

CONOZCA DE EMPRESA

Educación empresarial
en Instituciones
de Formación Profesional y de Educación
Media y Superior

MÓDULO 1 ¿Qué es ser emprendedor?

Autores:

George Manu
Robert Nelson
John Thiongo
Klaus Haftendorn

Editores:

Peter Tomlinson y Klaus Haftendorn
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín

Traducción y adaptación para América Latina realizada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) 2010

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2010

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

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

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 expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

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

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvent@ilo.org Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a OIT/Cinterfor, Casilla de correo 1761, E-mail: oitcinterfor@oitcinterfor.org, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: <http://www.oitcinterfor.org/>

PRÓLOGO

A finales de los ochenta y principios de los noventa, la OIT participaba activamente en el desarrollo de las PYMES y la formación profesional mediante una serie de proyectos que implementó en colaboración con instituciones gubernamentales y del sector privado. Entre esos proyectos, figuraban acciones de formación sobre la capacidad de gestión de los empresarios, ya que se consideraba que la educación en el espíritu empresarial era un elemento importante para impulsar el desarrollo de la capacidad empresarial de los futuros empresarios. Sin embargo, no se disponía de programas de formación específicos.

En 1996, y para llenar este vacío, la OIT de Ginebra (a través de su Servicio de Desarrollo de Pequeñas Empresas del Departamento de Desarrollo del Empresariado y Gestión - ENT/MAN) y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (Servicio de PYMES) financiaron la elaboración de material didáctico para las instituciones de educación y formación técnico profesional -EFTP-, que incluía la educación empresarial y la formación en competencias empresariales. Posteriormente, se organizó un taller en Turín que contó con la participación del Sr. G. Manu del CIF, el Sr. J. Thiongo, consultor keniano, y el Prof. R. Nelson, de la Universidad de Illinois, EE.UU., en torno al desarrollo del material didáctico "Conozca de empresa" (CODE), dirigido a los docentes de las instituciones de EFTP. El material se probó en Kenya, tras lo cual se concluyó y se imprimió.

La educación empresarial impulsa a los jóvenes a pensar en el espíritu empresarial y el papel que desempeña la comunidad empresarial en el desarrollo económico y social. Asimismo, se les da la oportunidad a los alumnos de analizar los cambios que se producen en sus respectivos países, mostrándoles que el trabajo por cuenta propia y la creación de una empresa pueden ser opciones ocupacionales a considerar.

La importancia de la educación y la formación para una sociedad empresarial ha sido subrayada en reiteradas ocasiones en las Declaraciones de las Naciones Unidas, las recomendaciones de la Unión Europea y los Gobiernos nacionales. La Recomendación núm. 189 de la OIT, adoptada en 1998, refiere a la educación empresarial como vía de promoción de una cultura empresarial positiva.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, adoptados en 2000, abordan el problema de la elevada tasa de desempleo juvenil y asumen el desafío de crear empleo para los jóvenes, en especial en los países en desarrollo con un alto porcentaje de ciudadanos menores de 25 años (más del 50 por ciento de la población). Del mismo modo, tras una iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas, se creó la Red de Empleo de los Jóvenes (YEN), integrada por la Secretaría de la ONU, el Banco Mundial y la OIT con el objetivo de promover de manera activa el empleo en este sector de la población. Asimismo, el Programa de Trabajo Decente de la OIT prevé el fomento del espíritu empresarial de los jóvenes como medio para crear empleo decente.

Entre 2001 y 2004, varios países adoptaron Conozca de Empresa en sus Programas Nacionales de Educación. La experiencia en la utilización del material y la creciente demanda para que sea incorporado y adaptado en otros países, llevó a su revisión y actualización, con el fin de que atendiera mejor las características de los programas educativos en un mundo globalizado en constante evolución.

En mayo de 2004, el Director del Programa de Desarrollo Empresarial, el Sr. Peter Tomlinson, y el Coordinador Global del Programa CODE, el Sr. Klaus Haftendorn, organizaron un taller de una semana de duración en el Centro Internacional de Formación (CIF) junto con los autores y usuarios del CODE. Como resultado de este taller de revisión, se publicó la edición 2005 de dicho material, que incluyó nuevos temas en los Módulos 6 y 7 y un nuevo Módulo 9: Cómo elaborar mi plan de negocios, redactado por Klaus Haftendorn con el objetivo de dar a estudiantes la oportunidad de poner en práctica una idea empresarial en una situación de la vida real. Es así que el interés de Conozca de Empresa logró extenderse de la formación profesional a la enseñanza secundaria general y a la educación superior. Al mismo tiempo, el Coordinador Global del Programa CODE promovió de manera generalizada este material y presentó una estrategia de implementación que combina recursos del Programa SEED de la OIT, la estructura de la OIT en el terreno y el CIF.

Desde entonces y hasta 2007, tras pruebas piloto, diez países introdujeron Conozca de Empresa en sus planes de estudio nacionales, diez países están llevando a cabo la prueba escolar CODE de un año y doce países preparan la fase piloto. El material CODE ha sido traducido a 15 idiomas. Basados en su rica experiencia, los monitores, los docentes y los alumnos de los programas nacionales han valorado los logros obtenidos y han propuesto nuevos temas para que sean incluidos en el material didáctico. En respuesta a ello, el Coordinador Global del Programa CODE y el Profesor Robert Nelson también han examinado el material y publicado la edición 2007, que incluye nuevos temas y una estructura mejorada de los cursos.

Esta nueva edición es una versión internacional genérica de Conozca de Empresa que podrá ser adaptada en cada país.

Agradecemos a todos aquellos que han colaborado con el trabajo de revisión y contribuido con esta nueva versión genérica.

Klaus Haftendorn y Peter Tomlinson
Editores de Conozca de Empresa

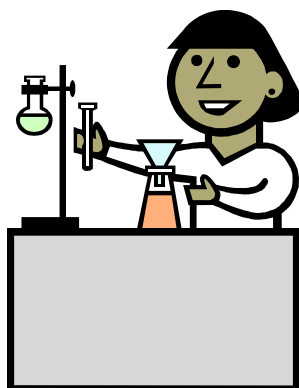
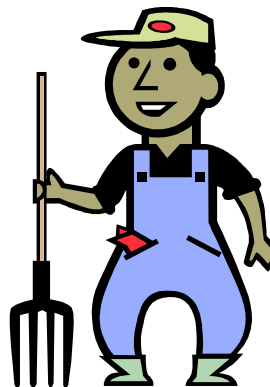
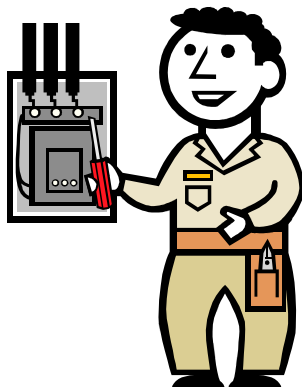
MÓDULO 1. ¿QUÉ ES SER EMPRENDEDOR?

OBJETIVOS GENERALES:

- Reconocer que, de una u otra manera, todas las personas pueden ser emprendedoras.
- Tomar conciencia de que una conducta emprendedora influye en el estilo de vida de toda persona.

CONTENIDOS:

	Página
1. Las empresas de tu comunidad	5
2. Significado y alcance de "ser emprendedor".....	15
3. Capacidad de autogestión	26
4. Capacidad de toma de decisiones	32





I TEMA 1: Las empresas de tu comunidad


II TIEMPO ESTIMADO:

 3 horas/sesiones

III OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-  Identificar las empresas de la comunidad como fuente de servicios, trabajos y salarios para las personas que viven allí.
-  Distinguir los distintos tipos de empresas existentes en la comunidad.

