

CONOZCA DE EMPRESA

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

MÓDULO 2 ¿Por qué el espíritu 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.

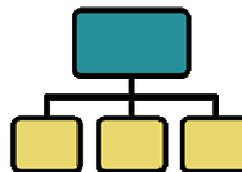
Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección 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/>

MÓDULO 2. ¿POR QUÉ EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR?



OBJETIVO GENERAL:

- Reconocer que ser emprendedor en las situaciones comerciales y no comerciales puede beneficiar, desde los puntos de vista individual, familiar, comunitario y social.

CONTENIDOS:

	Página
1. Definición de "espíritu emprendedor"	4
2. Razones para aplicar el espíritu emprendedor en negocios	13
3. Motivación empresarial	18
4. Establecer metas empresariales	28
5. Asumir riesgos	35

I TEMA 1: Definición de “espíritu emprendedor”

II TIEMPO ESTIMADO:

 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

 Explicar los elementos que componen el concepto de espíritu emprendedor.

IV JUSTIFICACIÓN:

 Al comprender el concepto de espíritu emprendedor, los alumnos podrán apreciar que toda situación en la que se encuentren ofrece oportunidades, y que puede ser beneficioso para ellos y a la vez contribuir a mejorar la vida de los demás.

V ACTIVIDADES:

1. Projete la TRANSPARENCIA 1 para dar a los alumnos una definición clara y concisa de lo que es un empresario. Explique a los alumnos que pueden ser emprendedores tanto en situaciones comerciales como no comerciales.
2. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 y conversar sobre las funciones del empresario en los negocios.
3. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y dialogue sobre cómo las acciones de los empresarios mejoran el entorno empresarial y económico.
4. Los alumnos leerán y comentarán la FICHA DE LECTURA 2 que se refiere a la promoción del entorno económico. Haga un resumen de la discusión poniendo énfasis en lo siguiente:

El espíritu emprendedor es una forma de afrontar la organización y gestión en general, que permite a las personas reaccionar frente al cambio y resolver problemas en todas las situaciones (ya sean comerciales o no comerciales) en que se encuentren.

Hay cinco elementos que conforman el espíritu emprendedor: observar el entorno, identificar las oportunidades, reunir los recursos necesarios, implementar la actividad y recibir una recompensa por realizarla.

El espíritu emprendedor supone emplear recursos económicos (dinero y materiales) y recursos humanos personales (energía, competencias, conocimiento, tiempo). Los alumnos deberán leer y dialogar sobre la FICHA DE LECTURA 3. Muestre la TRANSPARENCIA 3 a modo de síntesis. En la discusión resalte que muchas veces hay un acceso desigual a los recursos entre hombres y mujeres, por ejemplo al crédito, la tierra, materiales,

tecnología, conocimientos, desarrollo de competencias y tiempo. Pregunte a los alumnos si creen que las mujeres y los hombres:

- tienen igual acceso al crédito,
- pueden dedicar la misma cantidad de tiempo al negocio,
- tienen los mismos niveles de competencias.

Mencione que el acceso a las instituciones formales de crédito puede ser más difícil para las mujeres, ya que muchas de ellas no tienen la tierra o propiedades registradas a su nombre, por lo cual carecen de garantías válidas para los bancos. Por otro lado, con frecuencia las instituciones de microcrédito buscan a las empresarias como clientes.

Refiera el hecho que las mujeres suelen tener menos tiempo para dedicar al negocio debido al trabajo en el hogar.

Indique que las mujeres en general tienen menos oportunidades de capacitación y formación. Por otro lado, hay ocupaciones y competencias que son consideradas como típicamente femeninas, por ejemplo, el cuidado de las personas; con lo cual se limita el acceso de los hombres a posibles negocios en los sectores de salud y educación, pues se los considera no aptos.

Promueva la discusión de las razones que hay detrás de estas diferencias. ¿Qué debería hacerse para garantizar igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos?



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 2: Tema 1

Definición de empresario

Un empresario:

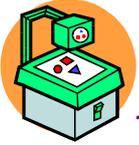
1. observa el entorno,
2. identifica las oportunidades en el entorno comercial o no comercial,
3. reúne los recursos necesarios,
4. realiza la actividad y
5. recibe una recompensa económica o social.



FICHA DE LECTURA 1

Funciones del empresario en los negocios

- a) Los empresarios son el principal motor del sector comercial y social. Sin los empresarios no habría desarrollo comercial ni social. Son quienes **identifican los nichos del mercado** y los transforman en oportunidades de negocio.
- b) Impulsado por su espíritu emprendedor, el empresario es quien obtiene los **recursos económicos** para el negocio. Una vez que ha identificado una oportunidad de negocio, moviliza los recursos necesarios para ponerla en marcha y se convierte en el financista de la empresa. Evidentemente, no tiene que financiar todo el negocio con sus ahorros personales, también puede obtener recursos de un préstamo. Por ende, una de las funciones del empresario es proporcionar financiación para el negocio.
- c) Otra de sus funciones es **gestionar** el negocio, aunque esta función también puede delegarla en otras personas. No obstante, aun cuando se contrata a otras personas, la responsabilidad final de la gestión recae en el empresario. Entre las funciones de gestión, se encuentran la organización, la coordinación, la dirección, la contratación, la retribución y la evaluación de los empleados. El empresario gestiona la producción, la comercialización, el personal y todos los demás aspectos de la empresa.
- d) El empresario también tiene la función de **asumir las incertidumbres** y riesgos del negocio. Solo asume los riesgos que ha calculado y, antes de arriesgarse, sabe cuáles serán los costos y los beneficios de la situación de riesgo.
- e) Gracias al espíritu emprendedor se crean muchos puestos de trabajo en la economía. Además, mediante las acciones del empresario, la riqueza puede llegar a las personas, a la comunidad y a la sociedad. Los empresarios **fomentan la competencia**, lo cual es fundamental para sostener un sistema de mercado libre que promueva el crecimiento económico, el progreso social y la distribución de la prosperidad entre la población de un país. La capacidad empresarial es un mecanismo efectivo que asegura la innovación y la creatividad, así como también el desarrollo económico desde los niveles más bajos.



TRANSPARENCIA 2

Funciones de los empresarios en los negocios

Mejoran el entorno empresarial

A. porque:

- crean empleos
- promueven una empresa libre
- fomentan la sana competencia
- generan riqueza
- ayudan a distribuir la prosperidad
- utilizan la innovación y la creatividad
- fomentan el desarrollo desde la base
- mejoran las condiciones sociales y comunitarias
- promueven el crecimiento.

B. por medio de:

- la observación e identificación de oportunidades en el entorno comercial o no comercial
- la obtención de los recursos necesarios
- el funcionamiento de la actividad y la obtención de recompensas económicas o sociales.



FICHA DE LECTURA 2

La importancia del espíritu emprendedor



- 1. CREACIÓN DE EMPLEO:** los empresarios crean empleos para sí mismos y para otras personas, por ello se les llama empleadores ya que contribuyen a resolver el problema del desempleo.
- 2. RECURSOS LOCALES:** cuando los empresarios utilizan recursos locales, el valor de estos se incrementa.
- 3. DESCENTRALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO:** los empresarios son capaces de identificar las oportunidades de negocio y establecen sus empresas en lugares adecuados, incluso en lugares remotos.
- 4. PROMOCIÓN DE LA TECNOLOGÍA:** la creatividad de los empresarios les permite contribuir al uso y desarrollo de una tecnología apropiada.
- 5. FORMACIÓN DE CAPITAL:** la capacidad empresarial aumenta la formación de capital y las inversiones en nuevos negocios en expansión.
- 6. FOMENTO DE UNA CULTURA EMPRESARIAL:** al proyectar una imagen de éxito, los empresarios se convierten en modelos a seguir para otras personas.



FICHA DE LECTURA 3

Recursos empresariales

Los empresarios utilizan los siguientes recursos económicos y humanos para poder poner en práctica sus ideas.

RECURSOS ECONÓMICOS

Dinero. Los empresarios necesitan dinero para implementar sus ideas de negocio. Las primeras fuentes de financiación de una empresa son los ahorros personales, luego el dinero que puedan pedir prestado a los amigos, la familia y a las entidades crediticias.

Materiales y equipos. Puede ser algo tan simple como un cuchillo pequeño o un sujetapapeles. Puede ser un teléfono celular, un horno microondas o una computadora. El valor de cualquier material depende de la eficiencia con la que sea utilizado, pero aun el equipo más avanzado no puede pensar o actuar por sí mismo.

RECURSOS HUMANOS

Energía. La buena salud es crucial para mantener un alto nivel de energía. Para ello, es necesario tener una alimentación balanceada, suficiente descanso y ejercicio. Las actitudes personales también influyen notoriamente en el nivel de energía del empresario. Las personas muy emprendedoras suelen tener mucha energía, que les permite tener una actitud positiva y objetivos concretos que los motivan, esta es la base de sus logros.

