

CAPÍTULO 1 LINEAMIENTOS GENERALES

1.1 SÍNTESIS

Sara Laura García González

Fecha de Graduación: Julio, 1996

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica

Título del Estudio: FORMACIÓN EMPRESARIAL (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES,

CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES QUE TODO EMPRESARIO DEBE TENER)

Número de páginas: 244 Candidato para el grado de Maestría

en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

Área de Estudio: Educación

Propósito y Método de Estudio: Fomentar en los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, una conciencia de empresarios para que establezcan con éxito su propia empresa. Ello es relevante porque debido a los conocimientos que se dan en la licenciatura, el alumno tiene gran potencial para establecer su propia empresa, sólo le hace falta la formación y la conciencia emprendedora. Para obtener los requerimientos de esta formación se manejaron entrevistas a empresarios, a exalumnos empresarios y a personal de las empresas; asimismo se aplicaron encuestas a los catedráticos y alumnos de la licenciatura y, se compararon ambos resultados para detectar el perfil del empresario y los conocimientos que le son necesarios.

Contribuciones y Conclusiones: Los resultados obtenidos al término de esta investigación son muy significativos, ya que marcaron la pauta para un nuevo planteamiento en la temática de la formación profesional de los alumnos; al introducir en el plan de estudios: la formación empresarial y la conciencia emprendedora. El mismo plan emprendedor repercute favorablemente para propiciar la creación de empresas, con lo cual se beneficia el alumno, la institución, la sociedad y el país; se incrementa la economía y se crean nuevas fuentes de empleo. Todo empresario, además de conocer el negocio que piensa formar, requiere de una formación especial, de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un mayor éxito en la creación de una empresa.

FIRMA DEL ASESOR:

Formación

1.2 INTRODUCCIÓN

sta investigación se encuentra estructurada básicamente en tres etapas:

⇒ La primera consistió en la detección del problema, el levantamiento de datos, el procesamiento y el análisis de los resultados y la comprobación de la hipótesis planteada.

- ⇒ La segunda consistió en la fundamentación del desarrollo de los aspectos teóricos.
- ⇒ Y la tercera en la aplicación de los conocimientos en el plan de estudios de la Licenciatura en Diseño Industrial.

La investigación se inicia al detectar que muy pocos de los egresados de la Licenciatura en Diseño Industrial, de la Facultad de Arquitectura de la U.A.N.L., establecían una empresa; generalmente se emplean en alguna de las ya existentes. Esto resulta preocupante debido a que, por el giro de la profesión, debieran de estar capacitados para iniciar sus propias empresas. Al profundizar en la razón de ello se llegó a la conclusión de que el alumno no tiene la preparación para ser empresario. Tiene conocimientos de diseño, ingeniería, producción, procesos, mercado, etc., pero no de formación empresarial; por lo cual, requiere además, como preparación profesional, ciertos conocimientos, habilidades y actitudes dirigidos a este fin.

En la realización de esta investigación destaca la importancia que tiene el anexar al plan de estudios de la licenciatura una formación empresarial, la cual permita a los egresados iniciar con más ventajas una empresa. Esta investigación incluye entrevistas y encuestas, un perfil general del empresario y los conocimientos que mínimamente se requieren para serlo.

Esta nueva formación tiene gran relevancia ya que establece la pauta para una mejor y más integral formación superior. El alumno, al terminar su carrera, estará mejor preparado para lograr el desarrollo de su profesión, y evitar el desempleo iniciando una empresa, en beneficio propio y de la sociedad.

1.2.1 Objetivo del Presente Estudio

Fomentar en los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, una conciencia de empresarios, para que al cursar el Seminario Emprendedor cuenten ya con ciertos conocimientos, habilidades, y actitudes que un buen empresario debe tener; y puedan formar con mayor éxito su propia empresa.

1.2.2 Justificación del Tema

El perfil del egresado de la Licenciatura en Diseño Industrial define a éste como el profesional capacitado para la solución de los problemas que engloba el diseño y la producción de objetos, dando respuesta a las necesidades del usuario en su contexo físico y temporal, acorde con su cultura, y utilizando para ello los materiales y los insumos requeridos; conservando y promoviendo además, ciertos valores éticos y morales.

Se puede ejercer esta profesión en los diferentes sectores: público y privado, formando parte de un equipo, como subordinado o como líder, con un enfoque empresarial, lo cual le permite actuar como un agente de cambio.

Con este perfil, el egresado obtiene una preparación específica sobre el diseño, los materiales y los procesos, la psicología organizacional, la administración, la metodología, la productividad, la mercadotecnia, el control de calidad, la planeación, la legislación etc., (consultar apéndice A), con la cual posee suficientes armas para poder desarrollar e iniciar su propia empresa.

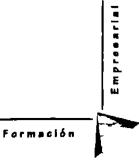
Por este motivo, y debido a la gran necesidad de la apertura de fuentes de empleos, en el nuevo plan de estudios de la licenciatura se toma como parte de los objetivos primordiales promover la conciencia empresarial en los alumnos e incluir la formación necesaria para que ellos puedan con mayor éxito desarrollarse en este ramo con alguna facilidad y, sobre todo, con mayor conocimiento.

1.2.3 Planteamiento del Problema

El problema detectado en los egresados de la licenciatura y en los alumnos de niveles superiores, fue que muy pocos se decidían a iniciar su propio negocio por desconocimiento de cómo poder lograrlo.

Ellos tienen los conocimientos necesarios para poder diseñar y proponer la tecnología y los materiales necesarios, obtener costos y estudios de mercado, etc., pero no saben cómo comportarse como empresarios, cómo tomar las riendas de una empresa, el valor que tiene una persona como empresario, la labor del mismo, determinar los objetivos y las metas a alcanzar, el manejo del personal, detectar oportunidades, etc.

Esto se debe a que en los planes de estudio anteriores no se le daba la importancia debida a este tipo de formación, ya que ni siquiera se aplicaba el programa "Plan Emprendedor". Por eso mismo el egresado salía con la mentalidad de ser un empleado, de trabajar para alguien, y sólo algunos que por ser hijos o parientes de empresarios, iniciaron una empresa o continuaron con la de sus familiares.



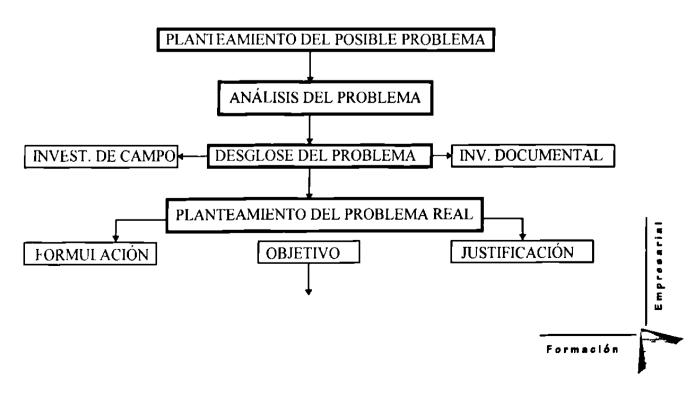
1.2.4 Planteamiento de la Hipótesis

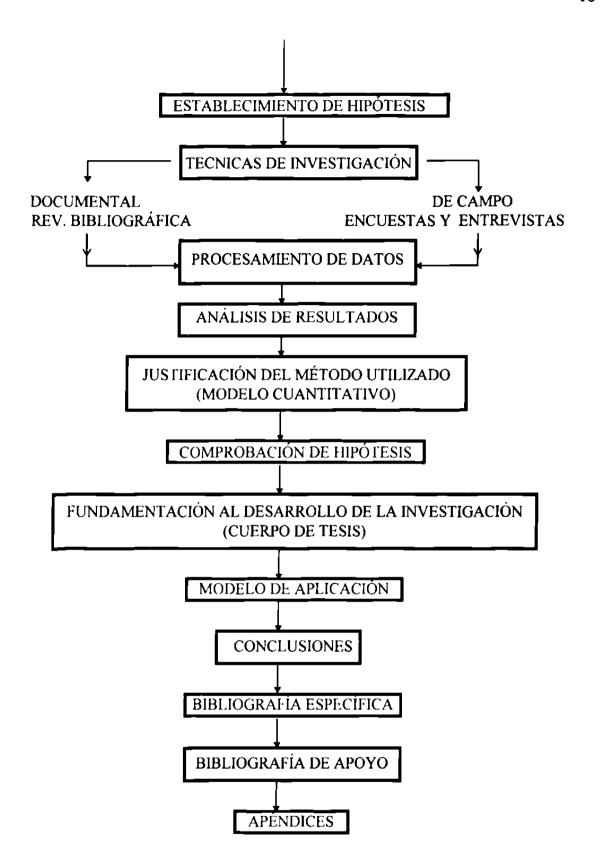
Se piensa que si el alumno recibe desde el inicio de su carrera una formación y una conciencia empresarial conjugada en cada una de las materias de su plan de estudios, y además, se anexa al mismo en la etapa de integración (entre el 7o. y el 10o. Semestre), el "Seminario Emprendedor", el alumno podrá con mucha mayor facilidad y éxito iniciar su propia empresa, incrementando así el número de industrias productivas en nuestro país, abriendo en consecuencia nuevas fuentes de trabajo y produciendo nuevos y mejores satisfactores para los consumidores, pudiendo en gran medida impulsar la exportación.

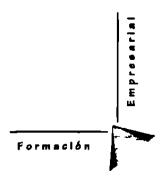
1.2.5 Campo de Estudio

El sector de la población a estudiar incluye a los estudiantes, los egresados, y los catedráticos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Universidad Autónoma de Nuevo León, y en el sector empresarial, a los alumnos empresarios y a algunos empleados de las empresas industriales.

1.3 Metodología







1.3.1 Determinación de la Muestra

- ⇒ 300 estudiantes (incluye egresados y catedráticos)
- \Rightarrow 50 empresarios.

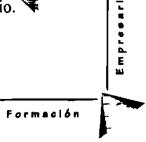
1.3.2 Método Estadístico

- ⇒ Diseño y aplicación de entrevistas
- ⇒ Diseño y aplicación de encuestas
- ⇒ Graficación de resultados.

1.3.3 Revisión Bibliográfica

Sobre el tema de la formación empresarial no se encuentra bibliografía especializada, no existe un libro que hable sobre este tema en particular; existen libros y revistas que tratan del plan emprendedor, su aplicación y manejo; pero no hablan, o tocan muy superficialmente, lo que se refiere a las características, aptitudes, conocimientos, etc. Prefieren comentar la formación de la empresa, los requisitos, los trámites, los apoyos, etc., pero no, hablan de una formación empresarial para los individuos.

También existen libros y revistas que tratan sobre la superación personal, el logro de objetivos o metas, etc., pero estos no están enfocados a formar empresarios y sólo tratan algunos conceptos. Mas bien estos libros ayudan a los individuos a formarse como mejores empleados y no a formar una mentalidad de empresarios. Por lo tanto y de acuerdo a las entrevistas y encuestas aplicadas, determinaremos el perfil ideal, las características, las habilidades, las aptitudes, los conocimientos y las actitudes que un empresario debe tener. También se consultará en libros sobre los temas específicos relacionados con la formación necesaria para el empresario.



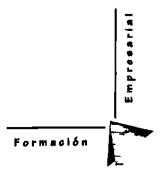


CAPÍTULO 2 MODELO CUANTITATIVO

n este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, mediante los cuales se justifica la aplicación de una formación empresarial en la Licenciatura de Diseño Industrial; se comprueba la factibilidad de la hipótesis planteada en el capítulo anterior y se obtienen los conocimientos que han de adicionarse a los contenidos de los programas de las materias correspondientes en el plan de estudios de la licenciatura.

La encuesta y la entrevista fueron diseñadas con el objetivo de obtener una información directa de los empresarios y los alumnos sobre las necesidades de ambos, analizar si era necesaria una formación empresarial, determinar cuáles son las necesidades; valorarlas y seleccionar aquéllas de mayor relevancia para introducirlas en la educación profesional. (Por esta razón no se tomó ninguna encuesta o entrevista existente).

A continuación se presenta una muestra de la entrevista para empresarios y de la encuesta para alumnos, el análisis y la graficación de resultados, la confrontacion de ambas, sus similitudes y diferencias, y las conclusiones que de ellas se derivan.

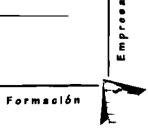


2.1 Forma de Entrevista y Graficación de Resultados

ENTREVISTA PARA EMPRESARIOS

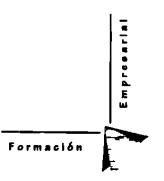
Se solicita información para implantar una formación empresarial para los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Agradecemos de antemano la veracidad de sus respuestas.

es más conveniente para un empresario? C) Experiencia personal.		
e tener un empresari	o de éxito?	
B) Liderazgo	C) Visión para los negocios	
	F) Innovador/creativo	
ebe contar el empresa	rio?	
B) Aprovechar ope	ortunidades C) Supervisión	
E) Fijar metas y ob	jetivos F) Manejo del tiempo	
	delegar I) Otras	
eciales requiere un b	uen empresario?	
-		
•	nción L) Mercadotecnia	
n al buen empresario	de éxito?	
-	C) Otras	
B) Organizadora	C) Cautelosa	
	-,	
	be tener un empresari B) Liderazgo E) Iniciativa H) Otras be contar el empresa B) Aprovechar opo E) Fijar metas y ob S H) Capacidad para beciales requiere un b B) Planeación E) Materiales H) Diseño gocio K) Administra	

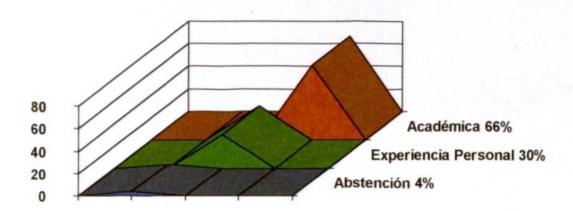


A) Sí B) No	ario?
8 ¿Qué requerimientos debería cubrir ese perfil? A) Lo indicado en las preguntas anteriores	B) Otros

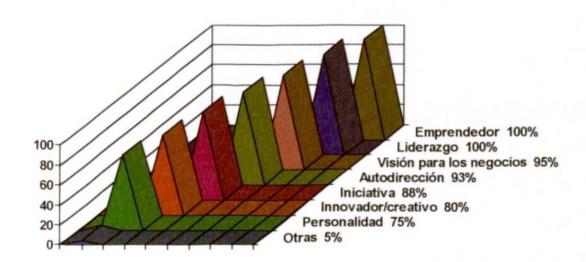
Muchas gracias por su amable cooperación y por su valioso tiempo.



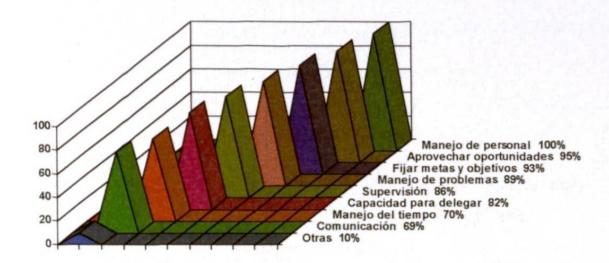
1.- ¿Cuál tipo de formación es más conveniente para un empresario?



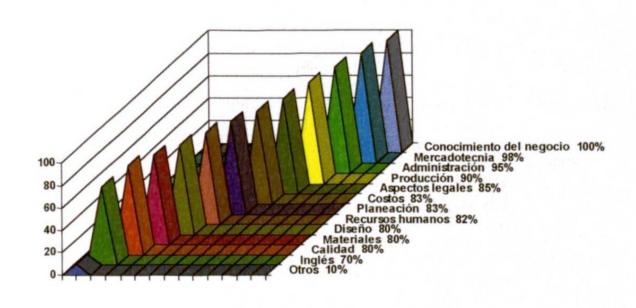
2.- ¿Qué características debe tener un empresario de éxito?