IV JUSTIFICACIÓN:

-  Mediante la comprensión de los diferentes tipos de empresas, los alumnos valorarán el hecho de que éstas existen para satisfacer los distintos intereses y necesidades de la comunidad.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 e intercambiar ideas en clase para identificar los distintos tipos de empresa comercial.
2. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y dialogue acerca de los distintos tipos de empresas que existen en la comunidad empresarial local.
3. Ayudándose del EJERCICIO 1, los alumnos estudiarán las empresas ubicadas en su comunidad. Divida la clase en grupos de tres a cinco alumnos. Divida la comunidad en sectores geográficos para que cada grupo encuentre a las empresas de un área delimitada, evitando que se superpongan. Cada grupo identificará 15 empresas en su área delimitada de la comunidad empresarial. Los grupos deberán entrevistar a dos o tres propietarios de empresas (asegúrese que todos los grupos entrevisten tanto empresarios como empresarias) utilizando las preguntas del EJERCICIO 2, para que tengan una idea del tipo de actividades que éstos desarrollan.
4. En clase, se analizarán los 15 ejemplos de empresas que hayan identificado según la clasificación de la TRANSPARENCIA 2 (los ejemplos pueden corresponder a más de una categoría). Analice cada tipo de clasificación con base en los puntos de la transparencia.
5. Muestre la TRANSPARENCIA 3 y converse sobre las diferencias entre una empresa comercial y una no comercial.

NOTA: Un tipo de empresa no comercial se dedica a actividades que benefician a toda la comunidad, por ejemplo la construcción de un pozo de agua comunitario cerca del centro para que el agua no tenga que ser transportada desde zonas alejadas.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 1: Tema 1

Diferentes tipos de empresa

Los miembros de una comunidad tienen diversos intereses, necesidades y carencias. Los emprendedores son capaces de identificar dichas necesidades y carencias y crear empresas concretas que las atiendan. Las empresas pueden ser una grata recompensa para aquellos que logran establecerlas.

Puede haber empresas privadas, públicas, formales, informales, individuales, comunitarias, locales, extranjeras, pequeñas, grandes, comerciales, sociales, industriales y de servicios, de bienes de consumo o de bienes de producción. Aquellas que son exitosas, independientemente de su naturaleza, utilizan buenos métodos que les permiten solucionar los problemas y atender las necesidades y carencias que deseen. La diferencia clave entre todos los tipos de empresa radica en la recompensa que brindan. Las empresas comerciales dan ganancias como recompensa, mientras que las no comerciales proporcionan otro tipo de compensaciones que pueden ser materiales o psicológicas. Los empresarios crean empresas de acuerdo con el tipo de recompensa que esperan obtener.



Las empresas de una comunidad tienen el potencial de poder beneficiarse las unas de las otras. De hecho, la producción de una suele transformarse en los insumos de otras, lo cual contribuye con la circulación del dinero entre ellas. Cuanto más circule en la comunidad, más próspera será ésta. La naturaleza sinérgica de todas las empresas de una comunidad crea un entorno donde abundan las oportunidades de aprovechamiento para hombres y mujeres emprendedores. De ellos y ellas depende identificar dichas oportunidades y utilizarlas. Casi todas las comunidades tienen una gran cantidad de oportunidades que no han sido aprovechadas aún y que pueden generar más ventajas para todos.

Las personas adquieren diferentes competencias que los preparan para acceder a una gama de actividades económicas como: el comercio, los servicios, la fabricación, el procesamiento de alimentos, la recreación, la información y la comunicación, etc. Si en su comunidad existen diversas empresas, tendrá mayores oportunidades de poner en

práctica las competencias que ha adquirido. Si se buscan en todo tipo de empresas, se encontrarán oportunidades para aplicar las competencias aprendidas. Por otra parte, es normal que las personas consideren que el tipo de empresa en que desean trabajar debe ser compatible con sus valores personales, intereses y expectativas.

El primer paso es identificar y evaluar las distintas empresas de su comunidad y percibir su potencial. Lo siguiente es analizar cómo las competencias personales pueden coincidir con los distintos tipos de empresa posibles. En definitiva, se pueden obtener logros haciendo lo que uno puede, con lo que tiene, y en el lugar donde se encuentra.



TRANSPARENCIA 1

EJEMPLOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

EMPRESAS DE FABRICACIÓN		25	Tiendas de alimentos
1	Alimentos y productos afines	26	Venta de automóviles y estaciones de servicio
2	Fabricantes de tabaco	27	Tiendas de ropa y accesorios
3	Fabricantes de productos textiles	28	Tiendas de muebles y equipamiento del hogar
4	Vestimenta y otros productos terminados	29	Establecimientos de comidas y bebidas
5	Productos madereros (excepto muebles)	30	Minoristas varios
6	Muebles y artefactos de instalación	SERVICIOS	
7	Papel y productos afines	31	Hoteles, casas de huéspedes, camping y otros sitios de alojamiento
8	Imprenta e industrias afines	32	Reparación y servicio a vehículos a motor y talleres mecánicos
9	Productos químicos y productos afines	33	Servicios personales
10	Refinerías de petróleo e industrias afines	34	Servicios de entretenimiento y recreación (excepto películas)
11	Goma y productos plásticos varios	35	Servicios empresariales
12	Cuero y productos de cuero	36	Servicios varios de reparación
13	Productos de piedra, arcilla, vidrio y hormigón	37	Películas
14	Industria primaria del metal	38	Servicios de salud
15	Productos de metal fabricados (excepto maquinaria y equipamiento de transporte)	39	Servicios jurídicos
16	Maquinaria (excepto eléctrica)	40	Servicios educativos
17	Maquinaria, equipamiento y suministro eléctrico y electrónico	41	Servicios sociales
18	Equipamiento de transporte	42	Servicios varios
19	Instrumentos de medición, análisis y control (artículos de fotografía, médicos y ópticos; relojes)	43	Servicios de corretaje
20	Fabricación varia	44	Servicios de cosmética/belleza

COMERCIO AL POR MAYOR		45	Servicios de informática/oficina
21	Comercio mayorista (bienes duraderos)	46	Servicios de tecnología de la información
22	Comercio mayorista (bienes no duraderos)	47	Servicios de seguridad
COMERCIO AL POR MENOR		48	Servicios postales (correo/mensajería)
23	Materiales de construcción, ferretería, venta de artículos de jardinería	49	Reparación de objetos
24	Tiendas de ramos generales	50	Servicios de envío/entrega
		51	Organización de eventos



EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 1

Pequeñas empresas locales

Haz una lista de no más de 15 empresas que suministren bienes y servicios en la comunidad y que consideres que son eficientes, inteligentes, rentables o adecuadas. Como puede haber más de 15 pequeñas empresas, concéntrate en los tipos de empresas que más te podrían interesar si quisieras ser trabajador por cuenta propia. Incluye las empresas que te resulten atractivas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____



EJERCICIO 2

MÓDULO 1: Tema 1

Entrevista a los empresarios

Nombre del empresario:

Hombre ()

Mujer ()

1. ¿Qué o quién lo motivó a crear su empresa?

2. ¿Qué objetivos tenía cuando comenzó?

3. ¿Cómo identificó su idea empresarial?

4. ¿Qué producto o servicio suministra su empresa?

5. ¿Qué experiencia empresarial tenía antes de empezar su negocio?

6. ¿Qué problemas surgieron al comenzar su empresa y durante su gestión?

7. ¿Cómo resolvió estos problemas?

8. ¿Qué fuentes de financiamiento utilizó para establecer su empresa?

9. ¿Cómo contribuye su empresa al bienestar de la comunidad?

10. ¿Algún miembro de su familia es propietario de una empresa?

11. ¿Quiénes son sus principales clientes y cómo hace la promoción/marketing de su empresa?

12. ¿Quién es/fue su consejero?

13. ¿Cómo influyeron sus antecedentes personales en su decisión de crear una empresa?

14. ¿Alguna vez fracasó en un negocio?

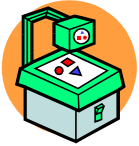
15. ¿Cómo utiliza sus ganancias?

16. ¿Cómo compite con otras empresas similares?

17. ¿Qué consejo le daría a las personas que piensan crear su propia empresa?

18. ¿Qué es lo mejor y lo peor de ser empresario?

19. ¿Cuánto tiempo le dedica a sus actividades empresariales por semana?