Competencias¹ Son las capacidades para hacer una tarea en calidad y tiempo, en diferentes contextos y en situaciones imprevistas, es decir, realizarla de forma competente. Existen distintos tipos de competencias: las genéricas, que utilizamos todos los días, tales como escribir claramente o realizar las tareas del hogar; las competencias profesionales, que permiten a las personas realizar un determinado trabajo; y las competencias recreativas, tales como la danza, la pintura o los deportes. Si desarrollas tus competencias podrás mejorar tu vida.

Conocimiento. Las ganas de vivir y la curiosidad activa estimulan el aprendizaje. Leer, observar y escuchar son formas de mantenerse vital. Los empresarios se tienen que hacer responsables de mejorar sus conocimientos y optimizar sus competencias de comunicación, tales como la lectura, la escritura y la expresión y comprensión oral.

Tiempo. El tiempo es un recurso único. Todo el mundo tiene la misma cantidad de tiempo (24 horas por día y 168 horas cada semana). Una gran parte del mismo se consume en actividades diarias como comer, dormir, estudiar, trabajar y cuidar la higiene personal. El tiempo que resta debería emplearse en actividades recreativas y en cultivar intereses particulares que brinden satisfacción.

¹ "Competencias", se refiere a las capacidades de una persona. "Competencia", alude a la competición de las empresas en el sistema de libre mercado



TRANSPARENCIA 3

Recursos que necesitan los empresarios
para realizar sus ideas

- **DINERO**
- **MATERIALES Y EQUIPOS**
- **ENERGÍA**
- **COMPETENCIAS**
- **CONOCIMIENTO**
- **TIEMPO**

I TEMA 2: Razones para aplicar el espíritu emprendedor en negocios

II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones.

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar por qué los componentes del espíritu emprendedor son la base del éxito de un negocio.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Mediante la comprensión de que el espíritu emprendedor aplicado a los negocios está determinado por factores económicos y sociales, los alumnos estarán en condiciones de reconocer y tomar en cuenta esos factores, en un eventual futuro proyecto empresarial.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer el EJERCICIO 1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y pida a los alumnos que comenten las condicionantes del espíritu emprendedor, en el ámbito de los negocios.
2. Muestre la TRANSPARENCIA 2 y converse sobre las recompensas y el esfuerzo que supone ser empresario.
3. Resuma el Tema 2 destacando que un empresario:
 - es el motor primario de los negocios, ya que es capaz de identificar los nichos del mercado
 - moviliza recursos
 - organiza y gestiona la empresa
 - asume todas las incertidumbres y riesgos del negocio
 - recibe recompensas por su trabajo



EJERCICIO 1

¿Qué justifica el espíritu emprendedor en los negocios?

Se dice que "si alguien ofrece un mejor servicio (o producto), los clientes tocarán a su puerta". En una economía de mercado para aquellos que tienen la imaginación, la energía y la motivación para hacer mejor su trabajo o brindar un mejor servicio que los demás, existen oportunidades para obtener ganancias, reconocimiento y servicios. La esencia del sistema libre de empresas es la competencia, ya que hace que los que estén haciendo un buen trabajo se empeñen aun más.

La competencia proporciona mejores condiciones de vida para los consumidores porque les da opciones. Los consumidores "van de compras" para encontrar productos y servicios de calidad al mejor precio. Cuando se compra algo, el dinero que se paga es como un "voto" en favor del producto o servicio elegido. Los productos, tiendas o servicios que no reciben un apoyo suficiente (ventas) en la forma de "dinero-votos" de los clientes, fracasan.

Si bien todos los años hay muchas empresas que fracasan, también hay muchas otras que sí funcionan. Las empresas que prosperan prestan servicios u ofrecen mercaderías de manera tal que sus clientes quedan satisfechos. Los empresarios que quieren ser exitosos brindan un pequeño servicio adicional o un producto un poco mejor que el de la competencia.

A medida que la población aumenta, se crea la necesidad de contar con más empresas que produzcan los bienes y servicios para cada vez más personas. Cada año nacen millones de bebés que significarán aumento de la demanda de bienes y servicios en el futuro ya que cuando crezcan, serán los alumnos, los trabajadores, los gerentes y los clientes del mañana.

Un empresario no tiene por qué ser el mejor gerente o tener la tienda más grande para competir con éxito. Si los empresarios ven que en una comunidad en crecimiento existe la necesidad de abrir una tienda nueva y, si comienzan a trabajar antes que otros, podrán correr con ventaja frente a la competencia.

Cualquier persona que tenga imaginación y un poco de coraje para apostar a su propia destreza y ambición podrá, en general, triunfar en los negocios, siempre y cuando haya progresado hasta el punto de asumir un riesgo de negocios que valga la pena. Será preciso contar con la educación, las competencias, el conocimiento y la madurez básicos para reducir las posibilidades de fracaso. Todo negocio es un riesgo, pero las probabilidades de fracaso se pueden reducir en gran medida por la educación, la experiencia y el ejercicio del buen sentido común. En todo negocio existe un elemento de suerte. Si bien algunos empresarios tienen suerte, no debes depender de ella.



TRANSPARENCIA 1

Componentes del espíritu emprendedor

FACTORES ECONÓMICOS

- ECONOMÍA DE MERCADO ABIERTA
- EMPRESA PRIVADA
- VALOR AGREGADO (CREAR RIQUEZA)
- PRODUCTOS/SERVICIOS NECESARIOS
- NUEVOS MERCADOS

COMPETENCIAS EMPRESARIALES

- TOMAR LA INICIATIVA
- SER MUY COMPETITIVO
- APROVECHAR LOS CAMBIOS
- MANEJAR LA INCERTIDUMBRE
- BUSCAR OPORTUNIDADES



TRANSPARENCIA 2

Recompensas y esfuerzos del empresario

RECOMPENSAS:

- Éxito personal y autorrealización.
- Sentimiento de libertad e independencia.
- Generación de empleo y beneficios (a inversores, proveedores, banqueros, subcontratistas, fuerza laboral, clientes).
- Resultados económicos (productos/servicios, ingresos para trabajadores, ganancias para accionistas/socios).

ESFUERZO PERSONAL:

- Trabajar muchas horas.
- Tener mucha energía.
- Sacrificar otros aspectos importantes de la vida.
- Vida social limitada.
- Menos tiempo para la familia y amigos.
- Gran inversión económica.

I TEMA 3: Motivación empresarial

II TIEMPO ESTIMADO:

- 1 hora/sesión

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar los diversos factores que generan y caracterizan la motivación de los empresarios en su actividad diaria.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Los alumnos deben entender la relación que existe entre la motivación empresarial y una actitud mental positiva frente al trabajo. La motivación empresarial es fundamental para tener logros y es una característica que puede ser desarrollada por todos los alumnos.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos realizarán la prueba del EJERCICIO 1. Comente con ellos la siguiente solución al Test del empresario.

EXPLICACIÓN DE LAS RESPUESTAS AL TEST DEL EMPRESARIO

- 1. Frente a un problema, es probable que el empresario:** b) le pida ayuda a un desconocido porque sabe que es un experto en el tema.

Los empresarios suelen ser personas independientes que tienen confianza en sí mismos. Quizás intenten resolver solos un problema, porque tienen mucha necesidad de tener logros. Pero los empresarios exitosos no se limitan al mero logro individual de sus objetivos, sino que son capaces de aceptar la ayuda de otros. Emprender un negocio no es sencillo y a menudo es preciso pedir ayuda a otras personas. Los empresarios exitosos procurarán buscar a las personas que más ayuda puedan prestarles, independientemente de si son amigos o desconocidos. La necesidad de asegurarse un logro probablemente sea más fuerte que la tendencia a trabajar con amigos. La mejor opción es la (b).

- 2. El empresario se parece más a un corredor de larga distancia que corre para:** c) tratar de mejorar su marca anterior en esa distancia.

Los empresarios tienen frecuentemente mucha energía y empuje, lo cual les permite trabajar durante muchas horas. Para poder aguantar el estrés que

supone llevar su propio negocio, es preciso tener un buen estado físico general. Uno de los riesgos que tienen que evaluar los empresarios es si su trabajo puede ponerlos bajo presión física, social o emocional, especialmente si tienen a cargo el trabajo doméstico. Muy pocos están en los negocios por el bien de su salud, muchos parecen prosperar con el estrés del trabajo. Los empresarios tienden a competir más contra el nivel de logro que se han fijado a sí mismos que contra el que les es impuesto por otros. Se parecen más al corredor que se bate por ganarle al cronómetro, puesto que lograr una mejor "marca personal" es probablemente más gratificante que ganarle a los demás. La mejor opción es la (c).

- 3. A los empresarios les motiva la necesidad de:** a) alcanzar una meta de gran importancia personal.

