ALTAMENTE EMPRESARIAL

HOJA DE TRABAJO 2

MÓDULO 3: Tema 1

Evaluando sus Tendencias Personales



El propósito de esta estimación es la identificación de sus fortalezas y sus debilidades. Por favor responda a cada pregunta con una marca (x) para cada SI o NO.

PREGUNTAS	Raras Veces o NO	Muchas Veces oSI
1) ¿Te preocupa lo que demás piensen de ti?		
2) ¿Lees libros?		
3) ¿Aceptas tomar riesgos por lo emocionante que son?		
4) ¿Te resulta fácil conseguir que las personas hagan algo por ti?		
5) ¿Alguien en tu familia ha comentado sobre la experiencia de iniciar una empresa contigo?		
6) ¿Piensas que se debe organizar las tareas antes de iniciarlas?		
7) ¿Te enfermas con frecuencia?		
8) ¿Gozas al ocuparte de algo sólo para demostrar que puedes?		
9) ¿Alguna vez te han despedido del trabajo?		
10) ¿Te encuentras pensando siempre en ideas nuevas?		
11) ¿Prefieres dejar que un amigo decida tus actividades sociales?		
12) ¿Te gusta el colegio?		
13) ¿Eres un buen alumno?		
14) ¿Eres miembro de algún grupo estudiantil en la Secundaria?		
15) ¿Participas en actividades escolares o deportivas?		
16) ¿Te gusta cuidar los detalles?		
17) ¿Crees que debería haber estabilidad en el trabajo?		
18) ¿Buscarías deliberadamente una confrontación directa para obtener los resultados que necesitas?		
19) ¿Eres el primogénito de tus hermanos?		
20) ¿Estuvo tu padre siempre presente en tu hogar cuando eras niño?		
21) ¿Realizabas pequeñas tareas o trabajos en tu hogar antes de tener 10 años de edad?		
22) ¿Te aburres fácilmente?		
23) ¿Eres arrogante algunas veces con tus logros?		
24) ¿Puedes concentrarte en una sola cosa por largos períodos de tiempo?		
25) ¿En ocasiones necesitas palabras de aliento para seguir adelante?		

	Raras Veces o NO	Muchas Veces o SI
26) ¿Encuentras inesperadas fuentes de energía cuando abordas cosas que te gustan?		
27) ¿Vale más para ti la satisfacción personal que tener dinero para gastarlo en ti mismo?		
28) ¿Te has excedido deliberadamente alguna vez en el ejercicio de tu autoridad en el trabajo o en el colegio?		
29) ¿Disfrutas regularmente de la vida social?		
30) ¿Tratas de encontrar el lado positivo o los beneficios de las malas experiencias o situaciones?		
31) ¿Culpas a otras personas cuando las cosas te salen mal?		
32) ¿Te gusta abordar una tarea sin conocer todos los problemas potenciales?		
33) ¿Tomas una negativa o rechazo en forma personal?		
34) ¿Crees que generalmente tienes mucha suerte y que eso explica tus éxitos?		
35) ¿Estás dispuesto a trabajar largas horas para alcanzar una meta?		
36) ¿Disfrutas siendo capaz de tomar tus propias decisiones en el trabajo?		
37) ¿Te despiertas casi siempre contento?		
38) ¿Puedes aceptar el fracaso sin admitirte derrotado?		
39) ¿Tienes ahorros?		
40) ¿Crees que los empresarios toman enormes riesgos?		
41) ¿Crees que los empresarios de éxito tienen grados universitarios?		
42) ¿Te esfuerzas en utilizar los errores pasados como un proceso de aprendizaje?		
43) ¿Eres una persona que se orienta más a las personas que a sus propias metas?		
44) ¿Encuentras que las respuestas a los problemas te vienen no sabes de dónde?		
45) ¿Disfrutas al resolver un problema difícil?		
46) ¿Prefieres tomar la decisión final a solas?		
47) ¿En tus conversaciones, discutes más acerca de las personas que de los hechos o ideas?		
48) ¿Te sientes bien contigo mismo a pesar de las críticas de los demás?		
49) ¿Duermes lo menos posible?		
50) ¿Persistes en hacer algo a pesar que las personas te dicen que no se puede hacer?		

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO3: Tema 2

Respuestas: Evaluando sus Tendencias Personales

RN = Raras veces o NO	MS = Muchas veces o SÍ
Antecedentes Personales	
5. MS (capacitación familiar)	30. MS (optimismo, flexibilidad)
7. RN (actitud, energía, salud)	31. RN (responsabilidad personal, resolución de problemas)
9. MS (experiencia en cambios de situaciones)	
12. MS (educación)	32. MS (ingenio, toma de riesgos)
13. RN (promedio común)	33. RN (flexibilidad, autoconfianza)
14. RN (independencia)	34. RN (autocontrol interior)
15. MS (necesidad de logro)	36. MS (independencia, responsabilidad)
19. MS (responsabilidad)	37. MS (optimismo)
20. RN (responsabilidad temprana)	38. MS (determinación, optimismo)
21. MS (experiencia temprana)	40. RN (autoconfianza, control interno)
	41. RN (ingenio, iniciativa)
	42. MS (iniciativa, optimismo)
	44. MS (previsión, percepción, persistencia)
Patrón de Conducta	
1. RN (seguridad en sí mismo, autocontrol)	45. MS (tolerancia a la ambigüedad, iniciativa)
3. MS (toma de riesgos, autocontrol interno)	
4. MS (liderazgo)	50. MS (optimismo)
6. MS (manejo, organización, establecimiento de metas)	
8. MS (orientado a logros)	Estilo de Vida
10. MS (creatividad, innovación)	2. RN (tiempo no disponible)
16. RN (impaciencia, orientado al riesgo)	11. RN (control, responsabilidad)
17. RN (autocontrol interior)	29. RN (orientado a objetivos), manejo del tiempo)
18. MS (determinación, agresividad)	35. MS (persistencia, determinación)
22. MS (impaciencia, energía)	39. MS (orientado a ganancias)
23. MS (autoconfianza, independencia)	43. RN (necesidad de logro)
24. MS (perseverancia, determinación)	46. MS (independencia, auto-confianza)
25. MS (energía, ingenio)	47. RN (orientado a ideas, creatividad)
26. RN (autoimpulsor, autocontrol)	48. MS (tolerancia a la ambigüedad, autoconfianza)
27. MS (egoísmo)	49. MS (manejo del tiempo, energía)
28. MS (autoconfianza, agresividad)	

NOTAS SUPLEMENTARIAS PARA LOS FORMADORES

MÓDULO 3: Tema 1

Recoja las respuestas de los participantes a la HOJA DE TRABAJO 1 y la HOJA DE TRABAJO 2 para utilizarlas posteriormente. Al final del curso, los participantes pueden tomarse la prueba nuevamente. Podrán comparar las respuestas que dieron al inicio con las que han dado al finalizar el curso y comentar las razones del cambio.

La pregunta es: “¿Serán los participantes más o menos empresariales al finalizar el curso?”

En algunos casos, los participantes pueden decidir el NO llegar a ser empresarios. Estas decisiones serán buenas porque estarán basadas en la información obtenida a través del contenido del curso.

Basados en los resultados de los dos instrumentos de estimación empresarial, pregunte a los participantes lo siguiente:

- ¿Qué debilidades personales has descubierto?
- ¿Piensas que podrías ser un empresario teniendo esas debilidades?
- ¿Qué puedes hacer para mejorar tus áreas débiles?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Crees que tus fortalezas compensan tus debilidades?
- ¿Tu estilo de vida es compatible con las demandas propias de un empresario?

Las dos pruebas en la Actividad 1 y Actividad 2 están diseñadas para hacer que los participantes determinen sus tendencias empresariales. Estas tendencias son sólo una indicación de cómo los participantes se sienten acerca de sí mismos en términos de ser empresarios. A través del curso “Conozca de Empresa”, los participantes obtendrán la información acerca de sí mismos y acerca de ser autoempleados. Las dos pruebas deberían ser tomadas a los participantes al finalizar el curso para determinar las diferencias de puntaje.

Si el puntaje es más alto al final del curso, indicará que los participantes tienen mayor conciencia de las características necesarias para ser empresario y sus actitudes serán más positivas. Si el puntaje es más bajo al final del curso, podría significar que los participantes están conscientes de las características del empresario y que han decidido que el auto-empleo no es una buena opción de carrera para ellos.

I. TEMA 2: **Identificando Características Empresariales**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

III. OBJETIVO

- Los participantes serán capaces de identificar una variedad de características empresariales que son importantes para tener éxito al poseer y operar una empresa.

IV. IMPORTANCIA:

- Hay ciertas características que las personas deben poseer o tener el potencial para desarrollarlas si desean ser empresarios. Cuando se miden varias características personales y aptitudes en un grupo, emerge una serie de rasgos (tales como capacidad de aceptar riesgos y aptitud de liderazgo) en los que los empresarios difieren de los no empresarios. Al terminar este tema, los participantes serán capaces de identificar muchas de las características que contribuyen a ser propietario y dirigir una empresa con éxito.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1 y luego discutan las ocho preguntas relacionadas con las cualidades empresariales.
2. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 2. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y haga que los participantes discutan cada uno de los 16 rasgos e identifiquen personas en su comunidad que ostenten esos rasgos.
3. Distribuya la SEPARATA 3 y la HOJA DE TRABAJO 1. Divida la clase en grupos de 4 ó 5 participantes. Haga que los participantes lean la primera entrevista (Empresario A: Juan Gómez). Cada grupo debería discutir las características empresariales exhibidas por Juan Gómez y escribirlas en el espacio señalado en la HOJA DE TRABAJO 1. Las características empresariales exhibidas por Juan puede incluir: independencia, seguridad en sí mismo, realismo, fortaleza y energía. Conceda a los grupos un tiempo para leer, discutir e identificar las características de los empresarios de las ocho entrevistas restantes. Luego, haga que toda la clase participe en una discusión grupal sobre las características empresariales mostradas por cada uno de los empresarios entrevistados.
4. Invite a un empresario a exponer y dialogar con los participantes sobre las características de los empresarios exitosos.

Haga que un participante escriba en la pizarra una lista de las características empresariales identificadas en los estudios de casos. Podrían ser incluidas las siguientes características:

- Seguridad en sí mismo
- Independencia
- Optimismo
- Líder dinámico
- Generador de ideas
- Se basa en sus fortalezas
- Innovador y creativo
- Ingenioso
- Comprometido
- Toma iniciativas
- Versátil e inteligente
- Se lleva bien con los demás
- Flexible
- Responde a la retro-alimentación
- Orientado a logros
- Construye para el futuro
- Altamente motivado
- Orientado a ganar
- Persistente y determinado
- Dispuesto a escuchar
- Trabajador
- Enérgico y vigoroso
- Visionario
- Orientado a metas
- Asume riesgos
- Asume retos
- Comunicador efectivo
- Toma decisiones
- Establece sus propios parámetros
- De visión amplia
- Mentalmente bien organizado
- Se comprende a sí mismo
- Maneja una organización
- Confiable, íntegro
- Hace frente a la incertidumbre

Haga que los participantes revisen la lista de las características empresariales de la pizarra. Pídales que se califiquen a sí mismos con **Alto** o **Bajo** en cada característica. Ponga énfasis en la importancia de estas características personales empresariales para tener éxito como empresario.