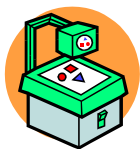


TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 1: Tema 1

Clasificación de empresas

- | | | |
|----------------------|-----|---------------------------|
| → Privadas | vs. | Públicas |
| → Con fines de lucro | vs. | Sin fines de lucro |
| → Formales | vs. | Informales |
| → Individuales | vs. | Comunitarias |
| → Locales | vs. | Extranjeras |
| → Comerciales | vs. | Sociales (no comerciales) |
| → Pequeñas | vs. | Grandes |
| → Manufactureras | vs. | De servicios |
| → De consumo | vs. | Industriales |



TRANSPARENCIA 3

MÓDULO 1: Tema 1

Diferencias entre empresas comerciales y no comerciales


Empresas comerciales	Empresas no comerciales
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener ganancias es la motivación principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Se atiende a distintas necesidades humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Sus productos/servicios deben ser solicitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se brindan los productos/servicios que las personas puedan necesitar
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos/servicios se venden en un mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • No es indispensable que exista una situación de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe pagar la totalidad del producto/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • No es indispensable pagar por la totalidad del producto/servicio

I TEMA 2: **Significado y alcance de "ser emprendedor"**


II TIEMPO ESTIMADO:

 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

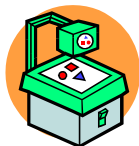
 Interpretar los términos y elementos que integran el concepto de "ser emprendedor", tanto en la vida personal como en el contexto de los negocios.

IV JUSTIFICACIÓN:

 Mediante la comprensión del significado personal y empresarial del término "emprender", los alumnos podrán evidenciar que todos pueden ser parte de actividades empresariales, de una manera u otra.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos definirán el significado de empresa. Podrán consultar también sus diccionarios. A medida que se den las definiciones, cada alumno deberá escribir las palabras clave que se dicen. Deberán escribir también los elementos que componen el significado de empresa.
2. Muestre la TRANSPARENCIA 1, Términos y elementos comprendidos en el concepto de "ser emprendedor". Los alumnos compararán los elementos de la transparencia con los que ellos identificaron.
3. Seguidamente, leerán e intercambiarán ideas sobre la FICHA DE LECTURA 1.
4. Luego deberán realizar el EJERCICIO 1 y conversar sobre cuáles son los atributos necesarios para ser parte de una empresa. Mencione que tanto mujeres como hombres pueden ser empresarios exitosos. Esto depende de lo que quieran hacer y cómo quisieran ganarse la vida, no del sexo con que nacieron.
5. Proyecte la TRANSPARENCIA 2. A continuación, los alumnos discutirán cómo las personas pueden ser emprendedoras en distintas situaciones de la vida.
6. Deberán leer luego la FICHA DE LECTURA 2 y responder a las preguntas del EJERCICIO 2.
7. Por último, deberán realizar el EJERCICIO 3 y posteriormente comentar sus respuestas.



TRANSPARENCIA 1

Términos que explican qué es "ser emprendedor"

SER EMPRENDEDOR COMPRENDE:

TÉRMINO	ELEMENTOS
■ Idea	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Imaginación - Pensamiento
■ Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar - Escribir
■ Realizar	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear personas - Utilizar materiales - Utilizar dinero
■ Concretar	<ul style="list-style-type: none"> - Puede verse - Puede tocarse
■ Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado satisfactorio - Reacción favorable

SIGNIFICADO DE "SER EMPRENDEDOR"

■ Contexto personal:	Una idea que se traduce en una actividad planificada y ejecutada
■ Contexto empresarial:	Empresa comercial o emprendimiento que da beneficios

➔**Nota:** Este curso hace hincapié en el significado **comercial** de empresa.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 1: Tema 2

Significado y alcance de “ser emprendedor”

Desde el punto de vista personal, ser emprendedor puede referirse a cualquier idea que una persona convierta en una actividad planificada y ejecutada de manera satisfactoria.

Casi todas las iniciativas no comerciales pueden calificarse de “emprendimientos”, ya sea por la identificación de la idea, la planificación, la implementación, la correcta realización de una actividad o la obtención de una recompensa.

Se es emprendedor si se sigue el proceso antes mencionado cada vez que nos enfrentamos a alguna situación en la vida. Si entiende el concepto de “ser emprendedor” como una capacidad de ampliar, de llevar a cabo una idea en forma planeada, podrá darse cuenta de que todas las personas tienen el potencial de ser emprendedoras. En efecto, las personas que tienen espíritu emprendedor son capaces de enfrentar de manera positiva los retos y problemas de la vida cotidiana.

En el sentido comercial, emprendimiento se refiere a la puesta en marcha de una empresa que genera ganancias económicas.

Ser emprendedor puede traerle beneficios y también ayudarlo a ser un miembro valorado de su familia, su comunidad, su lugar de trabajo y la sociedad. Al adoptar un enfoque emprendedor en sus actividades, sabrá qué hacer en todas las circunstancias en las que se encuentre. Este enfoque le permitirá reconocer los desafíos de la vida como oportunidades, le permitirá transformarlos en resultados positivos.

Las siguientes son características de las personas emprendedoras:

Energía

La clave del emprendedor es ser muy trabajador, pero de manera inteligente. Se necesita mucha energía mental y física para encontrar soluciones y cumplir con los proyectos satisfactoriamente. Para mantener un buen nivel de energía, es preciso estimular el cerebro y todos los sentidos - vista, oído, tacto, olfato y gusto - para permanecer alerta y saber qué hacer en las distintas situaciones. También es necesario ser una persona saludable y tener un buen estado físico, lo cual puede lograrse con una buena dieta y ejercicio.

Deseo de logro

Se cultiva el deseo de obtener logros, lo cual genera la capacidad para comprometerse con las actividades que se propone. La actitud positiva y la perspicacia permiten alcanzar buenos resultados cada vez que hace algo. Esta visión facilita esforzarse más que el promedio de las personas.

Orientación hacia una tarea

Para que las tareas den una recompensa, tienen que realizarse de manera correcta y en el tiempo previsto. La persona emprendedora practica la eficiencia en la administración del tiempo y esto la ayuda a terminar las tareas y ser eficaz. Al proponerse hacer algo, para los emprendedores es importante concentrarse en los resultados que esperan obtener.

Empatía

El emprendedor debe tener la capacidad de colocarse mentalmente en el lugar de las personas sobre las que pretende tener influencia. Debe tratar de sentir lo que ellas sienten y pensar cómo sería estar en su situación. Por ejemplo, si fuera propietario de una empresa comercial debería ser capaz de imaginar cómo se sentiría un cliente potencial.

Inventiva

Demostrar liderazgo es necesario para administrar una empresa. Es muy importante identificar, movilizar y utilizar los recursos materiales e inmateriales necesarios para llevar adelante una empresa y gestionarla de manera efectiva.

Planificación

Una persona emprendedora que pretenda iniciar una empresa necesita tener un panorama general de las posibilidades y para ello es preciso elaborar un plan. Esto ayudará a aclarar la situación y facilitará tomar la decisión de crear o no una empresa. Por medio del planeamiento, podrá juzgar qué ganancias o pérdidas tendrá.

Asumir riesgos

Para crear una empresa o emprender una actividad es preciso tomar la decisión. Los emprendedores asumen riesgos únicamente después que han hecho una investigación de los riesgos, para así controlarlos y obtener los resultados deseados y las gratificaciones esperadas. Siempre será necesario dar este primer paso, ya que marcará la diferencia entre las personas que emprenden y las que no. El éxito comienza con la decisión de avanzar hacia la dirección deseada.

Innovación

La capacidad de aplicar nuevas ideas, que permitan emprender actividades únicas, es otro de los distintivos de las personas emprendedoras. La iniciativa personal, la imaginación, la intuición y la agudeza permiten idear formas novedosas de hacer las cosas de modo que se adapten a cualquier situación en la que se encuentre. Es muy importante **recabar información** para ser innovador. Las personas emprendedoras, por lo tanto, valoran enormemente la información y siempre están alertas y haciendo investigaciones.