Los empresarios tienen objetivos económicos y sociales cuando inician un negocio. Manejar poder motiva a las personas que necesitan recibir atención, ser reconocidas y controlar a otros. Estas son más activas en la vida política o en las grandes organizaciones donde pueden dedicarse a controlar las vías de comunicación desde el nivel más alto al más bajo, lo cual les hace sentir que tienen el control. Los empresarios, por el contrario, están más motivados por su necesidad de obtener logros personales que por el poder personal. El poder y el reconocimiento pueden ser el resultado del éxito pero no son los objetivos que los impulsan. La mejor respuesta es la (a).

- 4. Los empresarios creen que el éxito o el fracaso de un nuevo emprendimiento empresarial depende sobre todo de:** c) sus propias fortalezas y habilidades.

Los empresarios exitosos suelen tener mucha confianza en sí mismos y creen mucho en su propia capacidad para conseguir los objetivos que se proponen. También están convencidos de que lo que les sucede en la vida está determinado fundamentalmente por lo que ellos mismos hacen. Asumen las situaciones donde son los únicos responsables de que la operación funcione. Toman la iniciativa para resolver un problema y asumen el liderazgo donde antes no lo había. La mejor opción es la (c).

- 5. Si tiene la oportunidad de obtener una recompensa importante, ¿cuál de las opciones siguientes elegiría un empresario?** b) abordar un problema con una probabilidad de uno a tres de resolverlo en el tiempo dado.

El empresario es alguien que está dispuesto a asumir riesgos. La actividad empresarial supone muchos riesgos, no obstante, los test psicológicos practicados a empresarios indican que no son personas que se motiven más que otras frente al riesgo. No son temerarios ni jugadores imprudentes. Los empresarios exitosos evalúan muy bien el grado de riesgo de un negocio y sólo aceptarán ese riesgo si sienten que tienen buenas probabilidades de ganar.

El empresario probablemente elija la opción (b) para intentar resolver el problema, aunque tirar los dados supone, obviamente, menos trabajo. Los empresarios evitan las situaciones cuyos resultados dependen básicamente de la suerte o del trabajo de otros. La oportunidad de obtener un logro personal es más importante que el tamaño de la recompensa ofrecida.

- 6. Es más probable que el empresario elija una tarea:** a) que suponga un nivel medio de riesgo pero que siga siendo un desafío.

Los empresarios suelen ser personas positivas y optimistas que centran más la atención en sus posibilidades de éxito que en las de fracaso. Las personas que temen fracasar frecuentemente eligen tareas que son muy fáciles de hacer o que implican mucho riesgo. Un buen empresario evita ambos extremos y selecciona tareas que son un reto pero que tienen bastante probabilidad de ser conseguidas. La mejor respuesta es la (a).

- 7. Las ganancias son importantes para los empresarios porque:** respuesta (a) o (b).

a) las ganancias proporcionan el dinero necesario para desarrollar otras ideas y aprovechar otras oportunidades;

b) las ganancias son una medida objetiva de su grado de logro.

Un error muy común es pensar que los empresarios son, en el fondo, personas codiciosas y avaras que hacen negocios para acumular mucha riqueza. En realidad, a los empresarios les motiva más crear una empresa que simplemente entrar y salir de negocios y marcharse con el dinero de los otros. Sí disfrutan de los beneficios de tener más ingresos, pero en general no gastan más que una parte de sus ganancias en el consumo personal.

Los empresarios que tienen una gran necesidad de logro suelen estar más interesados en la excelencia en sí misma que en las recompensas de dinero, prestigio o poder. Los estudios muestran que, en realidad, no trabajan más duro si se les ofrece dinero como recompensa. De hecho, ven las ganancias como un medio para alcanzar una meta y no como un fin en sí mismo. Son una manera de llevar la cuenta del marcador, algo que les permite calcular en qué medida están consiguiendo los objetivos que se han propuesto. Las utilizan como herramientas para evaluar cómo va el negocio en general y para conocer sus fortalezas y debilidades. El empresario también ve las ganancias como una fuente de capital que le da más libertad y posibilidades de expandir su negocio o incursionar en nuevos emprendimientos. Para muchos empresarios de microempresas informales, que en gran medida son mujeres, los beneficios consisten básicamente en garantizar la subsistencia y el bienestar de sus familias e hijos. Tanto la respuesta (a) como la (b) son mejores opciones que la (c).

8. ¿Cuál de los siguientes factores valora más un empresario? c) la oportunidad de crear y hacer cosas nuevas.

A muchos empresarios los motiva el deseo de ser su propio jefe. También saben que eso supone, en general, tener poco tiempo para otras cosas, especialmente cuando se está montando un nuevo negocio. Sin embargo, la posibilidad de controlar el propio tiempo y usarlo a discreción es un valor máspreciado por los profesores universitarios, por ejemplo, que por los empresarios.

Un ingrediente clave para el funcionamiento satisfactorio de cualquier empresa es ser competente para tomar decisiones que lleven a brindar un producto o servicio que tenga la calidad deseada pero también el menor costo posible. Esta es la preocupación principal de los gerentes y administradores de empresas. A menudo, los empresarios se ven en dificultades cuando sus empresas crecen porque no se interesan suficientemente en la gestión. Les interesa más la oportunidad de crear y hacer cosas nuevas que continuar con un negocio exitoso y bien establecido. La mejor respuesta para esta pregunta es la (c).

2. Luego de discutir las respuestas a la Prueba sobre el empresario, los alumnos deberán leer y dialogar sobre la FICHA DE LECTURA 1. Destaque la importancia de desarrollar actitudes y hábitos positivos y analice cómo esto se relaciona con la motivación personal del empresario.
3. Por último, los alumnos leerán la FICHA DE LECTURA 2 y analizarán por qué la motivación es la fuerza que impulsa a los empresarios.



EJERCICIO 1

Prueba sobre las motivaciones del empresario

1. Frente a un problema, es probable que el empresario:

- a) acuda a un amigo cercano y le pida ayuda;
- b) le pida ayuda a un desconocido porque sabe que es un experto en el tema;
- c) intente resolver el problema solo.

2. El empresario se parece más a un corredor de larga distancia que corre para:

- a) liberar energía y mantener un buen estado físico;
- b) tener la satisfacción de ganarle a los demás competidores de la carrera;
- c) intentar mejorar su marca anterior en esa distancia.

3. A los empresarios les motiva la necesidad de:

- a) alcanzar una meta de gran importancia personal;
- b) recibir la atención y el reconocimiento del público;
- c) controlar la riqueza y a otras personas.

4. Los empresarios creen que el éxito o el fracaso de un nuevo emprendimiento empresarial depende fundamentalmente de:

- a) la suerte o el destino;
- b) el apoyo y la aprobación de los demás;
- c) sus propias fortalezas y habilidades.

5. Si tiene la oportunidad de obtener una recompensa importante, ¿cuál de las opciones siguientes elegiría un empresario?

- a) tirar los dados con una probabilidad de uno a tres de ganar;
- b) abordar un problema con una probabilidad de uno a tres de resolverlo en el tiempo dado;
- c) ni (a) ni (b) porque las probabilidades de ganar son escasas.

6. Es más probable que el empresario elija una tarea:

- a) que suponga un nivel medio de riesgo pero que siga siendo un desafío;
- b) con muchos riesgos pero también con muchas recompensas económicas;
- c) que sea relativamente sencilla y que tenga pocos riesgos.

7. Las ganancias son importantes para los empresarios porque:

- a) proporcionan el dinero necesario para desarrollar otras ideas y aprovechar otras oportunidades;
- b) son una medida objetiva de su grado de logro;
- c) la razón principal por la que asumen los riesgos de un nuevo negocio es acumular riqueza personal (tener muchas ganancias).

8. ¿Cuál de los siguientes factores valora más un empresario?

- a) la importancia de ser competente y eficiente;
- b) la libertad de controlar cómo utilizar el tiempo;
- c) la oportunidad de crear y hacer cosas nuevas.



