

CONOZCA DE EMPRESA

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

MÓDULO 3 ¿Cómo son los empresarios?

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.

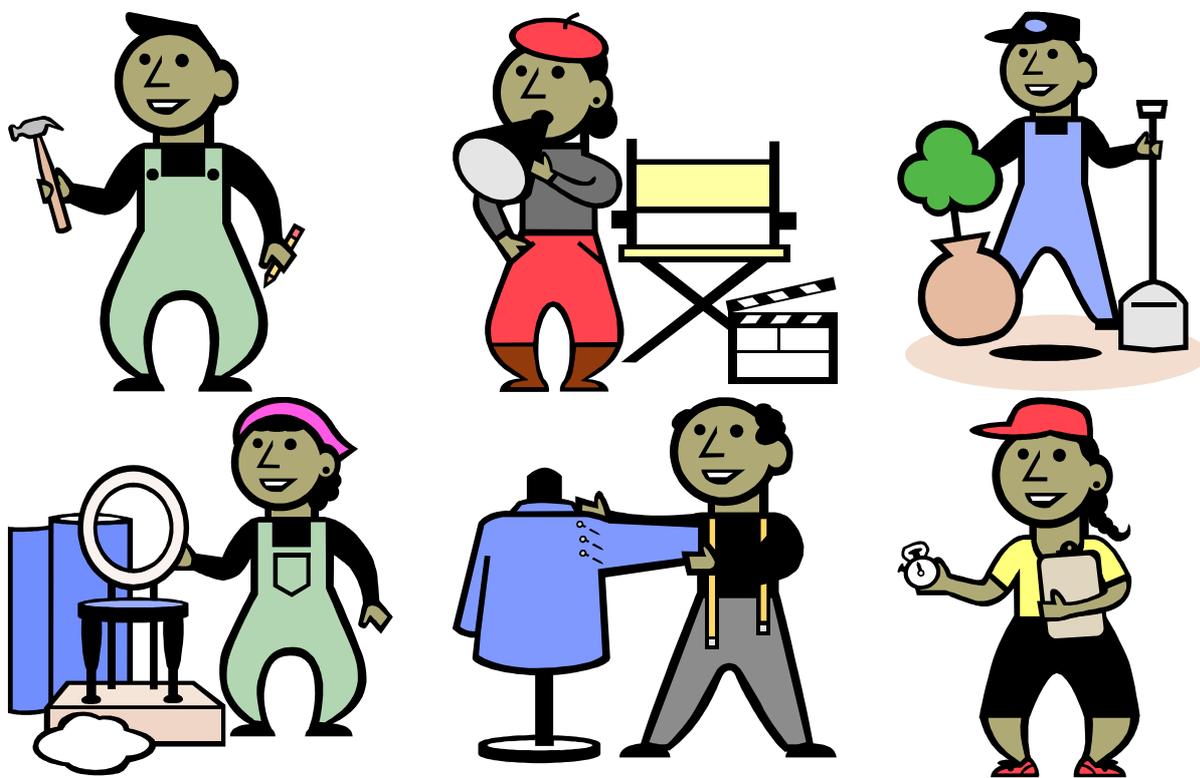
Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección 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 3. ¿Cómo son los empresarios?



Objetivos generales:

- Reconocer las características personales necesarias para ser un empresario exitoso.

Contenidos:

	Página
1. Evaluación del potencial empresarial	3
2. Identificación de las características empresariales.....	16
3. Liderazgo empresarial	34
4. Principios de negociación	44
5. Capacidad de escuchar.....	59

I TEMA 1: Evaluación del potencial empresarial

II TIEMPO ESTIMADO:

- 5 horas/sesiones

III OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar el propio potencial para convertirse en empresario.
- Describir las competencias clave necesarias para establecer una pequeña empresa con éxito.

IV JUSTIFICACIÓN:

■ Las pruebas de autoevaluación ayudarán a los alumnos a percibir mejor sus características personales en relación con las características empresariales. De acuerdo con sus respuestas, los alumnos podrán determinar las características específicas que tendrían que mejorar o desarrollar si en el futuro desean convertirse en empresarios.

■ Al considerar el trabajo por cuenta propia o el inicio de una nueva empresa como una opción ocupacional, los alumnos deberían darse cuenta de lo que implica convertirse en un empresario exitoso. Una vez conscientes de ello, podrán desarrollar o adquirir las competencias necesarias.

V ACTIVIDADES:

1. Dé aproximadamente 15 minutos a los alumnos para que respondan las 50 preguntas del EJERCICIO 1 en una hoja aparte. Use la TRANSPARENCIA 1 para mostrar cómo respondería un empresario; entre paréntesis, se destacan las características empresariales específicas. Es importante señalar que esta información establece "tendencias empresariales" y no verdades universales que se aplican a todos los empresarios. Promueva una discusión grupal sobre las respuestas a cada pregunta.

Las respuestas a las 50 preguntas se han clasificado en tres categorías: antecedentes personales, patrones de comportamiento y estilo de vida. Pida a los alumnos que cuenten cuántas respuestas coinciden con las que daría un empresario en cada categoría:

- Antecedentes personales (10 preguntas)
- Patrones de comportamiento (30 preguntas)
- Estilo de vida (10 preguntas)

Se considerará que los alumnos que alcancen el puntaje más cercano a cincuenta tienen mayor espíritu empresarial. Una vez más, deberá recordarse a los alumnos que estos puntajes sólo son "tendencias" y que estas tendencias pueden cambiar con el tiempo.

Recoja las respuestas de los alumnos al EJERCICIO 1 para utilizarlas luego.

Con base en los resultados del instrumento de evaluación empresarial, realice las siguientes preguntas a los estudiantes:

- ¿Qué debilidades personales descubriste?
- ¿Consideras que puedes ser empresario si tienes estas debilidades?
- ¿Qué puedes hacer para superarlas?
- ¿Cuáles son tus fortalezas?
- ¿Tus fortalezas compensan tus debilidades?
- ¿Tu estilo de vida es compatible con las exigencias que tiene un empresario?
- ¿Qué puedes hacer para que tu estilo de vida sea más compatible con estas demandas? ¿Quién podría ayudarte a cambiar?

La prueba del EJERCICIO 1 se ha diseñado para que los alumnos definan sus tendencias empresariales. Estas tendencias son únicamente un indicio acerca de cómo se sienten los alumnos con respecto a ser empresarios. Tanto hombres como mujeres pueden ser exitosos en los negocios si ellos lo desean y se lo proponen. Los estudiantes deberían observar aquello para lo que ya son buenos y lo que tienen que mejorar, independientemente de su sexo. Toda sociedad tiene normas y valores sobre las fortalezas y las debilidades de hombres y mujeres y sobre los efectos de éstas en el éxito o fracaso de los negocios (por ejemplo, las mujeres son buenas para atender clientes y los hombres para asumir riesgos). Por lo general son los empresarios que cuentan con características masculinas y femeninas quienes resultan más exitosos.

A lo largo del curso Conozca de Empresa, los alumnos obtendrán información de sí mismos y de lo que implica el trabajo por cuenta propia. Esta prueba puede ponerse otra vez al finalizar el curso para analizar si hubo diferencias en los puntajes. Podrán comparar sus respuestas y debatir sobre las razones que han dado lugar a esos cambios.

Habría que hacerse la siguiente pregunta: "¿tendrán los alumnos un mayor o menor espíritu empresarial al finalizar el curso?"

Si los puntajes son mayores al final del curso, significará que los alumnos se han familiarizado con las características de ser empresarios y sus actitudes estarán más orientadas a convertirse en empresarios en el futuro. Si los puntajes son menores al final del curso, puede significar que los

alumnos sean conscientes de las características de los empresarios pero hayan decidido que ser un trabajador autónomo no sea una buena opción de futuro para ellos.

Se da también el caso de que los alumnos decidan no convertirse en empresarios. Estas decisiones se considerarán positivas porque estarán basadas en el contenido del curso.

2. Use la TRANSPARENCIA 2 para definir y describir cada una de las 3 competencias necesarias para ser un empresario exitoso. Luego muestre la TRANSPARENCIA 3 para destacar que un empresario debe contar con las tres competencias.

3. Divida la clase en grupos. Pida a los alumnos que hagan una lista con lo que consideran importante para ser exitoso a nivel empresarial en cuanto a conocimientos, competencias y rasgos personales. Dé 15 minutos para realizar este ejercicio. Haga una lista con las respuestas de los grupos en el pizarrón o en un rotafolio.

4. Distribuya la FICHA DE LECTURA 1 para que los alumnos comparen/debatan sobre las posibles diferencias entre las respuestas. Indique con ejemplos que contar con sólo una o incluso dos de estas competencias probablemente sea insuficiente para iniciar o llevar adelante una empresa exitosa. Finalmente, explique que la falta de una o más de estas competencias no significa que no sea posible crear una empresa, dado que la mayoría de las competencias pueden desarrollarse o adquirirse. Por ejemplo, mencione que dos o más socios comerciales pueden compensar la falta de todas estas competencias en una sola persona.

5. Los alumnos deberán hacer una lista de sus competencias (conocimientos, habilidades y rasgos personales) en una hoja. Luego pedirles que elijan una idea de negocio donde podrían aplicar dichas competencias. Divida la clase en grupos. Cada grupo de alumnos deberá presentar y justificar sus competencias.

6. Posteriormente, cada grupo deberá preparar una lista con una combinación de competencias y seleccionar una idea de negocio para aplicar dichas competencias. Por último, cada grupo deberá elegir un presentador para exponer las conclusiones a la clase.



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 1

Evaluación de tus tendencias personales

El propósito de esta evaluación es identificar tus fortalezas y debilidades. Responde cada pregunta con una cruz (X) en "RARA VEZ O NO" o "CASI SIEMPRE O SÍ".

	RARA VEZ O NO	CASI SIEMPRE O SÍ
1. ¿Te preocupa lo que otros piensen de ti?	_____	_____
2. ¿Lees libros?	_____	_____
3. ¿Te arriesgas por diversión?	_____	_____
4. ¿Te resulta sencillo hacer que otros hagan algo para ti?	_____	_____
5. ¿Algún familiar te ha hablado de iniciar una empresa conjuntamente?	_____	_____
6. ¿Crees que es bueno organizar tus tareas antes de comenzar?	_____	_____
7. ¿Te enfermas a menudo?	_____	_____
8. ¿Te divierte hacer algo sólo para demostrarte a ti mismo que puedes hacerlo?	_____	_____
9. ¿Alguna vez te despidieron de un empleo?	_____	_____
10. ¿Tienes nuevas ideas constantemente?	_____	_____
11. ¿Dejas que tus amigos decidan tus actividades sociales?	_____	_____
12. ¿Te gusta ser estudiante?	_____	_____
13. ¿Eres muy buen estudiante?	_____	_____
14. ¿Eras o eres miembro de algún grupo en la secundaria?	_____	_____
15. ¿Participas en actividades recreativas o deportivas?	_____	_____
16. ¿Te gusta fijarte en los detalles?	_____	_____
17. ¿Crees que debería haber seguridad en un empleo?	_____	_____
18. ¿Entrarías deliberadamente en una confrontación directa para obtener algún resultado necesario?	_____	_____

- | | | |
|---|------------------|----------------------|
| 19. ¿Eres el hijo mayor de tu familia? | _____ | _____ |
| 20. ¿Estuvieron tu padre y tu madre mayoritariamente presentes en casa durante tus primeros años de vida? | _____ | _____ |
| 21. ¿En tu casa, se esperaba que realizaras algunos trabajos ocasionales antes de los 10 años? | _____ | _____ |
| 22. ¿Te aburres fácilmente? | _____ | _____ |
| 23. ¿Alguna vez haces alarde de tus logros? | _____ | _____ |
| 24. ¿Eres capaz de concentrarte en un único tema durante un lapso de tiempo considerable? | _____ | _____ |
| | RARA VEZ
O NO | CASI SIEMPRE
O SÍ |
| 25. ¿En ocasiones, necesitas que otros te den ánimo para seguir adelante? | _____ | _____ |
| 26. ¿Sientes que tienes más energía cuando haces actividades que son de tu agrado? | _____ | _____ |
| 27. ¿La satisfacción personal es más importante que tener dinero para gastar en ti mismo? | _____ | _____ |
| 28. ¿Alguna vez sobrepasaste el límite de tus facultades en el trabajo o en la escuela? | _____ | _____ |
| 29. ¿Te gusta socializar con frecuencia? | _____ | _____ |
| 30. ¿Intentas buscarle el lado positivo a una situación negativa? | _____ | _____ |
| 31. ¿Le echas la culpa a otros cuando algo sale mal? | _____ | _____ |
| 32. ¿Te gusta encarar una tarea sin saber todos los posibles problemas que pueden surgir? | _____ | _____ |
| 33. ¿Toma el rechazo como algo personal? | _____ | _____ |
| 34. ¿Consideras que en general tienes mucha suerte y que eso explica tu éxito? | _____ | _____ |
| 35. ¿Es probable que trabajes durante muchas horas para lograr un objetivo? | _____ | _____ |
| 36. ¿Te gusta ser capaz de tomar tus propias decisiones en el trabajo? | _____ | _____ |
| 37. En general, ¿te levantas contento? | _____ | _____ |
| 38. ¿Eres capaz de aceptar un fracaso sin sentirte derrotado? | _____ | _____ |
| 39. ¿Tienes alguna cuenta de ahorros y alguna otra inversión personal? | _____ | _____ |

- 40. ¿Consideras que los empresarios asumen riesgos enormes? _____
- 41. ¿Consideras que un empresario exitoso debe tener un título universitario? _____
- 42. ¿Aprendes de los errores del pasado? _____
- 43. ¿Te orientas más hacia las personas que hacia el cumplimiento de objetivos? _____
- 44. ¿Consideras que las respuestas a tus problemas te llegan como por arte de magia? _____
- 45. ¿Disfrutas particularmente encontrar una solución para un problema frustrante? _____
- 46. ¿Prefieres tomar decisiones por ti mismo? _____
- 47. En tus conversaciones, ¿hablas más acerca de personas, que sobre acontecimientos o ideas? _____
- 48. ¿Te sientes bien contigo mismo a pesar de las críticas de otros? _____
- 49. ¿Duermes lo menos posible? _____
- 50. ¿Perseveras aún cuando otros te dicen que algo no puede hacerse? _____



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 1

Respuesta: conociendo las tendencias personales.