Competencias

Los emprendedores tienen la capacidad o el "saber cómo hacer" que les permite emprender y llevar a cabo actividades. La mayoría de ellos tienen ciertos conocimientos, actitudes y competencias prácticas que les pueden resultar útiles para llevar adelante una empresa. En consecuencia, para ser emprendedor se deberá evaluar los talentos y las habilidades que se tiene y pensar cómo aprovecharlos para crear una empresa. Los talentos y las competencias adquiridas tienen que ser utilizados y aplicados constantemente, de lo contrario pueden ser desaprovechados u olvidados por desuso.

Independencia

La independencia supone no depender de otros. Las personas emprendedoras son capaces de tomar sus propias decisiones y actuar libres de ataduras. Ejercen su propia voluntad sin ser controladas por otros.

Interrelación

Las interrelaciones son importantes ya que permiten a las personas emprendedoras obtener información y aprender de las observaciones de los demás. De este modo, buscan el consejo de otras personas y, mediante el intercambio de información, conciben sus propias ideas y creencias.

Orientación hacia una meta

Los emprendedores están orientados hacia un resultado y son expertos en plantearse sus propias metas. Tienen control personal sobre sus propias actividades. Sus metas suelen ser un desafío, pero planteado en forma alcanzable. Son una mezcla de metas a largo y a corto plazo. Son específicas en el sentido de que pueden ser medidas.



EJERCICIO 1

Tener una actitud emprendedora

Para cada una de las frases siguientes, escribe un ejemplo de situaciones que reflejen tus valores, intereses y experiencias personales.

1. ¿Cuál fue el acontecimiento más importante de tu vida entre tu nacimiento y los catorce años?

2. ¿Cuál fue el acontecimiento más importante de tu vida entre los catorce años y el presente?

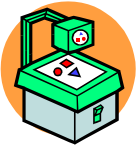
3. ¿Cuál ha sido tu principal logro en los últimos cinco años?

4. ¿Qué harías si te quedara solamente un año de vida?

5. ¿En qué actividad te destacas?

6. ¿Cuáles son las tres habilidades emprendedoras más importantes que posees?

7. ¿Qué lema (una frase o un dicho) describe mejor tus habilidades como emprendedor?



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 1: Tema 2

¿Cómo se puede ser emprendedor en las siguientes situaciones?

- CARNAVAL O FIESTA CON AMIGOS
- VISITA A UN PARQUE NACIONAL
- HUERTO, CULTIVOS O GRANJAS FAMILIARES
- CAMPAÑA POLÍTICA
- MANEJO DE LA BASURA
- ALTO NIVEL DE DESEMPLEO EN LA COMUNIDAD
- USO DE INTERNET
- FORMACIÓN PROFESIONAL
- HAMBRE/SEQUÍA/ DESASTRE NATURAL
- FAMILIA Y HOGAR
- ESTAR EN OTRO PAÍS
- NEGOCIO FAMILIAR DE VENTAS



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 1: Tema 2

Cambios en las situaciones de la vida

1. La vida tiene muchas y variadas actividades y situaciones que cambian con el tiempo. A veces te pueden suceder cosas a ti o a tu familia, o a tu comunidad, o incluso al gobierno, que requieran cambiar de actividad o realizarla de otra manera. Los sucesos que se producen en el medio ambiente, el sector jurídico, el sector financiero, el mercado laboral o hasta en el clima pueden obligar a hacer las cosas de otra manera. Incluso hechos que ocurren lejos de la zona donde se vive pueden afectar directa o indirectamente.
2. En cualquier situación problemática siempre se puede hacer algo para solucionar el problema. Lo que distingue a los hombres y mujeres emprendedores es su disposición y actitud alerta para hacer algo en respuesta a la nueva situación problemática. Tu primer reto es estudiar, analizar e interpretar la información relacionada con la situación. En este proceso se pueden identificar claramente los nuevos desafíos a los que te enfrentas. El segundo reto es buscar soluciones posibles para estos nuevos desafíos, y su implementación traerá seguramente una recompensa para el emprendedor.
3. Todos tenemos el potencial de actuar en cualquier situación si tenemos voluntad, empuje y motivación. La mayoría de las personas tenemos talentos y capacidades que permiten responder de manera adecuada frente a cualquier desafío que presente una situación nueva. Sin embargo, la mayoría suele reaccionar lentamente o esperar que otros actúen antes. Los hombres y mujeres emprendedores se orientan directamente hacia la acción o la tarea; son proactivos y están dispuestos a asumir un papel de liderazgo.
4. Reaccionar inmediatamente frente a una situación nueva, puede traer beneficios materiales o psicológicos. Los hombres y mujeres emprendedores tienden a reaccionar más rápido frente a nuevas situaciones que la mayoría de las personas. Son capaces de reconocer las oportunidades y actuar hasta tanto la ventana de las oportunidades permanezca abierta: no esperan a que otros actúen antes. Esto es coherente con su capacidad de asumir riesgos y de tener inventiva.
5. Cuando una persona está frente a una situación nueva puede ser necesario actuar. Una de las características clave de los emprendedores es que ponen en marcha actividades y las realizan. No titubean, no dejan las cosas para más tarde ni retrasan su realización. Son decididos y crean planes claros que luego intentan llevar a cabo lo más estrictamente posible.
6. Para responder y adaptarse a una situación cambiante, una persona necesita utilizar las herramientas (principios, competencias, conocimientos) apropiadas para dicha situación. A través de una planificación adecuada, es posible

identificar los recursos materiales o psicológicos necesarios para cumplir con las tareas. En el mismo proceso de planificación, también se identifica la cantidad de recursos necesarios, al igual que sus fuentes. La innovación y la resistencia son otras de las características clave que permiten a los emprendedores realizar sus actividades. Prueban nuevas maneras de hacer las cosas y no se rinden fácilmente antes de acabar lo que empezaron a hacer.

7. En el futuro, podrías enfrentar nuevas situaciones y oportunidades, algunas de las cuales podrían transformarse en empresas comerciales rentables. Tu responsabilidad radica en definir y generar el éxito en toda situación en la que te encuentres. Debes pensar cuidadosamente qué es lo que quieres hacer y cómo encarar la situación. Tendrás que adoptar una actitud de búsqueda de soluciones y tomar decisiones, lo que te permitirá utilizar tus talentos, habilidades, cualidades y capacidades.



EJERCICIO 2

Cuestionario sobre situaciones de la vida

Elige un problema de la vida real y responde a las siguientes preguntas en relación con dicha situación.

1. ¿Cuál es el problema real?

2. ¿Qué acciones se deberán realizar para resolver esa situación?

3. ¿Quién debería resolverla?

4. ¿Cuándo se deberían poner en marcha las acciones?

5. ¿Qué se necesita para ello?

6. ¿Qué recursos son necesarios para resolver el problema?

7. ¿Cómo se deberían poner en marcha las acciones?

8. ¿Cuál es tu responsabilidad en la resolución del problema?



EJERCICIO 3

Mejora tu capacidad de emprender

Para ser emprendedor es preciso saber qué hay que hacer, hacerlo y obtener un beneficio de esa acción. La primera columna indica aspectos que podrías mejorar para ser emprendedor en tu vida. Para cada uno de esos aspectos, escribe en la segunda columna dos maneras de mejorar. En la columna 3, indica los beneficios que esperarías obtener. En la casilla 6, incluye otros aspectos que desearías mejorar.

ASPECTOS A MEJORAR...	DOS MANERAS DE MEJORAR	BENEFICIOS ESPERADOS
1. Conseguir más ideas de negocios		
2. Adquirir más competencias en tecnologías de la información y la comunicación		
3. Hacer discursos interesantes		
4. Diseñar y hacer cosas		
5. Ser agradable con los demás para obtener información de ellos y poder venderles más		
6. Otras mejoras:		

I TEMA 3: **Capacidad de autogestión**

II TIEMPO ESTIMADO:

■ 2 horas/sesiones

III OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la capacidad propia de autogestión y descubrir por qué es importante para ser emprendedor.
- Aplicar principios de autogestión en situaciones laborales.