FICHA DE LECTURA 1

Motivación y actitudes

Los empresarios que tienen un alto grado de motivación controlan su entorno. Su actitud mental positiva está sustentada en la confianza en las propias capacidades. Esto les ayuda a concentrarse en las actividades y acontecimientos que quieren, así como también en los resultados que esperan obtener. La motivación es la consecuencia de tener una actitud mental positiva que, a su vez, es producto de un esfuerzo personal. Los empresarios tratan de aprender y beneficiarse de todas las experiencias que han vivido, no obstante, la motivación y la actitud mental positiva requieren mucho tiempo para desarrollarse. Considera los siguientes factores que ayudan a los empresarios a tener una actitud mental positiva:

- Busca oportunidades en cada experiencia.
- Participa de actividades positivas.
- Elige objetivos de trabajo realizables y que tengan repercusiones.
- Hazte amigo de otros empresarios.
- Aprende de la forma de pensar, los gestos y las características de los empresarios exitosos.
- Toma a los empresarios exitosos como modelos a seguir o como guía.
- Evita los pensamientos e ideas negativas.
- Aprovecha las oportunidades para mejorar tu situación, ya sea en tu vida personal, de trabajo o de tu comunidad.
- El entorno influye sobre tu modo de actuar. Si tu contexto no se adecua a tus necesidades, cambia de ambiente o intégrate a otro más positivo y que te facilite alcanzar los objetivos deseados.
- Cree en ti mismo. El éxito les llega a aquellos que son capaces de utilizar sus talentos y habilidades al máximo.
- Oriéntate hacia la acción y los resultados. Céntrate en problemas concretos; una vez que has tomado una decisión, actúa para resolver el problema.
- Una actitud mental positiva es imprescindible para tener logros. La conducta de los empresarios es el reflejo de la imagen que tienen de sí mismos y de su medio.

Hábitos empresariales

Algunos empresarios tienen el hábito de trabajar desde temprano en la mañana. Empezar a trabajar más temprano de lo habitual puede ser estimulante, aunque requiera mucho esfuerzo.

Cambiar un hábito también puede generar cambios en otros, comenzando por los miembros de la familia. Por ejemplo se puede promover el cambio en la distribución de los roles y responsabilidades en el hogar al levantarse más temprano en la mañana, ya que esto puede facilitar compartir con la pareja los preparativos de los niños. De esta

forma, un empresario puede involucrar a toda su familia en su decisión de cambiar un hábito y promover un sentido compartido de la responsabilidad.

Para que el trabajo por la mañana temprano sea productivo, conviene anticipar cómo emplear ese tiempo. Esto conducirá a otro buen hábito: el de planificar las actividades importantes la noche anterior, antes de irse a dormir. Proponerse buenos hábitos es una buena forma de buscar activamente la propia motivación. Si se realiza una actividad a diario por un período de un mes, una vez transcurrido, es probable que la persona se sienta motivada a continuar con la actividad de modo regular porque ha experimentado los beneficios. El deseo o la necesidad de no perder los beneficios experimentados estimulan a la persona a mejorar su rendimiento.

Deberás examinar tus hábitos actuales y relacionarlos con tus objetivos para el futuro y, paralelamente, conversar con las personas cuyos roles se puedan ver afectados como resultado de tu cambio de hábitos. Sustituir los viejos hábitos por otros mejores es una manera de generar por ti mismo la motivación necesaria para tener logros en el futuro.

Un pequeño porcentaje de gente está dispuesta a asumir riesgos que pueden cambiar su vida para mejor. Estas personas son emprendedoras porque aprovechan las oportunidades de tener su propio negocio. Un verdadero empresario siempre está cambiando y creciendo y está en condiciones de involucrar y motivar a otros para cambiar. Tener una actitud positiva y una buena imagen de sí mismo es fundamental para ser un buen empresario.

Motivación interna

Los empresarios tienen una actitud positiva ante la vida. Han desarrollado una forma saludable de ver todas las experiencias de la vida; encuentran satisfacción en el trabajo y están orgullosos de sus logros. Tener una actitud mental positiva hacia el trabajo, le proporcionará la motivación necesaria para alcanzar logros.

Dedica un poco de tiempo todos los días a reflexionar. Deja que tu mente se ponga a pensar en tu negocio y no limites tu pensamiento a los problemas y actividades cotidianas. Estimúlate para pensar "en grande". Las personas que son capaces de ver "el panorama general" pueden ser emprendedoras y tienen el potencial de ser líderes en los negocios y en su comunidad.

Debes ser organizado desde el punto de vista mental y ser capaz de concentrarte en diversos problemas. Debes desarrollar la capacidad de mover tu concentración de un aspecto del problema a otro sin demasiado esfuerzo.

Tener una buena actitud mental en relación con el trabajo es extremadamente importante para estar motivado. Los empresarios exitosos están muy motivados, disfrutan de su trabajo, ponen mucha dedicación y se involucran totalmente con lo que están haciendo. Es su motivación y actitud mental positiva lo que hace que su trabajo sea emocionante, interesante y gratificante.



FICHA DE LECTURA 2

Los empresarios deben estar muy motivados

Los empresarios son fundamentales para el desarrollo económico, ya que proporcionan la motivación necesaria para activar y estimular las actividades económicas. En los países con economías más desarrolladas es donde hay más empresarios. Un entorno económico y jurídico positivo alentará y motivará a las personas a ser emprendedoras y convertirse en dueñas de su propia empresa. Las economías exitosas emplean equitativamente las competencias, los conocimientos e ideas de hombres y mujeres, así como proveen iguales oportunidades para el éxito de sus ideas de negocios.

Los empresarios tienen la energía, la creatividad y la motivación necesarias para establecer una nueva empresa. Buscan las oportunidades de negocio que les traerán beneficios a ellos pero que también atenderán a las necesidades insatisfechas de sus clientes: identifican esas necesidades y buscan la manera de satisfacerlas.

Los empresarios muy motivados son optimistas y se orientan hacia el futuro. Creen que el éxito es posible y están dispuestos a asumir los riesgos que supone poner en marcha un negocio. Son flexibles y están dispuestos a cambiar rápidamente a medida que reciben nueva información. También son perseverantes y están decididos a triunfar.

La motivación lleva a los empresarios a descubrir ventajas respecto a sus competidores. Siempre tienen la motivación necesaria para buscar una manera de vender sus productos y servicios que sea especial.

Tienen la motivación para llevar su negocio de manera legal y conforme a las normas del gobierno.

Además, emplean procedimientos prácticos y son capaces de supervisar de manera precisa la situación económica de sus empresas. Están constantemente controlando las ventas, el flujo de efectivo y los ingresos de sus empresas.

Los empresarios son las personas más importantes en una economía de mercado porque crean todas las oportunidades de riqueza, empleo y negocio. Proporcionan prosperidad económica a una nación.

Como potencial empresario debes hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son tres oportunidades de negocio que puedo identificar en este momento?
- ¿Cómo puedo ofrecer nuevos productos o servicios que la gente quiera o necesite y por los que esté dispuesta a pagar?
- ¿Dónde están las mejores oportunidades de negocio?
- ¿Cómo puedo reunir personas, dinero y otros factores para crear nuevos productos y servicios que la gente quiera?

- ¿Cómo puedo utilizar la creatividad, en vez del dinero, para encontrar formas nuevas, mejores y más económicas de vender productos o servicios o de reducir costos?
- ¿Cómo puedo evitar o minimizar los riesgos de crear una empresa?

I TEMA 4: **Establecer metas empresariales**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Proponerse metas aplicando pautas específicas para definirlas.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Para muchos empresarios, la palabra "éxito" evoca imágenes felices vinculadas con algún tipo de logro. Si bien esto puede parecer una fantasía agradable, no resulta particularmente útil o práctica para un empresario que busca ser exitoso. El empresario que tiene control interno, tiene más probabilidades de tener logros. Proponerse metas es una estrategia efectiva para desarrollar el control interior. Sin embargo, puede parecer una tarea difícil para personas que no saben cómo encararlo o que no ven qué valor puede tener. Utilizar pautas precisas para establecer y cumplir metas pueden facilitar la tarea. Otras personas pueden haberse propuesto metas pero sin lograr que fueran útiles. En consecuencia, contar con pautas específicas puede ser un recurso valioso. Los empresarios que tienen razones concretas para fijarse metas y conocen las técnicas apropiadas pueden utilizar sus metas como herramientas para obtener logros.

V ACTIVIDADES:

1. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y coméntela con los alumnos. Converse sobre las razones de cada pauta. Pida a los alumnos que den ejemplos que ilustren cada una de las pautas. Anime a los alumnos a tomar notas.
2. Divida la clase en grupos de tres o cuatro alumnos. Distribuya el estudio de caso planteado en el EJERCICIO 1. Cada grupo deberá hacer una lista de metas para el caso. Un representante de cada grupo presentará la lista de metas al resto de la clase. Pida al resto de los integrantes del grupo que señalen qué metas no concuerdan con las pautas, y que propongan correcciones.
3. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. (a) Pida a los alumnos que compartan con los demás qué problemas surgieron y qué han aprendido durante el proceso de establecer sus metas personales; (b) sugiérales que deben tener metas para todos los aspectos de su vida. Hay una tendencia a proponerse metas sólo para la parte de la vida dedicada al trabajo o a los negocios. También se deberían escribir las metas para otras áreas, tales como la familia, el esparcimiento y el tiempo libre; y (c) converse sobre la manera de establecer prioridades.

Las metas "A" o prioritarias pueden servir como herramientas para determinar la forma de proceder. Cualquier acción que no conduzca al cumplimiento de esas metas debería ser seriamente reconsiderada.