RN = RARA VEZ O NO

CS = CASI SIEMPRE O SÍ

Antecedentes personales

5. CS (formación familiar)
30. CS (optimismo, flexibilidad)
7. RN (actitud, energía, salud)
31. RN (responsabilidad personal, resolución de problemas)
9. CS (experiencia de desplazamiento)
32. CS (ingenio, asumir riesgos)
12. CS (educación)
33. RN (flexibilidad, confianza en sí mismo)
13. RN (ser alumno promedio es ser común)
34. RN (locus de control interno)
14. RN (independencia)
36. CS (independencia, responsabilidad)
15. CS (necesidad de logro)
37. CS (optimismo)
19. CS (responsabilidad)
38. CS (determinación, optimismo)
20. RN (responsabilidad temprana)
40. RN (confianza en sí mismo, control interno)
21. CS (experiencia temprana)
41. RN (ingenio, iniciativa)
42. CS (iniciativa, optimismo)

Patrones de comportamiento

44. CS (previsión, percepción, insistencia)
- RN (confianza en sí mismo, autocontrol interno)

- 45. CS (tolerancia de ambigüedad, iniciativa)
- 3. CS (asumir riesgos, autocontrol interno)
- 50. CS (optimismo)
- 4. CS (liderazgo)

Estilo de vida

- 6. CS (gestión, fijación de objetivos)
- 2. RN (sin tiempo disponible)
- 8. CS (orientado al logro)
- 11. RN (control, responsabilidad)
- 10. CS (creatividad, innovación)
- 29. RN (orientado al cumplimiento de objetivos, manejo del tiempo)
- 16. RN (impaciencia, orientado al riesgo)
- 35. CS (perseverancia, determinación)
- 17. RN (autocontrol interno)
- 39. CS (orientado a las ganancias)
- 18. CS (determinación, firmeza)
- 43. CS (necesidad de logro)
- 22. CS (impaciencia, energía)
- 46. CS (independencia, confianza en sí mismo)
- 23. CS (confianza en sí mismo, independencia)
- 47. CS (orientado a las ideas, creatividad)
- 24. CS (perseverancia, determinación)
- 48. CS (tolerancia a la ambigüedad, confianza en sí mismo)
- 25. RN (iniciativa propia, autocontrol)
- 49. CS (manejo del tiempo, energía)
- 26. CS (energía, recursos)
- 27. CS (egoísmo)
- 28. CS (confianza en sí mismo, firmeza)



TRANSPARENCIA 2

Competencias principales requeridas para una capacidad empresarial exitosa

Pueden definirse como:

- una serie de conocimientos
- determinadas habilidades
- ciertos rasgos personales

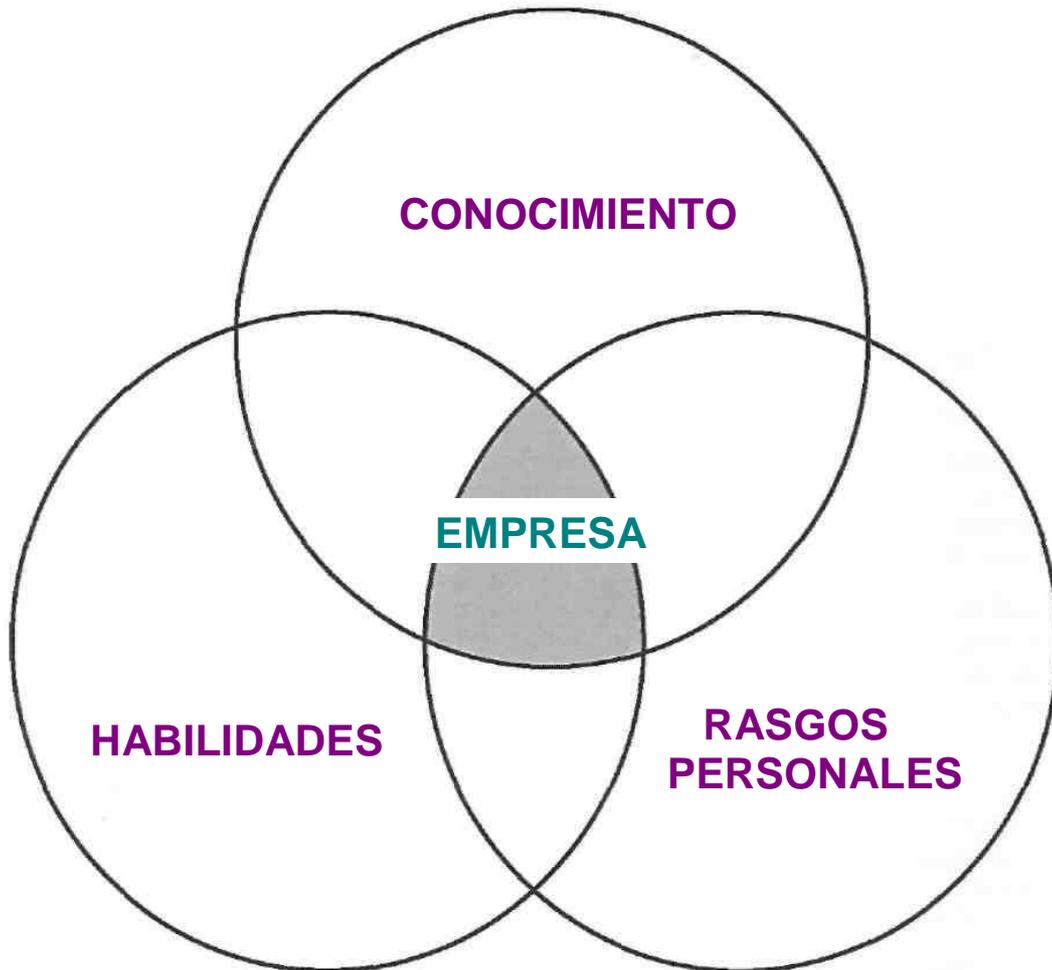
DEFINICIONES

- El **conocimiento** consiste en un conjunto de información almacenada que puede ser recuperada en un momento apropiado.
- La **habilidad** es la capacidad de aplicar el conocimiento.
- Los **rasgos personales** son la totalidad de cualidades o características que constituyen la individualidad de cada quien.



TRANSPARENCIA 3

Competencias necesarias para ser empresario





FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 3: Tema 1

Competencias para una capacidad empresarial exitosa

Se necesita contar con tres competencias principales para lograr una capacidad empresarial exitosa. Las competencias pueden definirse como:

- una serie de conocimientos
- determinadas habilidades
- ciertos rasgos personales

A. Se ha definido al **conocimiento** como un conjunto de información almacenada que puede ser recuperada en un momento apropiado. En el contexto empresarial puede manifestarse como información o familiaridad sobre aspectos tales como:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ■ una oportunidad de negocio | ■ el mercado |
| ■ los clientes | ■ los competidores |
| ■ los procesos de producción | ■ los asuntos técnicos |
| ■ la gestión empresarial | ■ las fuentes de asistencia |

Sin embargo, el conocimiento sobre negocios no es suficiente para lograr establecer y operar una empresa con éxito de igual forma que, por ejemplo, leer o informarse sobre cómo pilotar, conducir o nadar no le permitirá por sí solo pilotar un avión, conducir un automóvil o nadar en una piscina.

B. Se ha definido a la **habilidad** como la capacidad de aplicar el conocimiento. Esta puede adquirirse o desarrollarse mediante la práctica, como en el ejemplo de saber volar, conducir o nadar. A nivel empresarial, es posible distinguir entre habilidades de naturaleza técnica y administrativa. A continuación, se enumeran algunos ejemplos:

Habilidades técnicas

- Ingeniería
- Informática
- Costura
- Carpintería
- Mecánica
- Catering

Habilidades administrativas

- Marketing (incluido el proceso de venta)
- Gestión del tiempo
- Administración financiera
- Organización
- Planificación
- Liderazgo

En muchas sociedades se orienta a los hombres y a las mujeres para que adquieran solo ciertas habilidades técnicas o administrativas, las que se consideran apropiadas para las personas de su sexo. Es por esto que mujeres y hombres tienden a concentrarse en determinados sectores y actividades, incluso cuando no son en los que rinden más económicamente. En muchos países de América Latina las mujeres tienen menos acceso a la educación y la formación profesional. Aún así, tanto para hombres como para mujeres es relativamente fácil adquirir o desarrollar el conocimiento y las habilidades. Sin embargo, lleva más tiempo desarrollar ciertos rasgos personales que no son tan fáciles de cambiar o adquirir.

- C. Se ha definido a los **rasgos** como la suma de cualidades o características particulares que constituyen la individualidad de una persona. En un estudio comparado entre las culturas de India, Malawi y Ecuador, se determinaron 14 características empresariales personales (CEP) que parecen representar el comportamiento de los empresarios exitosos. La investigación fue financiada por USAID y llevada a cabo por McBer & Company y Management Systems International. Las 14 CEP pueden resumirse de la siguiente manera:

Un empresario exitoso:

- tiene iniciativa
- observa y actúa conforme a las oportunidades
- es perseverante
- busca información por sí mismo
- se preocupa por tener una calidad superior
- se compromete a cumplir con los contratos
- se orienta hacia la eficiencia
- planifica sistemáticamente
- soluciona problemas de manera original
- demuestra confianza en sí mismo
- calcula los riesgos que asume
- es firme
- es convincente
- utiliza estrategias influyentes

Lo más probable es que una persona que no tenga las tres competencias en su empresa encuentre dificultades para hacer funcionar el emprendimiento satisfactoriamente. ¿Qué sucedería si una persona tuviera solamente...

■ **Conocimiento y habilidades?**

Es muy poco probable que una persona que sólo posea conocimiento y habilidades subsista por mucho tiempo, incluso aunque lograra iniciar una empresa. Por ejemplo, sin los rasgos personales adecuados, podría mostrar poca perseverancia al enfrentarse a obstáculos importantes, podría no percatarse de las oportunidades o no actuar frente a ellas o, para comenzar, podría no desear asumir el riesgo calculado de emprender un negocio.

■ **Conocimiento y rasgos?**

Aquella persona que únicamente posea conocimiento y rasgos personales probablemente no sepa cómo aplicarlos si carece de las habilidades técnicas. O, podría suceder que sea demasiado dependiente de otros fuera del negocio y, por lo tanto, demasiado vulnerable. La solución podría ser encontrar un socio o emplear personas con las habilidades necesarias.

■ **habilidades y rasgos?**

Un empresario con habilidades y rasgos empresariales pero sin conocimientos podría ser capaz de iniciar un negocio. Sin embargo, en un ambiente competitivo, la falta de conocimiento o la familiaridad, por ejemplo, con clientes o el mercado (incluyendo sus tendencias) podría llevarlo al fracaso. La información es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier negocio.

I TEMA 2: **Identificación de las características empresariales**

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar una gama de características empresariales importantes para el éxito de un emprendimiento y del funcionamiento de una empresa.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Hay ciertas características que las personas deberían tener o poder desarrollar si desean ser empresarios. Al analizar las diversas características personales y habilidades con el grupo, surgirán una cantidad de rasgos (como por ejemplo, la capacidad de asumir riesgos y de ser líder) que diferenciarán a los emprendedores de los no emprendedores. Una vez finalizado este tema, los alumnos podrán identificar varias de sus características personales y determinar cuáles de ellas favorecerían el establecimiento o el funcionamiento con éxito de su propio negocio.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1 y analizar las ocho preguntas relativas a las cualidades empresariales.
2. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 2. Muestre la TRANSPARENCIA 1. Los alumnos deberán debatir sobre cada uno de los 16 rasgos e identificar a las personas de su comunidad (tanto en ámbito comercial como social) que manifiesten dichos rasgos.
3. Distribuya la FICHA DE LECTURA 3. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco alumnos. Ellos deberán leer la primera entrevista (Empresario 1: Juan Gómez). Cada grupo deberá debatir sobre las características empresariales de Juan Gómez y escribirlas en el EJERCICIO 1. Las características empresariales que Juan manifiesta podrían ser: independencia, confianza en sí mismo, realismo, dinamismo y energía. La clase podrá discutir las características empresariales de Juan.

Los alumnos leerán, debatirán e identificarán las características de los empresarios en el resto de las ocho entrevistas y terminarán de realizar el EJERCICIO 1. Debata con la clase las características empresariales manifestadas por cada uno de los empresarios entrevistados. Uno de los alumnos de cada grupo indicará las características empresariales identificadas

en cada estudio de caso y escribirá una lista en el pizarrón. Esta lista podrá incluir las siguientes características:

- Es seguro de sí mismo.
- Es independiente.
- Es optimista.
- Es líder dinámico.
- Tiene ideas originales.
- Desarrolla sus fortalezas.
- Es innovador y creativo.
- Es ingenioso.
- Es comprometido.
- Tiene iniciativa.
- Es versátil e informado.
- Se lleva bien con otros.
- Es flexible.
- Es receptivo a la crítica.
- Se orienta hacia los logros.
- Construye para el futuro.
- Se muestra muy motivado.
- Se orienta hacia las ganancias.
- Es perseverante y decidido.
- Se muestra dispuesto a escuchar.
- Es trabajador.
- Trabaja con energía y contundencia.
- Es perspicaz.
- Se orienta hacia los objetivos.
- Está dispuesto a asumir riesgos.
- Acepta desafíos.
- Se comunica de manera efectiva.
- Tiene aptitud para tomar decisiones.
- Establece sus propios estándares de desempeño.
- Es capaz de ver el panorama general.
- Es una persona bien organizada.
- Se entiende a sí mismo.
- Gestiona una organización.
- Es confiable, honesto.
- Sabe sobrellevar la incertidumbre.

Los alumnos examinarán las características empresariales incluidas en la lista completada en el pizarrón. Deberán luego evaluar las características y marcar si tienen **mucha** o **poca** importancia. Enfatice la importancia de estas características empresariales para el éxito del negocio.

4. Los alumnos deberán leer e intercambiar ideas sobre la FICHA DE LECTURA
5. Invite a un empresario a conversar con los alumnos acerca de las características de los empresarios exitosos.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 3: Tema 2

Identificación de empresarios en potencia

Cada vez más empleados están disconformes con los empleos remunerados por una serie de razones:

1. no les gusta acatar órdenes;
2. sus habilidades no son reconocidas;
3. los ingresos del empleado tienen un tope;
4. su responsabilidad es restringida;
5. es difícil poner en práctica sus propias ideas; y
6. no se sienten a gusto con la relación de dependencia con su empleador.

Los empleados disconformes pueden buscar oportunidades nuevas para convertirse en trabajadores autónomos. Tienden a emprender negocios por cuenta propia debido a muchos motivos:

1. independencia: desean ser su propio jefe;
2. necesidad inmediata de un empleo;
3. deseo de complementar sus ingresos salariales;
4. aspiración de desarrollar una empresa para sus hijos;
5. ambición de ganar más dinero que como empleado;
6. pretensión de tener una oportunidad para demostrar sus habilidades.

Aunque el término empresario se utiliza generalmente para describir a una persona que trabaja por cuenta propia, ser empresario significa mucho más que un empleo o una carrera, es un estilo de vida. Por lo tanto, debería analizar sus cualidades personales de manera realista. Las respuestas a las siguientes preguntas le darán algunos indicios respecto de sus habilidades empresariales.

1. ¿Habitualmente eres una persona motivada y trabajas duro para conseguir tus metas?
2. ¿Trabajas bien con otras personas?
3. En un equipo, ¿asumes habitualmente el rol de líder?

4. ¿Tienes facilidad para comunicarte con otras personas?
5. ¿Sabes escuchar?
6. ¿Tienes confianza en ti mismo?
7. ¿Tienes una visión positiva sobre ti mismo?
8. ¿Eres resuelto a la hora de tomar decisiones?

Cuanto más respuestas POSITIVAS obtengas, mejor empresario podrás ser. Uno de los aspectos fundamentales de ser empresario es que les proporcionas algo de valor a los demás. Cuanta más necesidad tengan las personas de obtener tu producto o servicio, mayores serán tus posibles beneficios. Si trabajas **para** ayudar a las personas, para elevar y mejorar sus estándares de vida, estarás atendiendo las necesidades de la sociedad. Esto es parte de lo que significa ser un buen ciudadano y un buen empresario.



FICHA DE LECTURA 2

Rasgos empresariales importantes

- 1. Ser muy trabajador.** Dirigir una empresa requiere mucha energía y empuje. Esto supone tener la capacidad de trabajar durante muchas horas cuando es necesario, trabajar intensamente por determinados períodos y tolerar menos horas de sueño.
- 2. Ser seguro de sí mismo.** Para ser exitosos, los empresarios deben creer en sí mismos y tener la capacidad de lograr los objetivos que se proponen. Esta cualidad se expresa con frecuencia mediante la creencia de "si deseas algo verdaderamente y estás preparado a esforzarte por ello, probablemente lo consigas".
- 3. Construir para el futuro.** El objetivo para la mayoría de los empresarios exitosos es asegurar el empleo y el ingreso para sí mismos en base a sus propias habilidades así como mejorar la calidad de vida y salud de sus familias. Esto significa comprender que puede llevarles varios años alcanzar un ingreso empresarial de nivel razonable.
- 4. Orientarse hacia las ganancias.** El interés por generar dinero es un indicador claro de la idoneidad de una persona emprendedora para convertirse en dueña de empresa. Esto implica reconocer que la empresa va en primer lugar y que sólo una vez que se generen ganancias, el empresario podrá tomar decisiones acerca de cómo utilizarlas, pudiendo ser para expandir la empresa o para uso personal o familiar.
- 5. Orientarse hacia los objetivos.** El éxito de una empresa depende de ser capaz de establecer metas u objetivos realistas y de trabajar con firmeza para lograrlos. Esta habilidad de fijar objetivos (para actividades o cosas que la persona crea que valen la pena) y de trabajar con determinación para lograrlas es primordial para ser empresario.
- 6. Ser perseverante.** Todas las empresas tienen sus problemas y decepciones. Ser perseverante al momento de solucionar un problema es una de las claves del éxito del empresario.
- 7. Saber enfrentar los fracasos.** Todos los emprendimientos de negocios implican inevitablemente desilusiones y fracasos además de éxitos. Saber enfrentar dichos fracasos supone reconocerlos, aprender de ellos y buscar nuevas oportunidades. Sin este rasgo, los primeros fracasos pueden socavar los intentos de una persona para obtener un empleo propio.
- 8. Ser receptivo a la crítica.** Los empresarios se preocupan por saber si son buenos en lo que hacen y por mantener registros de su desempeño. Ser receptivo a las críticas y consejos útiles de parte de otros es otro rasgo fundamental de un empresario.

- 9. Demostrar iniciativa.** Hay estudios que demuestran que los empresarios exitosos toman la iniciativa y se ponen a sí mismos en la posición de ser personalmente responsables por el éxito o el fracaso.
- 10. Estar dispuesto a escuchar.** El empresario exitoso no es una persona introvertida que no utiliza nunca recursos externos. Ser independiente no excluye la habilidad de pedir ayuda cuando es necesario a personas tales como empleados bancarios, contadores o asesores empresariales. Ser capaz de escuchar el consejo de otros es una característica clave de un empresario.
- 11. Establecer los propios estándares.** Establecer estándares de desempeño y luego trabajar para alcanzarlos es otro indicador de que estamos frente a un empresario exitoso. Estos estándares pueden vincularse con los ingresos, la calidad, las ventas y la rotación del inventario. La mayoría de los empresarios quieren superarse cada año, para establecer y alcanzar patrones cada vez más altos.
- 12. Saber sobrellevar la incertidumbre.** Ser empresario es mucho más arriesgado que tener un empleo. Esta incertidumbre se refiere a las ventas y al volumen de negocios pero a veces también se manifiesta en otras áreas tales como la entrega de material, los precios y el respaldo bancario. La habilidad para saber sobrellevar la incertidumbre sin aumentar demasiado el estrés es un rasgo necesario para convertirse en empresario.
- 13. Asumir compromisos.** Iniciar y hacer funcionar una empresa requiere un compromiso total por parte del empresario con respecto al tiempo, el dinero y el estilo de vida. Deberá ser una prioridad fundamental en su vida. Las personas que se comprometen encuentran fácilmente formas de obtener apoyo de los otros para su negocio.
- 14. Desarrollar las fortalezas.** Los empresarios exitosos cimientan su trabajo en sus fortalezas, como, por ejemplo, sus habilidades manuales, interpersonales, organizacionales, de ventas, de redacción, el conocimiento de un producto o servicio en particular, o de personas de un determinado sector, así como la capacidad de tender una red de contactos y hacer uso de ella.
- 15. Ser confiable y honesto.** Las cualidades de honestidad, negociación justa y confianza con respecto a aquello que uno ha prometido son rasgos esenciales de un empresario.
- 16. Estar dispuesto a asumir riesgos.** Para ser empresario es necesario asumir riesgos. Los empresarios tienen la habilidad de asumir riesgos medidos o calculados. Entre ellos podemos citar el cálculo de los costos y ganancias probables, la probabilidad de éxito y la confianza en sí mismo para hacer que el riesgo se compense tanto en términos del negocio como de la vida privada. Los empresarios también pueden ser considerados como "evasores de riesgos", cuando acuden a otros para que los tomen, por ejemplo, banqueros, proveedores y clientes, o los asuman en parte.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 2

Rasgos empresariales

- Ser muy trabajador.
- Ser seguro de sí mismo.
- Construir para el futuro.
- Orientarse hacia las ganancias.
- Orientarse hacia los objetivos.
- Ser perseverante.
- Saber enfrentar los fracasos.
- Ser receptivo a la crítica.
- Demostrar iniciativa.
- Estar dispuesto a escuchar.
- Establecer los propios estándares.
- Saber sobrellevar la incertidumbre.
- Ser comprometido.
- Desarrollar las fortalezas.
- Ser confiable y honesto.
- Estar dispuesto a asumir riesgos.



FICHA DE LECTURA 3

MÓDULO 3: Tema 2

Entrevistas con nueve empresarios



EMPRESARIO 1: Juan Gómez.

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

Comencé trabajando en un restaurante en otro pueblo. Trabajé de mozo, de cocinero, me ocupé de las compras y la contabilidad y así me familiaricé con el negocio. Luego, trabajé algún tiempo en otros dos restaurantes del pueblo, donde aprendí a gestionar un restaurante. Muchos piensan que si son buenos cocineros ya pueden abrir un restaurante, ipero no es tan sencillo! Es importante conocer cada aspecto de una empresa del sector alimenticio, como la compra, la publicidad, la cocina, el manejo de los empleados y la relación con los clientes.

Muchos jóvenes se me acercan y me dicen, “me gustaría que me enseñaras a gestionar un restaurante para poder abrir mi propio negocio”. Enseguida les contesto: “no hay problema, primero deberán trabajar en la cocina, en la barra, atender y limpiar las mesas”. Pero me dicen, “usted no entiende; quiero aprender sobre la gestión”. Pero yo creo que es importante “sentir el negocio” desde “abajo” para luego ser capaz de gestionar la propia empresa.

Disfruto de la libertad de mi negocio. Me gusta ser mi propio jefe. Tengo doce empleados y me agrada cuando me piden consejos. Ahora me resultaría difícil tener que trabajar para otro. Pero algún día podría convertirme en un empleado. Tengo sólo veintiocho años y mi carrera aún puede cambiar mucho. Espero que si alguna vez tuviera que trabajar para otros, tenga bastante libertad para hacer lo que yo quiera. Me gusta tomar decisiones y tener liderazgo.



EMPRESARIO 2: Doris Herrero.

(Doris es propietaria de una farmacia desde hace seis años).

Creo que aquellos que deseen iniciar un negocio deberían fijarse plazos para el comienzo. Mientras tanto, deberían averiguar todo lo posible acerca de las ganancias, el volumen, los precios, el flujo de caja, el personal, la publicidad y la contabilidad. Tener una empresa propia no lleva más tiempo que trabajar para una gran compañía. Cuando trabajas para una compañía, ellos sienten que tu vida es su vida. Para eso es mejor ser tu propio jefe. A pesar de que me fui físicamente de las instalaciones de mi empresa, nunca abandono mentalmente mi negocio. Siempre lo tengo en la cabeza. Por otro lado, estoy convencida de que si yo no hago que algo suceda en mi empresa, nada pasará: esta es mi filosofía empresarial.

Aunque yo misma soy parte de una minoría como empresaria en ese campo, uno de los mayores placeres que obtengo es poder ofrecer buenos empleos a otras mujeres. Supongo que otra de las razones para ser propietaria de una empresa es que mi valor neto ha mejorado, aunque mi ganancia disponible es menor porque reinvierto la mayor parte de ésta en el negocio, ya que quiero que crezca.

Las otras seis farmacias del pueblo pertenecen a hombres. Soy la única mujer dueña de una farmacia.



EMPRESARIO 3: María Estévez

(María es propietaria de una tienda de equipamiento gastronómico y utensilios de cocina desde hace seis meses).

Para mí, simplemente se es empresario o no se es. Si lo eres, siempre estarás pensando en cómo iniciar tu propio negocio. De hecho, hoy en día, es mejor para una persona joven con talento empresarial, aunque sin demasiado capital, tener una empresa que pueda controlar. Si depositas tu dinero en una cuenta de ahorros, otra persona lo controlará.

Compré mi empresa con varios socios. No soy experta en equipamiento gastronómico pero considero que no importa qué tipo de negocio emprendas siempre que tengas talento en la promoción y buena imaginación para desarrollar ideas y productos. Adquirí mucha experiencia como ejecutiva de cuentas en una agencia publicitaria. La mayoría de los empresarios piensan en cómo hacer crecer su empresa. Ya hemos ampliado el negocio a un local más grande en el centro comercial cercano. Espero que podamos abrir un nuevo local este próximo verano. Si tienes un buen concepto, la mejor manera de ganar más dinero es abrir más tiendas.

Sigo siendo empleada de la agencia de publicidad. Necesito una fuente de ingresos fija porque por ahora la tienda es bastante nueva y mis ingresos son bajos. En este momento, no podría ganar suficiente dinero como para abandonar mi empleo. Probablemente, este no sea el mejor momento económico para iniciar un negocio, pero soy optimista. Incluso en los peores momentos económicos, los empresarios pueden ganar dinero.



EMPRESARIO 4: Patricia Guzmán

(Patricia Guzmán es una de los cuatro propietarios de una compañía que tiene una emisora de radio local desde hace diez años).

Lo más importante es ingresar a un negocio que sea de tu agrado y que pertenezca a un sector con el que estés familiarizado. Yo había trabajado en una emisora de radio por muchos años, antes de comenzar con nuestra empresa. Al momento de decidir qué negocio emprender, es necesario saber cuáles son las condiciones del sector y preguntarse: ¿cuál será el futuro de la empresa? Hace diez años, nos dimos cuenta del potencial de crecimiento que tenía una radio. Mis socios y yo pensamos que era el momento ideal para comprar una emisora.

Construir una empresa implica mucha más imaginación y creatividad de lo que muchos piensan. Ser dueño de una empresa supone madurez y la capacidad de trabajar con otros de manera eficaz, incluyendo los empleados. En este momento trabajan muchas personas para nosotros y debemos saber bien cómo tratar con ellos.

Es necesario tener buenos colaboradores, por ejemplo, un abogado confiable, un contador, un agente de seguros y un banquero. También es necesario tener dinero. Es difícil reunir el capital inicial, especialmente con las condiciones que uno desea. A nosotros nos llevó tres años recaudar el dinero necesario para comprar la emisora de radio.

Si emprendes un negocio con otras personas, ya sea formando una sociedad colectiva o una sociedad anónima, es necesario asegurarse de que todos tengan los mismos intereses y objetivos. Es fundamental tener claro quién hace qué y con qué habilidades puede contribuir a la empresa. También ayuda ser amigos. No estoy de acuerdo con la idea de que no puedes ser amigo de tus socios. Puedes serlo, si eres capaz de lograr una buena comunicación con todos.



EMPRESARIO 5: Andrés Salas.

(Andrés abrió su primera tienda doce años atrás y ahora tiene varias tiendas en las afueras de la ciudad).

Para iniciar una empresa debes estar un poco loco. Pero supongo que si tu locura tiene un método, estarás en buen camino. Yo comencé mi negocio porque advertí un nicho específico en el mercado donde vivo. Muchas personas que viajaban al exterior comenzaron a familiarizarse con cierta mercadería extranjera. Sin embargo, no existía ninguna tienda que ofreciera alguna línea de productos de cocina buenos y baratos fabricados en el exterior.

Se requiere mucho dinero para abrir una tienda minorista; entre otras cosas, para la mercadería, la decoración, los artefactos y una buena ubicación. La dificultad de este tipo de empresas es que no tienen gran liquidez, es decir, no es fácil intercambiar sus activos rápidamente por efectivo. Dependiendo de la situación económica, podrías vender tu negocio por menos de lo que realmente vale. En una empresa minorista es posible que te encuentres siempre sin dinero en efectivo. La empresa puede brindarte buenas ganancias, sin embargo, a medida que vaya funcionando bien deberás reinvertir tus ingresos en la empresa para reponer la mercadería y expandirte. En este momento tengo dos tiendas y debo dedicarle tiempo a ambas. A veces me pregunto si fue una buena idea comprar la segunda tienda. Vivo una situación muy estresante actualmente ya que uno de los gerentes tiene un problema personal muy grave y las ventas en esta tienda han descendido en los últimos tres años. Quizás tenga que despedirlo y contratar a un nuevo gerente.



EMPRESARIO 6: Esteban Bedoya.

(Desde hace cuatro años, Esteban es propietario de una compañía que se especializa en promociones y comunicaciones).

Para mí fue el momento ideal para iniciar mi propio negocio. Mi esposa tenía trabajo, no teníamos hijos ni responsabilidades pero sí algo de dinero. Había trabajado para una pequeña agencia de publicidad durante siete años y dejé la empresa en muy buenos términos. No me llevé ninguna de las cuentas con las que trabajaba así que no hubo rencores. Para empezar una empresa como la mía no se necesita una gran inversión. Creo que la inversión más importante que hice fue comprar una computadora. Hice un depósito inicial para un teléfono, compré varios archivadores e intercambié servicios profesionales por espacio de oficina.

Cuando abrí, envié anuncios a todas las personas que conocía. La gente no te llama inmediatamente, pero tu nombre queda resonando en algún lugar y luego te llaman. También envié un boletín informativo a los contactos empresariales que pensé podrían ser futuros clientes. Cualquier empresa (no importa cual) existe 99% gracias a las ventas. Si no puedes vender, no ganarás dinero.



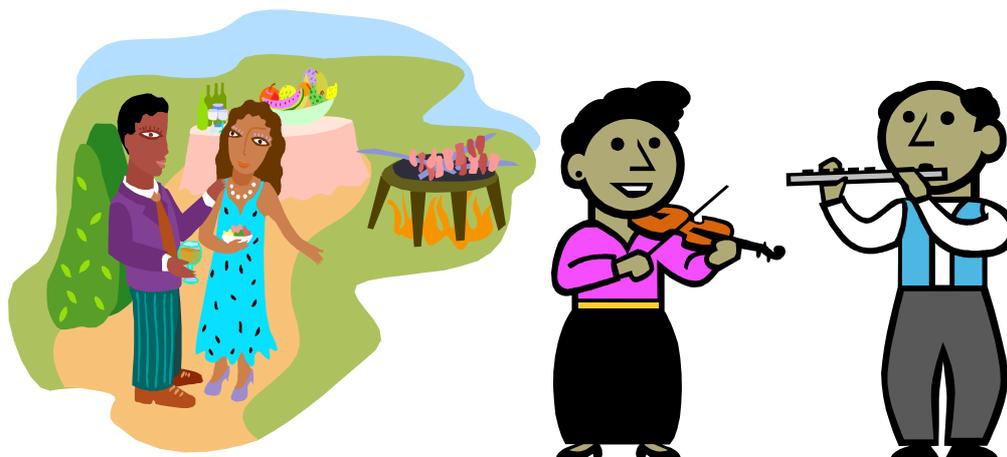
EMPRESARIO 7: Manuel López.

(Manuel es propietario de una galería de arte que se especializa en impresiones firmadas y pósters de arte).

Cuando pensé por primera vez en abrir una galería, fui a ver y a hablar con gente de la comunidad artística. Les pregunté qué necesitaba saber para abrir una galería. A medida que hablaba con más personas, obtenía más ideas. No es bueno ser tímido al pedir ayuda a otros empresarios. No todos se muestran muy abiertos a compartir sus ideas, pero la mayoría son amigables y consideran que la competencia es saludable. Además, a los empresarios exitosos les encanta hablar de sus triunfos.

Manejar un negocio lleva mucho tiempo. Debes estar dispuesto a trabajar los siete días de la semana y pensar en el negocio las 24 horas del día. A veces es solitario, no hay nadie a quien consultar y los problemas son todos tuyos, sin embargo, tener algo de experiencia en ventas me ayudó en la empresa. No obstante, había muchas cosas concretas para aprender. Las escuelas de negocios no te enseñan a envolver paquetes, pero ese es solo un aspecto importante en una tienda de venta por menor.

Mi consejo para cualquiera que desee iniciar su propio negocio, especialmente una empresa minorista, es ser flexible y saber adaptarse a las tendencias del mercado. No llenes tu negocio de cosas que creas que tus clientes deban tener. Sé fiel a tus principios y gustos pero no culpes al cliente si la mercadería no se vende. Estoy muy orgulloso de mi galería. Igualmente, siempre tengo que seguir trabajando para hacer que mi negocio crezca. No creo que llegue el momento en que pueda sentarme tranquilo y decir "ya lo hice". Siempre habrá problemas y mi tarea es resolverlos.



EMPRESARIO 8: Armando Arce.

(Armando y su socio son propietarios de una empresa que ofrece alimentos, bebidas y música folklórica desde hace casi un año).

Siempre me ha gustado la música folklórica y tengo varios amigos músicos. Hacía mucho tiempo que mi socio y yo pensábamos en abrir un lugar como este. El verano pasado, un amigo vio que se alquilaba este local. Teníamos algo de dinero y decidimos alquilarlo. La ubicación parecía ideal, ya que está en una zona donde la música en vivo parece estar poniéndose de moda. Ahora hay nueve lugares por la zona que ofrecen espectáculos en vivo. Creo que hay más entretenimiento en vivo por aquí que en cualquier otro lugar de la ciudad. Y toda esa competencia genera mucho más movimiento en el barrio.

Lo mejor de tener este negocio es que me encuentro exactamente donde quiero estar y trabajando con buena gente. Disfruto de las relaciones públicas de mi trabajo. No es que no haya problemas; ser propietario de una empresa siempre produce mucha ansiedad. La sociedad ha funcionado bien, pero trabajar con un amigo ha significado aprender a relacionarnos de otra manera. En general, estoy contento con el negocio. Cada noche, soy responsable de la limpieza del lugar y, de hecho, lo disfruto porque es mío.



EMPRESARIO 9: Ana María Hernández.

(Ana María es propietaria de una casa de cambio que abrió hace cuatro años).

Había trabajado durante veinticinco años en casas de cambios y estaba decidida a tener una propia. Al principio tuve dificultades para obtener suficiente capital. Creo que los bancos no se mostraban muy dispuestos a ayudarme porque soy mujer. Pero necesitaba asistencia financiera porque yo no contaba con suficiente dinero.

En mi comunidad, la delincuencia es un problema si eres dueño de un negocio. Esa es la mayor dificultad que tengo con mi empresa. Decidí invertir dinero en un guardia de seguridad para evitar que los clientes fueran asaltados al momento de salir del cambio.

No quiero perder mi negocio y para eso tengo que trabajar muy duro para poder vivir dignamente. A decir verdad, pensé que iba a ganar más dinero pero por ahora sólo voy llegando al punto de equilibrio, sin embargo, soy optimista. No me gustaría tener que trabajar otra vez para otra persona. Soy mi propia jefa y algo he logrado. De hecho, logré hacer mis sueños realidad. Para mí, tener mi propio negocio es simplemente lo mejor de lo mejor.



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 2

Características empresariales

Cada uno de los empresarios entrevistados brindó información interesante y valiosa con respecto a sus éxitos empresariales. Lee las nueve entrevistas de la FICHA DE LECTURA 3 y subraya las palabras y frases que indican las características personales que tú crees son las más importantes para ser dueño y hacer funcionar tu propia empresa. Escribe la información en los espacios correspondientes.

EMPRESARIO	CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS
1. Juan Gómez	
2. Doris Herrero	
3. María Estévez	
4. Patricia Guzmán	
5. Andrés Salas	
6. Esteban Bedoya	
7. Manuel López	
8. Armando Arce	
9. Ana María Hernández	



FICHA DE LECTURA 4

MÓDULO 3: Tema 2

La importancia de los empresarios

Un empresario podría definirse como una persona capaz de analizar el entorno que lo rodea, generar ideas, reunir recursos y tomar medidas para aprovechar una oportunidad. Es necesario que los estudiantes descubran las posibilidades de ser empresarios tanto en su vida personal como en la gestión de actividades empresariales.

Deberían comprender que se requiere una serie de recursos para que una empresa funcione con éxito. Los empresarios son expertos en el uso de recursos tanto en su vida personal como en situaciones empresariales. Entre dichos recursos podemos citar el dinero, el material, la energía, las habilidades, el conocimiento y el tiempo.

Para que una economía basada en el mercado funcione bien y de manera eficiente y próspera, es fundamental que existan empresarios, es decir, hombres y mujeres creativos capaces de determinar lo que el mercado necesita y desea y que a su vez encuentren una manera eficiente de atender a dicha demanda. El sistema económico funciona gracias a los empresarios, que también mejoran la vida de los demás mediante la creación de nuevos productos, el desarrollo de métodos eficientes y nuevos y la oferta de precios más bajos a través de una competencia eficaz.

Un empresario exitoso percibe lo que los consumidores quieren o querrían tener y lo produce de manera competitiva para venderlo. Las ganancias representan el rendimiento del negocio si la demanda se satisface de manera eficaz y, por otro lado, las pérdidas son el resultado de no atender dicha demanda.

Un empresario también toma decisiones eficaces acerca de cómo producir de manera eficiente para obtener productos competitivos, es decir, con un precio y una calidad aceptables para el consumidor. Además, por su responsabilidad social, también fabrica productos que cumplen con requisitos de seguridad, medioambientales y legales.

A su vez, deciden respecto del modo de distribución de los bienes y servicios producidos para aquellos clientes que están dispuestos y pueden pagar por ellos. A través de la competencia, los empresarios pueden ofrecer precios que tengan influencia sobre las decisiones de compra de los consumidores

I TEMA 3: Liderazgo empresarial

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Identificar las cualidades de liderazgo esenciales para ser exitosos como empresarios.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Ante todo, se considera a los empresarios como propietarios/gerentes de sus empresas. También es posible considerarlos como líderes de la comunidad. Muchas de las competencias de liderazgo utilizadas en una empresa pueden aplicarse al desarrollo de una comunidad. Por la misma naturaleza del trabajo, los empresarios deben ser líderes. Los líderes exitosos dependen de otras personas para alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, la manera en que los empresarios se relacionan con sus empleados determinará su estilo de liderazgo. En muchos casos, los empleados hacen exactamente lo que los empleadores esperan. Si un empleador espera que los empleados acepten sus responsabilidades, probablemente actuarán de manera responsable.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer la información de base contenida en la FICHA DE LECTURA 1. Luego, la clase debatirá sobre: (a) los tres tipos de estilo de liderazgo y (b) las ocho técnicas que utilizaría un líder especialmente orientado hacia las personas, para motivar a sus empleados.
2. Distribuya después la FICHA DE LECTURA 2. Aquí se puede dar tiempo a los alumnos para que lean la ficha de lectura o pedir a dos voluntarios que pasen al frente y que representen el diálogo de la Ficha. Haga las siguientes preguntas para generar un debate sobre la FICHA DE LECTURA 2.
 - ¿Estás de acuerdo con Cristina con respecto a la idea de que las personas simplemente odian trabajar? ¿Por qué estás de acuerdo o por qué no?
 - ¿Por qué crees que son diferentes las dos oficinas?
 - Si pudieras elegir, ¿a quién de los dos elegirías como tu empleador? ¿Por qué?
3. Muestre la TRANSPARENCIA 1. Debata acerca de las dos teorías

comparándolas con los aspectos mencionados en la transparencia. Pida a los alumnos que comenten cada uno de dichos aspectos e indiquen si están de acuerdo o no con cada una de las teorías.

Formular las siguientes preguntas a los alumnos:

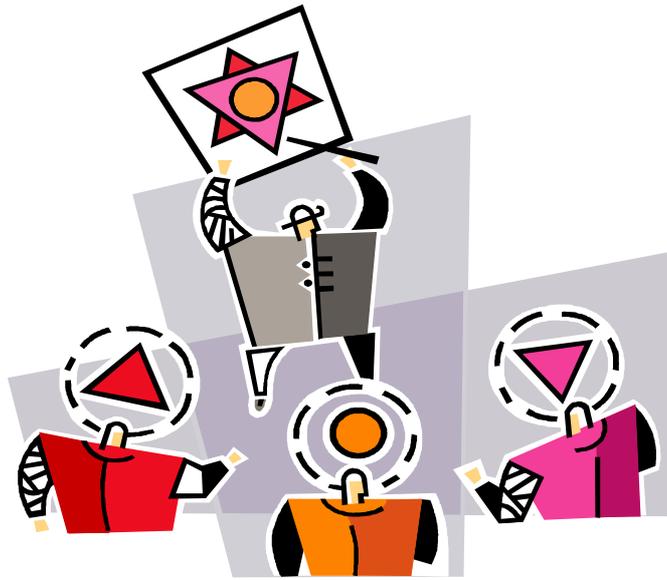
- ¿Qué tipo de líder te gustaría ser? ¿Por qué?
 - Imagina que crees en la Teoría X. ¿Cómo reaccionarían tus empleados ante tu estilo de liderazgo?
 - ¿En qué se diferenciarían las relaciones entre empleador y empleado si creyeras en la Teoría X en lugar de en la Teoría Y?
4. Para resaltar los rasgos de liderazgo más importantes, muestre la TRANSPARENCIA 2 y analice ejemplos en situaciones empresariales. Haga las siguientes preguntas a los estudiantes:
- ¿Crees que los hombres y las mujeres tiendan al mismo estilo de liderazgo? En caso negativo, ¿cuáles serían las principales diferencias? (¿Tienden a acercarse a la teoría X o la Y?). ¿Qué crees que podrían aprender entre sí para mejorar las habilidades de líder? ¿Cómo?

Consejos sobre género:

Las habilidades de liderazgo se adquieren por medio de la socialización. Frecuentemente se socializa a las niñas para que sean tímidas, recatadas y cuiden de otros. A los niños se los suele socializar para que sean líderes, asuman riesgos y tomen decisiones. Las mujeres pueden no estar familiarizadas con ejercer un papel de líderes y por eso puede que no logren reconocer en sí mismas las habilidades de liderazgo. Como docente, evidencie que dichas habilidades pueden ser adquiridas y dé oportunidades para experimentarlas y mejorarlas.

5. Una vez que se haya trabajado sobre los tres temas que tratan el potencial, las características y el liderazgo empresarial, los alumnos sabrán qué competencias empresariales personales son necesarias para dirigir una empresa exitosa.

Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 3 relativa a lo que necesitan hacer para mejorar su perfil empresarial. Por último, deberán preparar un plan personal ayudándose del EJERCICIO 1.





FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 3: Tema 3

Estilos de liderazgo

Los empresarios tienen la responsabilidad de fijar los objetivos y trazar un plan para su empresa. El trabajo de los empleados desempeña un papel muy importante en la realización de dichos planes y el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, desarrollar y mantener la moral es una tarea fundamental del empresario.

Los rasgos de liderazgo varían de persona a persona. Ser consciente de que tú mismo eres responsable de tu competencia de liderazgo, te ayudará a esforzarte por mejorar. No existe una única manera de convertirse en líder. Los empresarios son personas que han desarrollado sus propios estilos de liderazgo. Tres de los más utilizados son los siguientes:

1. el de "mano dura" o líder autocrático que toma decisiones y da órdenes sin pedir la opinión de sus empleados;
2. el que dice "votemos" o líder democrático que escucha las opiniones de los miembros del grupo para tomar decisiones;
3. el de "cero interferencia" o líder *laissez-faire* ("dejar hacer", en francés) que deja todas las decisiones a la opinión de los miembros del equipo.

Casi todos los líderes utilizan una combinación de estilos, dependiendo del grupo y del contexto. Los líderes del mundo empresarial tienen dos responsabilidades fundamentales:

- a. la responsabilidad con respecto a las tareas, o "garantizar que el trabajo se haga", y
- b. la responsabilidad con respecto a las personas, o mantener la moral del empleado.

En gran medida, el liderazgo es una actitud que se demuestra en la forma en que los empresarios "garantizan que el trabajo se haga". En general, un líder está dispuesto a asumir desafíos que supongan grandes riesgos y potenciales "grandes oportunidades".

Un líder entiende la totalidad de la tarea que debe lograrse y es capaz de identificar maneras nuevas e innovadoras para llevarla a cabo. Para mantener la moral, un buen líder debería seguir la siguiente pauta: "trata a los demás como te gustaría que te traten a ti". Intentar ver una situación a través de los ojos de las otras personas que participan, ayuda a generar una actitud positiva hacia los empleados.

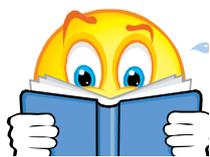
Un buen líder logra un equilibrio entre los dos siguientes tipos de responsabilidad. Por un lado, en ciertas situaciones, tales como armar un nuevo grupo de trabajo, es preciso prestar más atención a las personas que a las tareas. Por otro, hay situaciones, tales como la presentación de un nuevo procedimiento, en las que se requiere prestar mayor atención a las tareas que a las personas. Comprender lo que significa liderazgo

puede ayudar a los empresarios a convertirse en líderes más efectivos.

Los empresarios deben lograr motivar a sus empleados. Algunos empresarios motivan a otros con su ejemplo de esfuerzo en el trabajo, pero esta modalidad no es necesariamente el mejor estilo de liderazgo. Los empresarios que se orientan hacia las personas frecuentemente son los mejores motivadores.

A continuación, se presentan algunas técnicas que utilizarían los empresarios que se orientan fundamentalmente hacia las personas para motivar y dirigir a sus empleados.

1. Aumentar la confianza y la autoestima de los empleados a través del elogio al buen trabajo y demostrando que siempre se valoran los mejores esfuerzos.
2. Informar a los empleados qué se espera que logren. La buena comunicación es esencial para el éxito.
3. Delegar potestades y responsabilidades a sus subordinados.
4. Utilizar el rol de líder para mantener un contacto personal con todos los empleados.
5. Recompensar el comportamiento deseado, ya que los empleados tienden a repetir el comportamiento premiado. No recompensar el comportamiento indeseado, ya que habitualmente las personas no repiten el comportamiento que no ha sido premiado.
6. Ser un escucha activo, es decir hacer los comentarios pertinentes a la persona con la que se habla.
7. Establecer metas específicas, claramente interpretadas y medibles y revisarlas periódicamente.
8. Realizar acciones correctivas. Discutir aspectos negativos del desempeño de un trabajador en privado. Nunca criticar a un trabajador en público.



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 3: Tema 3

Diálogo entre dos empresarios

En el día de hoy, Cristina y Luis se reunieron para almorzar. Ambos son propietarios de pequeñas imprentas que son bastante similares. Mantuvieron la siguiente conversación:

Cristina: A veces me pregunto cómo es que logramos hacer el trabajo en mi empresa. Hoy llegué de hacer unos trámites y encontré a todos los empleados sentados, riéndose y haciendo bromas. Tengo que mantenerlos ocupados todo el tiempo.

Luis: ¡Qué lástima! Yo estoy muy conforme con el esfuerzo extra que todos mis empleados están haciendo durante la temporada de vacaciones.

Cristina: Creo que las personas simplemente odian trabajar.

Luis: No estoy de acuerdo. A mis empleados parece gustarles su empleo.

Cristina: Bueno, a los míos no. Trato de simplificarles el trabajo lo más posible pero sencillamente no lo notan. No es que no sepan quién manda. Tengo que recordarles todos los días que soy la jefa.

Luis: Sabes, me pregunto si realmente lo que la gente quiere es trabajo sencillo. Me parece que si el trabajo es demasiado sencillo, se aburren.

Cristina: Bueno, no estoy segura. Lo único que sé es que tengo que exigir constantemente a mis empleados para que se esfuercen en el trabajo. Si dejo de exigirles, se relajan.

Luis: Tal vez les exiges demasiado. Mis empleados toman la mayoría de las decisiones con respecto a su trabajo. Prácticamente no tengo que exigirles.

Cristina: A mis empleados no les importa si el trabajo se hace o no. Si tuvieran que tomar sus propias decisiones, simplemente no trabajarían. Lo único que les interesa es cobrar el sueldo.

Luis: Realmente no estoy para nada de acuerdo contigo. Me parece que en general las personas desean hacer un buen trabajo. El mes pasado, a mis empleados se les ocurrió una manera de reorganizar la zona de trabajo para que sea más fácil ayudarse entre sí. ¿Por qué no les pides a tus empleados que sugieran ideas para mejorar la empresa?

Cristina: ¿Me estás tomando el pelo? No les importa para nada. Si les dejara sugerir algo, lo que propondrían sería estar de fiesta todo el tiempo.

➔ Nota: En la práctica, tanto el personal de Cristina como el de Luis producen aproximadamente la misma cantidad de trabajo. Sin embargo, sus maneras de dirigir a los empleados son muy diferentes.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 3

¿Cómo ven los líderes a los empleados?

TEORÍA X	TEORÍA Y
Apático, vago, hay que estimularlo.	Naturalmente activo, luchador.
Trabaja bajo amenaza de hambre, pérdida del empleo, humillación.	Trabaja para cumplir objetivos, encuentra satisfacción, construye una buena vida.
Su sueldo es lo único que lo motiva.	Muchas razones: logro, aceptación, reconocimiento, servicio, éxito individual.
Dependiente, debe recibir órdenes, necesita un líder que lo motive, lo impulse, lo mueva.	Independiente, capaz de autogestionarse y de establecer sus propios objetivos; hay que darle libertad y ayudarlo.
Irresponsable, inmaduro, debe ser supervisado y controlado de cerca.	Maduro, responsable, capaz de autocorrección.
Conformista, necesita una rutina ya estipulada. Se resiste al cambio.	Inventivo, flexible, creativo; necesidad de diseñar nuevas formas.
Individualista, egoísta, busca beneficios sólo para sí.	Sociable, se preocupa naturalmente por ayudar y cooperar.
Conforme con un buen sueldo y tratamiento justo; intereses limitados y egoístas.	Busca un significado más amplio de la vida y el trabajo, tiene necesidad de ver más allá del presente.
Se limita a lo que ha logrado.	Potencial no desarrollado.
En general, poco confiable.	En general, se puede confiar en él.



TRANSPARENCIA 2

Rasgos importantes del liderazgo

1. Tratar a los demás como personas y no como números.
2. Ser diplomático y coherente en sus relaciones con los demás.
3. Ser justo y honesto al tratar con los demás.
4. Dar buenos ejemplos para los demás.
5. Ser cooperador.
6. Ser confiable.
7. Escuchar bien y ser respetuoso de los puntos de vista de los demás.
8. Ser alegre y optimista.
9. Ser útil para ayudar a los demás a mejorar su trabajo.
10. Ser receptivo y aceptar nuevas ideas.
11. Ser emocionalmente estable al tratar con las personas.
12. Ser muy trabajador.
13. Ser leal a sus empleados.
14. Aceptar las responsabilidades.
15. Admitir los errores.
16. Obtener buenos resultados.
17. Tener buenos hábitos de trabajo.
18. Promover el bienestar y el sentido de pertenencia a la empresa entre los empleados.



FICHA DE LECTURA 3

MÓDULO 3: Tema 3

Personalidad empresarial

Para mejorar su personalidad empresarial siga los siguientes pasos.

Paso 1:

Autoanálisis

- A. Haz una lista de los rasgos y competencias empresariales que aprendiste en las clases anteriores. Califica tu personalidad y rasgos sociales lo más francamente posible, tomando como referencia esta lista y utilizando la siguiente escala: 1) Lo tengo, 2) Lo tengo en parte, 3) No lo tengo.
- B. Pide a tu familia y amigos que te califiquen según la misma prueba y compara tus resultados con los suyos.

Paso 2:

Desarrollar un plan de acción personal

- A. Convéncete de que quieres mejorar tu personalidad y rasgos sociales.
- B. Observa a tus amigos, padres y profesores para ayudarte a preparar un plan que te permita cambiar.
- C. Pide a tus amigos, padres y profesores que te ayuden a preparar un plan que te permita cambiar.

Paso 3:

Ponerlo en práctica

- A. Esfuérate por mejorar tus rasgos de personalidad positivos.
- B. Trata de deshacerte de los malos hábitos tan pronto como sea posible.
- C. Establece metas a corto plazo de semana en semana.

Paso 4:

Autoevaluarse regularmente

- A. Califícate una vez más según la prueba de personalidad y rasgos sociales y observa si has mejorado.
- B. Trata de mejorar tus debilidades.
- C. Analiza si estás cayendo nuevamente en los malos hábitos y, si así fuera, vuelve a tu plan.



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 3

Analiza cada uno de los cuatro pasos indicados en la FICHA DE LECTURA 3 para mejorar tu personalidad empresarial y desarrolla un plan personal según el siguiente cuadro.

Nº	Título	Medidas a tomar	¿Cuándo lo llevarás a cabo?
1.	Autoanálisis		
2.	Desarrollar un plan de acción personal		
3.	Ponerlo en práctica		
4.	Autoevaluarse regularmente		

I TEMA 4: Principios de negociación

II TIEMPO ESTIMADO:

- 3 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Explicar las reglas de una negociación exitosa.

IV JUSTIFICACIÓN:

- Como empresario, negociar implica concordar con grupos de trabajadores las tareas o la carga de trabajo; significa organizar situaciones para beneficiar al grupo. Algunos desafíos que pueden surgir en el curso de una negociación pueden ser: comprobar que existen vacíos legales en la administración de políticas; controlar la producción; recibir comentarios negativos sobre los salarios; almacenar materiales; retener trabajo terminado para equilibrar los tiempos de baja productividad.

V ACTIVIDADES:

1. Los alumnos deberán leer y debatir sobre la corrección de problemas en la negociación en el EJERCICIO 1. Recuerde a los alumnos que la negociación se lleva a cabo en todas las áreas de la actividad empresarial.
2. Los alumnos deberán leer y debatir acerca de cada uno de los pasos del proceso de negociación incluidos en la FICHA DE LECTURA 1.
3. Luego deberán leer y debatir sobre la información básica del proceso de negociación que figura en la FICHA DE LECTURA 2.
4. Dos alumnos deberán representar el EJERCICIO 2. Después, la clase debatirá las preguntas que aparecen al final del mismo.
5. Los alumnos leerán la FICHA DE LECTURA 3 y debatirán acerca de las estrategias de negociación para obtener clientes.
6. Explique a los alumnos que participarán en una actividad que simula el mercado. Las instrucciones concretas son las siguientes:
 - a. Despejar el centro del salón ya que funcionará como el mercado.
 - b. Elija a un alumno para que represente al RESPONSABLE de las tarjetas del Mercado Central.
 - c. El profesor tendrá que preparar 35 TARJETAS DE COMPRADOR y 35 TARJETAS DE VENDEDOR de la siguiente manera:
 - SIETE TARJETAS DE COMPRADOR de cada valor: 80, 70, 60, 50 y

40 (35 tarjetas).

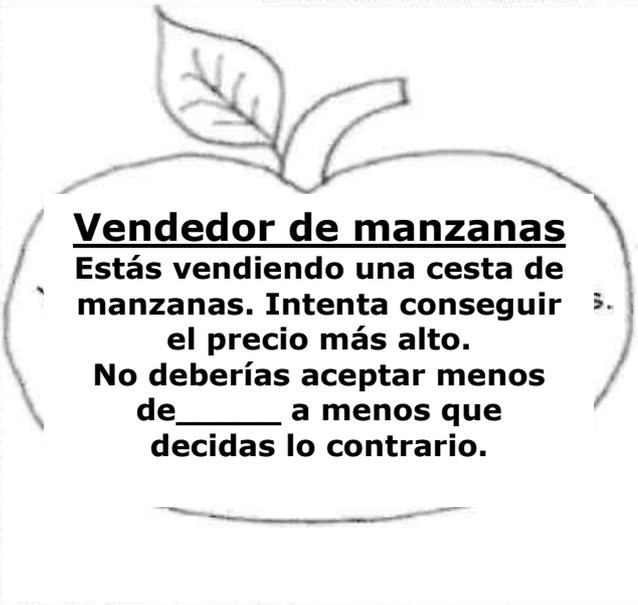
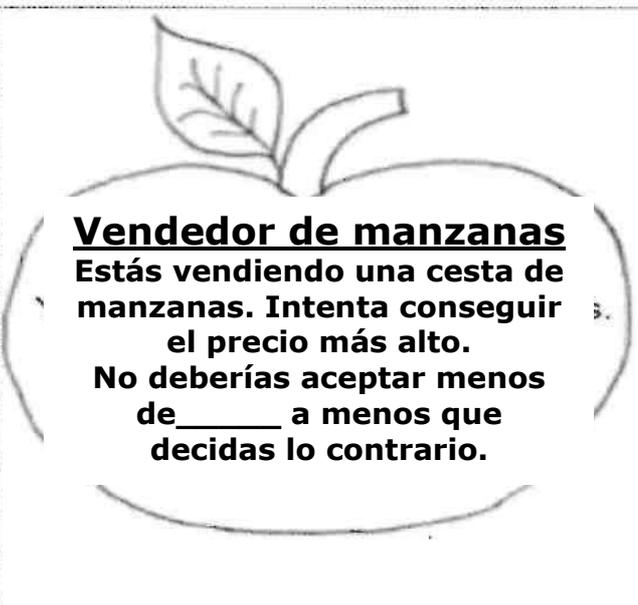
- SIETE TARJETAS DE VENDEDOR de cada valor: 90, 80, 70, 50 y 30 (35 tarjetas).

En total, serán 70 tarjetas.

- c. Elija a un alumno para registrar todas las operaciones en el Registro de operaciones del Mercado Central. Dicho registro deberá reproducirse en el pizarrón o en una transparencia para que todos lo vean.
- d. Divida la clase en dos grupos iguales. Unos serán los vendedores y los otros los compradores. Explicar que cuando un vendedor se encuentre con un comprador deberán acordar un precio, y deberán registrarlo luego en el Registro de operaciones del Mercado Central. Luego, el Responsable les entregará nuevas tarjetas tanto a los vendedores como a los compradores para poder reingresar al mercado.

NOTA: Es una buena idea que el responsable de las tarjetas esté ubicado en la misma parte del salón donde está el Registro de operaciones del Mercado Central.

- e. Explique a los compradores y vendedores que únicamente pueden comprar/vender múltiplos de 5 o 10.
- f. Distribuya registros individuales y pida a cada participante que registre sus propias operaciones al momento que se hagan. Si es necesario, revise cada registro.
- g. Explique que el objetivo tanto de los compradores como de los vendedores es obtener ganancias.
- h. Explique que se realizarán tres sesiones de compraventa de 10 minutos cada una (podrá reducirse el tiempo de las operaciones de compraventa para adaptarse a los períodos de clase siempre que cada sesión lleve la misma cantidad de tiempo).
- i. Después de cada sesión, los alumnos deberán calcular sus ganancias o pérdidas netas.
- j. Incite a los alumnos a cerrar tantos tratos como les sea posible en el tiempo permitido. Explique que se permite tener una pérdida si se tiene el objetivo de obtener una nueva tarjeta de operaciones del Mercado Central. Evite revelar el concepto de que los alumnos que realicen más operaciones sean aquellos que probablemente tengan las mayores ganancias. Esto se “descubrirá” durante la discusión posterior al juego.
- k. Durante la pausa entre la Sesión 1 y 2, llame la atención de los alumnos respecto del registro de mercado en el Registro de operaciones. Indique que tiene información útil para ellos. NO PROFUNDICE.

 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>	 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>
 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>	 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>
 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>	 <p><u>Vendedor de manzanas</u> Estás vendiendo una cesta de manzanas. Intenta conseguir el precio más alto. No deberías aceptar menos de _____ a menos que decidas lo contrario.</p>



Comprador de manzanas

Debes comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No deberías pagar más de _____ a menos que decida ir con pérdidas.

Comprador de manzanas

Debes comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No deberías pagar más de _____ a menos que decidas ir con pérdidas.

Comprador de manzanas

Debes comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No deberías pagar más de _____ a menos que decidas ir con pérdidas.

Comprador de manzanas

Debe comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No debería pagar más de _____ a menos que decida ir con pérdidas.

Comprador de manzanas

Debes comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No deberías pagar más de _____ a menos que decida ir con pérdidas.

Comprador de manzanas

Debes comprar una cesta de manzanas. Intenta comprar al precio más baio. No deberías pagar más de _____ a menos que decidas ir con pérdidas.

I. Durante la discusión posterior al juego, promueva el debate en torno a las siguientes preguntas:

- ¿A qué precio se vendieron la mayoría de las manzanas en la primera sesión? ¿y en la segunda sesión? ¿y en la tercera? (Analice la información).
- ¿En qué sesión fue más amplia la franja de precios? (Analice la información).
- ¿Por qué se redujo la franja de precios? (Respuesta: el aumento de la competencia es la principal causa de la reducción de precios. Este fenómeno indica la tendencia del mercado competitivo a orientarse hacia un equilibrio de precios).
- ¿Quién determina el "precio de mercado" para las manzanas? ¿Fueron los compradores o los vendedores? (Respuesta: tanto los compradores como los vendedores que interactúan en el mercado).
- ¿Cómo influye la oferta y la demanda (vendedores y compradores) en el precio? (Respuesta: los vendedores intentan subir los precios al tiempo que los compradores buscan bajarlos. Debido a la competencia que existe entre los miembros de cada grupo, ninguno tenía el control sobre el precio).
- ¿Por qué algunos alumnos fueron capaces de lograr mayores ganancias que otros? (Respuesta posible: fueron capaces de realizar varias operaciones, en cada una de las cuales obtuvieron una ganancia pequeña).

Es posible evidenciar y orientar intercambios sobre las dinámicas de género en el juego de negociación. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a estimular la discusión:

- ¿Los hombres y las mujeres tienden a tener el mismo estilo de negociación?
- En caso negativo, ¿cuál es la principal diferencia?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de las mujeres negociadoras y de los hombres negociadores? ¿Cómo pueden aprender los unos de los otros?

Consejos sobre género:

Muchas veces, la negociación es vista como uno de los principales obstáculos para las mujeres en el mundo de los negocios. Las evidencias muestran que se tiende a dar menos oportunidades a las mujeres para practicar y desarrollar habilidades de negociación, especialmente cuando de negociar con hombres se trata. Los estereotipos de género y las relaciones de poder en la sociedad, influyen fuertemente el poder de negociación de las mujeres en relación con los hombres.

Por este motivo, los docentes deberían ofrecer a las jóvenes el apoyo necesario para construir o fortalecer la autoestima y para practicar y desarrollar las habilidades de negociación.



EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 4

Formas de afrontar problemas en una negociación

1. Si aumenta la carga de trabajo:

- decidir qué tareas se pueden eliminar
- examinar el trabajo del que se podría encargar el propio empresario
- buscar maneras de combinar trabajos similares
- barajar la posibilidad de contratar ayuda temporal o a tiempo parcial.

2. Si hay problemas de rotación del personal:

- ayudar a los nuevos empleados a identificarse con su grupo
- armar grupos de trabajo estables con los que los integrantes se puedan identificar
- considerar el valor social atribuido a determinados puestos. ¿Hay alguno que se considere de categoría "alta" o "baja"?

3. Si baja la carga de trabajo:

- mejorar la eficiencia de cada departamento
- aprovechar para hacer las tareas de reorganización que habían tenido que postergarse.
- iniciar proyectos que puedan generar trabajo nuevo.

4. Si un grupo de empleados obstaculiza la producción:

- aclarar malos entendidos, si los hubiera
- averiguar si desacelerar la producción beneficiaría al grupo
- averiguar cuál es el problema real y tratarlo.

5. Si los empleados están disconformes con su sueldo:

- examinar los empleos de referencia (los que se usan para comparar entre diferentes empresas)
- comparar el sueldo con el de empleos similares dentro del sector
- arreglar desigualdades, si las hubiera
- reajustar tareas
- dar información sobre los sueldos en términos generales.

6. Si los trabajadores están dedicando demasiado tiempo a alguna tarea:

- a. revisar los objetivos y normas de gestión para esta tarea
- b. aclarar el grado de perfección necesaria y el por qué de la misma
- c. pedir ideas al grupo para la reducción de costos y la simplificación de tareas
- d. establecer objetivos específicos y hacer un seguimiento de los mismos
- e. respaldar a los miembros del grupo en la calidad de su trabajo.

7. Si se excede de presupuesto:

- a. determinar el origen del aumento de costos o gastos
- b. pedir sugerencias para reducir costos
- c. obtener justificaciones del aumento de costos
- d. restringir o congelar algunas actividades
- e. pedir sugerencias para controlar el gasto excesivo
- f. examinar los resultados que se esperan de esta actividad.



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 3: Tema 4

El proceso de negociación

Participar en una negociación puede dejarte la sensación de que eres poco exigente. Quizás sea la primera vez que te enfrentes al hecho de que la negociación es tanto una ciencia como un arte. Tal vez no tengas tanta experiencia. ¿Qué puedes hacer para protegerte? Existen las siguientes posibilidades:

1. Contratar a un abogado que sea un buen negociador. Pedirle que te acompañe a toda reunión de negociación importante.
2. Averiguar todo lo posible sobre la persona que tienes delante. ¿Cuáles son sus antecedentes y su reputación? ¿Qué estudió? ¿Qué tipo de acuerdos ha firmado? ¿Cuáles son sus objetivos y necesidades reales?
3. Hacer una lista de todos los asuntos que puedan surgir durante la negociación. Decidir cuáles son negociables para la contraparte y cuáles no negociables. ¿Hasta cuánto estás dispuesto a ceder en tus asuntos negociables? Recuerda que para ti puede ser insignificante un asunto que la otra parte considera sea muy importante para ganar y viceversa. Si lo has analizado por adelantado, el proceso de alcanzar estos equilibrios al momento de la negociación será mucho menos angustioso.
4. Tratar de mantener un ambiente de apertura. Alguna broma de tanto en tanto puede ayudar a liberar la tensión y hacer que ambas partes cedan sobre algunos puntos a ser negociados. Cuando la discusión se vuelva más intensa, se puede simplemente proponer un receso. Explicar que debe discutir el tema con su socio. Si no es posible, ofrecerse para ir a buscar un té o cualquier otra cosa para cortar el momento difícil de la reunión.
5. El objetivo de la negociación no es abatir a la otra parte, sino llegar a un acuerdo que sea mejor para todos en comparación con las condiciones iniciales. Cada parte debería ceder puntos de menor valor para obtener puntos de mayor valor. Puede que su adversario no concuerde con esto, sin embargo, usted debería tener esta actitud desde el comienzo del proceso.

A veces, sin razón aparente, la negociación puede estancarse. La otra persona puede perder interés, estar siempre fuera de la ciudad o dejar que el momento ideal pase. En este momento, deberás preguntarte si la pérdida de interés es real, o simplemente una táctica de la otra parte para que tú "entres en razón". Si esto sucede cuando el proceso está avanzado, es claramente un asunto serio. Toma la iniciativa y trata de averiguar cuál es el problema. Al mismo tiempo, puede ser oportuno que te presentes ante otros posibles inversores, eso puede ayudarte a reducir la presión psicológica por cerrar el trato que te propones. La siguiente negociación, con otra persona, podrá avanzar con menos complicaciones y más rápidamente que la primera.



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 3: Tema 4

Conceptos de negociación

Algunas investigaciones recientes han dado lugar al surgimiento de tres conceptos básicos sobre la negociación:

1. La negociación puede evitar la percepción de "suma cero" que es la visión de que el "ganador se lleva todo". Al utilizar la negociación como una herramienta puede producirse una situación de "suma positiva" (ganar-ganar). En esta situación, ninguna parte consigue exclusivamente lo mejor, y sin embargo, ambas partes pueden beneficiarse.
2. El teorema de "Homes" indica que cada una de las partes evalúa de manera diferente los elementos. Estas evaluaciones pueden cambiar mediante herramientas de negociación tales como el incentivo, las alternativas y la reorganización de ideas. Esta última herramienta supone que no pueden cambiarse las visiones de la parte contraria sino que pueden reorganizarse los elementos para alcanzar una decisión en conjunto.
3. Una negociación tiene una dimensión de "dureza o suavidad", relacionada con el equilibrio entre mantenerse firme o transar. Este concepto tiene dos aspectos:
 - (i) decidir cuándo mantenerse firme o cuándo transar depende del valor del elemento que está en juego y la habilidad de una de las partes de renunciar a algo para llegar a un arreglo y;
 - (ii) la dureza y la suavidad tienen momentos, significados, medidas y efectos de manipulación valiosos. Saber en qué momento aplicar cada método es una prueba de madurez para un negociador con experiencia, y es necesario estar alerta.

En esencia, la negociación es un proceso muy creativo. Su naturaleza creativa y dinámica es lo que la hace una herramienta muy potente. No existen teorías que engloben y expliquen el proceso de negociación en todos sus detalles, pero hay diferentes teorías que ayudan a una persona a obtener mejores resultados cuando negocia.

La naturaleza de la negociación

1. La negociación es un proceso simétrico, es decir, ambas partes están al mismo nivel de información, hechos y enfoque. Cualquiera de las partes puede actuar con suavidad o dureza. En esta estrategia ambas partes se comportan como si estuvieran disponibles pero de manera unilateral. Esto podría provocar un punto muerto.
2. La negociación no es finita, puesto que puede moverse en todas las direcciones. Esto significa que no hay una estrategia ganadora determinada, especialmente cuando se desconocen varios elementos de la situación. Incluso si se conocen estos elementos, como por ejemplo cargos, intereses, problemas, etc., no se tiene garantía de que su efecto sea uno solo. Como líder, es fundamental ser flexible,

tolerante y tenaz.

3. En una negociación, ambos participantes anticipan y reaccionan durante el proceso, lo cual resulta en una mutua motivación. En distintas situaciones podrían surgir diferentes comportamientos. Para ser un negociador eficaz, es fundamental ser transigente, esta cualidad aumentará las posibilidades del éxito.

Atributos personales

Un negociador necesita mostrar los siguientes atributos personales:

1. Integridad

Debe ser honesto ya que la honestidad crea confianza mutua y cooperación, lo cual es fundamental para promover un intercambio de ideas libre y abierto.

2. Empatía

Se trata de la capacidad de comprender o entender el punto de vista de la otra parte. Esta habilidad puede utilizarse y manipularse para beneficio propio durante una negociación.

3. Paciencia

Es una calma sosegada, frente al estado de la situación. Permite a una persona ser capaz de tener en cuenta los puntos de vista de la otra persona en la negociación.

Otros atributos importantes son la seguridad y la confianza en sí mismo, la inventiva, la resistencia y la tenacidad.

Competencias de negociación

- La claridad en la comunicación es esencial. No murmures ni armes frases extremadamente largas, de lo contrario, perderás atención y puntos.
- Mantén tus objetivos y aprende a evitar personalizar las situaciones. Controla tus emociones.
- En ciertas ocasiones, mostrar enojo puede tener un efecto especial pero, como regla general, nunca pierdas los estribos.



EJERCICIO 2

MÓDULO 3: Tema 4

Gerente de banco y empresario

EMP: Buenos días, Sra. Gerente.

GER: Buenos días, bienvenido. Tome asiento.

EMP: Mi nombre es Heriberto y vine a averiguar sobre un préstamo para instalar una pequeña planta de producción de almidón de mandioca (yuca).

GER: ¿Usted es el representante del Sr. Lara?

EMP: No, yo soy el gerente y propietario.

GER: Un gerente con jeans y despeinado...

EMP: Este es mi estilo de vida y he sido su cliente durante los últimos siete años.

GER: ¡¿Mi cliente?! ¿Cómo?

EMP: Sí, itengo una cuenta aquí!

GER: Le pido disculpas por mi comentario; quería saber quién era usted. Bueno, ¿trajo los documentos que le indiqué en la convocatoria?

EMP: Sí, aquí están. (Le entrega un sobre arrugado). Allí dentro tiene el estado de flujo de fondos, el estudio de viabilidad y la propuesta de proyecto que preparó mi amigo Juan.

GER: Muy bien, aquí están todos los documentos. Pero no están bien redactados. Tendría que escribirlos en el formato propuesto. Póngase en contacto con el empleado promotor de pequeñas empresas, él le dirá qué hacer.

EMP: ¿Quiere decir que tengo que volver a hacerlo todo otra vez?

Sra. Gerente, mi amigo Juan es un experto en este tipo de cosas y es mucho más culto que su empleado. Además, es muy caro preparar estos documentos, está dilatando el tiempo para otorgar el préstamo y la recolección de la materia prima ya casi termina. Necesito el dinero.

GER: ¿Cuáles son las expectativas para este proyecto? Es decir, ¿conoce a sus clientes, los mercados y el origen de sus materias primas?

EMP: Juan dice que hay suficiente mandioca en la región. La policía y el ejército tal vez estén interesados en comprar el almidón. Vendrán más clientes cuando los productos estén a la venta.

GER: Gracias. Vaya y haga lo que le dije que hiciera para obtener el préstamo.
¡Hasta luego!

EMP: Ah, itodo el tiempo que perdí! (Se lamenta el empresario). ¿Vendré otra vez?

Preguntas:

1. ¿Hay algo malo en el comportamiento del empresario?
2. ¿Está familiarizado con su proyecto? Explicar.
3. ¿Qué debería hacer el empresario para convencer al gerente del banco?
4. Escribir diez cosas que comprueben que el empresario no es un buen negociador.
5. ¿Qué debería hacer el empresario para mejorar sus competencias de negociación?



EJERCICIO 3

MÓDULO 3: Tema 4

Registro individual – Mercado Central

Haga un círculo en lo que corresponda: Comprador / Vendedor

NOMBRE _____

Instrucciones: Cada vez que obtengas una tarjeta, indica el precio en la Columna II. Después de realizar cada operación, registra el precio en la columna III de la misma fila. Al final del juego, cuenta las ganancias, las pérdidas y los totales. Contabiliza las pérdidas y ganancias considerando la diferencia entre el precio que obtuviste en la operación y el precio que aparecía en la tarjeta para cada operación. Por ejemplo, un vendedor que vende a un precio mayor al precio que aparece en la tarjeta, obtiene una ganancia, un precio menor significa una pérdida. El comprador que compre a un precio menor al que aparecía en la tarjeta, obtiene una ganancia, un precio mayor significa una pérdida. Suma las ganancias y pérdidas y escríbelas en el lugar apropiado al final. Tu ganancia o pérdida neta es la diferencia entre el total de las ganancias y el total de las pérdidas. Indica con una marca cuándo terminó

Número de operación (I)	Precio de la tarjeta (II)	Precio de la operación (III)	Ganancias (IV)	Pérdidas (V)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20



TRANSPARENCIA 1

Registro de operaciones del Mercado Central

Precio (minutos)	1ª sesión (10 min.)	2ª sesión (10 min.)	3ª sesión (10 min.)
100			
95			
90			
85			
80			
75			
70			
65			
60			
55			
50			
45			
40			
35			
30			
25			

20

15

10

I TEMA 5: Capacidad de escuchar

II TIEMPO ESTIMADO:

- 2 horas/sesiones

III OBJETIVO ESPECÍFICO:

- Definir en qué consiste la capacidad de escuchar, destacando su papel en el proceso de comunicación.

IV JUSTIFICACIÓN:

- El 45% del tiempo de comunicación se destina a escuchar. Para poder comprender cabalmente el contenido de los mensajes verbales, es esencial escuchar activamente y así lograr una comunicación eficaz. Desarrollar la capacidad de escuchar activamente permitirá a los alumnos ser mejores comunicadores.

V ACTIVIDADES:

1. Mostrar la TRANSPARENCIA 1 para definir el uso del tiempo en la comunicación.
2. Los participantes deberán realizar una autoevaluación de su capacidad de escuchar mediante el EJERCICIO 1. Deberán discutir las razones de sus respuestas a cada uno de los puntos.
3. Los alumnos deberán leer la FICHA DE LECTURA 1. Para debatir y resumir los cuatro puntos clave, muestre la TRANSPARENCIA 2.
4. JUEGO DE ROLES: los estudiantes deberán determinar al menos 10 temas que sean polémicos. Los temas se escribirán en una lámina de papel para rotafolio. Divida al grupo en equipos de tres alumnos. Cada uno de los miembros del trío asumirá los siguientes papeles:

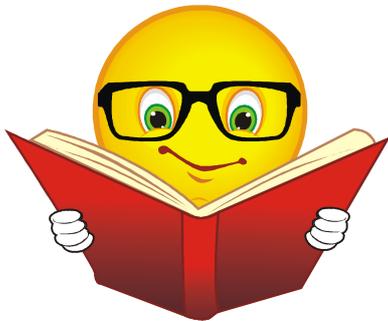
Hablante: Esta persona hablará sobre uno de los temas propuestos por la clase. Deberá hablar sin parar durante aproximadamente 2 ó 3 minutos.

Oyente: Prestará atención al hablante y repetirá luego los hechos importantes.