IV JUSTIFICACIÓN:

- La capacidad de autogestión determina hasta qué punto logramos nuestras metas. El propósito de este tema es mostrar la importancia que tiene gestionarse a sí mismo de manera efectiva. El primer paso para reconocer las fortalezas propias es reconocer la importancia de la autogestión. El paso siguiente es ser capaz de utilizar ciertos principios generales que ayudan en el proceso de la autogestión.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán realizar el EJERCICIO 1 e intercambiar ideas sobre este. Deberán dar ejemplos de cómo lograr adquirir las veinte capacidades de autogestión.
2. Dialogarán luego sobre maneras concretas de aplicar las capacidades de autogestión. Los ejemplos pueden incluir lo siguiente:
 - Poner cada cosa en su lugar. No perder el tiempo buscando.
 - Manipular solamente una vez cada papel; esto supone que hay que ocuparse de eso ahora.
 - Escuchar de manera activa cuando participe de una conversación (ien una entrevista de trabajo también!)
 - Tratar de poner por escrito las ideas siempre que sea posible.
 - No saltarse ningún punto de la lista de "Cosas para hacer"... isobre todo las más difíciles!
 - Llevar consigo tarjetas en blanco de 5 x 8 para escribir cosas importantes cuando ocurren.
 - Adelantar el reloj unos minutos.
 - Planificar de mañana temprano y establecer las prioridades del día.

- Tener confianza en su evaluación de prioridades e intentar realizarlas independientemente de lo difícil que puedan parecer.
 - Si piensas en lo que debería realizarse en vez de realizarlo, pregúntate: "¿Qué estoy evitando hacer?"
 - Empezar por el aspecto más importante del trabajo; los detalles pueden ser innecesarios.
3. Distribuya la FICHA DE LECTURA 1. Los alumnos deberán leer la primera parte y luego dialogar sobre el procedimiento para priorizar las tareas. Enseñar a los alumnos a diseñar un plan para las cinco actividades que les gustaría realizar durante lo que resta del día. Al final del día, los alumnos verificarán si su plan de actividades ha funcionado.
 4. Por último, los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2 y dialogar sobre cómo mejorar su capacidad de autogestión.



EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 3

Verifica tus capacidades de autogestión

Responde a las siguientes preguntas marcando "sí" o "no".

PREGUNTAS		sí	no
1	¿Planeas detenidamente lo que hay que hacer antes de comenzar tu jornada?		
2	¿Estudias detenidamente un trabajo antes de empezarlo?		
3	¿Te quedas trabajando hasta terminar?		
4	¿Realizas las tareas más importantes (y probablemente las menos atractivas) primero?		
5	¿Designas a alguien o le pides ayuda para realizar las tareas en vez de hacer tú mismo la mayoría del trabajo?		
6	¿Utilizas alguna máquina para hacer un trabajo que se podría hacer a mano?		
7	¿Haces las cosas de la misma manera porque sabes que te saldrán bien?		
8	¿Buscas nuevas y mejores formas de hacer las cosas?		
9	¿Empiezas proyectos que te interesan poco y que sabes que posiblemente no terminarás?		
10	¿Te aseguras de terminar primero las tareas cortas y fáciles?		
11	¿Anticipas posibles problemas o crisis?		
12	¿Realizas varios trabajos al mismo tiempo?		
13	¿Agrupas todos los mandados en sola una vez en lugar de hacer varios viajes?		
14	¿Evitas las distracciones (periódicos, amigos, familia) mientras trabajas?		
15	¿Reservas algo de tiempo durante el día para hablar con los amigos/vecinos?		
16	Te preguntas frecuentemente: <i>¿Cuál es la mejor manera de utilizar mi tiempo ahora mismo?</i>		
17	¿Te fijas plazos a ti mismo?		
18	¿Priorizas las cosas que le traerán más beneficios a largo plazo?		
19	¿Te concentras en una sola cosa a la vez?		
20	¿Evitas realizar actividades improductivas?		

NOTA: Cuenta los "sí" y los "no" de tus respuestas.

- ✓ Si tienes entre seis y diez respuestas "no", tu capacidad de autogestión debería ser más efectiva.
- ✓ Si respondiste "no" a más de once preguntas, tienes un serio problema para utilizar tu capacidad de autogestión de manera efectiva y deberás esforzarte mucho para gestionarte a ti mismo de manera eficiente.
- ✓ Para cada pregunta a la que respondiste "no", piensa en posibles maneras de modificar tu conducta de modo que tu capacidad de autogestión sea más efectiva.



FICHA DE LECTURA 1

Actividades de autogestión

- A. La autogestión eficiente significa organizar y planificar de manera efectiva tus tareas diarias. Para optimizar el uso del tiempo del que dispones cada día, establece un orden de prioridades y realiza primero las cosas que son más importantes.
- B. Las tareas suelen clasificarse según tres criterios: (a) tareas que hay que hacer, (b) tareas que habría que hacer, y (c) tareas menos importantes o que pueden no hacerse.
- C. Se recomienda que hagas una lista de todas las tareas que quieres realizar en el día. Luego clasifícalas, por ejemplo: "A" para las tareas más importantes, "B" para las tareas que deberían realizarse y "C" para las menos importantes. Sólo realizarás las tareas de la parte "C" si tienes tiempo.
- D. Guiarse por un plan de tareas ayuda a controlar el tiempo necesario para realizarlas. Los horarios podrán ajustarse si surgieran situaciones inesperadas.
- E. Elige cinco tareas que te gustaría realizar en el día de hoy. Clasifícalas según su nivel de importancia (A, B o C) e indica cuánto tiempo requiere cada una.

Actividad	Clasificación (A, B o C)	Tiempo necesario para realizar la tarea
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

- F. Establece un horario para realizar las tareas prioritarias del día.

Hora	Tareas a realizar
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

- G. ¿Tu horario funcionó? ¿Qué tendrías que modificar para que fuera más útil? ¿Le dedicaste más o menos tiempo del calculado a una tarea en particular? ¿Omitiste o modificaste alguna tarea?



FICHA DE LECTURA 2

Autogestión empresarial

1. Realizar primero las tareas prioritarias

La mayoría de la gente hace las tareas más fáciles antes. Lo que suele ocurrir, sin embargo, es que las tareas difíciles al final no se hacen porque se emplea demasiado tiempo en las tareas fáciles y ya no queda tiempo para las difíciles. La mayoría de los empresarios realizan la tarea importante primero, cuando tienen más energía. Si les queda tiempo al final del día, realizan las tareas menos importantes.

2. Utilización del tiempo

“¿Cuál es la mejor manera de utilizar mi tiempo este preciso momento?” Preguntarse esto ayuda a concentrarse en las “tareas importantes”.

3. Delegación de tareas a los subordinados

Esta tarea es esencial para los empresarios, pues deben ser capaces de delegar trabajo a sus empleados. Delegar tareas permite fortalecer la moral del personal y darle al empresario la oportunidad de concentrarse en otras tareas primordiales. Como regla general, si un trabajador puede hacer la tarea casi tan bien como el empresario, entonces ésta debería delegarse.

4. Agrupación de tareas

Este paso disminuirá las interrupciones y economizará la utilización de recursos y esfuerzos. Por ejemplo, en lugar de realizar llamadas de manera esporádica a lo largo del día, hacerlas a horas específicas cada día. También se les puede indicar a las personas que llaman con frecuencia cuál es el mejor momento para hacerlo.

5. Oficina ordenada

Trata de ordenar tu escritorio de manera de tener delante sólo el trabajo que pretendes hacer de inmediato. Los empresarios eficientes son organizados y trabajan en escritorios ordenados.

6. Decir “no”

Si haces el trabajo que le corresponde al personal, éste tenderá a aprovechar cada vez más esta posibilidad. Muchas tensiones provienen de la incapacidad del empresario para “decir no” por temor a incomodar a las personas. Muchas personas solicitan constantemente el tiempo del empresario. En lugar de decir “no”, la tendencia es terminar aceptando una responsabilidad que ni se quería ni se tenía el tiempo de asumir. Decir “no” supone un equilibrio entre valentía y tacto.