Las metas "B" son aquellas que desearías mucho lograr pero que no consideras esenciales. Si cualquiera de estas metas entra en conflicto con alguna de tus metas "A", probablemente deberás volver a evaluar las metas "A" y las "B" que las contradicen. En segundo término, si hay muchas formas posibles de encarar las metas "A" o "B", podrás elegir los pasos más adecuados a seguir para ayudarte a cumplir con ambas.

Las metas "C" son aquellas que te gustaría conseguir, pero que tienen poca prioridad. Curiosamente, las metas "C" también interfieren de cierto modo con las "A" y las "B". A menudo, nos planteamos metas menos importantes en vez de metas prioritarias porque probablemente sean más fáciles de lograr en el corto plazo. No debes dejar que las metas "C" interfieran con las actividades que realices para cumplir con las metas "A" y "B".

Recuerde a los alumnos que sus metas deben ser flexibles. Del mismo modo que las condiciones cambian, a veces las metas también deben modificarse. Deben ser una guía para la acción, y no un plan al que deben ceñirse a toda costa.

4. Comentar en clase las siguientes frases:

- a. "No alcanzar una meta es mejor que no tener ninguna."
- b. "Lograr las metas puede traer una satisfacción temporal, pero también nos lleva a ponernos nuevas metas".

5. Los alumnos elegirán una meta que deseen alcanzar el mes próximo y dialogarán sobre los pasos concretos que deberían seguir para conseguirla.

6. Por último, deberán realizar el EJERCICIO 2.

Consejos sobre género:

Estar atento al tipo de metas identificadas por alumnas y alumnos y a la forma de priorizarlas. Las diferencias podrían provenir del hecho que a menudo no se espera que las jóvenes se planteen metas ambiciosas. Si este fuera el caso, prepárese para analizar las diferencias y apoyar a las muchachas para confiar en ellas y ser ambiciosas.



TRANSPARENCIA 1

Pautas para proponerse metas

- a. Tus metas deben ser auténticamente tuyas. Debes proponerte metas para cosas que realmente quieras lograr.
- b. Las metas deben ser específicas; es decir, claras, concretas y ponerse por escrito.
- c. Tus metas deben ser cuantificables y medibles.
- d. Fíjate metas para un período de tiempo determinado. Debes ser capaz de identificar cuándo las has cumplido. Examina periódicamente tus metas para medir hasta qué punto las has alcanzado.
- e. Establecer plazos a corto y a largo plazo puede ayudarte a cumplirlas.

NOTA: Si todavía eres estudiante, practica estas pautas. Si llegaras a convertirte en empresario en el futuro, estas pautas podrán ser muy importantes para establecer tus metas empresariales.



EJERCICIO 1

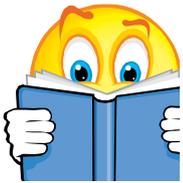
ESTUDIO DE CASO

A Cristina siempre le ha gustado trabajar con las manos. Se ha formado en diversos oficios, pero no se ha decidido por ninguno en particular. Disfruta aprendiendo nuevas técnicas, pero una vez que domina una, tiende a perder el interés. Como no puede invertir mucho dinero en sus piezas, se siente limitada. Se da cuenta de que para dedicarse a un oficio en particular, debería invertir dinero para comprar material especial. También es consciente de que debería concentrarse en un sólo oficio. Desde hace tiempo le interesa el trabajo en madera. Es muy hábil para manejar herramientas manuales y tiene algo de experiencia en el empleo de herramientas eléctricas. Le encanta diseñar distintos tipos de muebles y le gustaría mucho fabricar alguna de las piezas únicas que ha diseñado.

Le gustaría empezar comprando una cantidad suficiente de herramientas manuales y eléctricas básicas para montar una pequeña tienda de artesanía en madera. Está casi segura de que este oficio es lo suficientemente amplio como para que sea un reto permanente. Por el momento, le interesa dedicarse al trabajo de la madera sólo como pasatiempo, pero es posible que en un futuro quiera montar su propio negocio.

Con ayuda de las pautas discutidas en clase, hagan una lista de metas para Cristina. Sean realistas y recuerden que deben incluir metas a largo plazo y a corto plazo.

Hagan una X al lado del número que indique la importancia que tiene una fortaleza para mejorar la habilidad de gestión de un empresario.



FICHA DE LECTURA 1

Establecer metas empresariales

a. Tus metas deben ser auténticamente tuyas.

Debes proponerte metas para cosas que realmente quieras lograr. Es más probable que alcances las metas que tú mismo te has propuesto que si intentas conseguir las metas que los demás quieren que logres. Debes “poner el corazón” en tus metas. A veces querrás aceptar las metas de otra persona, sin embargo, deberás hacer un esfuerzo consciente por reflexionar sobre las ventajas y desventajas de dichas metas. Si te comprometes personalmente con las metas, ya sean las tuyas o las de otros, tendrás más posibilidades de alcanzarlas. Un ejemplo común en que una persona acepta las metas de otros es el caso de padres e hijos. Por ejemplo, los padres de Juan siempre han querido que fuera abogado. Desde que era un niño, Juan asumió que sería abogado sin siquiera cuestionárselo. Tuvo muy buenas notas en el liceo y fue aceptado en la carrera de abogacía. Transcurridos unos meses en la universidad, Juan empezó a darse cuenta de que no le interesaba la abogacía. Sabía que le podía ir bien en la carrera, pero su corazón le decía otra cosa. Comprendió que sería una gran desilusión para sus padres si no terminaba sus estudios, pero también pensó que era importante hacer lo que realmente quería. En consecuencia, empezó a pensar por primera vez en sus propias metas.

b. Tus metas deben ser específicas.

Deben ser claras, concretas y ponerse por escrito. Escribir tus metas te ayudará a aclarar las ideas sobre lo que realmente quieres. Por alguna razón, cuando ponemos las cosas por escrito, nos obligamos a entender lo que queremos hacer. El proceso de poner las metas por escrito te ayudará a darte cuenta cuánto puede ser impreciso tu pensamiento. Si escribes tus metas, verás que te resultarán más claras y podrás desarrollar un sentimiento de compromiso personal hacia ellas.

La mayoría de las personas tiene en la cabeza varias metas posibles pero que son poco claras: “tengo que organizarme”, “tengo que ponerme en forma”, “tengo que prepararme para el futuro”, “tengo que dejar de perder el tiempo con...”. Una de las razones por las cuales estas metas rara vez se traducen en una acción es que son indefinidas. Es necesario ponerles plazos, que te permitirán decidir cómo hacer para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, considera el objetivo de “ponerse en forma”. Dependiendo de la persona, esto puede querer decir tomar clases de gimnasia, hacer natación, proponerse un programa para salir a correr, etc. Lo esencial es que debes saber qué significa para ti “estar en forma” antes de actuar.

c. Tus metas deben poder medirse.

Debes estar en condiciones de identificar cuándo has cumplido un objetivo. Las metas más fáciles de medir son seguramente las económicas, ya que pueden calcularse en dinero. Otras pueden ser más difíciles de medir, pero si se describen las condiciones exactas que existirán una vez que se han conseguido, será más fácil definirlos. Existen al menos dos razones por las cuales es importante medir las metas. En primer lugar, ayuda a saber exactamente dónde apuntar. Si tienes un objetivo que no puedes medir, es como apuntar a un blanco sin saber bien dónde se encuentra. En segundo término, tener metas medibles brinda oportunidades de tener logros, ya que

sabrás exactamente hasta qué punto has logrado algo. Muchas personas piensan que siempre deben esforzarse todavía un poco más para sentir que han logrado algo. Esto puede estar bien para personas capaces de esfuerzos sobrehumanos y que nunca se desaniman; pero a la gente normal, eso le hace pensar que no vale la pena siquiera molestarse en proponerse algún objetivo. Muchos estudios han demostrado que uno de los métodos más efectivos para crear un hábito es recompensándolo. El sentimiento de satisfacción que proviene de cumplir con un objetivo es un tipo de recompensa. Si te propones metas que no puedes medir, ya no te interesará adoptar el hábito de fijarte metas; y así te privarás también de la oportunidad de obtener logros.

d. Fíjate metas para un período de tiempo determinado.

Es importante establecer plazos para cumplir con las metas. Muchas personas dicen que trabajan mejor cuando están bajo presión. Suelen dejar las cosas para último momento, aunque se dan cuenta de que podrían ser más esmeradas si empezaran temprano y planificaran cómo usar su tiempo. Cuando trabajamos en pro de nuestras propias metas, es probable que no haya nadie que nos esté presionando desde afuera. Si nos fijamos plazos a nosotros mismos, tendremos una especie de presión que nos ayudará a cumplir con nuestras metas y quizás el principal obstáculo para lograrlos sea no actuar a tiempo. El viejo refrán dice "no dejes para mañana lo que puedes hacer hoy". Si defines un período de tiempo concreto para cumplir con tus metas, evitarás dejar las cosas para más tarde. Este proceso también te ayudará a tomar consciencia del momento en que estás posponiendo hacer las cosas.

e. Define metas a corto plazo y a largo plazo.