Observador: Esta persona observará la interacción y luego hará comentarios al "oyente" sobre cuán bien escuchó al "hablante" y cuán bien recordó los hechos importantes.

El observador puede utilizar el EJERCICIO 2 "Capacidad de prestar atención" para registrar sus observaciones. Una vez que el observador haga los comentarios, se le pedirá al "hablante" que opine acerca de la exactitud de los mismos. Deberán rotarse los roles hasta que cada uno tenga la oportunidad de asumir el rol de ser quien escucha.

5. Los alumnos deberán leer y discutir la FICHA DE LECTURA 2 sobre las habilidades de escuchar en el ámbito empresarial.
6. Luego deberán leer y discutir la FICHA DE LECTURA 3 sobre cómo desarrollar excelentes habilidades de escuchar.
7. Por último deberán tomar un trozo de papel y seguir las instrucciones del docente.



SEGUIR INSTRUCCIONES ORALES

Profesor: Las siguientes instrucciones muestran cómo hacer un objeto de papel. Tratar de hacer primero la tarea de plegado. Puede que lleve algún tiempo hacerlo bien. Una vez que lo resuelva, no lo muestre.

Lea las siguientes instrucciones a los alumnos y déjelos hacer la tarea de plegado. El objetivo del ejercicio es demostrar la importancia de escuchar atentamente.

1. Tomen una hoja de papel de su cuaderno. Sosténganlo de modo que el borde más corto esté hacia arriba.
2. Plieguen el papel a la mitad de manera longitudinal. En otras palabras, plieguen la mitad izquierda sobre la mitad derecha. Marquen un pliegue hacia el centro del papel alisándolo con el pulgar y los dedos.
3. Abran el papel nuevamente. Asegúrense de que el borde más corto esté hacia arriba.
4. Plieguen el vértice superior izquierdo en un ángulo hasta que esté sobre el pliegue del centro del papel.
5. Plieguen el vértice superior derecho de la misma manera.
6. Ahora repitan los pasos 4 y 5 utilizando los vértices inferiores izquierdo y derecho del papel.
7. Ahora deben plegarse los cuatro vértices hacia el centro del papel.
8. Plieguen el papel a la mitad de manera longitudinal una vez más. Todos los vértices plegados deberían estar hacia adentro ahora.
9. Ahora plieguen el papel a la mitad para que las puntas coincidan.
10. Los dos bordes largos formarán un ángulo recto.
11. Plieguen una punta de modo que un borde del ángulo recto quede sobre el otro borde del ángulo recto.
12. Den vuelta al papel y hagan lo mismo en el otro lado.
13. Sostengan el papel de modo que el borde más largo quede hacia arriba. Encuentren el vértice donde el papel esté menos espeso.
14. Sostengan ese borde entre el pulgar y dos dedos.
15. Pongan el papel por encima de la cabeza y bájenlo con fuerza y rápidamente. Debería hacer un sonido tipo "pop" fuerte.



TRANSPARENCIA 1

MÓDULO 3: Tema 5

La importancia de la comunicación

Destinamos 7 de cada 10 minutos de nuestro tiempo a comunicarnos





EJERCICIO 1

MÓDULO 3: Tema 5

Autoevaluación de la capacidad de escucha

Presentación: Lee cada afirmación e indica en qué medida estás de acuerdo: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Escribe tus respuestas en una hoja de papel aparte.

A. Habilidad para definir el propósito de escuchar

1. Pienso sobre lo que estoy escuchando.
2. Comprendo la importancia de escuchar.

B. Habilidad de atender plenamente al hablante

3. Si hay otros sonidos superfluos alrededor, no me permito distraerme con ellos.
4. Me concentro más en el mensaje del hablante que en su aspecto o su voz.
5. Escucho al hablante sin juzgar o criticar.
6. Dejo que el hablante termine y no interrumpo.
7. Doy indicaciones verbales y/o no verbales durante la interacción para que el hablante sepa que estoy prestándole total atención.
8. Tomo notas cuando es necesario para ayudarme a comprender y recordar.

C. Habilidad para procesar el mensaje

9. Trato de escuchar pistas que me indiquen qué siente el hablante (por ej., inseguridad, preocupación, enojo, etc.)
10. Pienso en lo que quiere decir el hablante y qué información adicional necesito tener.
11. Trato de ponerme en el lugar del hablante.

D. Habilidad para formular una respuesta

12. Replanteo (o parafraseo) mensajes para confirmar mi comprensión.
13. Interrogo para obtener información complementaria.
14. Evalúo si estoy escuchando bien según cómo reacciona la otra persona a mis respuestas. (Por ejemplo, ¿se molesta la otra persona porque no recuerdo bien el argumento?)



FICHA DE LECTURA 1

MÓDULO 3: Tema 5

Definir tu propósito al escuchar

Definir el propósito te ayuda a:

- concentrarte en las partes importantes del mensaje
- poner la energía necesaria para escuchar de manera eficaz
- conservar energía mientras no sea importante escuchar.

Saber por qué estás escuchando te ayuda a concentrar tu energía para escuchar.

Prestar atención al mensaje supone lo siguiente:

Hacer contacto visual.

- el contacto visual aumenta las posibilidades de “captar” el mensaje.
- cuando hables por teléfono, trata de no distraerte con cosas que podrían afectar tu capacidad de prestar atención al mensaje.
- al interactuar con el hablante en persona, mantén el contacto visual.

Amoldar la postura corporal.

- cuando hables por teléfono trata de ponerte en una posición cómoda, pero no tan relajada como para perder la habilidad de atender a la persona que llama.
- al interactuar con el hablante en persona, colócate directamente frente a él e inclínate levemente hacia adelante para demostrar que estás prestándole atención

Confirmar la recepción verbal o no verbal.

- confirmar recepción verbal o no verbal del mensaje del hablante te ayuda a involucrarte en el proceso de comunicación y le permite al hablante saber si estás prestando atención.
- cuando hables por teléfono, expresa vocalmente que estás prestando atención: “ajá”, “mmm”.
- al interactuar con el hablante en persona, utiliza conductas de atención no verbales, como por ejemplo asentir con la cabeza y otras expresiones faciales.

Aclarar la mente.

- Aclarar tu mente de tus propios pensamientos para evitar distraerte.
- Evitar comportamientos que te distraigan y que te quiten tu habilidad para escuchar.

Procesar el mensaje. Esto supone transformar el estímulo verbal en una comunicación con un significado específico. Se sabe poco acerca de cómo funciona este proceso, de cómo el sonido ingresa por el oído y se producen pensamientos en el cerebro. En el curso, no ahondaremos en la "caja negra" de cómo el cerebro procesa los estímulos.

- Imagen, cabeza del ser humano.
- Sonido – Procesamiento – Respuesta.

Respuesta al mensaje. Después de que se procesa el mensaje, el oyente puede...

- Parafrasear el mensaje al hablante para confirmar la comprensión.
- Repetirse el mensaje a sí mismo para ayudar a retenerlo.
- Explorar en busca de información faltante.
- Tomar medidas con base en el mensaje.
- Almacenar la información para su uso posterior.
- Optar por olvidar la información.



TRANSPARENCIA 2

MÓDULO 3: Tema 5

El proceso de escuchar

➔ Para ser un oyente eficiente deberías:

- definir tu propósito de escuchar
- prestar atención al mensaje
- procesarlo y
- responder a este



EJERCICIO 2

Ejercicio sobre la capacidad de prestar atención

Instrucciones: utiliza este ejercicio para registrar tus observaciones sobre la capacidad de prestar atención.

¿El oyente ha mostrado este comportamiento?	Comentarios
Contacto visual <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Se coloca directamente frente al hablante <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Se inclina levemente hacia el hablante <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Utiliza conductas de atención verbales y no verbales <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Evita comportamientos que distraigan <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	

Califica cuántos de los hechos importantes fueron recordados con precisión por el oyente:

- Recordó con precisión muy pocos de los hechos
- Recordó con precisión algunos de los hechos
- Recordó con precisión muchos de los hechos
- Recordó con precisión casi todos los hechos

Comentarios:



FICHA DE LECTURA 2

MÓDULO 3: Tema 5

Habilidades empresariales de escucha

Habitualmente, los empresarios son buenos comunicadores pero necesitan tener en cuenta la habilidad de escuchar. La mayoría de nosotros aprovecha sólo el 25% de la capacidad de escuchar. ¿Cómo lo calificaría su mejor amigo? ¿Su profesor? ¿Su jefe? ¿Su familia? ¿Cree que alguna de estas personas le sugeriría que usted debería hablar menos y escuchar más?

Esta es una lista con algunas sugerencias que puedan ayudarle a mejorar sus habilidades de escuchar. Verifique cuáles se aplicarían a usted.

- enviar señales a las personas con la mirada y el lenguaje corporal para que sepan que estoy escuchando;
- relajarme al comunicarme con otros para que se sientan cómodos para hacer comentarios;
- despejar mi mente al momento de escuchar evitando anticipar lo que las personas dirán;
- mejorar mi concentración;
- evitar tener una respuesta antes de escuchar lo que la otra persona tiene para decir;
- no estar a la defensiva sobre mi punto de vista durante la comunicación;
- mantener una voz suave en lugar de una voz fuerte y agresiva.



FICHA DE LECTURA 3

MÓDULO 3: Tema 5

Desarrollar excelentes habilidades para escuchar

Todos deberíamos ser conscientes de la necesidad de desarrollar excelentes habilidades para escuchar. Desafortunadamente, esta concientización proviene de pasar tiempo con personas que no saben escuchar bien y no es agradable que a uno no lo escuchen. Escuchar es una habilidad importante. Si desea ser un excelente empresario, es primordial que aprenda a escuchar y a escuchar bien.

La triste verdad es que la mayoría de las personas le dan poca importancia a ser buenos oyentes. Deseamos hablar y ser escuchados a costa de no escuchar a los demás. Queremos decir lo que pensamos, ser la estrella de la conversación, pero si no escuchamos, ¿cómo podemos esperar ser escuchados?

Los beneficios de escuchar son enormes. Cuando los empresarios escuchan de manera eficaz, son capaces de influir en cualquier organización, así como también de visualizar oportunidades de crecimiento e incremento de la productividad. Los clientes se acercarán y querrán hacer negocios con ellos. Los empresarios que escuchan son capaces de desarrollar relaciones largas. A su vez, son capaces de manejar los conflictos de manera más eficaz porque son más creativos y están más involucrados. De este modo crecen como líderes y atraen a las personas. Lo más importante es que al ser un mejor oyente, será más influyente como persona para todo lo que haga.

Nadie quiere estar al lado de alguien que sistemáticamente domina la conversación, ya que nadie quiere estar solamente escuchando. Cada uno desea tener una oportunidad de hablar y ser escuchado.

Para comenzar a entrenarse para escuchar de manera más eficaz, debe mantenerse tranquilo. Deje hablar a la otra persona. Tal vez quiera hacer preguntas y luego escuchar cuidadosamente la respuesta. Esto se conoce como escucha activa. Al practicarla aprenderá más cosas y dará comentarios o respuestas más genuinos. Cuando escuches, en los otros lucirá su brillo y, al hacerlo aprenderás más.

Todos podemos practicar el arte de escuchar y desarrollarlo como una habilidad. Los empresarios que son muy buenos comunicadores son también muy buenos oyentes.

A continuación, se dan algunos consejos para desarrollar excelentes habilidades de escuchar.

1. Atención. Presta toda tu atención a la persona que habla. Cuando estés al teléfono, sólo escucha. El hablante deberá tener toda tu atención.
2. Concentración. Concéntrate en el hablante y en lo que está diciendo. No planifiques lo que vas a decir luego. Mientras piensas en lo que vas a decir

- luego, no estás escuchando.
3. Dejar que la otra persona termine de hablar. No comiences a hablar hasta que el otro haya terminado. Es correcto preguntar si el otro ha terminado. No empieces a hablar inmediatamente. Deja que las palabras de las otras personas penetren y luego piensa qué dirás. Es natural que haya silencios en las conversaciones.
 4. Planteamientos importantes. Cuando comiences a hablar, revisa los planteamientos más importantes que hizo el hablante. Asegúrate que los oyó correctamente.
 5. Hacer preguntas. A las personas les encanta que les pregunten.
 6. Hacer comentarios. Hazle saber a las personas lo que piensas sobre sus comentarios e ideas.
 7. Mantenerse tranquilo. Hablar menos y escuchar más es una buena cosa. Hay un antiguo proverbio que dice: "por alguna razón todos tenemos dos oídos y una boca". Utiliza tus oídos.
 8. Centrarse en los demás. La vida no es solamente sobre nosotros. Es necesario recordar esto a menudo. Concéntrate en los demás: ¿cuáles son sus fortalezas?, ¿con qué pueden contribuir?, ¿y cómo puedes permitirles ser el centro de la conversación?
 9. A las personas les gusta brillar... ¡Déjalas ser la estrella! Quieren que se los escuche y les gusta ser la estrella. Déjalos. No debemos brillar todo el tiempo. Al dar a otros la oportunidad de brillar, hacemos que otros líderes se desarrollen y que las personas saquen lo mejor de sí.

Cita del día:

"Sólo deseo encontrar una escuela que le enseñe a la gente a escuchar. Los empresarios deben escuchar al menos en la misma medida que hablan. Hay demasiadas personas que no se dan cuenta de que la comunicación real va en ambos sentidos".

Lee Iacocca