7. Trazar objetivos diarios

Los empresarios que tienen mayores logros durante la jornada son aquellos que saben exactamente lo que quieren lograr. Sin embargo, mucha gente cree que las metas y los objetivos sólo pueden establecerse mensual o anualmente. Define los objetivos lo más claramente posible. Algo que identifica a los empresarios exitosos es su capacidad de determinar lo que quieren alcanzar y escribir los objetivos, de modo que puedan revisarlos constantemente. Los objetivos a largo plazo deberían tener influencia sobre las actividades diarias e incluirse en la lista diaria de "cosas por hacer". Sin objetivos, los empresarios se vuelven ineficaces.

8. No intente hacer demasiado

Muchos empresarios sienten que no han logrado lo suficiente y no se dan el tiempo de realizar las tareas importantes de manera adecuada.

9. Control del flujo de papeles

Ocúpate de un sólo papel a la vez. Entrever los papeles hace perder el tiempo. Guarda los papeles importantes y recicla el resto.

10. Planificación efectiva

Algunas personas dicen que no tienen tiempo para planificar. Estas personas pueden estar muy ocupadas, pero seguramente no son muy eficaces. Quien se da a la tarea de planificar, en realidad ahorrará tiempo. Hacer una lista diaria de "COSAS POR HACER" permitirá realizar las tareas primordiales en el tiempo disponible.

11. Ser proactivo

Hay que evitar posponer las decisiones. Dedicar menos tiempo para tomar una decisión puede aumentar considerablemente la cantidad de tiempo disponible.

RESUMEN

Tu capacidad de autogestionarte efectivamente te ayudará a sobresalir entre otras personas. A menos que seas capaz de autogestionarte de manera efectiva, no podrás gestionar a otros eficazmente. Los empresarios necesitan planificar para alcanzar sus metas. Es primordial revisar y corregir tu planificación frecuentemente a medida que vas cumpliendo tus objetivos. Hacer una lista diaria de "COSAS POR HACER" te permitirá saber cuáles son las prioridades y ser flexible para cambiarlas si fuera necesario. Una buena planificación ayuda a anticipar los problemas y buscar soluciones. La buena autogestión te permitirá medir tu avance hacia el cumplimiento de tus objetivos. Si puedes medir el cumplimiento de tus tareas, podrás ser proactivo y modificar y agregar nuevos objetivos.

No es fácil lograr la autogestión. Sin embargo, deberás comprometerte a practicar las técnicas de autogestión en tu rutina diaria. Cuanto más tiempo dediques a planificar tus actividades, más tiempo tendrás para realizarlas.

I TEMA 4: **Capacidad de toma de decisiones**

II TIEMPO ESTIMADO:

■ 6 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

■ Aplicar un método racional para tomar decisiones personales y empresariales.

IV JUSTIFICACIÓN:

■ Los empleados pueden ser consultados para las grandes decisiones, quien toma las decisiones definitivas es el propietario de la empresa. Existen pautas recomendadas para tomar decisiones que aumentan la posibilidad de éxito. La toma de decisiones es un arte y cuanto más lo practique, más experto será.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 que les da información de base sobre la toma de decisiones. Utilice la TRANSPARENCIA 1 para discutir los siete pasos del proceso de toma de decisiones. Distribuya el EJERCICIO 1 y lea el problema a la clase. Divida la clase en grupos de tres o cuatro alumnos. Dé 20 minutos a los alumnos para discutir el problema y buscar al menos tres posibles soluciones. Los alumnos deberán sugerir posibles ventajas, desventajas y consecuencias para cada una de esas soluciones posibles.

Consejos sobre género:

Preste atención a la forma de tomar decisiones verificada en los grupos de discusión, ya que algunos estudiantes pueden ser tímidos en su participación. Asegúrese que las estudiantes estén tan involucradas como los estudiantes en los procesos de toma de decisiones.

Dibuje la Tabla de toma de decisiones en el pizarrón o muéstrela en una transparencia. Cada grupo deberá escribir en la tabla su mejor solución posible, junto con las posibles ventajas, desventajas y consecuencias.

En clase, dialogue sobre las posibles soluciones y luego ponga a votación cuál sería la mejor decisión a adoptar. Una vez que los alumnos hayan votado y la clase se haya puesto de acuerdo sobre la mejor solución, podrán responder las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué esta solución es la más lógica?
2. ¿Qué otros problemas pueden surgir al implementar esta solución?

El EJERCICIO 2 plantea un procedimiento para realizar un análisis detallado de una solución posible. Los alumnos deberán utilizar este ejercicio para analizar la mejor solución que hayan encontrado para el problema planteado en el EJERCICIO 1. Dialogue sobre la utilidad de los dos formularios como herramientas para la toma de decisiones. Estos formularios ayudan a concentrarse en los problemas personales y empresariales, así como también en sus posibles soluciones.

Se pueden emplear las siguientes preguntas para suscitar un debate:

- ¿Cómo pueden ayudar los formularios a facilitar la toma de una decisión?
- ¿Te parece que utilizando los formularios para tomar una decisión te sientes más seguro de tu capacidad para tomar la decisión correcta?

2. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2. Escribir el siguiente problema en el pizarrón:

- ¿Cómo podría la clase juntar dinero para comprar libros para la biblioteca?
- Los alumnos harán una lluvia de ideas durante 30 minutos sobre las posibles formas de conseguir fondos para comprar libros para la biblioteca. Al final de la lluvia de ideas, seleccionar las tres mejores actividades para recolectar dinero para comprar libros para la biblioteca.

Promueva el debate acerca de los aspectos positivos y negativos de la toma de decisiones en grupo. Destaque los siguientes aspectos:

- Aspectos positivos de la toma de decisiones grupal:

- ⊕ La suma total de conocimiento es mayor en el grupo.
- ⊕ Los grupos suelen proponer una mayor variedad de alternativas.
- ⊕ La participación hace que la decisión sea más aceptada en el grupo.
- ⊕ Los integrantes del grupo entienden mejor por qué se ha tomado la decisión.
- ⊕ A las personas que son parte de grupos en desventaja, como las mujeres en ciertas situaciones, les resulta más fácil aportar ideas para una decisión de grupo, que tomar la responsabilidad individual de una decisión.

- Aspectos negativos de la toma de decisiones grupal:

- ⊕ Requiere más tiempo.
- ⊕ Una persona o una parte dominante (a veces, basada en el sexo) puede dominar y/o controlar el grupo.
- ⊕ La presión para comportarse igual que los otros puede inhibir a algunos integrantes del grupo.
- ⊕ La competencia puede volverse demasiado intensa entre algunos de

los integrantes del grupo.

- ⊕ Los grupos tienden a aceptar la primera alternativa positiva posible.
- ⊕ La decisión suele ser un arreglo mutuo que no siempre es satisfactorio.

3. La toma de decisiones es un proceso organizado que debe seguirse paso a paso. No obstante, las personas intentan tomar decisiones por medio del ensayo y el error. El primer paso para aprender cómo tomar decisiones es descubrir qué competencias se deben mejorar. La siguiente actividad ha sido pensada para ayudar a los alumnos a hacerse una idea realista de sus propias habilidades para tomar decisiones, permitiéndoles mejorar sus puntos débiles. Distribuya el EJERCICIO 3. Repase las instrucciones con los alumnos y déles unos cinco minutos para hacer el ejercicio.

Utilice la TRANSPARENCIA 2 para recoger las respuestas de los alumnos. Explique por qué cada respuesta es verdadera o falsa usando la FICHA DE LECTURA 3. Para las respuestas FALSAS, pedir a los alumnos que cambien la frase, de modo que ésta se transforme en verdadera.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 1: Tema 4

Panorama sobre la toma de decisiones

Para desarrollar la capacidad empresarial es preciso ser creativo, especialmente a la hora de tomar decisiones. Los empresarios deben tener mucha confianza en sí mismos y creer en su capacidad de tomar buenas decisiones, ya que es esta habilidad lo que caracteriza a un buen empresario. Los empresarios toman todas las decisiones importantes de sus organizaciones, es decir, las que tendrán mayores repercusiones en el futuro. Tener intuición para tomar decisiones es uno de los recursos empresariales más valiosos y proviene de la experiencia de tomar decisiones en situaciones que se van haciendo complejas.