Existen en realidad dos tipos de metas a corto plazo. Una de ellos es un paso hacia la meta a largo plazo. Algunos las llaman "metas secundarias", puesto que son parte de metas más amplias. El otro tipo de metas de corto plazo es independiente de una meta a largo plazo. Ambas son necesarias: la primera, te ayuda a trabajar por una meta a largo plazo; y la segunda, te permite tener más confianza en tu capacidad de cumplir con metas más difíciles o complicadas.



EJERCICIO 2

Proponerse metas personales

1. Haz una lista de metas importantes que quieras lograr en todas las áreas de tu vida, dentro de los próximos dos años. Escribe por lo menos tres metas para cada una de las áreas que has elegido.
2. Utiliza las "Pautas para proponerse metas" para evaluar las metas que has escrito. Si debes perfeccionar alguna, vuelve a escribirla.
3. Asigna una letra de prioridad, tal como A, B o C, a cada uno de las metas. Las metas "A" tendrán la mayor prioridad y las "C", la menor. Considera que una meta tiene prioridad "B" cuando no alcanza el nivel de prioridad "A", pero es más importante que un objetivo "C".
4. Luego de un corto tiempo, vuelve a clasificar las metas "B" y ponlas en la categoría "A" o "C". Verlas en esas categorías te ayudará a determinar cuáles metas son más importantes y cuáles no son tan importantes para tu plan de vida.
5. Escribe tus reflexiones sobre esta actividad. Redacta tres párrafos explicando cómo tus metas se relacionan con la empresa que te gustaría crear.

I TEMA 5: **Asumir riesgos**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 5 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Calcular y evaluar un riesgo.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Aunque asumir riesgos es un tipo de comportamiento, hacerlo calculadamente es una habilidad que puede ser desarrollada. Los empresarios deben evaluar sus necesidades antes de decidir si asumen un riesgo o no. Antes de tomar una decisión que suponga un riesgo es conveniente preguntarse si:
 - ¿Alcanzar el objetivo compensa el riesgo implícito?
 - ¿Cuáles son los principales obstáculos para alcanzar el objetivo?
- Estas preguntas son fundamentales en el proceso de asumir un riesgo. Son sólo algunos ejemplos de todas las preguntas que puede hacerse antes de incursionar en una situación de riesgo. Si asumes un riesgo antes de responder a estas preguntas, es posible que fracases.
- Tanto en los negocios como en la vida, no existe una fórmula para evitar las consecuencias de los riesgos. Los empresarios tienen más seguridad en sí mismos y una actitud positiva frente a los riesgos, porque son capaces de asumirlos como retos que requieren sus mayores esfuerzos y que los llevarán a alcanzar sus metas.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 para tener una idea general sobre el tema de cómo asumir riesgos. Formular las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuál es la diferencia entre arriesgar y apostar?
 - b. ¿Cómo la capacidad para asumir riesgos puede ayudar a manejarse mejor en las situaciones de la vida?
 - c. ¿Cuáles riesgos supone evadir una decisión?
 - d. ¿Cuáles son las recompensas de arriesgarse?

Para una discusión en clase, los estudiantes deberán pensar en una situación pasada en su vida que supuso algún tipo de riesgo. Pídales que escriban tres párrafos describiendo esa situación de riesgo y el objetivo que se proponían al asumirlo. Luego pídales que respondan en forma oral o por escrito las siguientes preguntas relacionadas con esa situación.

- ¿Qué personas o qué otros recursos podrían haberte ayudado a minimizar el riesgo que suponía cumplir con ese objetivo?
- ¿Cuáles fueron tus miedos cuando asumiste el riesgo?
- ¿Diste lo mejor de ti para alcanzar el objetivo?
- ¿Qué lograste al asumir ese riesgo?
- ¿Cómo te preparaste para asumir el riesgo?
- ¿Cómo te diste cuenta de que habías alcanzado tu objetivo?
- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos para alcanzar el objetivo?
- ¿Qué aprendiste sobre tu actitud frente al riesgo?
- ¿Qué te gusta de tu actitud frente al riesgo?
- ¿Qué te gustaría cambiar de tu actitud frente al riesgo?
- ¿Cuáles son los factores más importantes a tener en cuenta cuando se asume un riesgo?
- ¿Alcanzar el objetivo compensa el riesgo implícito?
- ¿Cómo hubieras podido minimizar el riesgo?
- ¿Qué información era necesario tener antes de arriesgarse?

Juego: tiro al aro

Parte I

El juego del tiro al aro puede poner en evidencia distintos factores que ilustran el proceso de asumir riesgos. Los alumnos no deben saber cuál es el propósito del juego.

Procedimiento. Utilizar dos aros o papeleras (del mismo tamaño) y diez monedas, piedras o bolas de papel.

- Colocar los blancos (aros o papeleras) a diez pasos de distancia y fuera del salón.
- Marcar cada intervalo de un paso con tiza (un total de 12). Asignar un número a cada intervalo (del 1 al 12).
- Pedir a dos alumnos que salgan del salón y hagan cinco lanzamientos cada uno.
- Dos alumnos harán de secretarios y anotarán la distancia entre el alumno y la papelera, así como también la cantidad de veces que la moneda, la piedra o el papel entra en la misma.
- Cada alumno tendrá cinco oportunidades. Pueden variar su distancia de la papelera en cada lanzamiento.
- Para obtener un puntaje, el secretario sumará la distancia de la papelera y cada tiro que acertó el alumno. Las distancias de cada tiro que acierta se sumarán para obtener un puntaje total.
- El secretario podrá escribir el puntaje final de los alumnos en el pizarrón, desde el más alto al más bajo.

Preguntas para comentar:

1. ¿Cómo decidieron los alumnos que tuvieron el puntaje más alto a qué distancia de la papelera debían colocarse? ¿Cuántas veces cambiaron esa distancia en los cinco lanzamientos?
2. ¿Qué problemas tuvieron los alumnos que obtuvieron menor puntaje? ¿Qué cambios hicieron en la forma de jugar el juego?

3. ¿Qué método para asumir riesgos adoptaron los alumnos que obtuvieron un puntaje medio?
4. Si se jugara otra vez, ¿qué cambios deberían hacer los alumnos para mejorar su puntaje?
5. Si se jugara otra vez el juego pero en equipos, ¿cómo se deberían formar los equipos?

Parte II

- Divida la clase en grupos de cinco o seis alumnos.
- Explíqueles que dentro de tres minutos cada integrante del grupo podrá hacer tres lanzamientos y que el puntaje de todos se sumará. Observe bien qué hacen los alumnos durante esos tres minutos (no decirles qué hacer). Algunos probablemente practiquen, mientras que otros se quedarán en su lugar charlando. Más tarde, durante la discusión, no olvide preguntarles sobre su comportamiento en estos tres minutos.
- Déle a cada alumno tres oportunidades para tirar y luego sumar el puntaje de cada grupo.

Preguntas para comentar:

1. ¿Qué otros recursos se utilizaron en esta parte de la actividad? (Por ejemplo, los distintos puntajes anteriores, el puntaje anterior de cada persona y las opiniones del grupo).
 2. ¿En qué varió este segundo juego del primero? (Los jugadores tenían más recursos pero estaban influenciados por la presión del grupo. En consecuencia, es probable que haya habido conflicto entre los objetivos personales y los grupales).
 3. ¿Cuál juego sería más realista en una situación de negocios? (Esta discusión llevará a considerar los distintos tipos de presión que afectan a un empresario cuando establece sus objetivos. Estará la presión de los clientes, los subordinados, el conocimiento de los estándares anteriores, el cálculo de los costos de un fracaso y el sentimiento de orgullo si se tiene éxito).
 4. ¿El total del puntaje del grupo en la Parte II fue mayor que el total del puntaje individual en la Parte I? ¿Cómo explicaría la diferencia? (El trabajo en equipo, contar con más insumos para perfeccionar la técnica, el diálogo entre los integrantes del grupo, los distintos puntajes de la Parte 1, la presión grupal).
2. Muestre la TRANSPARENCIA 1 y vuelva a considerar las preguntas que deben hacerse antes de asumir un riesgo. Estas preguntas son fundamentales si se va a arriesgar en algo. La lista incluye sólo ejemplos de las muchas preguntas que deben hacerse antes de incursionar en una situación de riesgo. Si asume un riesgo antes de responder a estas preguntas, es posible que fracase.
 3. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2. Utilice la TRANSPARENCIA 2

para comentar cada factor que debe considerarse en una situación en la que haya que asumir un riesgo.