SEPARATA 1

MÓDULO 3: Tema 2

Identificando Empresarios Potenciales

Un creciente número de empleados se está sintiendo insatisfecho del trabajo remunerado por varias razones:

1. Les disgusta recibir órdenes.
2. Sus capacidades no son reconocidas.
3. El nivel de ingreso es rígido.
4. Tienen responsabilidad limitada.
5. Tienen dificultad para implementar ideas.
6. Descontentos acerca de la dependencia con el empleador.

Los empleados descontentos pueden buscar nuevas oportunidades para llegar a ser trabajadores independientes. Ellos tienden a entrar en negocios propios por las siguientes razones:

1. Independencia - quieren ser su propio jefe.
2. Necesidad urgente de un trabajo.
3. Para tener un ingreso adicional.
4. Para desarrollar una empresa para sus hijos.
5. Para hacer más dinero que el que tienen ahora.
6. Oportunidad de probar su propia capacidad.

A pesar que el término empresario se usa generalmente para describir a las personas que tienen trabajo independiente, ser empresario es mucho más que tener un trabajo o una carrera, es un estilo de vida. Por lo tanto, debes revisar tus cualidades personales de una manera realista. Tus respuestas a las siguientes preguntas te dará una referencia de tus capacidades empresariales:

1. ¿Estás siempre motivado para lograr tus metas?
2. ¿Trabajas bien con otras personas?
3. Dentro de un grupo de personas, ¿asumes normalmente el papel de líder?
4. ¿Eres capaz de comunicarte fácilmente con otras personas?
5. ¿Eres una persona que sabe escuchar?
6. ¿Tienes seguridad en tí mismo?
7. ¿Tienes una imagen positiva de tí mismo?
8. ¿Te sientes seguro cuando tomas una decisión?

Cuanto más respuestas “SI” hayas dado, la posibilidad de ser empresario es mayor. Uno de los principales factores del ser empresario es poder proporcionar algo de valor a los demás. Cuanto mayor sea la necesidad de las personas por adquirir o tener los productos o servicios que les ofreces, mayor será tu potencial de beneficios. Si trabajas para ayudar a otras personas a elevar su nivel de vida y a mejorar sus vidas, estarás sirviendo a las necesidades de la sociedad. Esto es parte del significado de ser empresario.

SEPARATA 2

MÓDULO 3: Tema 2

Rasgos Empresariales Importantes

1. **Muy trabajador:** el conducir una empresa necesita de mucha energía y vigor. Esto requiere la capacidad para trabajar por largas horas cuando sea necesario, trabajar intensamente y poder dormir menos horas que las habituales.
2. **Seguro en sí mismo:** para tener éxito como empresario las personas deben creer en sí mismos y en su capacidad para lograr metas establecidas por ellos mismos. Esto muestra a menudo la creencia que “si usted quiere algo con la intensidad suficiente y está preparado para trabajar por ello, siempre lo conseguirá”.
3. **Construye para el futuro:** la meta para la mayoría de los empresarios de éxito es la de generar un trabajo e ingreso seguro para ellos mismos, lo cual depende de sus propias capacidades. Esto significa comprender que podría tomar varios años levantar una empresa que produzca un ingreso de un nivel razonable.
4. **Orientado a ganar:** el interés en generar dinero es un indicador claramente adecuado para la empresa. Esto significa reconocer que la empresa es primero. El dinero debe ser generado, y se puede tomar decisiones sobre cómo utilizarlo en la empresa.
5. **Orientado a metas:** el éxito en la empresa depende de la capacidad para establecer metas u objetivos realistas y trabajar con determinación para conseguirlos. Esta habilidad para fijar objetivos (para cosas que las personas piensan que vale la pena) y para trabajar en lograrlos es fundamental.
6. **Persistente:** todas las empresas conllevan obstáculos y disgustos. La clave del éxito está en persistir ante el problema hasta resolverlo.
7. **Enfrenta el fracaso:** toda aventura empresarial conlleva disgustos y fracasos, así como también éxitos. El hacer frente a los fracasos significa ante todo reconocerlos, aprender de ellos y ver nuevas oportunidades. Sin estas características, los fracasos iniciales pueden poner fin a los intentos de una persona por lograr un trabajo independiente.
8. **Responde a la retro-alimentación:** otra característica importante consiste en la preocupación que tiene el empresario por saber si lo que está haciendo está bien, por mantenerse al corriente del desempeño, obtener una retro-alimentación y consejos útiles de los demás.
9. **Demuestra iniciativa:** las investigaciones muestran que los empresarios de éxito buscan y toman iniciativas y se colocan en una posición en la que ellos mismos responden personalmente, ya sea por el éxito o por el fracaso de la empresa.

10. **Dispuesto a escuchar:** el grupo que conforma una empresa de éxito no es un grupo que mire sólo dentro de sí y que nunca escucha o utiliza recursos externos. La auto-confianza no excluye la habilidad de pedir ayuda cuando la necesitan de personas tales como funcionarios de los bancos, contadores y/o consultores de empresas.
11. **Establece sus propios parámetros:** establecer los parámetros del desempeño y después trabajar para conseguirlos es otro indicador del éxito de una empresa. Estos parámetros pueden ser: ingreso, calidad, ventas o movimiento comercial. La mayoría de las empresas desean mejorar cada año, establecer y alcanzar cada vez estándares más altos que los del año en curso.
12. **Hace frente a la incertidumbre:** hacer empresa es mucho más incierto que tener un empleo. Esta incertidumbre se refiere a las ventas y al movimiento comercial, pero también con frecuencia existe incertidumbre en otras áreas tales como la provisión de insumos y sus precios, y el respaldo bancario. Es necesario afrontar estas incertidumbres sin llegar a angustiarse.
13. **Comprometido:** iniciar y dirigir una empresa requiere un compromiso total en términos de tiempo, dinero y estilo de vida. Tiene que ser la primera prioridad en la vida de los empresarios.
14. **Se basa en sus fortalezas:** los empresarios de éxito basan su trabajo en alguna(s) de sus fortalezas, tales como: habilidades manuales, habilidades interpersonales, habilidades de ventas, habilidades para la organización, habilidades para la escritura, conocimiento sobre un producto o un servicio en particular, habilidades para la escritura, conocimiento de las personas en el comercio, y habilidad para hacer y emplear contactos.
15. **Confiable, íntegro:** la clave para una gestión empresarial exitosa consiste en hacer lo que se ha prometido, basándose en cualidades como la honestidad, honradez y confiabilidad del empresario.
16. **Asume riesgos:** toda empresa implica algún riesgo. Aquí el indicador es la habilidad de tomar un riesgo medido o calculado. Tal riesgo involucra calcular costos y ganancias, la oportunidad de éxito y el creer en uno mismo para conseguir que el riesgo pague.

Rasgos Empresariales

- Muy trabajador
- Seguro de sí mismo
- Construye para el futuro
- Orientado a ganar
- Orientado a metas
- Persistente
- Enfrenta el fracaso
- Responde a la retroalimentación
- Demuestra iniciativa
- Dispuesto a escuchar
- Establece sus propios parámetros
- Hace frente a la incertidumbre
- Comprometido
- Se basa en sus fortalezas
- Confiable, íntegro
- Asume riesgos

SEPARATA 3

MÓDULO 3: Tema 2

Entrevistas a Nueve Empresarios



EMPRESARIO A: Juan Gómez

(Juan es propietario de un pequeño restaurante desde hace tres años).

Empecé trabajando en un restaurante en otra ciudad. Atendía las mesas, cocinaba, hacía las compras y llevaba las cuentas. De esta manera pude captar lo básico acerca del funcionamiento de este tipo de negocios. Luego, pasé algún tiempo en otros dos restaurantes de esta ciudad aprendiendo sobre la administración de restaurantes. Muchas personas piensan que si son buenos cocineros pueden abrir un restaurante. ¡Y no es así de simple! Uno tiene que conocer cada una de las áreas del negocio de comidas tales como: compras, publicidad, cocina y relaciones con los clientes.

La gente joven viene y me dice: “quiero que usted me enseñe cómo funciona un restaurante y así puedo abrir el mío”. Yo les contesto: “Por mí está bien, te haré cocinar, atender el bar, atender las mesas y limpiarlas”. Ellos responden: “No, no me ha entendido, yo quiero aprender cómo dirigir”. Bien, yo creo que la persona “tiene que haber palpado el negocio desde la base antes de operarlo y dirigirlo”.

Disfruto de la libertad de estar en mi empresa. Me gusta ser el jefe. Tengo doce empleados, y me siento bien cuando vienen a pedirme algún consejo. Sería difícil para mí trabajar para otro. Pero podría llegar a ser un empleado en el futuro. Sólo tengo veintiocho años de edad, y mi carrera puede dar muchas vueltas. Sólo espero que si tengo que trabajar para otros, pueda hacer lo que yo quiera. Me gusta tomar decisiones y ser un líder.



EMPRESARIO B: Doris García

(Doris es propietaria de una farmacia. Ella tiene esta empresa desde hace seis años.)

“Yo creo que las personas que desean iniciar una empresa deberían establecerse plazos para empezar”. Mientras tanto, deben informarse lo más que puedan acerca de los márgenes de ganancia, volumen, precios, flujo de caja, personal, publicidad y registros contables. El tener tu propia empresa no toma más tiempo que el que toma trabajar en una compañía grande. Cuando trabajas para una compañía, ellos piensan que tu vida es de ellos. Sin embargo, podrías ser también tu propio jefe. Mi empresa está siempre presente en mi mente, siempre estoy pensando en ella. Si yo no hago que las cosas sucedan en mi empresa, nada sucederá.

Vengo de una familia humilde, y uno de los placeres más grandes que me da mi empresa es poder dar trabajo a personas necesitadas. Creo además que por ser propietaria de mi empresa mi imagen ha mejorado. Mi ingreso disponible es menor debido a que la mayor parte la reinvierto en la empresa.



EMPRESARIO C: Jorge Pérez

(Jorge es propietario de una empresa de venta de ollas y utensilios de cocina desde hace seis meses.)

Pienso que uno es empresario o no lo es. Si lo eres, siempre considerará el iniciar su propia empresa. Una persona joven que tiene talento empresarial y aunque con poco capital está realmente en mucho mejores condiciones en estos días pues tiene algo que él puede controlar. Cuando uno pone su dinero en una cuenta de ahorros de un banco, es otra persona quien controla tu dinero.