La toma de decisiones se ve fácilmente influenciada por las ideas del jefe. Por lo general en nuestra cultura los hombres tienen más poder que las mujeres. En la práctica, sin embargo, el éxito en la toma de decisiones depende de las habilidades de la persona y no de su sexo.

Los empresarios deben ser más creativos que los gerentes tradicionales en su modo de abordar la toma de decisiones. Deben abordar los problemas desde varias perspectivas y buscar soluciones innovadoras. En una situación concreta, deben ser perspicaces y visualizar los posibles resultados y consecuencias de las diferentes soluciones posibles.

Como muchas de las decisiones empresariales son subjetivas, no están totalmente exentas del factor emocional. Para superar los aspectos emocionales de una decisión, los empresarios deberán identificar las ventajas y desventajas de una posible solución, lo cual les permitirá ver los resultados de una decisión determinada más objetivamente.

El "método científico" para tomar decisiones establece un procedimiento concreto que ayuda a resolver un problema y a tomar una decisión. Este proceso tiene normalmente las siguientes etapas:

- (1) Identificar los problemas principales.
- (2) Determinar las principales causas del problema.
- (3) Determinar las posibles soluciones al problema.
- (4) Evaluar las posibles soluciones.
- (5) Seleccionar la mejor solución.
- (6) Implementar la solución.
- (7) Verificar que la solución sea la correcta.

Si bien este método racional es lógico y sensato, no garantiza necesariamente que la solución al problema sea la adecuada. Se necesita también del liderazgo y el poder del empresario para poner en marcha una solución satisfactoriamente. Para ello, es preciso contar con cierto grado de firmeza y entusiasmo. Los empresarios deben ser optimistas acerca de los futuros resultados de una solución y no deben perder tiempo volviendo a considerar una decisión que ya han tomado. Una vez que han implementado una decisión, se deben dejar atrás todas las dudas e inseguridades.

Los empresarios deben ser resueltos en sus acciones. Una empresa debe tener un propósito bien definido y unos objetivos claros a conseguir. La mayoría de los empresarios no temen tomar decisiones porque tienen poco miedo de fracasar; se fijan sus propios niveles de logro.

Para tomar decisiones es muy importante ser oportuno, especialmente cuando el negocio está creciendo. En algunos casos, las decisiones se deben tomar rápidamente y deben llevarse a cabo inmediatamente. En ese contexto, algunas decisiones empresariales se toman sin saber cuáles serán las condiciones en el futuro, ni su evolución, ni los cambios que puedan surgir. Un control eficaz de la puesta en marcha de la decisión podrá revelar sus puntos débiles y proporcionar datos para que el empresario intervenga con las acciones de seguimiento adecuadas.

No es fácil tomar decisiones críticas, pero habrá que tomarlas frecuentemente. La única cosa peor que tomar una decisión equivocada es no tomarla. Hay que recordar que la toma de decisiones es un arte: cuanto más se practica, más experto se es.

Una vez que se ha definido un problema y que se ha recabado toda la información y los datos pertinentes, los empresarios deben buscar posibles soluciones. Se puede comenzar con una lluvia de ideas, donde un grupo de empleados interactúa y elabora una lista de soluciones posibles. Si bien no hay una única "solución correcta" para los problemas muy complejos, depende del empresario determinar cuál es la mejor solución.

El EJERCICIO 1 presenta una manera de evaluar las posibles soluciones para una situación problemática. La principal ventaja de utilizar esta tabla es que la persona puede comparar distintas soluciones posibles, en cuanto a sus potenciales ventajas, desventajas y consecuencias. Hacer una lista de las ventajas potenciales indicará el grado de beneficio que aportará la posible solución. Las desventajas potenciales ilustran por qué la solución puede no ser beneficiosa. Puede haber ventajas o desventajas similares para dos o más posibles soluciones.

Las consecuencias potenciales se deben incluir en la última columna y mostrarán los resultados de analizar las ventajas y desventajas potenciales, representando el resultado neto de implementar una solución concreta. La tabla puede ayudar a los empresarios a analizar los problemas más importantes y que tendrán mayores repercusiones en su negocio.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 1: Tema 4

Etapas del proceso de toma de decisiones

1. Identificar el problema principal.
2. Determinar las principales causas del problema.
3. Determinar las posibles soluciones.
4. Evaluar las posibles soluciones.
5. Seleccionar la mejor solución.
6. Poner en marcha la solución.
7. Verificar que la solución sea la correcta.



EJERCICIO 1

MÓDULO 1: Tema 4

Tabla de toma de decisiones

PROBLEMA: Imagina que eres un trabajador autónomo y tienes una pequeña empresa con cuatro empleados (dos a tiempo completo y dos a tiempo parcial). Todos tus empleados son fiables, salvo uno a tiempo completo que suele llegar tarde y pedir días libres. La situación está afectando la moral de los otros empleados.

INSTRUCCIONES: rellena la siguiente tabla con tres posibles soluciones para este problema, junto con las ventajas, desventajas y consecuencias potenciales de cada solución.

Posibles soluciones	Ventajas potenciales	Desventajas potenciales	Resultado potencial de la solución



EJERCICIO 2

MÓDULO 1: Tema 4

Formulario de evaluación de la solución

- *Haz una breve descripción del problema en la parte superior del formulario.*
- *Explica cuál sería la solución posible.*
- *En la columna "Factores a favor de la solución", haz una lista de los factores más importantes que favorecerían la solución propuesta.*
- *En la columna "Factores en contra de la solución", haz una lista de los factores más importantes que desfavorecerían la solución propuesta.*
- *Puntúa cada factor según la importancia que tenga para ti. Utiliza un puntaje del 1 al 5. Si el factor obtiene un puntaje bajo, por ejemplo 1, sólo afecta mínimamente al problema; si el puntaje es alto, por ejemplo 5, el factor es extremadamente importante para tomar tu decisión.*
- *Cada factor de la columna "Factores a favor de la solución" y de la columna "Factores en contra de la solución" debe recibir un puntaje.*
- *Suma los puntajes en cada una de las columnas "puntaje". La columna que tenga el total más alto te dará una pista del potencial que puede tener una solución en concreto. Si existe una gran diferencia entre los dos totales (a favor de la columna "Factores a favor de la solución"), puedes estar seguro de la solución a poner en práctica. Si no hay mucha diferencia entre los totales de las dos columnas, entonces probablemente debas informarte más sobre el problema.*
- *Utiliza el Formulario de evaluación de soluciones para las dos primeras soluciones propuestas en la Tabla de toma de decisiones. La comparación de los resultados debería facilitar la toma de la decisión.*

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

SOLUCIÓN POSIBLE:

Factores que influyen sobre la solución posible

Puntaje (del 1 al 5)	Factores a favor de la solución	Factores en contra de la solución	Puntaje (del 1 al 5)



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 1: Tema 4

Lluvia de ideas y toma de decisiones

Hay un viejo refrán que dice que “dos cabezas piensan más que una”. Esto puede aplicarse a muchas situaciones en las que se deba tomar una decisión. Dar participación a un grupo de trabajo en el proceso de toma de decisiones puede traer muchas ventajas. Si varias personas participan, se contará con un número mayor de puntos de vista, y esto puede generar más y mejores alternativas. Otra ventaja es que los miembros del grupo se comprometen con la decisión que han tomado, ya que la gente está más dispuesta a aceptar decisiones que ellos mismos contribuyeron a tomar que las que les son impuestas. Cuando una persona participa en la toma de una decisión, suele sentirse comprometida en hacer que funcione. El valor de este método no se limita a la decisión final. Si se comprenden mejor las alternativas que fueron consideradas y cómo han sido evaluadas, es más probable hacer que el grupo acepte un cambio. Esto es válido particularmente cuando aquellos que deben poner en práctica el cambio son los mismos que participaron en tomar la decisión.

La lluvia de ideas, no obstante, puede también tener algunas desventajas que hacen que las decisiones individuales sean preferibles en algunas situaciones. Dado que las decisiones grupales casi siempre requieren más tiempo, una decisión individual será mejor en los casos en que apremie el tiempo. Otro posible problema es la tendencia de algunas personas a dominar y controlar al grupo. Además, algunos miembros del grupo pueden sentirse inhibidos y verse en la obligación de actuar igual que los demás. También la competencia dentro del grupo puede ser tan grande que ganar se transforma en algo más importante que el tema que se esté tratando. Los grupos suelen, además, aceptar la primera solución que parece positiva y prestan poca atención a otras posibilidades. En resumen, las decisiones grupales son en general preferibles cuando es más importante evitar un error, que tomar una decisión rápida.

Procedimiento

La lluvia de ideas es una forma de tomar decisiones en grupo y consiste en presentar un problema para que luego el grupo proponga ideas para solucionarlo. Para fomentar el flujo libre de ideas, no se permite inicialmente criticar las soluciones sugeridas. Únicamente después de que todas las ideas han sido presentadas y registradas el grupo empieza a evaluarlas. El método básico es invitar a todos los participantes a expresar cualquier idea que les venga a la cabeza. Es posible que las ideas parezcan poco prácticas, sin embargo, pueden ser útiles para llegar a una solución creativa e integradora de varios puntos de vista. Lo ideal es que la sesión dure entre 30 y 45 minutos. No se deberá discutir el problema que se va a considerar antes de la sesión. Para que la comunicación fluya libremente, se aconseja utilizar un cuarto pequeño y una mesa de conferencia.

La lluvia de ideas se aplica más a problemas cuyas soluciones requieran ideas creativas, como por ejemplo: elegir el nombre de un producto o servicio, encontrar nuevos usos para un producto o buscar nuevas formas para no perder el tiempo.

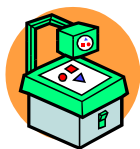


EJERCICIO 3

Evalúa tu capacidad de toma de decisiones

Esta prueba te ayudará a calificar tu capacidad para tomar decisiones. No se te dará una nota. Para cada una de las frases a continuación, encierra en un círculo la opción V (verdadero) o F (falso).

V	F	1	La capacidad de tomar decisiones es sin duda algo con lo que se nace; se tiene o no se tiene.
V	F	2	Los hombres toman mejores decisiones que las mujeres.
V	F	3	Toda decisión tiene una solución correcta.
V	F	4	Cuando tomo una decisión, uso mi primera idea.
V	F	5	La mejor manera de tomar una decisión es darle forma de pregunta.
V	F	6	No entender el problema puede hacer más difícil la toma de decisión.
V	F	7	Suele ser aconsejable intentar tomar decisiones lo más rápidamente posible.
V	F	8	La toma de decisiones casi siempre supone el ensayo y el error.
V	F	9	Cuando tomo una decisión, trato de pensar en todas las alternativas posibles antes de escoger una.
V	F	10	Al elegir una alternativa como solución, ya he tomado la decisión.
V	F	11	Cuando tengo un problema de difícil solución, prefiero pedir ideas a otros antes de tomar una decisión.
V	F	12	Cuando tengo un problema, trato de averiguar todo lo posible sobre este, antes de tomar una decisión.
V	F	13	Si dejo de pensar en una decisión por un tiempo, mi cabeza sigue pensando en la decisión que hay que tomar.
V	F	14	A menudo me sorprenden los resultados obtenidos con la decisión que he tomado.
V	F	15	Cuando tomo una decisión, trato de pensar en cuáles serán los resultados de mis acciones.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 1: Tema 4

¿Cuántas personas respondieron “Falso” o “Verdadero” a cada pregunta y por qué?

N. Preg	FALSO Cantidad de personas	VERDADERO Cantidad de personas
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		
7-		
8-		
9-		
10-		
11-		
12-		
13-		
14-		
15-		

Por cada pregunta, un par de personas, con opiniones distintas, comentan su parecer.

Luego se consulta la respuesta en la Ficha de lectura 3.



FICHA DE LECTURA 3

Evaluar la capacidad de tomar decisiones

1. **FALSO.** Las personas pueden desarrollar su capacidad para tomar decisiones efectivas a través del aprendizaje y la práctica. Piensa que tu capacidad de toma de decisiones es un músculo. Cuanto más lo ejercites, más fuerte será.
2. **FALSO.** Los hombres y las mujeres tienen igual capacidad de toma de decisiones. Sin embargo, en las comunidades y familias donde los hombres toman todas las decisiones importantes, las mujeres carecen de oportunidades para practicar esta habilidad.
3. **FALSO.** Algunas decisiones tienen muchas soluciones correctas. Algunas decisiones no tienen ninguna solución correcta. Lamentablemente, a veces tenemos que elegir entre varias soluciones "mediocres".
4. **FALSO.** Para tomar una buena decisión, el mejor método es pensar en tantas soluciones como sea posible antes de elegir una. Cuantas más ideas se te ocurran, más probabilidades tendrás de encontrar una buena solución.
5. **VERDADERO.** Al darle forma de pregunta a una decisión, podrás aclarar el problema, ya que la pregunta es un trampolín para pensar en las mejores soluciones posibles.
6. **VERDADERO.** A menudo, no entender bien el problema real es el principal obstáculo para dar con una solución adecuada. Por ejemplo, imagina que tienes mucha tos. El problema real puede ser que quizás tengas neumonía. En un trabajo, supón que tu supervisor te critica constantemente. Quizás el problema real es que tú no sigues las instrucciones. ¿Qué otros ejemplos de problemas ocultos o poco claros puede haber?
7. **FALSO.** Cada vez que puedas, tómate todo el tiempo posible para elaborar una decisión. Te crearás más problemas si te precipitas a tomar una decisión.
8. **FALSO.** El método paso a paso para tomar decisiones ayuda a evitar errores siempre que sea posible. Si se consideran distintas soluciones posibles y si se piensa en los probables resultados, se pueden prevenir los errores y evitar el método del ensayo y el error para tomar decisiones, por ser altamente incierto.
9. **VERDADERO.** Pensar en varias alternativas te permitirá combinarlas y mejorarlas. Este método te ayudará a encontrar la mejor solución posible.

- 10.**FALSO.** Después de pensar en una solución deberás 1) ponerla en práctica y 2) evaluar los resultados. ¡Una solución no sirve de nada si no se aplica! Pero incluso éste no es el último paso. Deberás hacer una evaluación para saber si tu decisión ha funcionado. Si tu decisión no funcionó, tendrás que averiguar por qué e intentarlo nuevamente.
- 11.**VERDADERO.** Las experiencias de otras personas pueden ayudar a solucionar tu problema. Por supuesto que eres tú quien tiene que tomar tus propias decisiones pero si le pides consejos a otros, puedes tomar decisiones más inteligentes.
- 12.**VERDADERO.** Conocer los hechos es uno de los primeros pasos para tomar una decisión. A veces pensamos que sabemos más sobre un problema de lo que en realidad sabemos o tendemos a dar las cosas por sentado. Si damos por hecho algo que no es cierto, corremos el riesgo de tomar una decisión ineficaz.
- 13.**VERDADERO.** ¿Has escuchado la expresión “consúltelo con la almohada”? Aunque estés haciendo otra cosa o incluso cuando duermes, la mente sigue trabajando y pensando en la decisión. Además, dejar de lado una decisión por un momento puede hacer que cuando la retomes tengas nuevas ideas.
- 14.**FALSO.** Uno de los pasos de la toma de decisiones es tratar de imaginarse los resultados de la solución encontrada. Una persona que sabe tomar decisiones anticipa todos los posibles resultados de una solución.
- 15.**VERDADERO.** Una manera importante de evitar los errores es pensar “si hago esto, pasará esto otro”. Piensa en un juego de damas o ajedrez. Cada jugada es un pequeño ejercicio de resolución de problemas. Cuando decides hacer un movimiento, tienes que tener en cuenta lo que hará la otra persona como resultado de su jugada. Cuando se toma una decisión empresarial, se debe considerar qué efectos tendrá en los empleados y en la empresa.