Parte III del juego (optativa)

- Pregunte a 6 estudiantes que se ofrezcan como voluntarios para ser "jugadores especiales", sin explicarles qué significa esto.
- Dígale a 3 voluntarios que cada uno será un "jugador especial" porque por cada enceste recibirá un doble puntaje.
- Dígale a los otros 3 voluntarios que cada uno será un "jugador especial" porque por cada tiro que fallen el equipo completo perderá dos puntos.
- Conduzca el juego como la vez anterior.
- Observe la dinámica y de qué manera los "jugadores especiales" adoptan estrategias diferentes individualmente o con su grupo.

Pida a los estudiantes reflexionar sobre los voluntarios como jugadores especiales, resaltando la importancia de contar con información relevante sobre las reglas del juego. Esta puede tener un impacto determinante en las oportunidades de éxito. Promueva la discusión sobre las diferencias y cómo los riesgos pueden minimizar en el interés de todos.

4. Muestre la TRANSPARENCIA 3 a modo de síntesis del tema.



FICHA DE LECTURA 1

Calcular los riesgos

La mayoría de los empresarios asumen riesgos calculados y moderados. Si bien evitan las situaciones con poco riesgo porque no representan ningún reto, también evitan las situaciones muy arriesgadas, ya que lo que les interesa es tener éxito. Se proponen grandes objetivos y disfrutan de la emoción de un desafío, pero nunca hacen apuestas. El empresario evita las situaciones de poco riesgo y de mucho riesgo porque no le satisfacen. En pocas palabras, prefiere un desafío difícil pero que se pueda conseguir.

Definir una situación de riesgo

Se da una situación de riesgo cuando se debe elegir entre dos o más alternativas cuyos posibles resultados no se conocen y deben ser evaluados subjetivamente. Una situación de riesgo supone una posible ganancia y una posible pérdida; cuanto mayor sean las alternativas, mayor es el riesgo.

Las personas que asumen riesgos toman decisiones en condiciones de incertidumbre, y ponen en la balanza las ganancias y las pérdidas previsibles. Elegir una alternativa arriesgada depende de:

- a. cuán interesante es la alternativa,
- b. hasta qué punto la persona que arriesga está preparada para aceptar una posible pérdida,
- c. las probabilidades relativas de éxito y fracaso, y
- d. la medida en que el propio esfuerzo aumenta la probabilidad de éxito y disminuye la probabilidad de fracaso.

Imagina, por ejemplo, que tienes un trabajo seguro, que percibes un buen salario y que te ascienden cada dos años aproximadamente. Te surge la oportunidad de comprar una empresa cuyo futuro es incierto, pero cuyo dueño gana un 50 por ciento más de lo que tú estás ganando actualmente como empleado. La empresa puede seguir dando muchas ganancias o puede irse a la quiebra en uno o dos años. Debes, entonces, elegir entre quedarte en una situación segura, con gratificaciones profesionales y económicas moderadas, o asumir un riesgo que quizás te lleve a obtener beneficios económicos y profesionales mucho más importantes.

La mayoría de la gente no consideraría arriesgarse de ese modo, independientemente de las probabilidades de éxito. Preferirán quedarse en una situación segura. Hay otros que son impacientes y, como no están satisfechos con su situación presente, buscan a "la gallina de los huevos de oro" para hacerse ricos. A estas personas las influencia el

tamaño de la posible recompensa que se les ofrece. Prestan muy poca atención a las probabilidades de éxito, y no piensan mucho en cuánto esfuerzo será necesario poner de su parte. Atraídos por la esperanza de obtener grandes ganancias con poco esfuerzo, se convierten en apostadores.

Evaluar las situaciones de riesgo

La evaluación que el empresario hace de la situación es muy diferente a la de los dos tipos de persona antes descritos. No obstante, el empresario comparte algunas de sus características. La diferencia principal es que los empresarios evalúan sistemática y exhaustivamente la probabilidad de éxito de la empresa y la medida en que su propio trabajo puede influir en esta probabilidad. Estudian la situación de mercado, investigan la rentabilidad de otros posibles negocios, productos, maquinarias y procesos, analizan las finanzas y hacen comparaciones antes de tomar una decisión definitiva. Prefieren influir sobre el resultado con su propio trabajo, para luego tener un sentimiento de logro. La planificación es considerada un indicador de la conducta del empresario que asume riesgos calculados, y supone, por ejemplo, tomar medidas preventivas ante posibles dificultades que pueden ser anticipadas. Si los empresarios se sienten capaces de influir sobre el éxito o el fracaso de la empresa, entonces es muy probable que la compren, como se planteó en el ejemplo anterior.

Los empresarios están dispuestos a aceptar su cuota de responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones, independientemente de si estas consecuencias son favorables o desfavorables. Para otras personas es difícil aceptar su cuota de responsabilidad en decisiones que pueden llevar a un fracaso, y a menudo creen que los acontecimientos de su vida dependen exclusivamente de la suerte o de fuerzas que no están bajo su control, como por ejemplo la competencia o la interferencia del gobierno. Estas personas rechazan las situaciones de riesgo porque creen que no pueden tener ninguna influencia sobre su resultado.

La mayoría de los rasgos empresariales están relacionados entre sí. El comportamiento tendiente a asumir riesgos se vincula con:

- la creatividad y la innovación, y es parte esencial de transformar una idea en una realidad;
- la confianza en sí mismo: cuanta más confianza tenga en su propia capacidad, mejor preparado estará para afectar el resultado de sus decisiones y mayor será su disposición a asumir riesgos.

Otro factor importante es la emoción empresarial frente a la incertidumbre, y la motivación y el entusiasmo para hacer que las consecuencias sean positivas.

Tipos de personas que asumen riesgos

Las personas que arriesgan pueden tener diferentes características, dependiendo del grado de influencia de factores tales como: otras personas, experiencias pasadas, situación presente y expectativas para el futuro. En un negocio, debe haber diversos tipos de personas arriesgadas.

En cuanto a los trabajadores de tu empresa, necesitas contar con personas poco arriesgadas que realicen el trabajo de rutina y contribuyan con la estabilidad de la organización.

Entre los mandos medios, puede haber sitio para personas más arriesgadas. Un mando medio debe tener algo de libertad para poder ser innovador y modificar levemente los procesos y las funciones. Podemos considerar que estas personas son capaces de asumir riesgos; sin embargo, las consecuencias de sus acciones en el total de la organización deben ser mínimas. Los empresarios que están al más alto nivel de la estructura organizacional tienen la capacidad de formular e implementar ideas creativas, y para que su negocio sea exitoso, deben arriesgarse y transformar sus ideas en realidad.

Los empresarios se orientan hacia el cumplimiento de sus objetivos y tienen suficiente confianza en sí mismos para aceptar los riesgos que supone hacer que sus ideas funcionen. Sin embargo, tienen un sentido práctico considerable como para darse cuenta de sus limitaciones, por lo que restringirán sus actividades a "lo que sea posible".

Con frecuencia se considera que las mujeres son más reacias a tomar riesgos que los hombres y en ciertos casos esto es erróneamente considerado como algo negativo para los negocios. De hecho, al evaluar un riesgo, las mujeres tienden a tomar en consideración diferentes tipos de elementos que los hombres, por ejemplo, el impacto en la familia. En última instancia, ésta puede ser una actitud muy positiva.

Los empresarios que son muy creativos e innovadores no suelen arriesgar demasiado; no obstante, están dispuestos a aceptar los cambios, prueban varias alternativas y hacen innovaciones en productos o servicios en áreas nuevas de negocio. Estos empresarios suelen ser líderes en los negocios, ya que tienen buenas ideas y son capaces de dar con la combinación adecuada de personas y de otros recursos para implementarlas.

Autoridad y responsabilidad

Los empresarios son líderes en la medida que dirigen las actividades de otros para alcanzar los objetivos organizacionales. Es su responsabilidad formar equipos y alcanzar dichos objetivos. Como líder de una organización compuesta de personas, deben estar dispuestos a delegar a su personal autoridad y responsabilidad para realizar ciertas actividades.

No obstante, esto supone determinados riesgos, puesto que puede haber consecuencias positivas o negativas que los empresarios deberán asumir en cualquier caso. Para optimizar los beneficios, los empleados deben tener cierto grado de poder y libertad para desempeñar sus tareas y responsabilidades. Si bien los empresarios necesitan la ayuda de otras personas; es probable que no tengan tiempo para supervisar detalladamente cómo trabajan.

Se asumen riesgos en proporción importante cuando se delega autoridad y responsabilidad en el personal y se permite que otros también tengan poder. Esto caracteriza a los empresarios que se orientan hacia el crecimiento. Cuanta más responsabilidad pueda ser delegada de modo satisfactorio, más tiempo podrán dedicarle a las actividades que más repercusiones tienen sobre el éxito futuro de la organización.