Compré mi empresa con varios socios; no soy experto en utilería para cocina. Creo que no importa el tipo de empresa que uno establezca si es que tiene talento para el mercadeo y puede ser imaginativo y desarrollar ideas y productos. He tenido bastante experiencia en ese campo como ejecutivo de agencia publicitaria. La mayoría de los empresarios piensan en crecer, así que nosotros ya nos hemos expandido hasta el centro comercial cercano. Esperamos tener lista otra tienda para abrirla este verano. Si tienes un buen concepto, la manera de hacer más dinero es abriendo más tiendas.

Todavía estoy trabajando con la agencia publicitaria. Uno necesita alguna fuente de ingreso fijo cuando abre una empresa por primera vez. En estos momentos no tengo un ingreso suficiente de la tienda como para dejar mi trabajo. Probablemente éste no es el mejor momento de la economía de iniciar una empresa, pero soy optimista. Aún en los tiempos de dificultad económica, siempre hay alguien que hace dinero.



EMPRESARIA D: Patricia Guzmán

(Patricia es una de las cuatro propietarias de una empresa que tiene dos estaciones de radio. Patricia y sus socios empezaron con el negocio hace 10 años.)

Lo importante es hacer una empresa basada en algo que te guste y que conozcas. He trabajado en la radio por varios años antes de formar nuestra empresa. Cuando decidas iniciar una empresa, averigua cuáles son las condiciones actuales en el campo que has escogido y cuál es su futuro. Hace diez años vimos el potencial de crecimiento de la radio y creo que el tiempo fue correcto.

Hacer una empresa necesita de mucha más imaginación y creatividad de lo que las personas creen. Ser propietario de una empresa significa tener madurez y habilidad para trabajar efectivamente con otras personas, incluyendo los empleados. Tenemos un gran número de personas que trabajan para nosotros, y hemos tenido aprender cómo manejarlos. Uno necesita de gente que ayude, incluyendo un buen abogado, contador, agente de seguros y un banquero. Uno también necesita dinero. Es difícil levantar un capital, especialmente en los términos y condiciones que uno quiere. A nosotros nos llevó tres años para conseguir el dinero que necesitábamos.

Si vas a formar una empresa con otras personas, ya sea como socios o en una corporación, debe tener la certeza que todos tengan intereses y metas comunes. Reconoce las bondades de cada uno; esto ayuda a que sean amigos. Yo no acepto aquello de que uno no puede ser amigo de sus socios. Sí puedes serlo, si sabes comunicarte bien con cada uno de ellos.



EMPRESARIO E: Andrés Salas

(Andrés abrió su primera tienda hace 12 años y ahora tiene tiendas en varios distritos y provincias.)

Para iniciar una empresa tienes que estar medio loco. Pero creo que si hubiera un método para curar tu locura, estarías bien. Inicié mi empresa porque vi un vacío específico en el mercado donde vivo. Muchas personas empezaron a viajar al extranjero y fueron familiarizándose con mercaderías provenientes del extranjero. En el área no existía todavía ningún establecimiento dedicado a la línea de cocina que fuera buena, barata y hecha en el extranjero.

Se necesita mucho dinero para empezar una tienda de venta al por menor. Se necesita mucho dinero para las mercaderías, decoración y habilitación de un buen local. La dificultad en este tipo de negocios es la falta de liquidez; no puedes cambiar fácilmente sus activos en dinero en efectivo. Dependiendo de las condiciones económicas, podrías vender tu negocio en menos de su valor actual. En el negocio minorista es habitual encontrarse sin liquidez financiera. El negocio puede darte para vivir bien, pero cuando empieces a tener más éxito, tendrás que reinvertir tus ganancias en la empresa para reponer la mercadería vendida.



EMPRESARIO F: Esteban Bedoya

(Esteban es propietario de una empresa especializada en mercadeo y comunicaciones. El inició su empresa hace diez años.)

El momento en el que inicié mi empresa fue el adecuado. Yo tenía mi esposa que trabajaba, no tenía hijos, no tenía muchas responsabilidades, y tenía algo de dinero. Estaba trabajando para una pequeña agencia publicitaria, la cual dejé en muy buenos términos. No me llevé la cuenta de ningún cliente, así que no me sentí mal al dejarlos. Una empresa como la mía puede iniciarse sin tener que invertir mucho dinero. Creo que mi mayor inversión fue mi computadora e impresora. Pagué una pequeña cuota inicial para el teléfono, compré varios archivadores y negocié mis servicios profesionales por un espacio en una oficina.

Cuando abrí mi empresa, envié numerosos anuncios a toda la gente que conocía. Las personas no lo llaman a uno inmediatamente, pero siempre mantienen el nombre presente y llaman cuando lo necesitan. También envié circulares a empresas conocidas que pensé podrían ser clientes en el futuro. Toda empresa (no importa de qué se trate) 99% son ventas. Si no sabes vender, no podrás hacer dinero.



EMPRESARIO G: Manuel López

(Manuel es propietario de una tienda de jeans para jóvenes y adultos)

Cuando pensé por primera vez en abrir una tienda, entrevisté a la mayor cantidad posible de personas, jóvenes y adultos de la comunidad. Les pregunté acerca del tipo de ropa que les gustaría que se vendiera, marcas, calidad, modelos, precios, etc. Mientras hablaba con más personas, mayor era la cantidad de ideas que obtenía. Uno nunca debe sentir timidez en pedir ayuda a propietarios de otras empresas. Aunque no todos van a tener el mismo grado de disposición para compartir sus ideas, siempre habrán propietarios amigables que piensen que la competencia es saludable. Además, a los empresarios exitosos les encanta hablar de sus aciertos.

Operar una empresa toma mucho tiempo. Uno tiene que estar dispuesto a trabajar los siete días de la semana, y a veces eso no es suficiente. Todos los problemas son tuyos y no tienes a quién volver la cara. El tener alguna experiencia en ventas me ayudó mucho, pero muchas otras cosas específicas las tuve que aprender trabajando. Las instituciones de enseñanza empresarial no enseñan de qué manera ordenar y conservar la mercadería, pero eso es una parte importante en el negocio de ropa.

Mi consejo para aquellas personas que piensan iniciar una empresa, especialmente de venta al por menor, es que sean flexibles. Muévase de acuerdo a la tendencia del mercado, no almacenen aquello que piensan que el cliente debería tener. Manténganse en sus estándares y gustos pero no culpen a los clientes si la mercadería no se vende. Mi tienda es un motivo de orgullo para mí. Sin embargo, todavía tengo que trabajar fuerte para hacer que mi empresa crezca. Siento que nunca podré decir “lo hice” sentado en mi sillón con los pies en alto. Sé que siempre surgirán problemas, y mi tarea es resolverlos.



EMPRESARIO H: Armando Arce

(Armando y su socio son propietarios de un negocio que ofrece comida, bebidas y música folklórica y lo abrieron hace ya casi un año.)

Siempre he estado interesado en la música folklórica y tengo amigos que cantan este tipo de música. Hacía tiempo que mi socio y yo habíamos pensado en abrir un local como éste, hasta que el verano pasado mi amigo vio este local que estaba en alquiler. Como teníamos algo de dinero ahorrado decidimos intentarlo. La ubicación parecía ideal. Se encuentra en un área en la que parecía que va a crecer el ambiente de la música en vivo. Existen como nueve locales alrededor de aquí que ofrecen música y presentaciones en vivo. Creo que en esta zona existe la mayor cantidad de entretenimiento en vivo que en otros lugares de la ciudad. Toda esta competencia ha generado que el movimiento del vecindario aumente.

Lo mejor de todo esto es que estoy exactamente donde quiero estar y que estoy trabajando con personas muy simpáticas. Me encanta el aspecto de relaciones públicas de mi trabajo, pero esto no significa que no se presente ningún problema. El ser propietario de una empresa lo pone a uno al borde de ansiedad. Felizmente nuestra sociedad ha funcionado bien. El trabajar con un amigo ha significado que nos relacionemos de una manera diferente. En general, estoy contento con la empresa. Yo soy el responsable de limpiar el local todas las noches, lo cual disfruto hacerlo porque se trata de mi local, de mi empresa.



EMPRESARIO I: Ana María Hirakawa

(Ana María es propietaria de una Casa de Cambios que abrió hace cuatro años.)

Yo había trabajado en cambio de monedas durante 25 años, y había tomado la determinación de abrir algún día mi propio negocio. Al principio tuve mucha dificultad de conseguir el capital necesario. Pienso que los bancos fueron renuentes en ayudarme por el hecho de ser mujer, pero yo necesitaba ayuda financiera porque el dinero que tenía no era suficiente.

La delincuencia es un problema en mi barrio si uno tiene un negocio propio. Es la dificultad más grande que tengo con la casa de cambios. Los clientes pueden ser asaltados a la salida del establecimiento, así que tengo que gastar mucho dinero en la seguridad.

No quiero perder mi negocio, tengo que trabajar duro para ganarme la vida. A decir verdad, pensé que haría más dinero, pero las cosas van más o menos. Me siento feliz, no me gustaría trabajar para otra persona de nuevo, yo soy mi propio jefe y con esto ya logré algo. En realidad he logrado que se cumplan mis sueños. Para mí, tener mi propia empresa es hermoso, una cosa hermosa.

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 3: Tema 2

Características Empresariales



Cada uno de los siguientes empresarios ha proporcionado una interesante e invaluable información relativa a su éxito en la empresa. Lea las nueve entrevistas de la SEPARATA 3 y encierre en un círculo las palabras y frases que se refieran a las características personales que Ud. considera más importantes al poseer y operar una empresa. Escriba esta información en el espacio correspondiente.

EMPRESARIOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS
A. Juan Gómez	
B. Doris García	
C. Jorge Pérez	
D. Patricia Guzmán	
E. Andrés Salas	
F. Esteban Bedoya	
G. Manuel López	
H. Armando Arce	
I. Ana María Hirakawa	

I. TEMA 3: **Empresarios como Líderes**

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 3 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de identificar las cualidades de liderazgo que son esenciales para el éxito de los empresarios.

IV. IMPORTANCIA:

- Los empresarios son vistos, primeramente, como los propietarios / gerentes de empresa. También pueden ser vistos como líderes de su comunidad. Muchas de las habilidades de liderazgo que se utilizan en la empresa pueden ser aplicadas también en el desarrollo de la comunidad. Por la naturaleza de su trabajo, los empresarios deben ser líderes. Los líderes con éxito dependen de otros para lograr metas. La manera en que los empresarios vean a sus empleados determinará el estilo de su liderazgo. En muchos casos, los empleados harán lo que su empleador espera de ellos. Esto es que, si un empleador espera que sus empleados sean flojos e irresponsables, éstos se comportarán de esta manera. Sin embargo, si un empleador espera que sus empleados acepten responsabilidades, éstos actuarán de manera responsable.

V. ACTIVIDADES:

1. Haga que los participantes lean la SEPARATA 1 como información previa. Luego distribuya la SEPARATA 2: “Conversación entre dos Empresarios”. Puede darles tiempo a los participantes para leer la separata, o puede hacer que dos participantes salgan al frente a escenificar el diálogo de la separata.

Haga las siguientes preguntas para generar comentarios de la SEPARATA 2:

- ¿Estás de acuerdo con Juan en que las personas odian en forma natural el trabajo? ¿Por qué sí o por qué no?.
- ¿Por qué crees que existe tanta diferencia entre las dos oficinas?

Si pudieras escoger, ¿elegirías a Juan o a Luis como tu empleador? ¿Por qué?

2. Muestre la TRANSPARENCIA 1: “Empleados vistos por los Líderes”. Discuta las dos teorías, comparando los puntos listados en la transparencia. Pida a los participantes que comenten cada uno de los puntos, y que fundamenten si están de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las teorías.

Haga a los participantes las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de líder le serías tú? ¿Por qué?
- Supongamos que estás de acuerdo con la Teoría X. ¿Cómo reaccionarían tus empleados ante tu estilo de liderazgo?
- ¿Cómo cambiarías tu relación empleador-empleado si adoptaras la Teoría X en lugar de la Teoría Y?

Muestre la TRANSPARENCIA 2 y discuta sobre las ocho técnicas que una persona altamente orientada al liderazgo podría utilizar para motivar a sus empleados.

3. Para resaltar los rasgos importantes del liderazgo, muestre la TRANSPARENCIA 3 y discuta los ejemplos de situaciones empresariales en las que los empresarios exhiben estos rasgos.

Estilos de Liderazgo

Los empresarios son responsables de establecer metas y hacer planes para sus empresas. El trabajo de los empleados es en gran parte implementar estos planes y lograr los objetivos. Por lo tanto, desarrollar y mantener en alto la moral de sus empleados es una tarea del empresario importantísima.

Las cualidades de liderazgo deben ser desarrolladas por uno mismo, porque estas cualidades varían de una persona a otra. El saber que eres personalmente responsable de tu habilidad de liderazgo te ayudará a esforzarte para mejorar. No existe una fórmula para llegar a ser líder. Los empresarios son individuos que han desarrollado su propio estilo personal de liderazgo. Los tres estilos de liderazgo más comúnmente utilizados son:

1. El “puño de acero” o líder autocrático que toma decisiones y da órdenes sin pedir opinión a los miembros del grupo sobre qué es lo que ellos desean.
2. El “sometámoslo a votación” o líder demócrata que da oportunidad a los miembros del grupo para expresar su opinión cuando hay que tomar decisiones.
3. El “manos libres” o el líder que no interviene, deja que todas las decisiones sean tomadas por los miembros del grupo.

Muchos líderes utilizan una combinación de estilos, dependiendo del grupo y de la situación.

Los líderes en el mundo empresarial tienen dos responsabilidades:

- a) Responsabilidad de las tareas, o “lograr que el trabajo sea hecho”, y
- b) Responsabilidad de las personas, o mantener la moral en alto.

En gran medida, el liderazgo es una actitud del empresario que se demuestra en el enfoque que tiene hacia “conseguir que el trabajo sea hecho”. Un líder generalmente desea asumir desafíos que presenten grandes riesgos y grandes oportunidades. Un líder comprende la totalidad de la tarea que debe ser ejecutada, y es capaz de determinar nuevas maneras e innovadoras formas para que ésta se cumpla. A fin de mantener la moral en alto, una guía para un buen líder podría ser: “trata a otros como quisieras que te traten a ti.” El tratar de ver una situación a través de los ojos de las demás personas involucradas ayudará a desarrollar una actitud positiva hacia el “tú”.

Un buen líder logra un balance entre estos dos tipos de responsabilidades. Algunas veces ciertas situaciones, tales como la formación de un grupo nuevo, invitan a prestar más atención a las **personas** que a las **tareas**. Otras situaciones, tales como la introducción de procedimientos nuevos, invita a prestar más atención a las tareas. Un liderazgo comprensivo puede ayudar a las personas a llegar a ser líderes más efectivos.

SEPARATA 2

MÓDULO 3: Tema 3

Juego de Roles: Conversación entre Dos Empresarios

Juan y Luis almorzaron juntos hoy. Sus trabajos son similares. Los dos son dueños de sus pequeñas imprentas. Ellos conversaron lo siguiente:

Juan: A veces me sorprendo de cómo es que llegan a terminarse los trabajos en mi oficina. Hoy día regresé de una diligencia y encontré a todos los trabajadores sentados en círculo contándose chistes y riéndose. Yo tengo que recordarles todo el tiempo que hagan su trabajo.

Luis: Eso está muy mal. Yo estoy muy contento con el esfuerzo extra que están poniendo mis trabajadores durante los días de fiestas.

Juan: Yo creo que las personas odian naturalmente el trabajar.

Luis: No estoy de acuerdo con eso. Mis empleados parecen estar a gusto con su trabajo.

Juan: Bueno, los míos no. Yo trato de hacer el trabajo lo más fácil posible para ellos, pero realmente no lo aprecian. No es que ellos no sepan quién es el jefe. Yo puse eso muy en claro desde el inicio.

Luis: Sabes, yo me pregunto si es el trabajo fácil lo que la gente realmente quiere. A mi me parece que si el trabajo es demasiado fácil, ellos simplemente se aburrirán.

Juan: Bien, pero no estoy tan seguro. Todo lo que sé, es que tengo que estar constantemente presionando a mis empleados para que trabajen fuerte. Si dejo de presionarlos, ellos empiezan a holgazanear.

Luis: Tal vez los estás presionando demasiado. La mayoría de mis empleados toman sus propias decisiones acerca de la forma en que quieren trabajar. Casi nunca tengo que presionarlos.

Juan: Mis empleados no se preocupan si el trabajo ha sido terminado o no. Si ellos tuvieran que tomar decisiones, no trabajarían nunca. De lo único que se preocupan es de recoger sus cheques de pago.

Luis: Yo creo que todas las personas quieren hacer un buen trabajo. Justamente el mes pasado mis empleados idearon una manera de reacomodar el área de trabajo de tal modo que resulte fácil el ayudarse unos a otros. ¿Por qué no pides a tus empleados sugerencias para mejorar la oficina?

Juan: ¿Estás bromeando? A ellos no les importa. Si ellos tuvieran libertad, simplemente tendrían una fiesta continua.

⇒ **Nota:** Actualmente, el personal de Juan y Luis produce la misma cantidad de trabajo. Pero la manera en que ellos dirigen a sus empleados es muy diferente.

TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 3

Cómo los Líderes ven a los Empleados

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Inerte, flojo, debe ser empujado.	1. Naturalmente activo, esforzado.
2. Trabaja bajo amenaza de hambre, de despido, de humillación.	2. Trabaja para lograr metas, encuentra satisfacción, edifica una buena vida.
3. El sueldo es el único motivo.	3. Muchos motivos: logro, aceptación, reconocimiento, servicio, actualización.
4. Dependiente, debe ser dirigido, necesita de un líder que lo inspire, lo empuje y lo dirija.	4. Independiente, capaz de dirigirse, establece sus metas, debe ser liberado y asistido.
5. Irresponsable, inmaduro, tiene que ser supervisado y vigilado de cerca.	5. Maduro, responsable, capaz de corregirse.
6. Conformista, necesita una rutina prescrita. Se resiste a cambios.	6. Creativo, adaptable, inventivo; necesita divisar nuevos caminos.
7. Individualista, egoísta.	7. Social, naturalmente interesado en la asociación y cooperación.
8. Satisfecho con un buen salario y un trato justo; testarudo, intereses egoístas.	8. Busca significado más amplio en el trabajo y la vida; necesita ver más allá que aquí y ahora.
9. Limitado a lo que tiene.	9. Potencialidades para desarrollar.
10. Generalmente no confiable.	10. Generalmente puede ser confiable.

Liderando y Motivando a otros

Los empresarios deben ser excelentes motivadores de sus empleados. Algunos empresarios motivan a través del ejemplo de su dedicación completa al trabajo, pero tal vez éste no es el mejor estilo de liderazgo. Los empresarios que están altamente orientados hacia la persona tienden a ser los motivadores de mayor éxito. He aquí algunas técnicas que podrían utilizar los líderes altamente orientados hacia la persona para motivar a su personal:

1. **Contribuya a elevar la autoestima del trabajador.** Aumente la seguridad en sí mismos elogiando el trabajo que realizan y mostrándoles siempre Ud. espera de ellos su mejor esfuerzo.
2. **Informe a los empleados.** Trate de comunicar al personal qué es lo que se va a realizar. Una buena comunicación dentro de la organización es esencial para tener éxito.
3. **Delegue autoridad y responsabilidad.** Los buenos líderes saben cómo delegar autoridad y responsabilidad.
4. **Mantenga el contacto.** Utilice su rol de líder para mantener un contacto personal con todos sus empleados.
5. **Aplice el principio del refuerzo positivo.** Gratifique, premie la conducta que es considerada deseable; los empleados tienden a repetir aquellas conductas por las que recibieron un elogio o un premio.
6. **Sea un oyente activo.** El escuchar activamente requiere, no solamente que escuchemos, sino que brindemos una respuesta a la persona que nos habla.
7. **Establezca metas específicas.** Estas metas deben ser específicas, fáciles de entender, posibles de medir y revisadas continuamente.
8. **Tome acciones correctivas.** Cuando tiene que enfrentarse con algún aspecto negativo del desempeño de un trabajador, converse con ese trabajador en privado. Nunca critique a un empleado en público.

TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 3: Tema 3

Características Importantes para el Liderazgo

1. Tratar a los demás como personas y no como números.
2. Tener mucho tacto en la relación con las personas.
3. Ser justo y honesto en el trato con las personas.
4. Dar buen ejemplo.
5. Ser colaborador.
6. Ser confiable.
7. Escuchar y respetar los puntos de vista de los demás.
8. Ser alegre y optimista.
9. Estar dispuesto a ayudar para lograr un mejor trabajo.
10. Ser receptivo y aceptar ideas nuevas.
11. Ser emocionalmente estable en su trato con las personas.
12. Ser muy trabajador.
13. Ser leal a sus empleados.
14. Ser consistente en su relación con las personas.
15. Aceptar responsabilidades.
16. Saber admitir errores.
17. Obtener buenos resultados en el trabajo.
18. Tener buenos hábitos de trabajo.
19. Promover la camaradería y el respeto entre sus empleados.

I. TEMA 4: Toma de Decisiones Empresariales**II. TIEMPO SUGERIDO:**

- 6 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes aprenderán cómo aplicar un planteamiento racional al tomar decisiones personales y empresariales.

IV. IMPORTANCIA:

- Aún cuando los empleados pueden ser consultados en relación a decisiones importantes, es el propietario quien toma la decisión final. Existen pautas que podemos seguir cuando tomamos decisiones, las cuales pueden incrementar la probabilidad de éxito. La toma de decisiones es un arte y cuanto más lo practique, más experto será.

V. ACTIVIDADES:

1. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 1 como una información general sobre la toma de decisiones.

Utilice la TRANSPARENCIA 1 y propicie una discusión sobre los seis pasos a seguir en la toma de decisiones.

Distribuya la HOJA DE TRABAJO 1 y lea el problema a la clase. Divida la clase en grupos de tres o cuatro participantes. Concédales 20 minutos para discutir el problema identificando al menos 3 alternativas de solución. Asimismo deben proporcionar las potenciales ventajas, desventajas y consecuencias para cada alternativa de solución.

Escriba el Cuadro de Toma de Decisiones en la pizarra o muéstrelo en una transparencia. Cada grupo debe escribir en el cuadro su mejor alternativa de solución con sus posibles ventajas, desventajas y consecuencias.

Haga que toda la clase discuta sobre las alternativas de soluciones y luego deben elegir por votación la mejor posible solución a implementarse. Una vez que los participantes hayan votado y hayan decidido sobre la mejor solución, podemos hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué esta solución es la más lógica?
2. ¿Qué problemas adicionales podrían surgir con esta solución?

En la HOJA DE TRABAJO 2 se esboza el procedimiento para el análisis detallado de una posible solución. Pida a los participantes que utilicen esta hoja de trabajo para evaluar la mejor solución al problema presentado en la HOJA DE TRABAJO 1.

Discutan sobre la utilidad de los dos formatos como herramientas en la toma de decisiones. Estos formatos facilitan el enfoque de los problemas y sus posibles soluciones tanto a nivel personal como empresarial.

Las siguientes preguntas pueden motivar una discusión:

- ¿De qué manera los cuadros facilitan la toma de decisiones?
- ¿Le parece que el utilizar formatos en la toma de decisiones le da a Ud. mayor confianza en su habilidad para tomar una buena decisión?

2. Pida a los participantes que lean la SEPARATA 2. Luego escriba el siguiente problema en la pizarra:

- ¿Cómo podría la clase reunir dinero para comprar libros para la biblioteca del colegio?
- Los participantes tendrán 30 minutos para realizar una lluvia de ideas sobre las posibles formas de reunir fondos para comprar libros para la biblioteca. Al final de la sesión, deberán identificar las tres mejores actividades para reunir el dinero para los libros de la biblioteca.

Discutan los aspectos positivos y negativos de la toma de decisiones en grupo.

Señale los aspectos siguientes:

- Aspectos positivos de la toma de decisiones en grupo:
 - La suma total de conocimientos del grupo es mayor.
 - El grupo generalmente desarrolla un rango más amplio de alternativas.
 - La participación aumenta la aceptabilidad de la decisión del grupo.
 - Los miembros del grupo comprenden mejor por qué se tomó la decisión.
- Aspectos negativos de la toma de decisiones en grupo:
 - Toma más tiempo.
 - Un sólo individuo podría dominar y/o controlar el grupo.
 - Presiones para conformar el grupo pueden inhibir a los miembros.
 - La competencia puede llegar a ser muy intensa entre los miembros del grupo.
 - Los grupos tienen la tendencia a aceptar la primera alternativa posible.
 - La decisión es con frecuencia un compromiso que puede ser

insatisfactorio.

3. La toma de decisiones es un proceso organizado paso por paso. Todavía, muchas personas tratan de tomar sus decisiones por medio del ensayo - error. El primer paso para aprender cómo tomar decisiones es descubrir qué habilidades es necesario mejorar. Esta actividad esta diseñada para ayudar a los participantes a tener un panorama real de sus propias habilidades en la toma de decisiones, de manera que puedan mejorar las áreas que consideren débiles.

Reparta la HOJA DE TRABAJO 3. Revise las instrucciones con los participantes y concédales 5 minutos para llenar la hoja de trabajo. Utilice la TRANSPARENCIA 2 para revisar las respuestas con los participantes. Discutan por qué cada respuesta es verdadera o falsa, y luego pídale que cambien el enunciado de las respuestas falsas, para que sean verdaderas.

Generalidades en la Toma de Decisiones

Las personas empresariales deben ser creativas, especialmente cuando se refiere a la toma de decisiones. Los empresarios deben ser muy seguros de sí mismos y de su habilidad para tomar buenas decisiones. Esta habilidad es la marca de distinción de un empresario. Ellos toman las decisiones más importantes, las cuales tienen mayor impacto en el futuro de sus organizaciones. La habilidad de tomar decisiones por intuición, uno de los recursos empresariales más valiosos, viene de la experiencia de haber sido expuesto a tomar decisiones en situaciones cada vez más complejas.

Los empresarios deben ser mucho más creativos que un gerente convencional en su planteamiento para tomar decisiones. Debe enfocar los problemas desde varias perspectivas y buscar formas innovadoras para resolverlos. Dada una situación particular, debe tener la perspicacia de visualizar los resultados y consecuencias potenciales de las posibles soluciones.

Debido a que muchas decisiones empresariales son subjetivas, no pueden estar completamente libres de una implicancia emocional. Para imaginar los aspectos emocionales de una decisión, los empresarios deben identificar las ventajas y desventajas de la posible solución; esto ayudará a los empresarios a ver los resultados de una decisión específica de una manera más objetiva.

El “método científico” de toma de decisiones indica que existe un procedimiento específico que debe seguirse para solucionar un problema y tomar una decisión. El proceso en general está compuesto de los pasos siguientes:

- (1) identificar el problema principal,
- (2) determinar las posibles soluciones al problema,
- (3) evaluar las posibles soluciones,
- (4) seleccionar la mejor solución,
- (5) implementar la solución, y
- (6) verificar que la solución sea correcta.

A pesar de que este enfoque racional es una manera lógica y sensible de solucionar muchos problemas empresariales, el “método científico” no hará que la solución al problema funcione. El liderazgo y el poder del empresario son necesarios para poner en marcha la solución de una manera exitosa, así como cierto grado de firmeza y entusiasmo. Los empresarios deben ser positivos con relación a los resultados futuros de la solución.

Ellos no pierden tiempo en hacer conjeturas sobre sus decisiones. Una vez que han implementado y puesto en marcha una decisión, todas las dudas e incertidumbres quedan de lado.

Los empresarios deben ser decididos en sus acciones. La organización debería tener propósitos definidos y metas a lograr claramente identificadas. Muchos empresarios tienen un poco de miedo a tomar decisiones, porque tienen un temor al fracaso. Ellos establecen sus propios niveles de éxito.

El tiempo es un factor muy importante en la toma de decisiones, especialmente cuando una empresa está creciendo. En algunos casos, las decisiones deben tomarse rápidamente e implementarse inmediatamente. Algunas decisiones empresariales son tomadas sin que se tenga el beneficio de conocer las condiciones futuras o las condiciones del desarrollo o cambios. Un monitoreo efectivo de la implementación de la decisión revelará cualquier debilidad en una decisión y proporcionará información para las acciones de seguimiento.

No es fácil tomar decisiones críticas, pero pueden requerirse con frecuencia. Peor que tomar una mala decisión es que los empresarios evadan tomar decisiones. Recuerde que, tomar decisiones es un arte; cuanto más se lo practique, más experto se hará el empresario.

Una vez que el problema ha sido definido y se ha reunido toda la información, los empresarios deben identificar posibles soluciones al problema. Para esto, los empresarios podrían empezar con una sesión de lluvia de ideas, en la que un grupo interactivo de personas desarrolle una lista de posibles soluciones alternativas.

La HOJA DE TRABAJO 1 muestra una forma de evaluar soluciones alternativas a un problema. La principal ventaja en el uso de este cuadro es que la persona es capaz de comparar varias soluciones alternativas en relación a las ventajas potenciales, desventajas potenciales y consecuencias potenciales. Un listado de las ventajas potenciales nos indicará cómo cada solución potencial será beneficiosa. Las desventajas potenciales nos ilustrarán cómo una posible solución podría ser perjudicial. Las mismas ventajas y desventajas pueden ser similares para dos o más soluciones alternativas.

Las consecuencias potenciales deberán ser identificadas en la última columna y será el resultado de analizar las ventajas y desventajas potenciales y debe ser igual al resultado neto potencial de la implementación de una solución particular. El uso del cuadro puede ayudar a los empresarios a analizar los problemas principales, aquellos que tendrían un gran impacto en sus empresas.

Pasos para el Proceso de Toma de Decisiones

1. Identifique el problema principal.
2. Determine las causas principales del problema.
3. Determine las posibles soluciones.
4. Evalúe las posibles soluciones.
5. Seleccione la mejor solución.
6. Implemente la solución.
7. Verifique que la solución sea correcta.

HOJA DE TRABAJO 1

MÓDULO 3: Tema 4

Cuadro de Toma de Decisiones

PROBLEMA: suponga que es autoempleado, tiene un pequeña empresa en la que emplea a cuatro personas, (dos trabajan a tiempo completo, y dos trabajan medio tiempo). Todos sus empleados son confiables a excepción de uno que, con frecuencia, llega tarde y pide constantemente permiso para faltar. Esta situación está creando un problema de motivación con los otros empleados.

INSTRUCCIONES: Escriba en el cuadro tres soluciones alternativas con las ventajas, desventajas y las posibles consecuencias de cada una.

Soluciones Alternativas	Potenciales Ventajas	Potenciales Desventajas	Posibles Resultados de la Solución

HOJA DE TRABAJO 2

MÓDULO 3: Tema 4

Formulario para la Evaluación de la Solución

INSTRUCCIONES:

- Escriba una breve descripción del problema en la parte superior del formulario.
- Escriba una breve descripción de la posible solución.
- En la columna “Razones a Favor”, haga una lista de los factores importantes que favorecerían la implementación de la solución propuesta.
- En la columna “Razones en Contra”, haga una lista de los factores importantes para no implementar la solución propuesta.
- Califique cada factor de acuerdo a la importancia que tiene para usted. Use una calificación numérica del 1, 2, 3, 4, 5. Un puntaje bajo de 1 indicaría que el factor afecta el problema sólo ligeramente. Un puntaje alto de 5 indicaría que el factor es extremadamente importante en la toma de su decisión.
- Cada factor en la columna de “Razones a Favor” y cada factor en la columna de “Razones en Contra” recibirá un puntaje numérico.
- Sume el puntaje de cada una de las columnas. La columna con el total más alto dará alguna indicación del potencial de una solución en particular. Si hay una gran diferencia entre los dos totales (a favor de “Razones a Favor”), Ud. puede sentirse más seguro de poner en marcha esta solución. Si existe una pequeña diferencia entre los totales de ambas columnas, puede indicar que Ud. necesita mayor información acerca del problema.
- Use el Formulario de Evaluación de la Solución para las dos primeras soluciones identificadas en el Cuadro de Toma de Decisiones. Comparar los resultados debe ayudarle a tomar una decisión.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

.....

.....

.....

POSIBLE SOLUCIÓN:

.....

.....

.....

.....

Calificación Numérica (1-5)	Razones a Favor	Razones en Contra	Calificación Numérica (1-5)

SEPARATA 2

MÓDULO 3: Tema 4

Lluvia de Ideas y Toma de Decisiones

Hay un viejo dicho que “dos cabezas piensan mejor que una”. Esto puede ser cierto en muchas situaciones en las que se tiene que tomar decisiones. Hay muchas ventajas en involucrar a los miembros de un grupo en el proceso de la toma de una decisión. Con la participación de varias personas, existe naturalmente la disponibilidad de mayores recursos. Esto resulta generalmente en la generación de más y mejores alternativas. Una segunda ventaja es el compromiso adoptado por los miembros del grupo sobre la decisión tomada. Las personas aceptan más fácilmente las decisiones en las que ellos tuvieron participación, que aquellas que les son impuestas. Una persona que participa en llegar a una decisión, generalmente siente el compromiso de lograr que ésta funcione. Lo valioso de este enfoque no está limitado a la decisión final. Una mayor comprensión de qué alternativas fueron consideradas y cómo cada una de ellas ha sido evaluada puede ser de gran ayuda en conseguir que el grupo acepte los cambios. Esto es especialmente cierto si aquellos que tienen que poner en marcha los cambios son los mismos que participaron en la decisión.

Existen algunas desventajas potenciales en la lluvia de ideas por lo que en algunas situaciones es preferible la decisión individual. Debido a que una decisión grupal requiere más tiempo, una decisión individual es generalmente mejor cuando el factor tiempo es limitado. Otro problema potencial es la tendencia de una persona a dominar y controlar el grupo. La presión natural hacia la conformidad puede también inhibir a algunos miembros del grupo. La competencia se puede desarrollar dentro del grupo de manera tal que puede resultar más importante ganar que el tema en sí. Los grupos tienden a aceptar la primera solución positiva potencial y dar muy poca atención a otras alternativas. En resumen, las decisiones grupales son generalmente preferibles cuando es más importante evitar errores que decidir con rapidez.

Procedimiento

La lluvia de ideas es una técnica para tomar decisiones grupales que involucra la presentación del problema y permitir a los miembros del grupo a desarrollar ideas de posibles soluciones. Para estimular a que las ideas fluyan libremente, no debe criticarse ninguna sugerencia de solución. Sólo después que todas las ideas hayan sido presentadas y anotadas, el grupo comenzará a evaluarlas. El enfoque básico consiste en alentar a todos los participantes a que digan cualquier idea que se les ocurra. Estas ideas pueden ser aparentemente poco prácticas, pero podrían conducir a una solución creativa. El tiempo ideal de la sesión es de 30 a 45 minutos. El problema a considerar no debe ser comentado antes de la sesión. Sería conveniente reunirse en una pequeña sala alrededor de una mesa para propiciar una comunicación fluida.

La lluvia de ideas es más aplicable a problemas de decisiones simples que requieren ideas creativas tales como: dar nombre a un nuevo producto o servicio, proponer un nuevo uso a un producto, e identificar nuevas formas de reducir la pérdida de tiempo.

HOJA DE TRABAJO 3

MÓDULO 3: Tema 4

Evaluando sus Habilidades para Tomar Decisiones



Este es un cuestionario para evaluar tu habilidad para resolver problemas. Encierra en un círculo V (verdadero) o F (falso) para cada uno de los siguientes enunciados.

V	F	1.	La habilidad para tomar decisiones eficaces es algo con lo que uno nace; simplemente uno la tiene o no la tiene.
V	F	2.	Cada decisión tiene una buena solución.
V	F	3.	Cuando tomo una decisión, utilizo la primera idea que se me ocurre.
V	F	4.	El mejor planteamiento para tomar una decisión es ponerlo en forma de una pregunta.
V	F	5.	Una de las cosas que puede hacer más difícil tomar una decisión es no comprender bien el asunto.
V	F	6.	Usualmente es una buena idea tomar una decisión lo más rápido posible.
V	F	7.	La toma de decisiones siempre implica ensayo y error.
V	F	8.	Cuando tomo una decisión, trato de pensar en todas las alternativas que pueda antes de elegir una.
V	F	9.	Cuando uno elige una alternativa como solución, se termina con la toma de decisiones
V	F	10.	Cuando tengo un problema difícil de resolver, me gusta recoger ideas y opiniones de otras personas antes de tomar una decisión.
V	F	11.	Cuando tengo un problema, trato de averiguar todo lo que pueda acerca del problema antes de tomar una decisión.
V	F	12.	Si una persona deja de pensar en una decisión por un tiempo, la mente sigue trabajando en la decisión que se va a tomar.
V	F	13.	Cuando tomo una decisión, siempre me sorprendo del resultado de la solución que elegí.
V	F	14.	Cuando tomo una decisión, trato de imaginarme cuál será el resultado de mi acción.

TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 3: Tema 4

Evaluando Habilidades para Tomar Decisiones

1. FALSO. Las personas pueden desarrollar sus habilidades para tomar decisiones eficaces mediante el aprendizaje y la práctica. Piense en las habilidades para tomar decisiones como un músculo: cuanto más se le usa, se hace más fuerte.
2. FALSO. Algunas decisiones tienen muchas soluciones buenas. Algunas decisiones no tienen buenas soluciones. Lamentablemente, a veces tenemos que escoger entre varias soluciones “malas”.
3. FALSO. Cuando tomamos una decisión, lo mejor es pensar en muchas soluciones como sea posible antes de escoger una. Cuanto más ideas piense, es más probable que pensará en una buena.
4. VERDADERO. Poniendo la decisión en forma de pregunta, se puede clarificar exactamente el asunto de que se trata y darnos una pauta para pensar la mejor solución posible.
5. VERDADERO. De hecho, el no comprender bien problema real del asunto es a menudo un gran bloqueo para determinar una solución. Por ejemplo, supongamos que tienes un fuerte resfrío. Tu problema real podría ser que tienes una neumonía. En un trabajo, supongamos que tu supervisor te critica constantemente. Tal vez el problema real es que no sigues las indicaciones. Pida a los participantes que piensen en otros ejemplos donde un problema podría estar oculto o simplemente no es claro.
6. FALSO. Cada vez que puedas toma el mayor tiempo posible para pensar en una decisión. Puede simplemente crearse más problemas por apurarse en tomar una solución antes de pensar cuidadosamente desde el principio hasta el final en la decisión.
7. FALSO. El método de tomar una decisión paso a paso ayuda en lo posible a evitar errores. Si se consideran muchas soluciones posibles y uno planifica los resultados probables de estas soluciones, se puede prevenir errores y evitar el método de ensayo y error en la toma de decisiones.

8. VERDADERO. Al pensar en varias alternativas, puede ser capaz de combinarlas y mejorarlas, de este modo puedes identificar la mejor solución posible.
9. FALSO. Después de pensar en una solución, debes: 1) ponerla en acción, y 2) evaluar los resultados. Una solución no produce nada bueno si la guarda en la mente y no la usa. Pero éste tampoco es el último paso. Debes evaluar para saber si la decisión que tomaste funciona. Si la solución no funciona, necesitas encontrar el motivo y tratar de nuevo.
10. VERDADERO. Recuerda que otras personas pueden haber tenido experiencias que pueden ayudarte a resolver tu problema. Por supuesto, tienes que tomar tus propias decisiones, pero consultando con otros, puedes tomar decisiones más inteligentes.
11. VERDADERO. Reunir la información es uno de los primeros pasos para tomar una decisión. A veces pensamos que sabemos más acerca de un asunto de lo que realmente sabemos. Es decir: asumimos cosas. Si estamos equivocados en lo que asumimos, podemos tomar una decisión inadecuada.
12. VERDADERO. ¿Has escuchado alguna vez la expresión “consúltelo con la almohada”? Aún cuando estés haciendo alguna otra cosa o estés durmiendo, tu mente sigue trabajando en la decisión. También, el alejarse de la decisión por un tiempo ayuda a regresar con ideas frescas.
13. FALSO. Uno de los pasos al tomar decisiones es tratar de imaginarse el resultado de sus soluciones. Puedes sorprenderte de vez en cuando, pero aquella persona que toma buenas decisiones proyecta todos los resultados posibles de una solución.
14. VERDADERO. Una forma importante de evitar errores es pensando: “Si hago esto, entonces pasará esto”. Piense en un juego de damas o ajedrez, cada movimiento es un pequeño ejercicio de solución de problemas. Cuando decides mover una pieza, tienes que considerar el movimiento que hará la otra persona como consecuencia de tu movida. Cuando tomes una decisión puedes necesitar considerar los efectos que tu acción tendrá tanto en tus empleados como también en tu negocio.

I. TEMA 5: El Riesgo Empresarial

II. TIEMPO SUGERIDO:

- 5 horas

III. OBJETIVO:

- Los participantes serán capaces de demostrar las habilidades necesarias para estimar y evaluar un riesgo.

IV. IMPORTANCIA:

- El tomar riesgos es un estilo de conducta, pero calcular el riesgo que se va a tomar es una habilidad que uno puede mejorar. Los empresarios deberían evaluar sus necesidades antes de decidir tomar un riesgo. Las preguntas que debemos hacernos antes emprender cualquier decisión que incluya un riesgo son:
 - ¿Considera que la meta amerita tomar el riesgo involucrado?
 - ¿Cuáles son los principales obstáculos para lograr la meta?
- Este procedimiento de preguntas es esencial para el proceso de toma de riesgos. Las preguntas anteriores son sólo unos cuantos ejemplos de las muchas preguntas que deben hacerse antes de iniciar una situación de riesgo. Tomar riesgos antes de responder a estas preguntas puede llevarle al fracaso.
- Tanto en la vida como en los negocios, no existe manera de evitar tomar riesgos. Cuando los empresarios toman riesgos, descubren que poseen habilidades y llegan a tener mejor control de su propio futuro. Los empresarios se sienten más seguros y tienen una actitud positiva hacia la toma de riesgos, porque aceptan los riesgos como un desafío que requiere de su más grande esfuerzo para alcanzar las metas.

V. ACTIVIDADES:

1. Haga que los participantes lean la SEPARATA 1 como antecedente para el tema sobre toma de riesgos. Formule a los participantes las siguientes preguntas:
 1. ¿Cuál es la diferencia entre tomar un riesgo y apostar?
 2. ¿Cómo puede ayudarte el desarrollar tu habilidad para tomar riesgos para mejorar el manejo de situaciones de tu vida?
 3. ¿Qué riesgos están implicados cuando se evita tomar una decisión?
 4. ¿Cuáles son las recompensas por tomar un riesgo?

Para discutir en clase, haga que los participantes piensen en una situación de su vida que implique algún tipo de riesgo. Haga que los participantes escriban 3 párrafos describiendo la situación de riesgo. Pida a los participantes responder oralmente o por escrito las preguntas siguientes en referencia su situación de riesgo.

- ¿Qué personas y otros recursos podrían haber ayudado a minimizar el riesgo y lograr esta meta?
 - ¿Qué temores tuvo para aceptar este riesgo?
 - ¿Hizo Ud. todo lo posible para alcanzar la meta?
 - ¿Qué se logró tomando este riesgo?
 - ¿Qué preparación necesitó hacer antes de tomar el riesgo?
 - ¿Cómo supo que ya había logrado su meta?
 - ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos para lograr su meta?
 - ¿Qué ha aprendido acerca de su actitud para tomar riesgos?
 - ¿Qué le gusta acerca de su actitud para tomar riesgos?
 - ¿Qué le gustaría cambiar acerca de su actitud para tomar riesgos?
 - ¿Cuáles considera son los factores más importantes al tomar un riesgo?
 - ¿La meta ameritaba tomar ese riesgo?
 - ¿Cómo se hubiera minimizado el riesgo?
 - ¿Qué información fue necesaria antes de tomar el riesgo?
2. El juego de tirar los aros puede ser usado para señalar varios factores de la toma de riesgos. No le diga a los participantes el propósito del juego.

Procedimiento:

- Necesita dos estacas clavadas en el suelo y 10 aros hechos con soga pesada y cinta.
- Una forma alternativa es utilizar dos cestas (del mismo tamaño) y 10 monedas o 10 piedras.
- Ponga los objetivos (estacas o cestas) a unos 4.5 m. fuera del aula.
- Marque un intervalo de unos 30 cm. con la tiza (tenga 20 intervalos).
- Pida a dos participantes al mismo tiempo que salgan de la clase y haga cinco lanzamientos cada uno.
- Tenga dos participantes (junto a las estacas) para registrar y marcar la distancia de la estaca o cesta y las veces que el aro ha caído en la estaca o las monedas en la cesta.
- Cada alumno debe tener cinco oportunidades. Pueden cambiar la distancia en cada una.
- Para obtener el puntaje, el registrador debería sumar la distancia de la estaca o cesta para cada acierto. Las distancias de cada acierto se añadirán para obtener el resultado final.
- La persona que registra los puntajes debe escribir en el pizarrón el puntaje total de todos los participantes desde el más alto hasta el más bajo.

Preguntas para discutir:

1. ¿Cómo decidieron aquellos que tienen los puntajes más altos, en relación a la distancia en la que debían situarse con respecto a la estaca o cesta? ¿Cuántas veces cambiaron de distancia en las cinco oportunidades?

2. ¿Qué problemas encontraron aquellos que tuvieron un puntaje bajo? ¿Qué cambios hicieron en la forma de jugar el juego?
3. ¿Qué enfoque de aceptación de riesgos utilizaron aquellos participantes del grupo con puntaje medio?
4. Si el juego tuviera que ser jugado nuevamente, ¿qué cambios harían los participantes para mejorar sus puntajes?
5. Si el juego tuviera que ser jugado nuevamente en equipos, ¿Cómo debería ser seleccionado el equipo?

Parte II del Juego:

- Divida la clase en grupos de cinco o seis personas.
- Explique que después de un tiempo de espera de diez minutos, cada uno de los participantes de cada grupo hará cinco tiros, y luego se sumará el puntaje total del grupo. Observe cuidadosamente lo que hacen los participantes en estos diez minutos (no les diga qué deben hacer). Algunos practicarán, otros sólo se sentarán y conversarán. Asegúrese de preguntarles acerca de su comportamiento luego durante la discusión.
- De a cada uno cinco oportunidades para tirar, y después sume el puntaje total de cada grupo.

Preguntas para discutir:

1. ¿Qué recursos adicionales fueron utilizados en esta parte de la actividad? (Tales como la escala de los puntajes previos, el puntaje previo de cada persona, y opiniones de los grupos).
 2. ¿En qué se diferencia este juego del primero? (Los jugadores tuvieron mayores recursos y ellos fueron blanco de las presiones del grupo. Como resultado, seguramente hubieron algunos conflictos entre los objetivos personales y los del grupo).
 3. ¿Qué juego fue más realista en una situación de negocios? Esta discusión debería llevar a considerar la presión que tiene un empresario cuando establece metas. Habrá presiones de los clientes, subordinados, toma de conciencia de los estándares previos, estimación del costo del fracaso y el sentido de orgullo si se es exitoso.
 4. ¿Ha sido el puntaje total de los grupos en la Parte II más alto que el puntaje total individual de la Parte I? ¿A qué se debe esta diferencia? (Trabajo en equipo, mejores técnicas, conversación entre los miembros del equipo, la escala de puntaje de la Parte I, presión del grupo).
3. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y revise las preguntas que deben ser formuladas antes de aceptar un riesgo. Este procedimiento de preguntas es esencial para el proceso de aceptación de riesgos. Las preguntas de la lista son sólo ejemplos de las muchas que usted debe formularse antes de entrar en una situación de riesgo. Tomar un riesgo antes de responder estas preguntas seguramente lo llevará al fracaso.
 4. Haga que los participantes lean la SEPARATA 2. Utilice la TRANSPARENCIA 2 para comentar cada factor que debe ser considerado cuando se está involucrado en una situación de aceptar riesgos.
Muestre la TRANSPARENCIA 3 como una forma de concluir este tema.

SEPARATA 1

MÓDULO 3: Tema 5

Toma de Riesgos Calculada

Muchos de los empresarios toman riesgos calculados y moderados. Evitan situaciones de bajo riesgo porque existe una falta de desafío y también evitan los riesgos altos porque quieren tener éxito. Ellos fijan metas muy altas y disfrutan la situación de desafío, pero no juegan al azar. Por lo tanto, evitan las situaciones de alto y bajo riesgo, porque éstas no satisfacen al empresario. Para resumir, a los empresarios a les gusta un reto difícil pero alcanzable.

Cómo Definir una Situación de Riesgo

Una situación de riesgo ocurre cuando se requiere escoger entre dos o más alternativas cuyos resultados potenciales no son conocidos y deben ser evaluados subjetivamente. Una situación de riesgo implica un éxito potencial y una pérdida potencial. Cuanto mayor sea la posibilidad de ganancia y/o de pérdida, mayor es el riesgo.

Quienes asumen riesgos toman decisiones en condiciones inciertas, balanceando las posibilidades de éxito con las posibilidades de pérdidas. El escoger una alternativa de riesgo depende de:

- a. Lo atractiva que sea la alternativa,
- b. La medida en la que uno esté preparado para aceptar las pérdidas potenciales,
- c. Las probabilidades relativas de éxito y de fracaso, y
- d. El grado del esfuerzo personal que es el que aumenta la probabilidad de éxito y disminuye la probabilidad de fracaso.

Por ejemplo, usted tiene un trabajo seguro, ganando un buen salario, con probabilidades de ser promovido. A usted se le puede presentar la oportunidad de comprar una empresa cuyo futuro es incierto, pero la ganancia del propietario es 50% más de lo que usted normalmente gana como un empleado. La empresa puede continuar teniendo éxito o puede fracasar en uno o dos años. Tiene que elegir entre quedarse en un trabajo seguro con un ingreso moderado y predecible y tener satisfacciones en su carrera, o tomar el riesgo y tener la posibilidad de lograr una situación financiera muy alta y una carrera con satisfacciones.

La mayoría de las personas no pensarían en tomar tales riesgos, sin reparar en las probabilidades de éxito. Preferirían quedarse en una posición segura. Otros son impacientes, están insatisfechos con su situación actual y están en busca de la “marmita mágica de oro” para hacerse ricos. Estas personas tienden a ser influenciadas por el tamaño de la recompensa potencial ofrecida. Ponen muy poco interés en la probabilidad

de éxito, y no dan mucha importancia al grado de esfuerzo requerido de su parte. Atraídos por esperanzas de altas ganancias con un pequeño esfuerzo, son en realidad meros jugadores.

Evaluación de Situaciones de Riesgo

La evaluación que hacen los empresarios de una situación es muy diferente a la de aquellos dos tipos de personas mencionadas anteriormente, aunque el empresario comparte algunas características con ellos. La diferencia esencial es que los empresarios evaluarán sistemática y completamente la probabilidad del éxito de la empresa y en qué medida sus esfuerzos podrían influenciar esta probabilidad. Ellos estudian la situación del mercado, exploran la rentabilidad de líneas alternativas de negocio, productos, maquinarias y procesos, las finanzas, y hacen comparaciones antes de tomar la decisión final. Les gusta influir en el resultado a través de su propio esfuerzo y experimentar después un sentimiento de realización. La planificación puede ser considerada un indicador de la conducta de toma de riesgos calculada de los empresarios. La planificación salvaguarda contra las dificultades subsecuentes que pueden ser previstas. Si los empresarios son capaces de tener una considerable influencia sobre si la empresa tiene éxito o no, estarían muy gustosos de hacer la compra de la empresa que se propuso en el ejemplo anterior.

Los empresarios desean aceptar las responsabilidades personales por las consecuencias de la decisión, sin fijarse si las consecuencias son favorables o desfavorables. Otras personas encuentran muy difícil aceptar la responsabilidad personal por decisiones que puedan llevar a un fracaso, y a menudo atribuyen los hechos en sus vidas a la suerte o a fuerzas más allá de su control, tales como la competencia de empresas o interferencia del gobierno. Estas personas rechazan las situaciones de riesgo porque creen que no tienen influencia sobre los resultados.

Muchos rasgos empresariales están interrelacionados. La conducta de la toma de riesgos está relacionada con:

- Creatividad e innovación, y es una parte esencial en convertir las ideas en realidad.
- Confianza en sí mismo. Cuanto más confianza tenga en sus propias habilidades, será mucho más capaz de influir en el resultado de sus decisiones y tendrá una gran voluntad de tomar riesgos.

También existe el entusiasmo empresarial en relación con la incertidumbre, y al impulso y el entusiasmo para asegurar que las consecuencias sean exitosas.

Tipos de Aceptadores de Riesgos

El tipo de tomador de riesgos que seas, depende en alguna medida del grado de influencia que recibas de otras personas, tu experiencia pasada, tu situación actual y tus expectativas para el futuro. Dentro de una empresa existe la necesidad de tener tomadores de riesgos de varios tipos.

A nivel de trabajadores, se necesita de personas que acepten riesgos de bajo nivel de tal manera que puedan hacer los trabajos rutinarios y dar estabilidad a la organización.

A nivel de mando medio, existe mayor espacio para aceptar riesgos. Un administrativo de mando medio debería tener alguna libertad para innovar y hacer modificaciones menores en procedimientos y funciones. Estas personas podrían ser consideradas como tomadores de riesgos, pero el impacto sobre la organización debería ser mínimo. Los empresarios a la cabeza de la estructura organizacional tienen la capacidad para formular e implementar ideas creativas. Para tener éxito en la empresa, los empresarios deben asumir riesgos para hacer que sus ideas lleguen a ser realidad.

Los empresarios prácticos están orientados a las metas, y son suficientemente seguros para aceptar el riesgo de hacer que sus ideas funcionen. Sin embargo, son lo suficientemente prácticos para darse cuenta de las limitaciones de sus ideas y restringirán sus actividades a lo “que sea posible”.

Empresarios altamente creativos e innovadores son moderados en tomar riesgos altos, están dispuestos a aceptar cambios, intentan varias alternativas y desarrollan innovaciones por productos y servicios en áreas nuevas de negocios. Estos empresarios altamente innovadores son en general líderes en las empresas. Tienen ideas y son capaces de encontrar la combinación adecuada de las personas y otros recursos para implementar sus ideas.

Autoridad y Responsabilidad

Los empresarios son líderes en el sentido que dirigen las actividades de otros para lograr las metas de la organización. Sus responsabilidades son: armar el equipo y lograr las metas de la organización. Como líder de una organización compuesta por personas, debe tener la voluntad de dar autoridad y responsabilidad a su personal en algunas actividades.

El delegar autoridad y responsabilidad a otros supone algún tipo de riesgo, que puede tener efecto positivo o negativo, y el empresario tendrá que aceptar el resultado. Para obtener el beneficio máximo, los empleados deben tener un cierto grado de poder y libertad para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades. Los empresarios necesitan ayuda de otras personas; sin embargo probablemente no tienen tiempo para monitorear el trabajo de cerca.

La aceptación de riesgos es especialmente importante en la delegación de autoridad y responsabilidad al personal y el permitir a otros el compartir su poder es una característica de los empresarios orientados hacia el desarrollo. Cuanto más responsabilidad pueda ser delegada en forma exitosa, el empresario tendrá más tiempo para tratar con aquellas actividades que tienen mayor impacto en el éxito futuro de la organización.

Implementando cambios

En cualquier actividad, el empresario debe determinar primero si ésta supone o no un riesgo. Una situación de riesgo, su poder, posición o autoridad pueden ser un desafío. Cuando algo anda mal en una empresa, los empresarios deben ser capaces de evaluar la situación de manera realista y resolver el problema. Los empresarios deben ser capaces de tomar las acciones correctivas necesarias, que probablemente involucren algún riesgo. Cuando la situación de riesgo es aparente, la decisión de arriesgar o no resulta muy importante. Cuando los empresarios deciden arriesgar, deben seguir un plan definido de acción. Puede también proyectarse planes alternativos en caso de que el primer plan no tenga éxito. Estas alternativas permiten flexibilidad en caso que las condiciones del riesgo cambien.

Una vez que el plan de acción es proyectado, debe ser puesto en marcha, pues solamente cuando se inicia el plan es que los empresarios pueden realmente saber y comprender los riesgos que implica. Al inicio pueden recibir una pequeña retroalimentación en relación a la decisión, la falta de ésta puede crear dudas. Una vez que la decisión ha sido implementada, el empresario debe estar completamente comprometido desde el inicio con la decisión tomada hasta que el problema se resuelva. La convicción con la que se ataca un problema es crucial. Una vez que estén convencidos de que ciertas acciones en curso resolverán el problema, acciones específicas ayudarán a determinar el resultado. Promoviendo la decisión y consiguiendo el apoyo de otras personas ayudará a que la decisión tenga éxito.

Resumen

La habilidad del empresario para aceptar riesgos se afirma mediante:

- La voluntad de utilizar sus capacidades en toda su extensión para manejar las probabilidades a su favor;
- La capacidad de evaluar en forma realista la situación de riesgo y sus habilidades para cambiar las probabilidades;
- Considerar la situación de riesgo en términos de metas establecidas, y
- Una planificación completa y una implementación adecuada.

El acto de aceptar riesgos es una parte esencial de ser empresario. Los empresarios usualmente establecen metas muy altas para ellos mismos, y luego utilizan todas sus habilidades y talentos para lograr esas metas. Cuanto más altas son las metas, mayor es el riesgo implicado. La innovación en las empresas que resultan de la alta calidad de los bienes y servicios, son el resultado de la acción de los empresarios que tiene la voluntad de aceptar los grandes retos y tomar riesgos calculados.

Formule Preguntas antes de Tomar un Riesgo

- ¿Amerita la meta el riesgo implicado?
- ¿Cómo se puede minimizar el riesgo?
- ¿Qué información se necesita antes de tomar un riesgo?
- ¿Qué personas y otros recursos pueden ayudar a minimizar el riesgo y lograr esta meta?
- ¿Por qué es importante este riesgo?
- ¿Qué dudas tienes para tomar este riesgo?
- ¿Estás dispuesto a hacer lo mejor para lograr la meta?
- ¿Qué conseguirás tomando el riesgo?
- ¿Qué preparación necesitas antes de tomar el riesgo?
- ¿Cómo sabrás (en términos cuantitativos) cuándo has cumplido tu meta?
- ¿Cuáles son los mayores obstáculos para lograr tu meta?

Ejemplos de Aceptación de Riesgos

A pesar que tomar riesgos es un estilo de conducta, la toma de riesgo calculado es una habilidad que puede mejorarse. Aquí sugerimos procedimientos para analizar una situación de riesgo.

1. Haga una evaluación del riesgo

El primer paso para establecer si existe o no un riesgo es saber si existe o no una pérdida potencial al escoger una alternativa específica. Por ejemplo, puede estar enfrentado con la necesidad de aumentar la producción para cumplir con el aumento de la demanda. Debe escoger entre:

- quedarse con el nivel de demanda actual,
- comprar más equipos para suplir la demanda,
- contratar en alquiler equipos para suplir la demanda, o
- subcontratar la producción a manufactureros más pequeños.

Si la empresa tiene suficiente liquidez, una fuerte reserva de dinero en efectivo o buenas facilidades de crédito, y si hay la certeza que la demanda crecerá en un futuro previsible, existen muy pocas posibilidades de riesgo al decidir por cualquiera de las alternativas, a pesar que la primera ignora la oportunidad de un crecimiento de las ganancias. Sin embargo, no se puede asegurar una demanda continua. Por ejemplo, un producto o servicio puede llegar a ser obsoleto por las innovaciones competitivas; muchas más empresas pueden entrar en el mismo campo; o el mercado puede llegar a saturarse. Además, puede ser que la empresa no sea capaz de invertir el monto requerido si no tiene la garantía de poderlo recuperar. Con toda claridad hay un riesgo involucrado en esta situación, decidir si se expande o no la producción. No obstante, son bastante claros los diferentes grados de riesgo y sus diferentes grados de recuperación potencial (éxito) correspondientes, para las diferentes alternativas. ¿Cómo podría evaluar las alternativas?

2. Determine metas y objetivos

El siguiente paso sería considerar las políticas y objetivos de la empresa. Los objetivos de una empresa pueden ser alcanzar un crecimiento lento, o un crecimiento estable, o ningún crecimiento, o crecer en otras áreas productivas. Debe decidirse si el riesgo involucrado es o no consistente con los objetivos. Si lo es, continúa el proceso de toma de decisiones; y se lleva a cabo una detallada evaluación de las alternativas.

3. Tenga en claro las alternativas

Dado por hecho que el riesgo que se toma (ej. la decisión de expandir la producción) es en algún grado consistente con los objetivos de la empresa, el siguiente paso es examinar

las diferentes alternativas. Estas alternativas ser especificadas con suficiente detalle de manera tal que el costo probable pueda ser evaluado en forma objetiva. La mayoría de los costos serán costos financieros, pero también debería incluirse, si se requiere, los costos de personal, sociales y físicos. Por ejemplo, ¿si se elige una alternativa, requerirá un esfuerzo excesivo personal? ¿un fracaso podría conducir a perder prestigio social? Los costos financieros y otros costos para cada una de las variables alternativas debería ser especificado.

4. Reúna información y mida las alternativas

La siguiente etapa consiste en reunir en forma intensiva la información para poder hacer una evaluación realista de las ventajas de cada una de las alternativas. La estimación del mercado se haría para la demanda bajo varias condiciones predichas. La probabilidad de reacciones de la competencia serían evaluadas y se calcularían los efectos de estas reacciones. Varias consecuencias deben llevarlo a sus conclusiones lógicas:

- Si la demanda se acerca al punto de saturación, la modificación del producto ¿puede estimular el incremento de la demanda en los nuevos mercados?
- ¿Están disponibles nuevos mercados si la actividad competitiva disminuye parte del mercado actual?
- ¿Se podría modificar fácilmente toda la maquinaria para manejar otros productos?
- ¿Les gustará a los proveedores y subcontratistas incrementar sus precios si la demanda aumenta?

El resultado prometedor para la empresa de cada alternativa debería evaluarse en base a la información del mercado, al pronóstico de la demanda futura, la valoración de las reacciones de la competencia, y otras varias predicciones, incluyendo la conducta de aquellos que están involucrados en la situación, tales como las empresas financieras o los fabricantes de equipos.

5. Minimice los riesgos

Este es un paso crucial que involucra una evaluación realista de la medida en la que usted puede influir en las probabilidades. Esto implica:

- Una clara toma de conciencia de las habilidades del empresario y de las capacidades de la empresa;
- Algo de creatividad al determinar cómo se pueden cambiar las probabilidades (aumentar en favor del empresario);
- La habilidad de planificar estrategias y tácticas para efectuar el cambio; y
- La fuerza, energía y entusiasmo para implementar la estrategia.

6. Plan e implementación de alternativa

Una vez que se seleccionó una alternativa, se prepara un plan para su implementación. Esto incluirá un cronograma, una clara definición de la meta, el establecer planes de contingencia para posibles resultados y el proceso de retroalimentación de tal manera que los cambios necesarios puedan implementarse rápidamente.

Procedimientos para Analizar una Situación de Riesgo

1. Evalúe el riesgo.
2. Determine metas y objetivos.
3. Tenga en claro las alternativas.
4. Reúna información y mida las alternativas.
5. Minimice los riesgos.
6. Planifique e implemente la alternativa.

Sea una Persona que Toma Riesgos Calculados

Tanto en los negocios como en la vida no hay manera de evitar tomar un riesgo.

Cuando se toma un riesgo, uno descubre sus propias habilidades y llega a tener mejor control de su propio futuro.

Llegará a ser más seguro de sí mismo.

Tendrá una opinión más positiva hacia la toma de riesgos porque tendrá fe en sus propias habilidades.

Aceptará riesgos como un desafío que requiere de su mejor esfuerzo para lograr sus metas.

El presente documento se terminó de imprimir en los Talleres Gráficos

Art Lautrec

Av. Paseo de la República 5137 - Lima 34
Telefax 445-0300