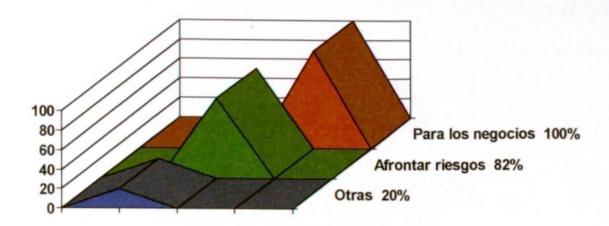
3.- ¿Con que habilidades debe contar el empresario?



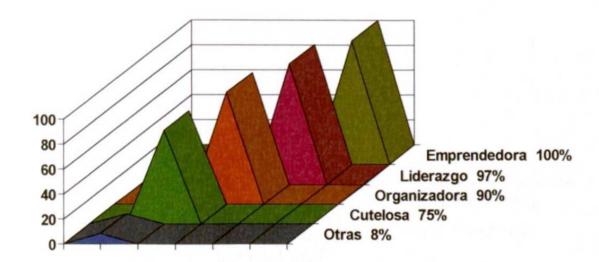
4.- ¿Qué conocimientos especiales requiere un buen empresario?



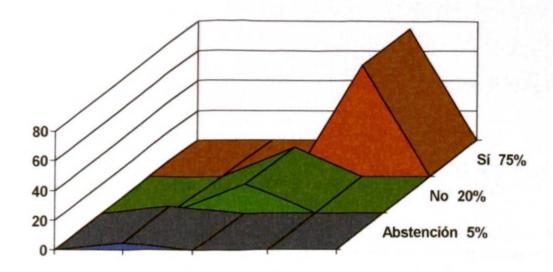
5.- ¿ Qué aptitudes convienen al buen empresario?



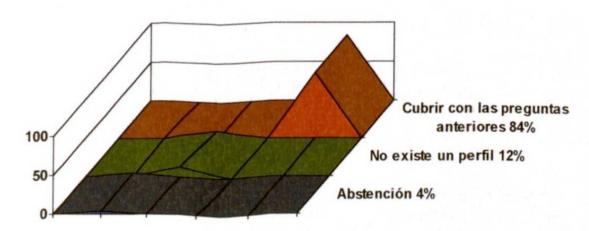
6.- ¿Qué actitudes?



7.- ¿Cree que exista un perfil ideal para el empresario de éxito?



8.- ¿Qué requerimientos debería cubrir ese perfil?



2.2 Forma de Encuesta y Graficación de Resultados

ENCUESTA PARA ALUMNOS

_	
Semestre	Licenciatura en Diseño Industrial
Fecha	
	ente encuesta es obtener su opinión acerca de l umno de nuestra institución debe tener.
- -	untas de opción múltiple asigne valores del 1 en la respuesta que considere más importante, el 2 al que esivamente.
•	sted que lo restringen para iniciar una empresa? Aptitudes C) Formación específica
	E) Motivación
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica?
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué?	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica?
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario?
D) Desconocimiento F) Otras ; Considera usted que un emp Si No ; Por qué? ; Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica?
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión G)Control H)Otras - ¿Qué habilidades requiere un	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario? B) Imagen C) Liderazgo n a futuro F) Autodirección empresario?
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión G)Control H)Otras - ¿Qué habilidades requiere un A) Facilidad para la soluc	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario? B) Imagen C) Liderazgo n a futuro F) Autodirección empresario? ión de problemas y para la toma de decisiones
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión G)Control H)Otras - ¿Qué habilidades requiere un A) Facilidad para la soluc B) Facilidad para adminis	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario? B) Imagen C) Liderazgo n a futuro F) Autodirección empresario? ión de problemas y para la toma de decisiones trar el tiempo C) Facilidad para motivar
D) Desconocimiento F) Otras - ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión G)Control H)Otras - ¿Qué habilidades requiere un A) Facilidad para la soluc B) Facilidad para adminis D) Facilidad para manejo	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario? B) Imagen C) Liderazgo n a futuro F) Autodirección empresario? ión de problemas y para la toma de decisiones trar el tiempo C) Facilidad para motivar de gente E) Saber delegar
D) Desconocimiento F) Otras C- ¿Considera usted que un emp Si No ¿Por qué? - ¿Qué características cree que A) Personalidad D) Empuje E) Visión G)Control H)Otras - ¿Qué habilidades requiere un A) Facilidad para la soluc B) Facilidad para adminis D) Facilidad para manejo F) Identificar oportunidad	E) Motivación presario requiere de alguna formación específica? debe tener un buen empresario? B) Imagen C) Liderazgo n a futuro F) Autodirección empresario? ión de problemas y para la toma de decisiones trar el tiempo C) Facilidad para motivar

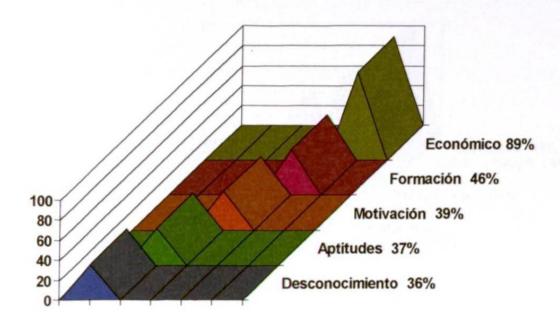
Empresaria

Formsción

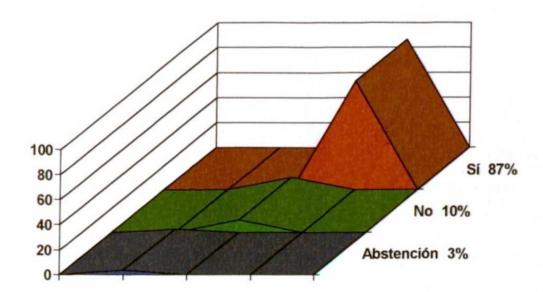
; Qué principales conocimie	entos requiere un empresario)
• • •	B) La Producción	
	D) Los aspectos legales	
	F) Los recursos Humanos	
¿ Cree usted que sería conven sobre formación empresaria	1?	cultad cursos
¿ Cree usted que sería conven sobre formación empresaria Si No	1 ? considera conveniente?	
¿ Cree usted que sería conven sobre formación empresaria Si No	1?	cultad cursos Tercero Sexto

Muchas gracias por su cooperación.

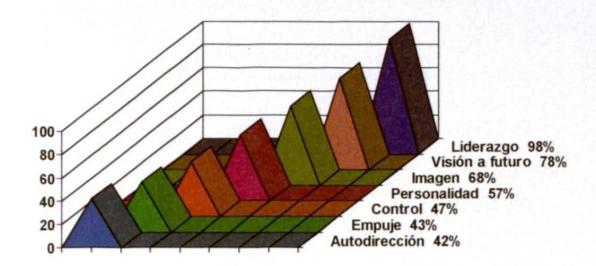
1.- ¿Qué limitantes considera usted que lo restringen para iniciar una empresa?



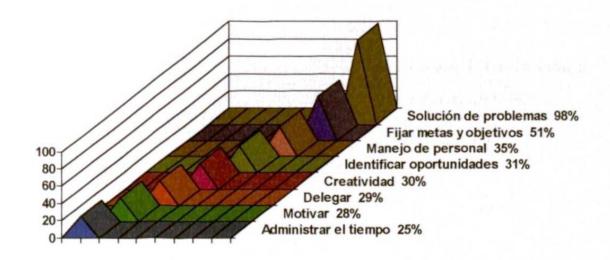
2.- ¿Considera usted que un empresario requiere de alguna formación específica?



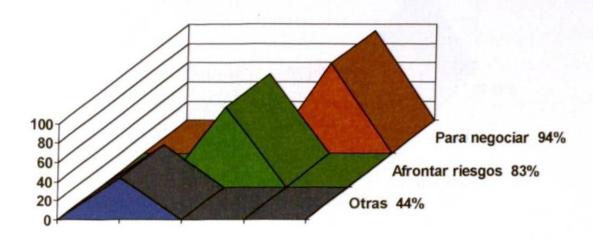
3.- ¿Qué características cree usted que debe tener un buen empresario?



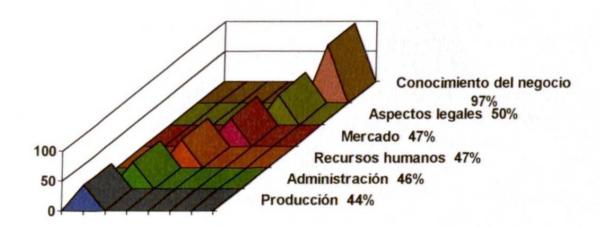
4.- ¿Qué habilidades requiere un empresario?



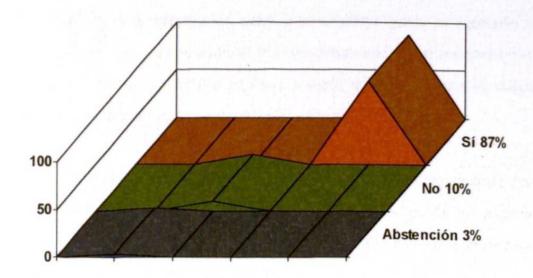
5.-¿Qué aptitudes considera importantes, las cuales deba tener un buen empresario?



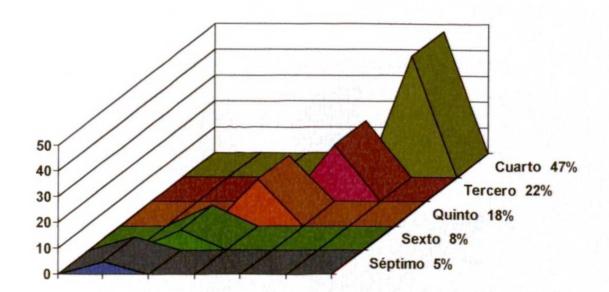
6.- ¿Qué principales conocimientos requiere un empresario?



7.- ¿Cree usted conveniente implementar en esta Facultad cursos sobre formación empresarial?



8.-¿Apartir de qué semestre lo cree conveniente?

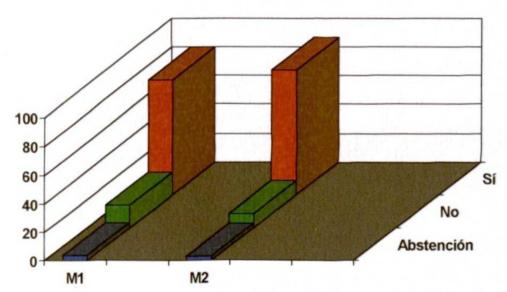


2.3 Análisis de los Resultados

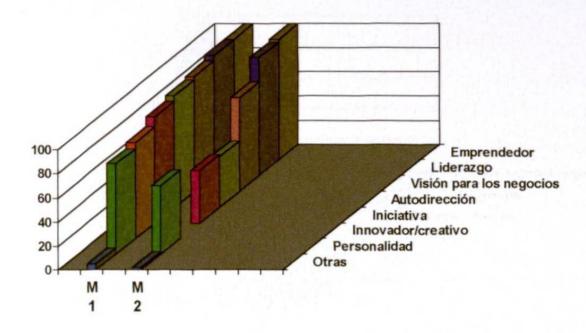
e la información anterior se concluye que si es necesario el anexar al plan de estudios de la Licenciatura en Diseño Industrial una formación empresarial, la cual se iniciaría en forma a partir del cuarto semestre, cubriendo todos aquellos conocimientos que son necesarios para el empresario.

En las siguiente gráficas se muestra la similitud y diferencia de opiniones que existe entre los empresarios, los alumnos y ex-alumnos de la Licenciatura. Para simplificar la información a la entrevista de los empresarios se le denomina "M1" y a la encuesta de los alumnos "M2".

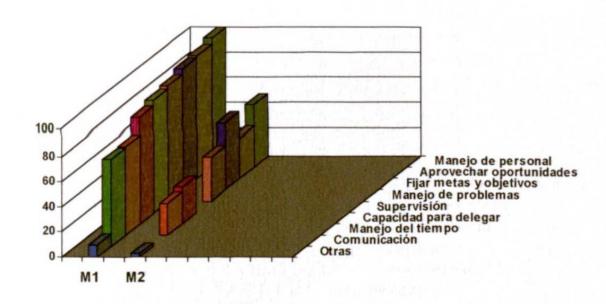
⇒ ¿Es necesaria una formación empresarial?

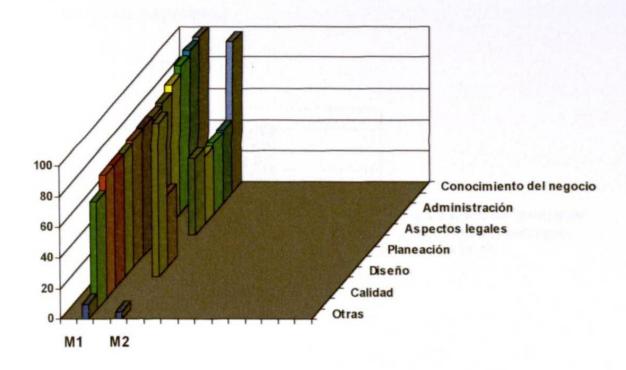


⇒¿Qué características requiere un buen empresario?

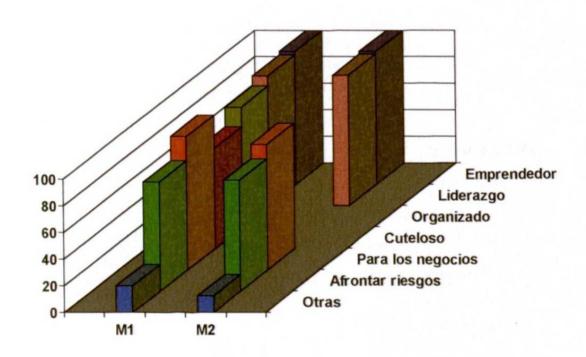


⇒ ¿Qué habilidades debe tener un buen empresario?

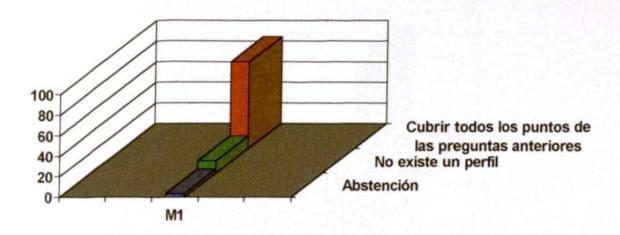




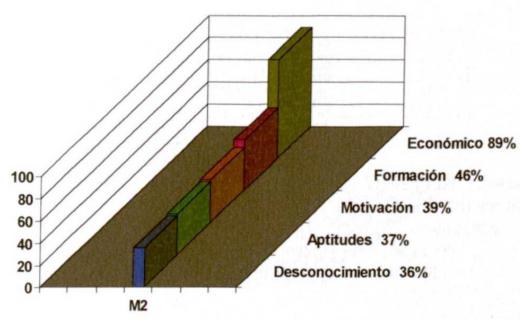
⇒ ¿Qué aptitudes y actitudes debe tener un empresario?



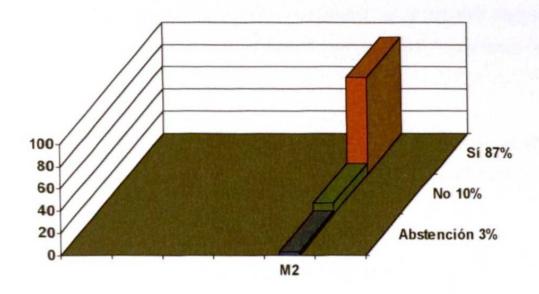
⇒¿Qué requerimientos debería cubrir el perfil de un empresario de éxito? (Pregunta exclusiva para empresarios).



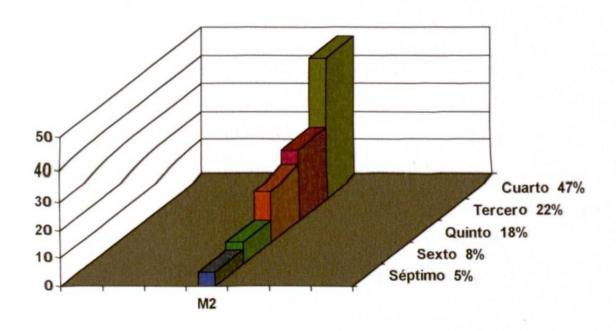
⇒¿Qué factores le impiden formar una empresa? (Pregunta exclusiva para alumnos).



⇒ ¿Es necesario incluir en el plan de estudios una formación empresarial? (Pregunta exclusiva para alumnos).



⇒¿A partir de que semestre es conveniente iniciar ésta formación?



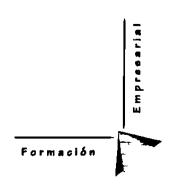
2.4 Conclusión de los Resultados

e acuerdo con el procesamiento de la información de este capítulo se comprueba la hipótesis establecida en el capítulo anterior y, se determinan los conocimientos que requiere el alumno de la Licenciatura en Diseño Industrial.

Excluyendo aquellos que ya se imparten, los conocimientos que se adicionan a los contenidos de algunas materias del plan de estudios son los siguientes.

- ⇒ El manejo de los recursos humanos.
- ⇒ Cómo aprovechar e identificar las oportunidades.
- ⇒ Cómo fijar metas y objetivos.
- ⇒ Administración del tiempo.
- ⇒ Motivación.
- ⇒ Liderazgo.
- ⇒ Autodirección y control.
- ⇒ Delegación de autoridad.
- ⇒ Planeación.
- ⇒ Manejo de problemas y toma de decisiones.
- ⇒ Comunicación.
- ⇒ Además, se enfatiza: que significa una empresa, su estructura general, y el valor que tiene ante nuestra sociedad el empresario y la empresa.

Estos temas son tratados en los siguientes capítulos.





CAPÍTULO 3 ANTECEDENTES

3.1 Marco de Referencia

S in lugar a dudas, Monterrey es la ciudad industrial mexicana por excelencia. Más de siete mil empresas, distribuidas en cuatrocientas ramas de actividad económica perfilan el fuerte sector industrial regiomontano.

Por otra parte cabe destacar que en las empresas regiomontanas está presente una gran preocupación por implantar las técnicas administrativas, de procesos y de mercados más modernas, para poder enfrentar con éxito la globalización de la economía mundial así como un mayor y más libre comercio internacional.

El irreversible proceso de la apertura de las fronteras nacionales, está presentando nuevos retos al crecimiento industrial, de México en general, y de Nuevo León en particular, que sólo podrá ser superado elevando la competividad de la industria, creciendo hacia sectores con mayor valor agregado, generando otros polos de desarrollo, cuidando el equilibrio ecológico y mejorando el nivel de vida de la población.

La estrategia para el desarrollo industrial de Nuevo León contempla, en primer término, evaluar los retos y las oportunidades económicas, físicas y sociales de la región; después analizar los sectores de vanguardia e identificar la infraestructura actual y la potencia para soportar este desarrollo; por último, la estrategia tiene que concluir en una instrumentación efectiva de la formación de las nuevas empresas en Nuevo León.

3.2 La Empresa

a empresa fue inventada por el hombre para satisfacer las necesidades de la sociedad. Es la empresa un sistema que reúne recursos humanos y tecnológicos que se organizan para transformar un bien a fin de aumentarle el valor y satisfacer mejor las necesidades que el consumidor demanda.

Pudiéramos decir que la misión de la empresa es generar y distribuir riqueza económica y humana, mediante la acción eficiente y orientada a satisfacer los requerimientos cambiantes de los clientes, es decir servir al cliente, pues de ahí se deriva todo lo demás.

TABLA I ATRIBUTOS DE LA EMPRESA

Función	Empresarial	Ejecutiva	Formativa	Transformacional
física	trabajo duro	alta productividad	intensa interactividad	Flujo de energía
social	entusiasmo gral.	trab. eq. efec.	círculos de calidad	cultura corporativa
mental	sagacidad	control geren-	autoformación del gerente	proceso y cambio
emocional	autodisciplina	estrategia competitiva	estrategia cooperativa	interfusión empresarial
analítica	improvisación	organización formal	arquitectura corporativa	gerencia natural
intuitiva	instinto comercial	mercadeo analítico	evolución planeada	probabilidades ilimitadas
imaginati- va.	imaginación	innovación sistematizada	renovación corporativa	visón con base espiritual.

3.3 El Papel de la Empresa

a empresa es un lugar donde se crea riqueza. Ella permite poner en operación los recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios de acuerdo con los objetivos fijados por una administración; interviniendo, en diferente grado, los motivos de ganancia y de utilidad social.

Frecuentemente se considera a la empresa como la semilla de la que germina una nueva actividad económica. No hay duda, pues, de que la empresa juega, o puede jugar, muchos papeles en nuestra sociedad.

Mediante la empresa

- ⇒ Se responde a la demanda concreta de los consumidores.
- ⇒ Se crean nuevos productos o servicios.
- ⇒ Se ayuda a mantener o a disminuir, mediante la competencia, los precios y los costos a sus niveles más bajos.
- \Rightarrow Se generan empleos.
- ⇒ Se contribuye al crecimiento económico.
- ⇒ Se refuerza la productividad, a fin de que el país ocupe un buen lugar en otros mercados nacionales o extranjeros.

No es necesario que la empresa sea grande para que desempeñe todos estos papeles; también los desempeña bien la pequeña empresa, la cual en algunos aspectos presenta ventajas sobre la grande.

Debido a sus dimensiones, la pequeña empresa es más flexible para hacer frente a los cambios surgidos en el medio socio-económico.

La estructura es sencilla, no tan jerarquizada, lo que le permite reaccionar más rápidamente a los cambios en materia legislativa, a los cambios inesperados que tienen su origen en las tendencias del mercado y los de las estrategias de los competidores. Las decisiones, pues, se toman en forma más ágil; quienes intervienen en la dirección son exclusivamente el propietario y sus más cercanos colaboradores.

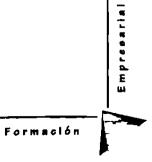
Puede afirmarse como consecuencia que:

- ⇒ La empresa crea la riqueza.
- ⇒ El emprendedor es, en nuestras comunidades, el instrumento por excelencia para crear las empresas que necesitan nuestra sociedad.
- ⇒ El desarrollo de una formación empresarial, por tanto llega a ser para la sociedad y para la región una función tanto más trascendente cuanto mayor es el número de emprendedores y cuanto más competentes son éstos.

3.4 El Valor de la Micro y Pequeña Empresa

En este clima, los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación, desarrollan su creatividad y utilizan su imaginación, todo lo cual contribuye a que se respire un ambiente de éxito.

El mercado de la pequeña empresa generalmente es local o regional, lo que le permite conocer mejor a los clientes y a los consumidores. Este conocimiento inmediato de las preferencias y de los gustos facilita la innovación, la adaptación a la demanda y hace posible ofrecer mejores servicios después de la venta.



La producción de la micro y la pequeña empresa es en favor de los clientes locales y a precios satisfactorios.

Dado que han nacido como una respuesta a las necesidades de la comunidad, la micro y la pequeña empresa desempeñan un papel importante en ésta:

- ⇒ Utiliza los recursos locales.
- ⇒ Estimulan la actividad económica y son fuente de empleos.
- ⇒ Están más atentas a los requerimientos particulares del medio.
- ⇒ Con el entrenamiento que proporcionan, dan origen a otras actividades productivas y a una serie de ideas igualmente prometedoras.

Sin negar que se enfrenta a problemas, la pequeña empresa es un componente esencial de la economía. Es cierto también que la vitalidad de la gran empresa es fundamental debido al aporte considerable que da en el plano de la producción, de la balanza comercial, de la aplicación de tecnología de punta y en otros factores económicos; sin embargo, las ventajas y oportunidades que representan las pequeñas empresas se enumeran a continuación.

- Sus proyectos de inversión pueden ser atractivos para la banca en virtud de los menores plazos de maduración, montos de inversión requeridos y atractivas tasas de rentabilidad.
- ⇒ Pueden especializarse en diversas etapas productivas alcanzando alguna eficiencia económica mediante la integración en cadenas productivas.
- ⇒ Sus requerimientos iniciales de inversión son bajos.
- ⇒ Son intensivas en mano de obra.
- ⇒ Pueden utilizar fuerza de trabajo poco especializada.
- ⇒ Permiten mayor reinversión de los beneficios de la empresa.
- ⇒ Debido a que presentan una distribución geográfica uniforme, logran una mayor derrama de beneficios económicos.

Empresaria

- ⇒ En la mayoría de los casos utilizan maquinaria, equipo e insumos de origen nacional.
- ⇒ El costo de instalación del equipo tiende a ser reducido.
- ⇒ Su consumo de agua y energía es bajo.
- ⇒ Tienen amplia flexibilidad para ajustar sus factores de producción.

3.5 Etapas de Desarrollo de una Empresa

n términos generales se pueden distinguir cuatro grandes etapas en el desarrollo de una empresa:

- ⇒ Etapa Previa.
- ⇒ Iniciación de la Empresa.
- ⇒ Crecimiento.
- ⇒ Expansión-Consolidación.

Primera Etapa. Previa

En esta etapa se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa. Es una etapa importante porque constituye la base misma del desarrollo de la institución. Después de haber hecho el autoanálisis, de haber concebido una buena idea y haber recogido información pertinente, el futuro empresario prepara su plan, que le permitirá pensar en todas las facetas de la nueva empresa.

Esto incluye evaluar el mercado al que va a dirigir su producto o servicio; determinar los medios de producción y de comercialización; escoger su ubicación, su naturaleza jurídica, los compañeros de equipo y determinar los recursos humanos requeridos por el proyecto. El plan permite, asimismo, identificar las necesidades financieras predecibles y el presupuesto con el que se debe operar.

Toda esta preparación puede parecer minuciosa; sin embargo, evita que los fundadores de la empresa tengan dificultades posteriores y problemas de liquidez. Esta etapa asegura, en parte, el éxito del proyecto. Durante ella el futuro empresario debe hacer frente a tres retos.

- ⇒ Definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que va a establecer.
- ⇒ Convencerse a sí mismo, a sus compañeros de equipo y a su familia, que el proyecto es rentable y de que vale la pena hacerlo realidad.
- ⇒ Examinar las posibilidades de éxito y decidir si se toma o no el riesgo.

En síntesis, el futuro empresario debe considerar y dar respuestas muy detenidamente a doce aspectos:

- 1. Primeramente un autoanálisis.
- 2. Descubrimiento de la idea.
- 3. Recolección de la información.
- 4. Definición del giro de la empresa.
- 5. Realización de una investigación de producto y de mercado.
- 6. Definición de las políticas comerciales.
- 7. Definición de los medios de producción.
- 8. Definición del apoyo financiero.
- 9. Selección de la ubicación.
- 10. Elección de la forma jurídica.
- 11. Selección del equipo.
- 12. Selección de los recursos humanos.

Segunda Etapa. Iniciación de la Empresa

Es en esta etapa donde el proyecto se hace realidad; se obtienen los recursos económicos; se integra el equipo; se consiguen contratos; se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto.

La empresa se va posesionando de un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. A fin de obtener ganancias, el empresario debe asegurarse de un adecuado volumen de ventas y de controlar los costos.

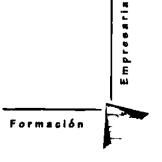
El empresario pasa a ocupar varias funciones. Es a la vez director de la fábrica y gerente de ventas. Ocupa sus tardes para verificar cuentas, visitar proveedores y clientes, etc. Es un hombre orquesta, que consagra a la empresa todas sus energías. En este período la empresa se identifica con el empresario, y de ahí nace la frase "la empresa soy yo".

Las principales dificultadas con las que se topa el empresario en esta etapa son:

- ⇒ Distribuir las tareas entre él y sus colaboradores.
- ⇒ Diseñar y poner en marcha los mecanismos estables y confiables que le permitan estar informado sobre los costos, las ganancias, las ventas y el rendimiento del personal.

En conclusión, en esta segunda etapa el empresario debe revisar los siguientes doce puntos:

- 1. El cumplimiento de los requerimientos legales.
- 2. Los trámites de registros, licencias y permisos.
- 3. La utilización de los recursos financieros.
- 4. La obtención de los primeros pedidos.
- 5. El contacto con los clientes.
- 6. El contacto con los proveedores.
- 7. La puesta en operación de la maquinaria de trabajo.
- 8. Los medios de producción.



- 9. La planificación de las operaciones.
- 10. La organización de la operación.
- 11. Vigilar los costos de producción.
- 12. Llevar la contabilidad del negocio.

Tercera Etapa. Crecimiento

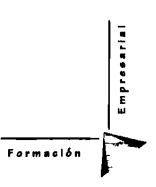
En esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en los primeros años prosiga en los años siguientes. Generalmente hay que hacer modificaciones y ajustes a las operaciones. El aumento de actividades trae consigo, generalmente, un aumento de papelería y personal.

La empresa, por otro lado, necesita:

- ⇒ Que se dé atención particular a la planificación, a la relación con los clientes, a la producción, a la adquisición, en mayor volumen, de materia prima y a los controles presupuestales, de producción y de personal.
- ⇒ Que exista delegación de responsabilidades.

Concluvendo en esta fase los elementos importantes son:

- 1. El aumento de ventas.
- 2. La mayor complejidad de la administración.
- 3. El aumento de personal.
- 4. Las modificaciones o ajustes al: producto, mercadeo, distribución, precios y calidad.
- 5. El control de precios.
- 6. Las ganancias.
- 7. La delegación de autoridad.



Cuarta Etapa. Expansión-Consolidación

Una vez que la firma llega a ser rentable, el empresario puede decidir si continúa creciendo o si se dedica a consolidar lo realizado. Si escoge crecer, deberá decidir en qué forma lo hará. En este momento puede considerarse un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen en esta etapa es el referente al financiamiento de nuevos proyectos.

Si escoge la segunda opción deberá tratar de proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado. Nada cambiará en lo referente al desarrollo, y la expansión de las ventas, pero se deberá asegurar de que la empresa continúe sobreviviendo. En esta etapa el empresario tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, con la desactualización de los procedimientos de fabricación y con la dificultad de conservar a su personal competente.

En resumen los factores importantes en esta etapa son :

- 1. Lograr una integración horizontal o vertical.
- 2. Lanzar productos nuevos.
- 3. Lanzamiento de nuevas líneas de productos.
- 4. Aumentar la gama de servicios a ofrecer.
- 5. Adquirir otras empresas.
- 6. Dirigir hacia otro sector.
- 7. Proteger lo realizado.
- 8. Mantener el nivel de ventas.
- 9. Fomentar las innovaciones.

Como se puede observar, la empresa juega un papel muy importante en la economía. Esto es particularmente válido para la Micro y Pequeña empresa, la que debido a sus dimensiones, goza de una flexibilidad que le permite acercarse más a los clientes, los empleados y a la misma comunidad.

3.6 El Valor Social del Individuo como Empresario

a verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Por ello, es importante fomentar la modelación de un mundo en el cual exista un nuevo espíritu: el de ser empresario.

La primera recomendación que se hace para que una sociedad sea más emprendedora se fundamenta en datos estadísticos y en numerosas investigaciones. Se podría expresar de la siguiente manera: "una sociedad es más favorable a la creación de empresas en la medida en que es más acogedora a otros grupos y abierta a diferentes formas de pensar y a las minorías".

No se puede poner en duda la necesidad de crear una región con mayor formación empresarial, esto es, una sociedad que sepa aprovechar las cualidades del recurso humano, especialmente su potencial de creatividad, innovación y realización.

México es un país fascinante que cuenta con abundantes recursos naturales. Vivimos también una época que presenta desafíos. En algunos años más, nuestro país debe pasar a la era de la tecnología avanzada y de la competitividad a nivel internacional. Por otra parte, la competencia técnica y científica está en plena efervescencia y ofrece nuevas perspectivas de investigación y desarrollo. Es necesario tomar conciencia desde ahora de que la solución a los problemas de subempleo de nuestros recursos humanos depende de nosotros. Debemos de formar empresarios, sostenerlos técnica y socialmente y tener suficiente confianza en sus proyectos para no dejar de brindarles los recursos necesarios para su despegue económico. Debemos

de considerar al empresario como uno de los más valiosos componentes de la sociedad, como agente de cambio y de desarrollo.

Por otro lado, la imposibilidad de continuar contando únicamente con el Estado y con la gran empresa para asegurar nuestro bienestar económico y, por consiguiente, nuestro bienestar social, nos muestra claramente la urgencia que nuestra sociedad tiene de buscar nuevas formas con las que se adapte a las nuevas circunstancias, nuevas formas de generar trabajo y, dicho de manera global de emprender con la iniciación de nuevas micro y pequeñas empresas.

Nuestra misión deberá articularse en torno a la búsqueda siguiente: revitalizar nuestra economía y nuestra sociedad practicando en forma sistemática la innovación, favoreciendo la motivación individual y creando nuevos valores y nuevos satisfactores. Valorar una formación empresarial constituye el elemento fundamental capaz de reanimar y revitalizar la economía.

La importancia de la dimensión de la gran empresa, su complejidad de organización y administración y la multiplicidad de sus redes y niveles con respecto a la toma de decisiones, no le permiten tener la agilidad suficiente para reaccionar, tan rápidamente como sea necesario, a las nuevas necesidades y exigencias de un mercado en constante cambio.

Lo que la gran empresa parece ganar en producción masiva y, en consecuencia, en la economía de escala, lo pierde en flexibilidad y en adaptación a los nuevos requerimientos de los mercados eventuales Además, contrariamente a lo que se podría creer, la gran empresa no resulta ser el terreno más propio para la innovación. Las pequeñas empresas son mucho más creativas.

Poseer una pequeña empresa o poder trabajar en forma independiente representa para muchos algo más que realizar un sueño o una fantasía. Para muchos Empresarial

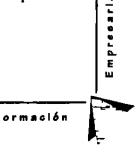
individuos esta actividad les proporciona la respuesta a algunas necesidades importantes por ejemplo :

- ⇒ Solución a una frustración debida al trabajo actual o a ciertas condiciones.
- ⇒ Necesidad de independencia y autonomía.
- ⇒ Necesidad de dominar los acontecimientos. Prefieren dirigirlos que dejarse guiar por ellos.
- ⇒ Necesidad de crear, inventar y de desarrollar un marco de acción que vaya de acuerdo con su forma de ser.
- ⇒ Necesidad de realización personal.
- ⇒ Necesidades afectivas.
- ⇒ Necesidad de asumir responsabilidades y de llevar a cabo las propias iniciativas.
- ⇒ Necesidad de sentirse alguien.

Es necesario fomentar, día a día, a los hombres y mujeres con una buena formación empresarial que les ayude a estimular su iniciativa para la formación de nuevas empresas.

3.7 La Labor del Empresario

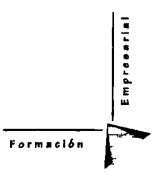
I principal papel del empresario es el ser competitivo. En una economía abierta a la competencia internacional no hay más protección que las barreras defensivas que el empresario desarrolle en su empresa, fundamentadas en la eficiencia y efectividad de su acción empresarial. Para subsistir y desarrollarse una empresa, la labor del empresario es lograr que su empresa sea cada vez más eficiente, más productiva y más efectiva en la implementación de sus estrategias; sobre todo más que sus competidores, lo cual es un proceso dinámico, que requiere siempre la mejora continua.



El empresario debe estar pendiente para percibir las oportunidades para innovar, para hacer las cosas en forma diferente, para competir haciendo un mejor uso de los recursos económicos y por consecuencia, una oportunidad para generar riqueza. Una de las prácticas más importantes del empresario es su orientación hacia los resultados favorables.

Un empresario eficiente no debe perder de vista en ningún momento los requerimientos del cliente; requerimientos que son cambiantes. Por eso su labor es fortalecer su negocio con un buen modelo de calidad, dirigido por él mismo. Debe dedicarse a identificar las necesidades del mercado, organizarse para producir el bien demandado, innovar y lograr mejoras continuas en el producto y en el proceso productivo y administrativo, logrando cada vez, niveles de mayor eficiencia y productividad.

Así como un producto y la empresa que lo hace, inician su proceso de obsolescencia en el momento en que se detiene su proceso de innovación continua, también un individuo detiene su desarrollo en el preciso momento en que decide ya no cambiar, ni mejorar. Y si, como se mencionaba anteriormente, la misión de la empresa involucra un continuo desarrollo, otra labor del empresario es estar también en desarrollo continuo para poder marchar al paso a los retos del mercado, y a las necesidades cambiantes de la sociedad. El empresario, por lo tanto, debe capacitarse continuamente como parte de sus principales actividades.





CAPÍTULO 4 PERFIL

4.1 Perfil del Empresario

omo hemos podido observar en los capítulos anteriores, el poder dirigir una empresa no es tan fácil como muchos podrían suponer, ya que se debe considerar toda una serie de consideraciones.

No es nada fácil poder determinar el perfil de un empresario, ya que como seres humanos, todos somos diferentes, y muchos empresarios de éxito reconocido son muy diferentes entre sí. Sin embargo, existen ciertas características generales que definen a un empresario.

Un empresario es una persona, que posee una buena visión de las cosas; y experimenta una fuerte necesidad de obrar y de pasar a la acción. Prefiere, por instinto, interesarse en las oportunidades más que en los problemas; prefieren ocuparse en proyectos más que andar exhibiéndose. No teme ni el riesgo ni el fracaso, sabe sortearlo y salir adelante.

El empresario es un líder que está dispuesto a comprometerse, a tomar con entusiasmo el reto de la actividad empresarial. "El empresario no nace, se hace" la actividad empresarial no es una ciencia ni un arte, sino una práctica, con un claro propósito y puede ser organizada. Es decir es una práctica que está a nuestro alcance.

El empresario es un individuo que aprende a vivir en un ambiente de incertidumbre y a tomar decisiones, no importa su personalidad y temperamento. Un verdadero empresario es aquél que está dispuesto a desarrollar algo diferente y mejor para la sociedad.

39.

¹ Druker P. La <u>Innovación y el Empresario Innovador</u>, Editorial Hermes, México 1994, página

El comportamiento del empresario está basado sobre conceptos y teorías y es eminentemente, como se menciona en el párrafo anterior, una actividad de innovación continua y que tiene un claro propósito.

El empresario ve el cambio como la norma y como algo saludable. No se angustia con el cambio, sino que lo busca, lo provoca o si lo ve venir lo acepta y lo dirige, y lo explota como una oportunidad.

Los empresarios son individuos que toman riesgos, pero muy bien medidos. Saben aplicar la metodología adecuada, la analizan, la cuestionan, desarrollan alternativas y saben medir sus fuerzas.

México requiere que los nuevos empresarios sean individuos dispuestos a generar y distribuir riqueza, mejorar el bienestar de la sociedad, que tengan una gran responsabilidad social. Por lo cual, el empresario, además de características de liderazgo, de toma de decisiones, de saber aceptar retos y aprovechar oportunidades, de tener espíritu emprendedor; etc., debe ser un individuo que busque siempre la innovación y la mejora continua.

4.2 Características, Habilidades y Actitudes del Empresario

Presentaremos una tabla en donde se encuentran resumidas las características generales de un empresario, considerando su comportamiento desde el punto de vista intuitivo y de concepto. Esta tabla se basa, en gran parte, tanto en las entrevistas efectuadas a los empresarios, como en las encuestas aplicadas a los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial. (Consultar graficación de resultados en capítulo 2).

Empresarial

TABLA II

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL EMPRESARIO

INTUITIVA

COMPETENCIAS

CONCEPTUAL

ES CAPAZ DE

Usar inteligentemente un conocimiento tecnico superior.

Tiene un conocimiento superior del área técnica apropiada para el trabajo actual.

MOTIVAR

A SÍ MISMO

Fsta motivado para alcanzar resultados que impliquen cierto enfrentamiento y

impliquen cierto enfrentamiento y riesgo.

Está motivado para alcanzar metas bien definidas siguiendo ciertos procedimientos.

A OTROS

Tiene alto nivel de energía.

Puede motivar a otros siendo persuasivo en una situación no estructurada. Tiene tenacidad.

Puede motivar a otros en un

entorno estructurado.

TOMAR DECISIONES APROPIADAS

MEDIANTE CONOCIMIENTO Y SIENDO CONSCIENTE

Tiene un agudo sentido de los negocios.

Es sensible a las necesidades y a los problemas cambiantes de la organización.

MEDIANTE ANÁLISIS

Toma de decisiones rápidas pero sólidas basadas en información inmediatamente

disponible.

Toma decisiones sólidas basadas en el análisis cuidadoso y la deliberación sobre la información recogida.

Es capaz de pensar por sí mismo.

MEDIANTE PROYECCIÓN

Es capaz de perseguir la flexibilidad

de metas.

Es capaz de planear sistemáticamente.

CREATIVAMENTE

Es innovador, proactivo y recursivo en su enfoque.

Es capaz de emitir juicios críticos, demostrando iniciativa en su respuesta a las situaciones a medida que se presenten.

MEDIANTE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Soluciona problemas rápidamente en situaciones de alta tensión.

Resuelve problemas efectivamente considerando cuidadosamente los hechos.

COMUNICARSE EFECTIVAMENTE

INTERPERSONALMENTE

Produce fuerte impacto en la primera reunion.

Es capaz de influir en los demás en una relación profesional.

EN UN EQUIPO

Es capaz de conducir a un equipo a lograr resultados mediante la fijación de altos objetivos.

Desarrolla relaciones de equipo sólidas para lograr altos resultados.

ORALMENTE

Es un orador con mucho impacto.

Es capaz de hacer oralmente un planteamiento sólido y convincente.

Reacciona positivamente a un entorno

APRENDER Y MANEJAR EL CAMBIO

MEDIANTE AUTOFORMACIÓN

Aprende rápidamente, ejecutando el trabajo y resolviendo los problemas a medida que se presentan.

Aprende rápidamente en una forma estructurada, tanto por fuera como en el trabajo.

MEDIANTE EL TRABAJO EFECTIVO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Identifica oportunidades para cambiar de metodos de trabajo siempre que esto conduzca a resultados.

cambiante, y forma a los demás para la nueva situación.

nueva situación.

LOGRAR RESULTADOS

CON RESPECTO AL PROCESO

Actúa independientemente, de acuerdo con sus propias convicciones, en vez de ser influido negativamente por otros en la lucha por resultados.

Conserva integridad.

En la lucha de resultados, considera las normas sociales y éticas y los estándares del trabajo, prevalecientes.

CON RESPECTO A LOS RESULTADOS

Identifica las oportunidades que van a tener como resultado el máximo retorno. Fija metas que estén en línea con las expectativas organizacionales.

Contribuye al cambio y al desarrollo organizacional.
Contribuye a la estabilidad y crecimiento de la organización.

SER ADAPTABLE

Manteniendo la efectividad en muy diferentes situaciones organizacionales, papeles y tareas.

Sacando a la superficie los asuntos inmediatos y viendo las implicaciones más generales.

4.3 Cómo Planear su Empresa

Portunidades sin límites

Todo ser humano es capaz de realizar una carrera de resultados felices en alguna actividad. La dificultad está únicamente en determinar cuál es la actividad específica en la que el empresario puede sobresalir de acuerdo con las aptitudes que tenga; está en saber cuál es ese giro, cómo encontrarlo y cómo conquistarlo.

La actitud básica para planear la Empresa

La actitud en cuanto a planear la empresa es el resultado de haber meditado ciertos hechos básicos con toda serenidad y encontrar una postura personal de acuerdo a esas meditaciones.

4.3.1 Un Puesto es Medio para un Fin

Lo más importante que un puesto puede ofrecer, es hasta dónde ese puesto nos acerca a la realización de la meta fijada. El puesto debe escogerse, esforzarse por tenerlo, cumplir con él, no solamente por los beneficios inmediatos que de él se deriven, sino en primerísimo lugar, por cuanto nos acerque a nuestra meta.

4.3.2 La Seguridad de la Sobrevivencia de la Empresa

Toda negociación tiene que satisfacer fundamentalmente, mediante su acción económica:

⇒ Al consumidor de los productos que fabrica o vende. Si no satisface al consumidor en precio, calidad, servicio, etc. éste suspende sus compras.

Formsción

- ⇒ Al trabajador que presta sus servicios como obrero, empleado o director. Si no se satisface al trabajador mediante sueldos y prestaciones adecuadas, éste prefiere prestar sus servicios en otra negociación.
- ⇒ Al inversionista que prestó sus ahorros para hacer posible la planta, la instalación, el financiamiento de la negociación. Si no se satisface al inversionista mediante intereses o dividendos adecuados, éste prefiere invertir su dinero en otra parte.

Con toda intención, se menciona al consumidor en primer término entre los tres intereses que una negociación debe satisfacer para prosperar, o, para sobrevivir. Es el consumidor quien decide si una empresa le está sirviendo. El consumidor premia con sus compras a la negociación que le sirve bien y castiga con pena de muerte (bancarrota) a la empresa que no sirve. El consumidor es el juez. "Abraham Lincoln² dijo: se puede engañar a una parte de la gente todo el tiempo, y a toda la gente una parte del tiempo; pero no a toda la gente todo el tiempo".

En vista de la importancia que tiene la voluntad del consumidor en la libre economía, el empresario no puede tener una seguridad verdadera. Sobre todo en la época actual, en la que nuevos descubrimientos científicos y progresos técnicos pueden convertir en obsoletas las mejores instalaciones industriales y las habilidades humanas más desarrolladas, simplemente porque alguien descubrió una manera mejor o más económica de satisfacer al consumidor.

Todos estos cambios, que se suceden cada vez más rápidamente, tienen efecto exclusivamente porque sirven para mejor servicio del consumidor, están absolutamente justificados, ya que "recordemos" todos somos consumidores y, por ello mismo, todos nos beneficiamos.

ormación

² Maurer E. La Ciencia de la <u>Autodirección</u>, Editorial Maurer, México 1992, Volumen 9, página 28.

El empresario sólo se beneficiará en sus intereses particulares en la precisa medida en que sirva al consumidor y le dé satisfacción.

Así, la oportunidad que nos brinda una empresa tiene el precio del servicio, de causar satisfacción. Busquemos afanosamente al que tiene un problema que nosotros le podamos ayudar a resolver.

4.3.3 Planee su Empresa

⇒ Determine su meta mayor

Determine su meta mayor y estructure sus acciones para alcanzarla.

⇒ Cómo realizar su meta mayor

Conviene que determine con toda precisión cuál es su punto de partida, ya que éste influirá grandemente en la selección de la ruta que debe seguir para llegar a la meta. De acuerdo con sus aptitudes, su experiencia, sus conocimientos, etc., puede planear la ruta más conveniente.

⇒ ¿Cuáles son sus aptitudes?

Todo ser humano puede realizar ciertos trabajos con mayor facilidad que otros. Decimos que tiene talento o es apta para un trabajo determinado, se refiere a esas características innatas, y no a las adquiridas posteriormente mediante el aprendizaje, y las llamamos aptitudes. Teniendo todo individuo su combinación muy particular de aptitudes, todos pueden alcanzar el éxito siempre y cuando se preocupen por conocerlas y buscar la actividad a las que las mismas puedan aplicarse de la manera más productiva.

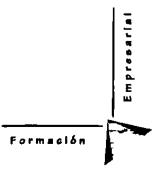
Todo lo que se nos facilita hacer, nos gusta, y, todo lo que nos gusta hacer, señala la presencia de una aptitud. Por otra parte todo aquello que se dificulta, tiende a disgustarnos, señala la ausencia de la aptitud correspondiente.

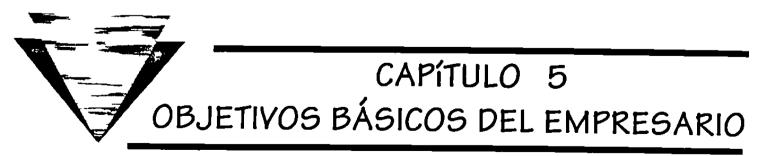
Recuerde que toda aptitud debe ser usada, una aptitud que no encuentre aplicación se convierte en una profunda y nociva inquietud, y puede producir nerviosismo, úlceras y otros trastornos.

⇒ ¿Cuáles son sus conocimientos?

Las aptitudes forman parte del instrumental con el que nacimos y las cuales fuimos desarrollando, pero también contamos con un segundo instrumental compuesto de todo lo que se ha aprendido desde que se nació.

Se debe elaborar un inventario de conocimientos y habilidades para planear acertadamente su empresa. El inventario personal le indicará los conocimientos que le hacen falta y que debe adquirir para realizarla.





5.1 La Importancia de Fijar Metas

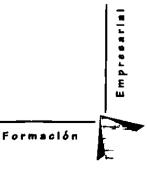
ntre las técnicas básicas que un empresario debe saber, resalta en forma indudable la fijación de metas claras y precisas.

El éxito es, sencillamente, la realización progresiva de una meta digna. El tener una meta hace posible economizar esfuerzos, ya que damos cada paso en dirección a ella, mientras que el empresario sin metas desperdicia sus mejores energías en movimientos sin propósito, sin destino.

Una meta digna, claramente definida, representa una auténtica y profunda inspiración para el empresario. Es pues, de primordial importancia que dedique todo el tiempo y esfuerzo necesarios para decidir a dónde desea llegar. Las únicas limitaciones para crecer, en tamaño y alcance de realizaciones, son las restricciones impuestas por nosotros mismos a nuestro pensamiento. No hay otras.

La imaginación es de extrema importancia como medio para lograr un propósito, ya que el propósito no es tal hasta que le hayamos dado forma, hasta que lo hayamos fijado como imagen en nuestra mente. Sólo basándose en una imagen clara y precisa podrá ponerse a trabajar su subconsciente.

El hecho de que nuestra mente pueda clasificar "filtrar" toda las innumerables informaciones que recibe y aislar instantáneamente las que merecen su atención es una maravilla de la naturaleza, y a este mecanismo se le llama Filtro Mental. Por medio de él podemos reconocer inmediatamente cuáles de las muchísimas informaciones que llegan al cerebro a cada instante, son importantes, valiosas y cuáles no.



El filtro mental hace posible la concentración de la mente en la atención a las informaciones importantes o sea a las que tienen que ver con la realización de un plan o de un deseo.

Mediante el filtro mental la mente recoge, de toda la información que los sentidos le proporcionan, la que tenga alguna importancia en relación al acto, plan o deseo que se esté realizando o se piense realizar. Algunas de las demás informaciones son guardadas para dedicarles atención futura, y otras muchas *las más de ellas* son archivadas para siempre en los sótanos y bodegas de nuestro subconsciente.

Existe la concentración, cuando nosotros mismos consideramos importante el que la haya. Basta que la deseemos intensamente.

En el momento que nuestro subconsciente recibe una orden precisa mediante:

- ⇒ La fijación de una meta bien definida.
- ⇒ La formulación de una imagen precisa y concreta.
- ⇒ Existiendo un deseo intenso de alcanzar la meta, el mismo subconsciente filtra toda la información que no tiene que ver con la realización de dicha meta.

De esta manera la concentración adquiere una importancia infinitamente mayor que el simple "centrar" la atención. Pone en marcha en el subconsciente una dinámica propia que, al recibir éste una orden de acuerdo con las indicaciones mencionadas, busca y atrae con enorme fuerza e incansable tenacidad los elementos que cooperarán en la realización de la "orden", y rechazará enérgicamente los que pudieran obstruirla.

El empresario debe aprender a reunir, a atraer, lo conducente al éxito, y convertirlo en fuerza motriz para lograr sus objetivos. Sí el deseo es suficientemente fuerte, encontrará el elemento para lograrlo. Lo importante, lo determinante, es el

deseo. Este echa mano de los instrumentos idóneos o adaptables para lograr la realización, y si no los halla, los crea.

Es indiscutible, el deseo, el interés, es lo que podríamos llamar la clave de la concentración. La técnica descubierta por William James¹, de controlar sus emociones y actitudes mediante la acción, es de incalculable valor en su formación como empresario. El empresario debe aprender a aprovechar sus emociones mediante el control que le da sobre ellas la técnica de William James. Se debe actuar como si deseara, para crear el deseo. Teniendo el deseo, se producirá la concentración mental correspondiente.

Así llegamos a la conclusión de que el tener una meta claramente establecida, el fijarla en la imaginación y desearla intensamente, produce un movimiento general espontáneo de grandes fuerzas que vienen a unirse a las nuestras para realizar nuestro propósito.

Si logramos fijar bien una meta en nuestra mente, ésta empezará a realizarse sola con una rapidez y facilidad asombrosa. Es entonces, absolutamente indispensable que nos valgamos de un sistema de controles para estar ciertos continuamente de si estamos o seguimos "concentrados". Estos controles deben consistir en revisiones periódicas del camino recorrido, en balances constantes de lo logrado y de lo que falta por lograr. Estos constantes balances traerán consigo toda clase de inspiraciones, aparentemente espontáneas, acerca del camino a seguir para apresurar la realización de la meta.

Recuerde entonces que :

- ⇒ Si fija una meta,
- ⇒ La convierte en imagen tangible,

Formación

¹ Maurer E. La <u>Ciencia de la Autodirección</u>, Editorial Maurer, México 1992, Volumen 2, página 39.

⇒ Y genera el deseo intenso de realizarla,

los resultados serán tangibles de inmediato, y una de las principales habilidades que debe tener un empresario es la de poder establecer sus metas y, lógicamente, alcanzarlas.

5.2 La Autodirección

a única riqueza duradera que permite la verdadera felicidad es la que resulta del servicio. Nuestro sistema económico está estructurado de tal manera que se beneficia más quien mejor sirve. El esfuerzo más tenaz, el trabajo más dedicado, el sacrificio más abnegado, no produce éxito si no sigue las técnicas precisas que siempre han estado presentes en los éxitos del hombre en el correr de los siglos. El éxito no se puede forzar. Se alcanza caminando serenamente por determinados senderos que indefectiblemente llevan a él.

La ciencia de la autodirección ayuda al empresario a forjar su propio destino y a liberarse de los caprichos de una fortuna errática. La ciencia de la autodirección tiene como primordial objeto el estudio, la enseñanza de las técnicas que lo capacitarán a usted a servir mejor al cliente, a ser mejor, a producir más y de mayor calidad.

5.2.1 Acondicionamiento Mental Básico para la Autodirección

a) La persona autodirigida no espera pasivamente el éxito, lo realiza a voluntad.

Esperar significa someterse indignamente a la benevolencia de las circunstancias, en lugar de forjarlas por su propia voluntad. Este es el empresario que inconteniblemente alcanza el éxito, sin esperar a que le venga la oportunidad. El éxito

o el fracaso de un empresario no depende ni de su capacidad ni de su inteligencia, sino, simple y sencillamente, de que quiera "pagar el precio" de su éxito.

Este precio es :

- ⇒ Usar la máxima energía y decisión para precisar qué es lo que desea lograr en la empresa, estudiándolo y defendiéndolo desde todos los puntos de vista.
- Tener la determinación de realizar la meta que se proponga, no solamente cuando las circunstancias sean favorables, sino a pesar de cuantas consideraciones posteriores u obstáculos se presenten.
- No admitir, por ningún concepto, que pueda haber influencia externa lo suficientemente fuerte para desviar o nulificar el propósito.

b) Usted es una persona autodirigida en potencia.

El milagro que eleva a los empresarios consiste en la perseverancia bajo el imperativo de una decisión.

c) El descontento como fuerza positiva y el castigo como negativa.

El descontento es, al mismo tiempo, la fuerza más destructiva y más constructiva en la vida del empresario.

Sin lugar a dudas, es más importante todavía el corregir la impresión que se tenga de sí mismo, para así evitar la formación de sentimientos de culpa en su subconsciente. Sólo de esa manera podrá conservar su *auto-respeto*.

Cada vez que sienta deseos de ceder en cualquier contienda, cada vez que surja en su mente la pregunta ¿Para qué me esfuerzo?; cada vez que se sienta sin aliento para hacer un intento más, se debe alertar la mente con todo vigor y decisión para que ésta aclare razonada y lógicamente "bajo la luz severa e intransigente del análisis racional" si conviene que se renuncie a la acción. El empresario encontrará con frecuencia estos y otros subterfugios que deben ser destruidos en el acto mediante la acción resuelta y positiva.



- No voy a hacer el intento, porque de antemano sé que no puedo...
- ¿Para qué probar, si me faltan los conocimientos indispensables?
- Hay otros que están mejor capacitados que yo...
- ♦ No creo que hoy sea mi día...
- ♦ Me falta el ánimo para...
- ♦ No tengo talento...
- ♦ No me siento muy bien... etc.

¿Qué conviene más hacer? conteste a esta pregunta sin pretensiones de humildad o modestia. Decida cuál es el camino más conveniente.

En todo lo que tenga que ver directamente con nuestro desarrollo personal, con nuestra carrera, con nuestra economía, debemos acostumbrarnos a razonar y respetar a nuestra persona y nuestros intereses.

d) El deber y los principios.

El cumplimiento del deber es, un ideal capaz de impulsarnos al esfuerzo máximo y, si es necesario, el sacrificio máximo. El empresario se siente grandemente impulsado al saber que lo que hace es importante. Toda actividad lícita y productiva es importante.

Sentimos como deber el actuar en la manera en que quisiéramos que todos actuaran, en iguales circunstancias. No hay deberes pequeños y deberes grandes. Un deber es un principio, y los principios son leyes de conducta.

La fama de "persona de principios" y la actuación personal segura y decidida que le caracterizarán, serán impulsoras potentes de su carrera, y le abrirán el camino para alcanzar las metas más exaltadas que se desee fijar. Llegará al éxito como consecuencia cierta de una actuación basada en principios de conducta.



En el campo del deber, de los principios, no cabe el titubeo, sino únicamente la actuación resuelta, viril y definitiva. Esa enorme seguridad en su actuación, esa confianza de estar obrando correctamente, serán de incalculable valor en la realización de su triunfo.

5.3 El Autocontrol

I autocontrol se define como el proceso en el que se lleva al máximo tiempo y talento para alcanzar metas dignas basadas en un sistema de valores fundamentados. Y esto para el empresario es elemental si quiere lograr el éxito.

Para desarrollar con éxito la autodirección, el empresario debe aprender a dominar cinco técnicas.

- ⇒ La perspectiva.
- ⇒ El propósito.
- ⇒ La personalidad.
- ⇒ La planeación.
- ⇒ La productividad.

Explicaremos cada una de ellas.

♦ La perspectiva.

Es la actitud del empresario hacia el control cuantitativo de la vida, y esta es alimentada por las metas, las aspiraciones y los valores.

♦ El propósito.

Es la meta que se fija el empresario y ésta debe de estar fundada en una valiosa clarificación de valores. El sistema de valores para una organización es la

base para su desarrollo. Los valores conducen a las personas y a la compañía a expresar sus creencias esenciales en términos de calidad, tales como la satisfacción del cliente, la innovación, el crecimiento personal, la autoestima y la satisfacción en la vida.

Como se indicó al inicio de este capitulo, el establecimiento de metas para el empresario es la única y poderosa herramienta para aumentar la productividad y esto funciona porque las metas le dan dirección y referencia, pero se debe considerar al establecer las metas que éstas contengan un valor firme. Si falla el lazo entre las metas y sus valores, se corre el riesgo de trabajar para alcanzar metas que carecen de valores personales, y éstas resultan vacías.

Las buenas metas, las efectivas, poseen las siguientes características:

- ⇒ Son concretas y específicas, enunciadas de manera clara.
- ⇒ Son realistas, deben forzar, pero sólo lo necesario, dentro de lo razonable.
- ⇒ Son mensurables, de manera cuantitativa y/o cualitativas.
- ⇒ Incluyen y describen pasos.
- ⇒ Contienen valores firmes.
- ⇒ Están por escrito.

♦ La Personalidad.

La tercer técnica de autocontrol esta dirigida a la personalidad y los dos aspectos que específicamente debe dominar el empresario son: la asertividad y la receptibilidad.

Ser asertivo se refiere a ser agradablemente directo sin herir a las personas, es el saber decir no. Esta es la palabra clave en el vocabulario de autocontrol. La receptividad quiere decir, buscar retroalimentación. Obtener esa retroalimentación incluso de la crítica más severa ya que esta puede ser la mejor forma de ganar la dirección y el control.



Un cliente descontento puede ser el mejor amigo en los negocios, ya que puede aportar una gran retroalimentación, las empresas que están bien informadas hacen todo lo posible para que al cliente le resulte lo más sencillo hacer sus comentarios sobre el producto o servicio. La receptividad hacia la retroalimentación es una actitud que debe ser adquirida por el empresario ya que al confirmar y clarificar cómo se esta procediendo, se pueden corregir las fallas. Como consecuencia, la retroalimentación se convierte en un sistema de control.

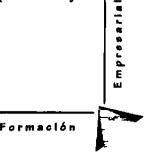
♦ La Planeación.

Es la elaboración del registro de cada una de las actividades. Es un aspecto muy importante el cual trataremos específicamente en el capitulo 8.

♦ La Productividad.

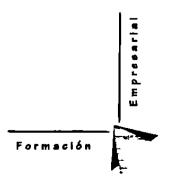
Esta es la última de las técnicas del autocontrol, y en esta se trata de que el empresario desarrolle la habilidad para eliminar los seis asesinos de la productividad. Estos se describen a continuación.

- ⇒ Las interrupciones. El empresario debe aprender a rechazar firmemente cualquier interrupción y para evitarlas indicar el momento adecuado en que son aceptadas, y respetar el tiempo de los demás para que los demás le respeten el suyo.
- Desorden y Papeleo. En lo que se refiere a los documentos se debe tratar de manejar cada escrito una sola vez, aprender a tomar decisiones sobre los documentos que reciba, ya sea: actuar sobre eso de inmediato; archivarlo para una consulta posterior; pasárselo a otra persona o tirarlo. En lo referente a revistas, periódicos o informes, aprenda a leerlos, seleccione aquellas partes que considere de importancia y archívela para una consulta futura.



- ⇒ Comunicación Improductiva. Se debe aprender a elegir el medio correcto para el envío de información, al dar una orden utilice la retroalimentación para comprobar que la información que se dio fue clara (ver capítulo 11, para mayores detalles sobre la comunicación), y siempre tenga a su personal informado de sus prioridades.
- ⇒ Aplazamiento. Nunca deje por hacer o postergue aquellas tareas que le son desagradables; por el contrario, estas son las primeras que debe realizar.
- ⇒ Indecisión. Una compañía debe tener como lema tres palabras: "Listo, Dispara y Blanco". Quizá parezca gracioso, pero es necesario pasar por las dos primeras posiciones y después ajustar la dirección. Se debe impulsar una acción, realizar algo, y luego hacer los ajustes necesarios. Se debe optar por la decisión más factible, ponerla en marcha y observar los resultados. Hay que evitar la parálisis de perfección, claro que se debe buscar la calidad en el servicio o producto, pero también no se debe detener, comience con algo, observe resultados y corrija. Utilice hasta donde sea posible una guía para las decisiones.
- ⇒ Sobrecarga. El empresario debe aprender a concentrar su energía en lo más importante, esto es fundamental. Delegue todo lo que le sea posible (ver capítulo 14). Sea flexible y no se vuelva acelerado.

Si el empresario aprende estos principios, pude perfectamente proyectar las metas de su empresa y tener un buen control de su comportamiento. Antes de aprender a manejar personal y otros conceptos necesarios, el empresario debe conocerse a sí mismo, controlarse y autodirigirse.





CAPÍTULO 6 MOTIVACIÓN

6.1 Importancia de las Técnicas de Motivación

o existen reglas o normas definidas de cómo tratar a las personas. Por lo tanto cuanto más sepamos acerca de la persona individual que trabaja para nosotros, mejor será la comprensión que tendremos de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla. Por tal razón, la capacidad de estimar a los hombres y de comprenderlos es una de las destrezas más importantes que debe dominar cualquier empresario.

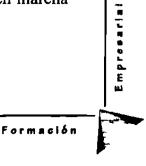
Se debe tener que considerar dos cosas:

- ⇒ Resulta muy dificil cambiar a la gente.
- A los hombres no les gusta que otro lo mande, algunos son tan inflexibles que a menos que la idea se origine de ellos mismos, son incapaces de realizarla.

Para motivar se debe comprender a las personas para poder guiarlas aconsejaras, encabezarlas. Los hombres desean dirección, pero una dirección que los comprenda y que vea su punto de vista. Esa dirección eleva el ánimo de la gente y hace que haga cosas que son incapaces de hacer.

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Un motivo es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito, al llegar a la meta.



Para motivar se debe comprender a las personas para poder guiarlas aconsejaras, encabezarlas. Los hombres desean dirección, pero una dirección que los comprenda y que vea su punto de vista. Esa dirección eleva el ánimo de la gente y hace que haga cosas que son incapaces de hacer.

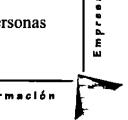
Para ser un buen dirigente se debe trabajar para la gente, proporcionarles el adiestramiento, la supervisión y la orientación que requieren, para realizar un trabajo excelente, un clima y una serie de condiciones de trabajo en las que pueda trabajar y satisfacer sus necesidades; así se tendrá un departamento excelente donde la producción está en su punto máximo.

Para motivar al personal es necesario satisfacer tanto las necesidades económicas como las psicológicas. Los funcionarios ejecutivos de mayor éxito saben cómo establecer una serie de condiciones de trabajo que satisfarán las necesidades psicológicas de sus hombres. Quién no reconoce esto por lo regular es un fracaso en su trabajo. Las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en el trabajo son: seguridad, reconocimiento, sensación de pertenencia, ser tratado con respeto y dignidad, oportunidad, satisfacción de realización, propósito y competencia.

Hay dos formas de motivación básica:

- ⇒ Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
- ⇒ Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

En la práctica, estas dos formas están inextricablemente ligadas. Lo que uno haga con o por las personas afectará su automotivación. El grado en que las personas



estén automotivadas y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectará inevitablemente el grado de influencia ejercida por uno.

La motivación en el personal es lo que hace que una empresa tenga éxito; motivar es asegurar que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros estén en armonía.

El error más grande que puede cometer un empresario es creer que existe una respuesta simplista a la motivación de la gente.

Para motivar efectivamente se necesita:

- ⇒ Comprender el proceso básico de la motivación, el modelo necesidad-metaacción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- ⇒ Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- ⇒ Apreciar la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- ⇒ Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- ⇒ A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

Sólo cuando haya aprendido todo esto el empresario, podrá motivar a su personal aplicando técnicas de motivación que sean acertadas para las necesidades de la situación y de las personas involucradas en ellas. La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: *la experiencia y las expectativas*.



6.1.1 La Influencia de la Experiencia

A medida que adquiere experiencia en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas en tanto que otras son menos exitosas. Las recompensas actúan como incentivos positivos y refuerzan la conducta exitosa, la cual se repite la siguiente vez que se presente una necesidad similar. Mientras más poderoso, obvio y frecuente sea el esfuerzo, mayor es la probabilidad de que esa conducta se repita hasta convertirse en una reacción más o menos inconsciente a un evento. Respectivamente, los fracasos o castigos indican que es necesario buscar medios alternativos de alcanzar las metas. A esto suele llamársele "la ley del efecto". La gente tiene la tendencia a esperar lo peor, lo cual explica por qué las expectativas también tienen una influencia fundamental en el proceso de motivación.

6.1.2 La Influencia de las Expectativas

La experiencia puede indicarle a uno que lo sucedido en el pasado va a suceder en el futuro, pero uno puede no estar seguro, particularmente si las condiciones son cambiantes y turbulentas. La gente sólo actuará si cree razonablemente en que sus acciones conducirán a las metas deseadas. Aunque valore sus metas, la gente no necesariamente se dará a la tarea de alcanzarlas si no cree que el balón tenga alguna posibilidad de caer en la cesta.

Ciertamente, la fuerza de las expectativas puede basarse en experiencias pasadas; sin embargo, frecuentemente los individuos se hallan ante situaciones nuevas. La motivación sólo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado y se considera que el resultado va a satisfacer necesidades. Esto explica por qué un sistema de incentivos sólo

funciona si es claro el lazo entre el esfuerzo y el resultado y si el valor del resultado merece ese esfuerzo.

6.2 Factores que Afectan la Motivación

I proceso de motivación lo inicia la identificación de una necesidad.

Una de las principales razones de la complejidad de este proceso es que, dado que los individuos son tan diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en qué forma se comportará la gente en determinadas circunstancias.

No obstante, se han hecho intentos de clasificar las necesidades y de descubrir cómo operan. La más famosa de estas clasificaciones es la formulada por Abraham Maslow¹, quien dijo que hay cinco categorías principales de necesidades fisiológicas fundamentales y van ascendiendo en jerarquías hasta llegar a la necesidad de autorrealización, la más elevada de todas.

La jerarquía de Maslow es la siguiente :

- ⇒ Necesidades Fisiológicas. Necesidad de alimento, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
- ⇒ De seguridad. Necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
- ⇒ Sociales. Necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
- ⇒ De estima. Necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.

¹ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 69.

⇒ De autorrealización. Necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas; de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

La base de la teoría de Maslow sobre cómo operan estas necesidades se fundamenta en que el hombre es un animal necesitado. Sólo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta, y la necesidad dominante es el motivador primordial de la conducta. En cuanto se ha satisfecho una necesidad inferior, la inmediatamente siguiente se vuelve dominante y la atención del individuo se vuelca hacia la satisfacción de esa necesidad superior, pero, la necesidad de autorrealización nunca queda satisfecha.

ALDERFER² define las necesidades de la siguiente forma :

- ⇒ De Existencia. Necesidad de alimento, abrigo y dinero. Estas no son insaciables y los individuos tienen cierto grado de satisfacción que consideran suficiente.
- ⇒ Afinidad. Necesidad de participación mutua de pensamientos y sentimientos con otras personas.
- ⇒ Crecimiento. Necesidad de desarrollar cualesquiera habilidades y capacidades que el individuo considere más importantes para él.

Según DAVID McCLELLAND³:

- ⇒ De logro. Definida como la necesidad de éxito competitivo.
- ⇒ De afiliación. La necesidad de relaciones cálidas, amistosas, con otros.
- ⇒ De poder. La necesidad de controlar o influir a otros.

² Armstrog. M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 69.

³ Armstrog. M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 70.

Hay tres fuentes principales que influyen en la motivación del ser humano de manera individual; la realización de una meta personal, la búsqueda de poder, dinero y status, y la afiliación de un determinado grupo social. Las combinaciones de los tres factores: realización, poder, y afiliación, determinan la motivación de las personas.

Dadas estas clasificaciones de las necesidades, ¿cuáles son las circunstancias que conducirán a su satisfacción y, presumiblemente, a un mejor desempeño o, por lo menos, a la disposición a preservar en el trabajo? La solución más persuasiva es la que dio Saúl Herzberg⁴, cuya investigación lo llevó a formular el modelo de dos factores: agentes de satisfacción y de insatisfacción.

Los agentes de satisfacción, por orden de frecuencia mencionada fueron: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso. No obstante, en términos de duración de ese sentimiento con respecto al agente mismo, la responsabilidad fue el factor clave. Los agentes de insatisfacción, por orden de frecuencia, fueron: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales.

Como lo comenta Herzberg⁵, el grupo de factores satisfactorios gira en torno de la necesidad de progresar en la propia ocupación como fuente de desarrollo personal. El grupo de los factores que causan insatisfacción actúa como base esencial del primero y se asocia con un tratamiento justo en cuanto a remuneración, superación, condiciones laborales y prácticas administrativas. La satisfacción duradera sólo puede darse fomentando el primer grupo de factores. "En palabras de

Empresaria

⁴ Armstrong M. Gerencia de Recursos <u>Humanos</u>, Editorial Legis, Colombia 1991, página 70.

⁵ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 71.

la vieja canción de Crosby⁶, el mensaje es acentuar lo positivo y eliminar lo negativo".

Las ideas de Herzberg y otros parecen indicar que su propósito debe ser crear condiciones satisfactorias y eliminar aquellas que causen insatisfacción. ¿puede usted estar seguro de que un trabajador satisfecho es necesariamente un trabajador productivo?

El aumento de la satisfacción laboral puede reducir la rotación de personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño suelen estar relacionados, pero el efecto preciso de uno sobre el otro depende de la situación de trabajo y de la gente involucrada. Las personas están mejor motivadas cuando tienen algo por que luchar. Cierta dosis de insatisfacción y el deseo de mayores logros o de poder pueden ser la mejor motivación para algunos. Todo dependerá de las personas interesadas y del ambiente en que estén trabajando.

El nexo entre motivación y desempeño es positivo cuando la mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño, a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce. Hay dos factores que modifican la simple visión de la alta motivación de resultados: la influencia de la capacidad y los efectos del exceso de motivación.

Por muy ansiosa que esté una persona de hacer algo, no podrá hacerlo a menos que tenga las capacidades requeridas. El nivel de capacidad afectará no sólo el desempeño sino también la satisfacción laboral y el deseo de perseverar en el trabajo. Esto implica que es necesario tomar medidas para mejorar la capacidad a base de

⁶ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 71.

buena selección y entrenamiento, como prestarle atención a la motivación utilizando los factores extrínsecos e intrínsecos que la afectan.

La motivación implica presión "mover hacia adelante, hacer más" pero la presión puede producir tensión; el exceso de motivación puede traducirse en exceso de tensión y el desempeño puede sufrir. El límite hasta el cual puede motivarse a las personas depende de la fuerza de sus necesidades y de su capacidad para adaptarse a la presión.

6.4 Modelos de Motivación

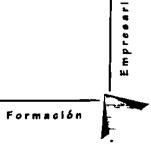
o existe un modelo que se aplique a todos y en todas las circunstancias. Mencionaremos algunos de ellos para que el empresario pueda optar por manejar aquellos que considere más apropiados según cada situación.

⇒ Modelo del hombre racional.

De acuerdo con esta perspectiva, la gente es motivada por una combinación de retribuciones y castigos financieros. (palos y zanahorias). Sus efectos sólo pueden ser de corto plazo. Además, no reconocer que hay otras necesidades humanas significa que su uso exclusivo en todas las situaciones puede ser perjudicial a largo plazo.

⇒ Modelo de relaciones humanas.

Señalan que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual se deriva más de *factores intrínsecos* tales como el reconocimiento, una sensación de realización y la satisfacción de las necesidades sociales, que de *factores extrínsecos* tales como el pago y las condiciones de trabajo.



Este enfoque desconoce el poderoso impacto de los factores extrínsecos directamente motivadores, tales como el pago. Además, asume que la satisfacción laboral se traduce en mejor desempeño, lo cual, como ya lo vimos, no necesariamente es el caso. Pero ser amable con las personas no es suficiente. Es ingenuo suponer que una persona contenta es una persona productiva.

⇒ Modelo de autorrealización.

Este modelo lo desarrollaron "Maslow y Herzberg", basándose en su análisis de las necesidades, desde el punto de vista de la motivación a largo plazo, son las concernientes a la plenitud personal o autorrealización. Estas necesidades son intrínsecas a las personas y no están sujetas al sistema de control interno.

Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el logro de los objetivos organizacionales en la medida en que estén comprometidas con esos objetivos. "Chris Argyris⁸" considera que cada individuo tiene un potencial que la organización y él puede desarrollar conjuntamente para beneficio mutuo. Su filosofía es que los que realmente cuenta son los factores intrínsecos. El problema de este modelo es que probablemente subestima el papel del dinero como motivador; tampoco contempla la compleja relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, ni la influencia de las expectativas.

⇒ Modelo complejo.

La motivación es un asunto complicado: en primer lugar, porque la gente tiene una multitud de necesidades y expectativas; en segundo lugar, porque las situaciones en las que la gente trabaja varían y afectan los patrones de motivación de diferentes maneras; y en tercer lugar, porque la gente y las situaciones mismas están en continuo cambio. Los modelos asumen que la satisfacción incrementa la motivación, lo cual no puede sustentarse, y no tienen suficientemente en cuenta las

⁷ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 75.

⁸ Armstrong M. Gerencia de Recursos <u>Humanos</u>, Editorial Legis, Colombia 1991, página 75.

expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración ni lo que podría llamarse la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo quiere hacer o piensa que es su obligación.

Lawier v Porter⁹ identifican dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona ponga en un trabajo.

- 1.- El valor de las retribuciones al individuo, en cuanto a la probabilidad de que éstas satisfagan sus necesidades.
- 2.- La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere.

Pero el esfuerzo no es suficiente. Tiene que ser un esfuerzo efectivo para que produzca el desempeño deseado. Las dos variables adicionales al esfuerzo que afectan la motivación son:

- 1.- Capacidad: características individuales tales como inteligencia, destreza manual, conocimiento técnico.
- 2.- Percepción del papel: sentimientos del individuo con respecto a su trabajo. Estos son buenos desde el punto de vista de la organización, si lo que el individuo quiere hacer, es lo que la organización querría que hiciera. Fundamentalmente, este es el resultado que usted necesita lograr.

6.5 Estrategias de Motivación

nseguida se presentará una descripción de varias estrategias de motivación.

\Rightarrow Métodos simplistas.

1.- Palos y zanahorias.

⁹ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 76.

La gente trabaja por las retribuciones. Trabajará duro si usted le paga bien, y trabajará más duro si le paga más. Si no se desempeña satisfactoriamente, usted lo castiga.

2.- Motivar a través del trabajo mismo.

Déle a la gente un trabajo que le ayude a realizarse, y su nivel de satisfacción laboral y, consecuentemente, su desempeño serán altos.

3.- Sistema de gerente de un minuto.

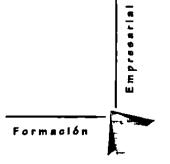
Establezca metas con sus subordinados: déles retroalimentación positiva cuando hagan algo acertado y retroalimentación negativa cuando hagan algo erróneo.

Ninguna de ellas tiene nada de malo "siempre que se apliquen con la gente adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado", pero la complejidad del proceso de motivación y las demandas infinitamente variadas que plantean las diferentes situaciones no admiten arreglo rápido. Usted tiene que desarrollar su estrategia de motivación sobre la base de su análisis de la situación e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para esa situación.

⇒ Métodos de motivación.

Los métodos de motivación con que usted puede contar son:

- 1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo.
- 2. Hacer explícitos los requerimientos.
- 3. Desarrollar el sentido de compromiso.
- 4. Motivar a través del trabajo mismo.
- 5. Retribuir y reconocer el logro.
- 6. Ejercer liderazgo.
- 7. Crear trabajo de equipo.
- 8. Entrenar y formar a la gente.



9. Eliminar los factores negativos.

Expliquemos en que consiste cada uno.

1.- Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo.

El dinero, en forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la zanahoria que la gran mayoría, si no la totalidad, de la gente quiere. El dinero en sí mismo pude no tener significación intrínseca, pero adquiere un considerable poder de motivación por cuanto viene a simbolizar tantas metas intangibles. Actúa como símbolo en diferentes formas para diferentes personas, y para la misma persona en diferentes momentos.

No obstante, la efectividad del dinero como medio para mejorar el desempeño e incrementar la productividad, depende de que éste sea considerado como un medio razonablemente seguro para alcanzar una meta. Su fuerza depende de dos factores: la fuerza de la necesidad y la medida en que la persona confie en que su comportamiento le va a preocupar el dinero requerido para satisfacer la necesidad, o sea sus expectativas sobre la probabilidad de que su esfuerzo sea adecuadamente remunerado. La remuneración debe estar claramente relacionada con el esfuerzo o nivel de responsabilidad, y la gente no debe recibir menos dinero del que merezca en comparación con sus compañeros trabajadores. "A esto Jaques10 lo llamó el principio de sentido de justicia".

Para usar el dinero efectivamente como motivador y evitar que actúe como desmotivador, usted necesita:

- Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
- ♦ Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajo tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.

¹⁰ Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 82.

◆ Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

Recuerde que los sistemas de incentivos o bonificaciones sólo funcionan como motivadores si se siente que :

- ♦ La retribución merece la relación con el esfuerzo.
- ♦ La retribución guarda proporción con el esfuerzo.
- ◆ El trabajador puede esperar confiadamente que su esfuerzo vaya seguido de la retribución, rápida y consistentemente.

2.- Hacer explícitos los requerimientos.

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos. Pueden dársele a conocer las retribuciones en forma de dinero, progreso o mejor posición que se darán como resultado del cumplimiento de esas expectativas (la zanahoria), pero igualmente hay que ponerla en conocimiento de los sanciones que se aplicarán si no cumple (el palo).

La motivación, como ya se dijo, no se limita a ser amable con la gente. Usted tiene todo el derecho de ser exigente, dado que remunera a los empleados adecuadamente siempre que cumplan sus demandas; y ellos lo respetarán por eso. Así mismo tiene el derecho de tomar las medidas correctivas si no cumplen sus requerimientos, e igualmente será respetado por hacerlo, puesto que ha actuado justamente y los interesados tienen bien claro lo que esperan.

3.- Desarrollar el sentido de compromiso.

Usted debe hacer todo cuanto pueda por incrementar el compromiso y la identificación de su gente con la organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal

modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará. También tiene que apelar a la reacción de ¿qué hay en ello para mi? La gente trabajará duro si cree en la misión de la compañía y puede identificarse con sus valores, sus fines y sus actividades; y trabajará aún más duro si siente que el logro de los resultados que la compañía quiere también la beneficia a ella.

4.- Motivar a través del trabajo mismo.

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, usted puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

5.- Retribuir y reconocer el logro.

Su sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribución intrínseca), y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas). Las retribuciones tangibles son las mejores, en la medida en que hayan sido ganadas y la gente aprecie ese hecho. No obstante, el elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, una vez más, siempre que haya sido ganado. Este pierde valor si se hace libremente.

6.- Ejercer liderazgo.

El liderazgo determina un papel clave en la motivación. Eleva el nivel de compromiso y de identificación y, además, da un sentido de dirección. Puede clarificar papeles y objetivos, desarrollar un sentido de propósito y fomentar el espíritu de equipo. El liderazgo inspirador de las personas carismáticas que logran que todos acepten las que suelen llamarse metas últimas, es decir, los fines que están por

encima y que van más allá del sentido del deber, puede ser apropiado en ciertas circunstancias. Pero el líder calmado, callado, moderado, que lleva a la gente consigo simplemente porque sabe con claridad hacia dónde va y cómo va a llegar allí, con la ayuda de su equipo, puede ser igualmente efectivo en la situación apropiada.

7.- Crear trabajo de equipo.

Las actividades de creación de equipos tienen como finalidad lograr una cohesión positiva y superar las influencias negativas que pueden ejercer los grupos.

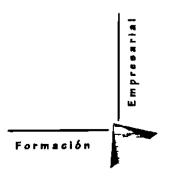
8.- Entrenar y formar a la gente.

Los programas de formación y entrenamiento sistemático constituirán una motivación, al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad. Enviar a alguien a un curso puede ser una buena forma de demostrarle que es valorado.

9.- Eliminar los factores negativos.

Una estructura salarial que no sea equitativa; malas condiciones laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocráticas injustificadas. Jamás podrá evitar que la gente se queje de estas cosas, pero por lo menos puede reducir las posibilidades de que haya quejas legítimas.

Es necesario que el empresario al elaborar el programa contemple las necesidades intrínsecas e extrínsecas de los individuos, y motive por el trabajo mismo, estimular la integración de las necesidades de los individuos con las de la organización, elevando el nivel de identificación mediante el entrenamiento y reducir los factores desmotivantes.





CAPÍTULO 7 ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

7.1 Consideraciones Generales

n cuanto al tiempo lo único que podemos hacer es administrarlo para que su transcurso sea lo más productivo y placentero posible. La administración del tiempo es la ciencia de convertir una riqueza fugaz e inacumulable en tesoros durables que enriquecen al individuo en forma permanente.

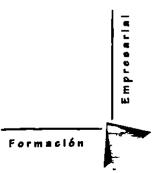
El empresario eficiente no comienza a actuar, antes de verificar su tiempo. Y no planifica antes de aclarar el sentido real de éste. Luego intenta manejarlo y elimina toda demanda improductiva de su tiempo. Por último, consolida su tiempo discrecional mediante la más grande cadena posible de unidades consecutivas.

Este proceso lo ejecuta en tres etapas:

- 1.- Registro.
- 2.- Manejo.
- 3.- Consolidación del tiempo.

Y constituye la base de la eficiencia ejecutiva. El empresario sabe, en consecuencia, que para manejar su tiempo debe conocer previamente su empleo exacto.

Para lograr la mayor efectividad, el empresario, necesita disponer de suficientes y considerables espacios de tiempo. Las pequeñas cuotas no bastarán, aun cuando representen en total un impresionante número de horas.



7.2 Proceso de la Administración del Tiempo

oda administración bien realizada, es un proceso compuesto de cuatro pasos que se repiten en orden en cada ciclo de operaciones.

Los pasos son:

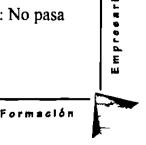
- ⇒ Fijar la cuota para el primer ciclo.
- ⇒ Planear la ejecución: a) preparar la herramienta.
 - b) programar la ejecución.
- ⇒ Ejecutar el plan.
- ⇒ Revisar los resultados y extraer experiencias para poder realizar el siguiente ciclo con mejores resultados.

Fije la cuota (meta) para el primer ciclo.

La cuota diaria para el empresario consiste, en la medida de trabajo que él mismo se imponga de acuerdo con la meta que desee realizar.

En las faenas que realiza el empresario la diferencia entre el uso y la pérdida del tiempo se concentra en efectividad y resultados. El primer paso hacia la eficiencia ejecutiva es, por consiguiente, un real registro del uso del tiempo. El empresario debe identificar las actividades no productivas que originan pérdida de tiempo para eliminarlas lo antes posible. Ello implica autoformularse cierto número de preguntas diagnósticas:

a) Primero debemos identificar y eliminar lo que no ha de hacerse en absoluto, las cosas que constituyen una mera pérdida de tiempo y no producen resultado alguno. ¿Qué ocurriría si esto no se hiciera en absoluto? si la respuesta es: No pasa nada, es obvio que no debemos hacerlo.



- b) ¿Cuál de mis actividades podría ser desempeñada tan bien por otro como por mí, si no mejor?. Sólo transfiriendo a otros las tareas que ellos puedan cumplir, podrá el empresario consagrarse a las cosas importantes. Delegar es el mayor logro en el camino de la efectividad.
- c) Un motivo corriente de pérdida de tiempo se halla, en gran parte, bajo su control y puede ser por él extirpado. ¿Hago yo algo que le hace a usted perder el tiempo, sin contribuir a su efectividad? Estas tres interrogantes diagnósticas se refieren a las actividades improductivas que consumen tiempo y sobre las cuales el empresario ejerce cierto control.

Una mala dirección hace perder el tiempo a todo el mundo... pero sobre todo al propio empresario.

- 1. Lo primero que corresponde hacer es identificar las pérdidas de tiempo originadas en la carencia de sistema o previsión.
- 2. Las pérdidas de tiempo a menudo se deben a exceso de personal. Hay un síntoma bastante seguro para establecer si hay exceso de personal. Si los jefes de grupo y por supuesto el gerente, emplean más de una pequeña fracción, acaso la décima parte de su tiempo, en problemas de relaciones humanas, entonces el grupo es demasiado numeroso. En él las personas interfieren entre sí y son, más bien, obstáculo que medios de ejecución. En un grupo exiguo la gente dispone de espacio suficiente para moverse sin chocar con los demás y pueden trabajar sin tener que dar explicaciones a cada instante.
- 3. Otra causa muy frecuente de pérdida de tiempo es la mala organización. Síntomas de ésta son las reuniones numerosas. Las reuniones son, por definición, concesiones hechas a una deficiente organización. En la empresa ideal no hay

reuniones. Cada uno sabe lo que necesita saber para cumplir su cometido. Y todo el mundo cuenta con los recursos indispensables para realizar su trabajo. Si el ejecutivo emplea más de una ínfima parte de su tiempo en reuniones, ello es un signo evidente de mala organización. Dondequiera que la agenda de reuniones engorda monstruosamente, hay pérdida de tiempo y mala organización.

4. La última de las grandes causas de pérdida de tiempo es la deficiente información.

Planee la Ejecución.

Una vez que usted haya decidido qué hacer, dedique el tiempo necesario a reunir y revisar las herramientas que necesitará. Los resultados serán muy importantes. Aquí nos referimos con el término de herramienta, no solamente a los útiles físicos sino, y sobre todo, a la herramienta más importante en todo trabajo a "el conocimiento". Los conocimientos especializados representan la parte más importante de la herramienta que debemos preparar de antemano. Debemos prever posibles emergencias. Si nos preguntamos ¿Qué es lo peor que puede suceder? podremos siempre prepararnos a tiempo para cualquier contingencia y tener a la mano las armas con que enfrentarnos a ella, en caso de que se presente.

El empresario que registra y analiza su tiempo y luego intenta controlarlo, puede determinar de cuánto dispone para sus tareas más importantes. El empresario en consecuencia, sabe que ha de consolidar su tiempo discrecional, que necesita grandes lapsos disponibles y que las pequeñas fracciones temporales no son tiempo en absoluto. Aún la cuarta parte de su día de trabajo, consolidada en una gran unidad de tiempo, le basta habitualmente para hacer las cosas más importantes. Pero incluso las tres cuartas partes de una jornada resultan improductivas, si se las fragmenta. El buen empresario comienza haciendo una estimación del tiempo discrecional que, realmente le pertenece. Luego aparta una apropiada cantidad de tiempo continuo. Y, si más tarde advierte que otros asuntos invaden esa zona, estudia de nuevo su agenda y elimina de

ella toda demanda de tiempo no enteramente productiva. Por otra parte, todo empresario controla su tiempo de continuo. El tiempo es el recurso más escaso. A menos que lo administremos bien, no podemos dominar ninguna otra cosa. Su análisis es, por lo demás, la única vía accesible y, a la vez, sistemática de analizar nuestro trabajo y pensar sobre lo que, realmente, cuenta realizar.

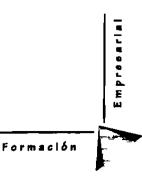
Ejecute el Plan.

El último paso en el manejo del tiempo consiste, por consiguiente, en consolidar el que, según sus registros y análisis se halla, normalmente, disponible para el empresario y bajo su control.

Motivar. Es dar a otra persona un motivo propio para hacer algo, infundirle el deseo propio, una voluntad suya, una decisión personal para emprender una tarea. Pero las grandes realizaciones sólo son posibles cuando el ser humano se entrega a ellas, en cuerpo y alma, por decisión propia.

El saber motivar a los que uno dirige es de gran importancia para inspirarles al esfuerzo máximo por su propia voluntad. El obligarse uno con severidad a realizar una tarea no es igualmente productivo que si nos convencemos a nosotros mismos de la conveniencia y de la importancia de la realización.

Todas las grandes hazañas han sido producto de la pasión que brota ardiente e incontenible de lo mas hondo del ser humano. La pasión puede ser atizada por fuera; pero nunca podrá ser substituida por una obligación. Salta a la vista entonces que, si queremos realizar grandes obras, necesitamos motivarnos a nosotros mismos. Esa automotivación nos inspirará a hacer los mejores esfuerzos y pondrá a nuestro alcance realizaciones extraordinariamente grandes.



Para automotivarse debe uno aprender a pensar positivamente, eliminando todo pensamiento negativo. Para motivarnos a nosotros mismos, debemos estar convencidos de que lo que hacemos es importante.

- ◆ La derrota no es más que el resultado de haber claudicado mentalmente.

 Mientras uno interiormente no abandona la lucha, no puede haber derrota. Sólo hay
 una manera de crear riqueza: fabricar un producto o prestar un servicio de utilidad
 para el consumidor, quien otorga el premio de la riqueza a quien le sirve bien.
- Recuerde estos consejos. El posponer un trabajo desagradable es nocivo. Ejecútelo con decisión. Mientras esté titubeando y perdiendo el tiempo, no puede usted dejar de pensar en la tarea pendiente. La preocupación que de ello resulta, consume más energías que la realización misma del trabajo. Ahorrará usted tiempo y energías si actúa en lugar de preocuparse. Tome decisiones con rapidez, y no cambie de rumbo, a menos que sea absolutamente necesario.
- Cuando esté realizando un trabajo, dediquese a él. Olvídese que existe otra cosa. La mente únicamente puede crear cuando está concentrada. La mente sólo puede trabajar productivamente mientras esté concentrada en un solo asunto. La clave para lograr la concentración es el deseo Todo ser humano puede desarrollar la habilidad de concentrarse con facilidad, sólo hace falta práctica.
- Está demostrado el hecho de que la ejecución de todo trabajo tiende a acelerarse al acercarse la meta; por lo cual es conveniente dividir el trabajo en tareas parciales.
- El siguiente paso es ordenar las tareas. Anote las cosas más importantes que debe hacer mañana. Numérelas por orden de importancia; al día siguiente empiece por la número uno y así sucesivamente. Al terminar el día, si no pudo terminar con

todas, no se preocupe; ya que estuvo trabajando en los asuntos más importantes del día.

Otra consideración es aprovechar los horarios más apropiados para realizar el trabajo. Un análisis concienzudo de los trabajos que ejecuta, y de los momentos más propicios para su ejecución, le llevará a la conclusión de que, para muchos de ellos, existen momentos ideales. Con base en extensas series de experimentaciones en nuestro laboratorio, llegamos a la conclusión de que los momentos de temperatura más alta, dentro de lo que los médicos consideran normal, corresponden precisamente a los momentos de mayor vitalidad. Por la misma razón, las bajas de temperatura, que sufre todo individuo durante el día, coinciden con los momentos de menor productividad en el trabajo, misma que en algunos casos llega al estado de somnolencia.

- ◆ Debe fijar el tiempo límite para la terminación de cada labor. Quizás en algunos trabajos el tiempo límite pueda fijarse en horas; pero, en la mayor parte de los trabajos parciales que realizamos todos los días, puede concentrarse en minutos. Lo que deja de ser esclavitud, se convierte en una disciplina. La técnica de establecer tiempos límite es una de las más importantes; es trascendental para lograr rápidamente la mayor eficiencia.
- ◆ La planeación del trabajo debe ser lo suficientemente elástica para poderla interrumpir en caso de que las circunstancias así lo requieran.
- Evite el cansancio. Los incrementos de producción logrados por medio de frecuentes cambios de índole de trabajo son muy importantes. Por consiguiente, no conviene que dedique largos espacios de tiempo a un solo trabajo intelectual. Procure dividir el trabajo total en pequeños trabajos parciales, introduciendo la máxima variedad posible. A los 20 minutos la mente se encuentra saturada. Es entonces, contraproducente el ejercicio ininterrumpido de cualquier actividad por



períodos prolongados. Desciende la productividad, por motivos de cansancio y aburrimiento, y se ve frenada la asimilación.

El descanso no necesariamente quiere decir una inactividad completa, sino un cambio radical de actividad. Para tal fin es indudable que el descanso también debe ser programado e intercalado en el trabajo productivo para intensificación de éste.

Nunca puede el descanso ser el propósito principal de un hombre ambicioso, ya que, sin el contrapeso indispensable del trabajo, tiende a embrutecer el espíritu. No en vano dice el dicho: "el hombre vive para trabajar". El descanso bien programado es un medio para acrecentar la efectividad del trabajo.

El trabajo es dinámica aspiración a una meta, es tenaz esfuerzo por lograr una idea. El descanso bien programado es una técnica importante para alcanzar la cima con el menor desperdicio de esfuerzo. Suspenda su trabajo cuando todavía le queden ganas de proseguir, para que espere con alegría el momento de iniciarlo nuevamente. El cansancio como fenómeno objetivo rara vez existe. Se trata de un fenómeno subjetivo, como el placer o el aburrimiento. Como tal, es en gran parte susceptible de ser rechazado o aceptado por el ser humano.

Experimentos de laboratorio de biología han demostrado definitivamente que siempre se puede lograr otro esfuerzo adicional, aun en el músculo más cansado por la actividad física. Lo más importante para disponer de una energía ilimitada es una inconformidad de seguirse sometiendo a la dictadura del cansancio.

◆ La tensión producida por las preocupaciones llega a paralizar al individuo a tal grado, que ha sido comparada con un acalambramiento mental. Esta tensión resulta dañina, por lo que se debe eliminar instantáneamente; y tratar de sustituirla

Formación

¹ Maurer E. <u>La Ciencia de la Autodirección</u>, Editorial Maurer, México 1992, Volumen 7, Página 30.

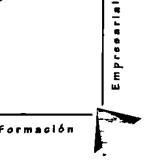
por la tensión dinámica que lo impulsará a actuar. La tensión dinámica, como lo dice su nombre, se trata de la tensión que asociamos con la acción.

- Un lugar atractivo de trabajo significa patentemente mucho más que el goce que produce a la vista. Está claramente demostrado que influye poderosamente en las actitudes y en la productividad misma del hombre.
- Delegue funciones para obtener máximos resultados. Debe reservar sus esfuerzos para las tareas que efectivamente necesiten de su capacidad. Existen innumerables oportunidades, en sus mismas actividades, para poder aprovechar los servicios de los demás, a fin de aumentar su propia productividad. Es indudable que la delegación de funciones es una de las técnicas absolutamente indispensable para lograr el éxito.

Para la mayor eficacia en todos los movimientos válgase de las ayudas modernas disponibles para hacer más eficientes sus movimientos, ejemplo: conviene concertar citas por teléfono para ser recibido sin demora. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En algunos casos se pueden hacer dos trabajos compatibles a la vez, sin interferir uno con el otro. La forma más eficiente de realizar un trabajo casi siempre es la forma más fácil de hacerlo. Desde luego, no sólo interesa la reducción en el número de movimientos. El empresario debe planear el trabajo de tal manera que se pueda llevar a cabo con el menor número de movimientos y con el tipo de movimientos que sea más fácil y dé los mejores resultados.

Revise resultados para recoger experiencias.

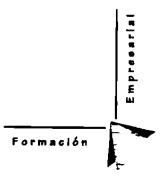
El hecho de que un procedimiento tradicional haya dado y siga dando buenos resultados, no quiere decir que se debe abandonar la búsqueda de nuevos y todavía mejores métodos.



Frecuentemente la experiencia no es más que un cuerpo de observaciones desordenadas, muchas veces ligadas por apreciaciones equivocadas de causa y efecto.

La cosecha de experiencia válida depende, por consiguiente, de un detallado control de resultados y establecer relaciones claras de causa y efecto.

Si el empresario considera todo lo anteriormente expuesto podrá de manera efectiva controlar su tiempo y trabajar de forma mucho más efectiva y sobre todo eficaz.





CAPÍTULO 8 PLANIFICACIÓN

a planeación es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas. El empresario necesita establecer metas específicas, medibles y con fechas realistamente alcanzables, debido a cuatro razones:

- ⇒ Las metas proporcionan un sentido de dirección.
- ⇒ Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos.
- ⇒ Las metas guían nuestros planes y decisiones.
- ⇒ Las metas ayudan a evaluar nuestro progreso.

Sin planes, el empresario no puede saber cómo organizar a la gente y los recursos. Sin un plan, no se puede dirigir con confianza o esperar que otros lo siguen, y sin un plan el empresario tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se está desviando de su camino. Con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de la empresa.

8.1 El Proceso Formal de Planeación

A continuación se describirán los nueve pasos del proceso de planeación:

⇒ Paso 1: Formulación de metas.

La Formulación de las metas implica comprender la misión de la empresa y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave.

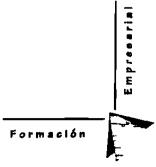
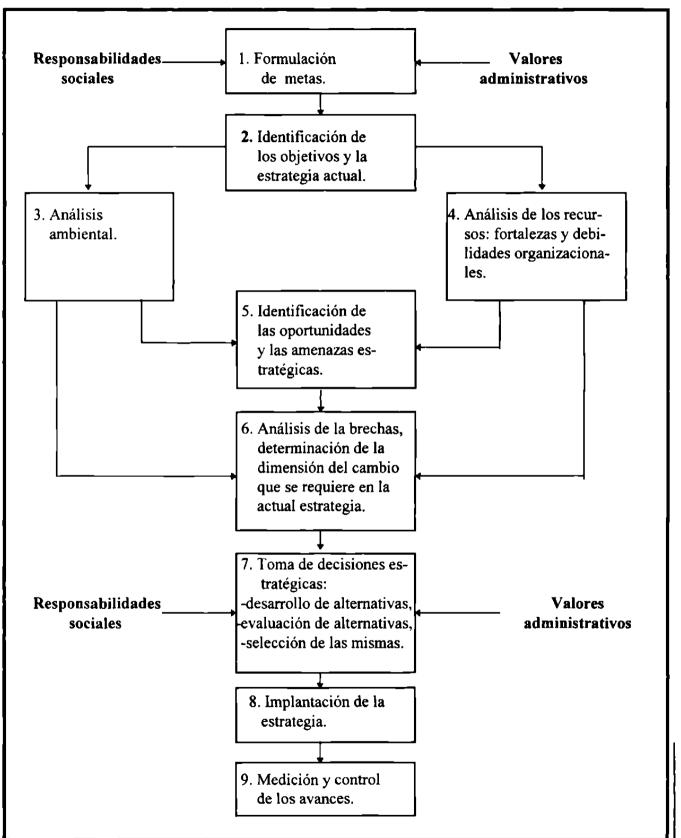


TABLA III
PASOS DEL PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN



Ta e e r e e e

⇒ Paso 2: Identificación de los actuales objetivos y estrategias.

Algunas veces la misión y los objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquéllos en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio substancial en ellos; esto sucede principalmente cuando la empresa no ha logrado los objetivos clave o más importantes. Para determinar la estrategia actual de su organización, el empresario debe formularse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio nuestro y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué área de competencia sobresalimos?

⇒ Paso 3: Análisis ambiental.

El conocimiento de las metas de la organización y de su estrategia actual dan un marco de referencia para definir qué aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar objetivos. La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. En este paso de la planeación, es importante preparar una lista de sólo aquellos factores que se juzgue que son realmente decisivos. El análisis ambiental ayuda a la organización a ajustarse a los cambios en el ambiente de acción indirecta y a anticipar e influir en la actividad dentro del ambiente de acción directa.

⇒ Paso 4: Análisis de recursos.

Las metas y estrategias de la organización también proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización, frente a sus competidores actuales y futuros. La pregunta que hay que formularse es ¿Qué se está haciendo mejor o peor que los

Empresaria!

demás? La fortaleza relativa depende asimismo de lo que una organización esté tratando de realizar.

⇒ Paso 5: Identificación de las oportunidades estratégicas y de los riesgos.

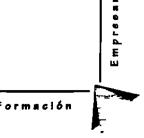
La identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y el análisis de los recursos de la empresa se combinan para descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta; unas y otros pueden surgir de multitud de factores.

⇒ Paso 6: Determinación del grado de cambio estratégico requerido.

Después de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección. Después de esto se puede elegir si se modifica o no la estrategia o su realización. Tal decisión debe basarse en el hecho de que puedan identificarse las brechas del desempeño. Una brecha de desempeño es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se lograrán si continúa la estrategia actual. Las brechas de desempeño pueden resultar de elegir objetivos más difíciles o del hecho de que el desempeño pasado no haya respondido a las expectativas debido a las reacciones eficaces de los competidores, a los cambios en el ambiente, a la pérdida de recursos que contribuyen al fracaso de la empresa para implantar debidamente la estrategia o bien porque la estrategia no haya sido bien diseñada.

⇒ Paso 7: Toma de decisiones estratégicas.

Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.



Emprosaria

- ◆ Identificación de alternativas estratégicas. En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Si sólo hace falta un cambio menor, las opciones lógicas pueden ser pocas; pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.
- ♦ Evaluación de opciones estratégicas. Son cuatro los criterios para evaluar las opciones estratégicas:
- 1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- 2. Se deben centrar los recursos y los esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y se debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- 3. Ocuparse de los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades de la empresa.
- 4. La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Selección de alternativas estratégicas. Al elegir entre las posibilidades disponibles, el empresario debe seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la empresa. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan.

Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

⇒ Paso 8: Puesta en práctica de las estrategias.

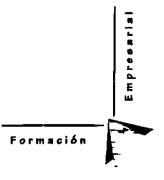
Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más sofisticada y creativa la beneficiará, a menos que se ponga en práctica. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, debe ser traducida a planes operativos apropiados.

⇒ Paso 9: Medición y control del progreso.

A medida que va realizándose la introducción del plan, el empresario debe comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas y contestarse lo siguiente. ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? y ¿Se están logrando los resultados deseados?

Para el empresario es de vital importancia que su planeación siempre esté bien estructurada, ya que esto le dará el punto de partida para lograr el éxito en su empresa.







as decisiones son un alto en el camino, hacen reconsiderar la ruta, es el momento de considerar y ponderar las alternativas, el momento dramático de escoger o desechar perspectivas que también atraen y se antojan. Se llega a dar el caso de que la calidad de vida de una persona depende, para bien o para mal, de una decisión tomada en un momento.

Cuando las decisiones sistemáticamente se toman bien, se logra con facilidad la satisfacción de todos y la institución marcha sobre ruedas. De lo contrario, se gestan, desarrollan y proliferan marañas de problemas, acusaciones mutuas, resentimientos, pérdida de la motivación, y al cabo de todo, ineficiencia y caos.

Decisión: es la determinación o resolución que se toma o que se da en un caso dudoso. La decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente a la voluntad; en tanto que conclusión es el término de un raciocinio e implica a la inteligencia.

Nótese, además, que de las tres dimensiones temporales de la vida humana (pasado, presente y futuro) sólo las dos últimas pueden controlarse y modificarse; por tanto, sólo en estas dos pueden caber las decisiones. El pasado queda fuera irremisiblemente.

Todo empresario, por lo tanto, toma efectivas decisiones. El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se concentra en las más importantes. Y se preocupa en mayor medida por desentrañar lo estratégico y lo genérico, que por resolver problemas. Las pocas decisiones importantes que toma se producen en el más alto nivel conceptual. Por otra parte, intenta hallar las constantes de cada situación. Por consiguiente, no se deja impresionar demasiado por la celeridad en la toma de decisiones. Más bien considera al virtuosismo de manipular muchas cosas distintas a

la vez como un síntoma de torpeza mental. Ante todo desea saber en qué consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que debe satisfacer. En fin, prefiere el impacto a la técnica y la solidez a la habilidad.

El empresario debe saber cuándo una decisión ha de basarse en un principio y cuándo debe adoptarse según las circunstancias y por razones prácticas. También debe saber que la más falsa es la que oscila entre lo correcto y lo erróneo y distingue lo uno de lo otro. Por último, no ignora que en este proceso lleva más tiempo la puesta en práctica que la adopción de la medida. Mientras no ha degenerado en tarea, toda decisión es, a lo sumo, una buena intención. Esto significa que las decisiones efectivas se sustentan en el más alto nivel conceptual y que los medios de ponerla en práctica deben aproximarse al nivel de labor común y ser muy simples.

9.2 El Proceso Decisional. Sus Fases y sus Etapas

a toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.

El proceso de la toma de decisiones va a requerir un tratamiento por separado dependiendo de quién decide.

- a) Sí es una persona
- b) Sí es un grupo pequeño
- c) O una organización compleja.

⇒ Fase 1.- Se percibe y define un problema.

En este sentido el empresario será capaz de distinguir entre causas y efectos, y entre síntomas y problemas; ya que de otra manera puede caer en manejos



equivocados. En muchos casos, una situación conflictiva puede originarse por una serie de factores que, si no se identifican con claridad, hacen correr el riesgo de actuar sólo sobre lo más viable pero menos importante. El análisis del problema, requiere máxima objetividad. El empresario debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió en forma reciente, o si es fruto de desarrollos anteriores. Es conveniente, además, que escuche de manera cuidadosa las opiniones de personas con experiencia relacionada con el problema específico.

Por otra parte, debe precaverse de planteamientos que ya en sí mismos sugieren una solución. Este análisis sistemático del problema permite despejar incógnitas y situarlo en su dimensión real. Muchas veces esta fase se ha descuidado por los ejecutivos tradicionales, dando origen a decisiones pobres y precipitadas.

⇒ Fase 2.- Se determina el resultado a que se desea llegar.

Pensando tanto en lo que sería ideal como en lo posible de lograr en la situación concreta; se establecen los criterios por los que se juzgarán las soluciones que se propongan, para lo cual es preciso obtener suficiente información ya que sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.

⇒ Fase 3.- Propuestas de solución.

Después de ventilar en forma analítica la información válida y suficiente, se genera el mayor número de soluciones para luego escoger las que se consideren viables.

Posiblemente se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una de ellas, los cuales se compararán con las normas fijadas.

La tecnología moderna ha creado gran cantidad de medios capaces de reunir información, pero que en ningún caso pueden reemplazar a una persona en la toma de decisiones. El empresario no debe transferir la responsabilidad de la toma de decisiones ni a las máquinas ni a los especialistas en dichas técnicas modernas, sino obtener de ellos todo el respaldo en datos y referencias para la clasificación del problema y su análisis correspondiente.

En este sentido juegan un papel muy importante la experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del ejecutivo. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfacen los objetivos o las políticas de la empresa.

En esta fase es conveniente conseguir la participación de otras personas, barajar entre todas las diferentes alternativas y verificar la validez de éstas. Este pensar en un grupo tiene, además, la conveniencia de lograr un compromiso para la ejecución posterior. Esto es muy importante, ya que el empresario por lo general no se encuentra solo y debe negociar con otras personas la implementación de las decisiones.

Pensar en grupo no significa que el empresario se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez en última instancia él es directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas. El que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.