Implementar cambios

En cualquier actividad, los empresarios deben primero determinar si existe un riesgo o no. En una situación de riesgo, se suele poner a prueba su poder, su posición o su autoridad. Cuando algo va mal en un negocio, los empresarios deben ser capaces de evaluar la situación de manera realista y tratar de solucionar el problema, tomando las medidas correctivas necesarias. Cuando existe una situación de riesgo clara, es muy importante decidir si se va a arriesgar o no. Cuando un empresario decide arriesgarse, debe seguir un plan determinado que le indique cómo proceder. Se puede pensar en planes alternativos por si el plan principal no funciona, así se es más flexible para adaptarse a las condiciones de riesgo si éstas cambian.

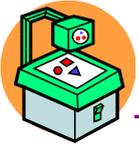
Una vez que se ha ideado un plan de acción, es preciso ponerlo en marcha. Únicamente cuando se haya comenzado con el plan, el empresario sabrá y comprenderá a ciencia cierta los riesgos que están en juego. Al principio, puede que no haya muchas reacciones con respecto a la decisión y esta falta de reacción puede generar dudas. No obstante, es imprescindible que el empresario se comprometa totalmente con su decisión hasta que el problema sea resuelto, especialmente durante las primeras etapas de implementación de la misma. Una vez que está convencido de que un determinado procedimiento resolverá el problema, podrá llevar a cabo acciones concretas para ayudar a concretar el resultado. Promover la decisión y obtener el apoyo de otros ayudará a que ésta funcione.

Resumen

La capacidad de los empresarios para asumir riesgos se destaca por:

- su voluntad de usar sus habilidades al máximo a fin de que las probabilidades estén a su favor;
- su capacidad de evaluar la situación de riesgo de manera realista y su destreza para influir sobre las probabilidades;
- su manera de ver la situación de riesgo en términos de objetivos establecidos,
y
- su planificación integral e implementación adecuada.

Asumir riesgos es un componente esencial de la vida del empresario. Los empresarios suelen proponerse grandes objetivos a sí mismos, y usan sus habilidades y talentos para alcanzarlos. Cuanto más grandes sean los objetivos, mayores riesgos habrá. La innovación en la empresa, que puede traer como consecuencia ofrecer bienes y servicios de mejor calidad, depende de la acción de los empresarios, quienes están dispuestos a aceptar grandes desafíos y a asumir riesgos calculados.



TRANSPARENCIA 1

Preguntas que hay que hacerse antes de asumir un riesgo

- ¿Alcanzar el objetivo compensa el riesgo implícito?
- ¿Cómo se puede minimizar el riesgo?
- ¿Con qué información hay que contar antes de arriesgarse?
- ¿Qué personas y qué otros recursos pueden ayudar a minimizar el riesgo?
- ¿Qué miedos tengo al asumir este riesgo?
- ¿Estoy dispuesto a dar lo mejor de mí para alcanzar mi objetivo?
- ¿Qué podré lograr si me arriesgo?
- ¿Cómo me debo preparar para asumir el riesgo?
- ¿Cómo sabré (en términos cuantitativos) que he alcanzado mi objetivo?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para alcanzar el objetivo?



FICHA DE LECTURA 2

Procedimiento para analizar una situación de riesgo

Aunque asumir riesgos es un tipo de comportamiento, asumir riesgos calculadamente es una habilidad que puede ser perfeccionada. A continuación, se sugiere un procedimiento para analizar una situación de riesgo.

1. Evaluar el riesgo

El primer paso es determinar si existe un riesgo o no. ¿Alguna de las alternativas posibles puede suponer una pérdida? Por ejemplo, puedes tener la necesidad de aumentar la producción para satisfacer un aumento de la demanda. Tus opciones son:

- quedarte con el nivel actual de demanda;
- comprar más material para satisfacer la demanda;
- alquilar más material para satisfacer la demanda; o
- subcontratar la producción a fabricantes más pequeños.

Si la empresa tiene un buen flujo de dinero, una sólida reserva de efectivo y buenas condiciones de crédito, y si se estima que la demanda crecerá en el futuro, ninguna de las alternativas anteriores supone gran riesgo, aunque la primera alternativa ignora la oportunidad de aumentar las ganancias. Por otro lado, no es posible garantizar que la demanda continúe. Por ejemplo, puede ocurrir que un producto o servicio se vuelva obsoleto porque la competencia ha sido más innovadora; además, otras compañías pueden incursionar en esa área o el mercado puede estar cerca de la saturación. Asimismo, es posible que la empresa no esté en condiciones de invertir la cantidad necesaria si no está segura de qué ganancias obtendrá. En esta situación, hay un claro riesgo en la decisión de incrementar la producción o no. No obstante, los distintos niveles de riesgo están muy marcados y corresponden al grado de ganancia posible (éxito) de cada una de las alternativas. ¿Cómo podría evaluar las alternativas?

2. Determinar metas y objetivos

El próximo paso sería considerar las políticas y los objetivos de la empresa. La empresa puede tener como objetivo lograr un crecimiento leve, o estable, o ningún crecimiento, o un crecimiento en otras áreas de productos.

¿El riesgo implícito es coherente con los objetivos? Si lo es, el proceso para tomar una decisión continúa y se lleva a cabo una evaluación minuciosa de las alternativas.

3. Aclarar las alternativas

Dado que cierto grado de riesgo (por ejemplo, la decisión de aumentar la producción) es coherente con los objetivos de la empresa, el siguiente paso sería estudiar las diversas alternativas. Las alternativas deben ser detalladas minuciosamente para que los costos puedan ser evaluados de manera objetiva. Si bien la mayoría de los costos son económicos, también se deben incluir los costos personales, sociales y físicos, si corresponde. Por ejemplo, ¿alguna de las alternativas requiere un esfuerzo personal excesivo? ¿Un posible fracaso puede llevar a una pérdida de prestigio social? Se debe detallar el costo económico y los demás costos de cada una de las alternativas viables.

4. Recabar información y sopesar las alternativas

La etapa siguiente es buscar toda la información que sea posible a fin de poder evaluar de manera realista las probabilidades de cada alternativa. Se debe hacer estimaciones del comportamiento del mercado para saber cómo varía la demanda según diversas condiciones previsibles. Igualmente se debe evaluar la probabilidad de una reacción por parte de la competencia y se deben calcular sus efectos. Se pueden estudiar diversas consecuencias hasta sus conclusiones lógicas:

- Si la demanda se acerca a su punto de saturación, ¿la modificación del producto puede estimular el aumento de la demanda en nuevos mercados?
- ¿Hay otros mercados disponibles si la actividad de la competencia hace que la cuota de mercado actual se reduzca?
- ¿Se puede modificar fácilmente la maquinaria para manipular otros productos?
- ¿Es posible que los proveedores y subcontratistas eleven sus tarifas si la demanda aumenta?

Debe evaluarse el rendimiento que tendría la empresa con cada alternativa con base en la información sobre el mercado, los pronósticos de la demanda en el futuro y las evaluaciones de la reacción de la competencia. Asimismo, hay que tener en cuenta otras predicciones, tales como el comportamiento de las personas que están en la situación, a saber, las empresas financieras o los fabricantes de maquinaria.

5. Minimizar los riesgos

Este paso clave supone evaluar de manera realista la medida en que el empresario puede influir sobre las probabilidades de que el riesgo se cumpla. Esto supone:

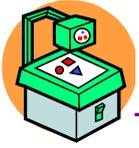
- ser muy consciente de las habilidades del empresario y la capacidad de la empresa;
- ser creativo para saber cómo cambiar las probabilidades (aumentarlas a favor del empresario);
- tener la capacidad de planificar estrategias y tácticas para producir el

cambio; y

- tener ganas, energía y entusiasmo para poner en marcha la estrategia.

6. Planificar y poner en práctica la mejor alternativa

Una vez que se ha elegido una alternativa, se deberá trazar un plan para hacerla realidad. Esto supone establecer un cronograma, una definición clara del objetivo, un conjunto de planes de contingencia para los posibles resultados y un proceso de evaluación, a fin de efectuar los cambios necesarios rápidamente.



TRANSPARENCIA 2

Procedimiento para analizar una situación de riesgo

1. Evaluar el riesgo
2. Determinar las metas y los objetivos
3. Aclarar las alternativas
4. Recabar información/evaluar las alternativas
5. Minimizar los riesgos
6. Planificar e implementar la mejor alternativa



TRANSPARENCIA 3

Ser capaz de calcular los riesgos que asumes

Tanto en los negocios como en la vida, no existe una fórmula definida para evitar que los riesgos acontezcan.

Cuando se arriesga, se descubren las propias capacidades y se es capaz de controlar mejor el propio futuro. Se tendrá más confianza en sí mismo.

Se tendrá una actitud más positiva para asumir riesgos ya que se confiará en las propias capacidades.

Se aceptarán los riesgos como desafíos que requieren mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos.