

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**FORMACION EMPRESARIAL  
(CONOCIMIENTOS, HABILIDADES,  
CARACTERISTICAS Y APTITUDES QUE TODO  
EMPRESARIO DEBE TENER)**

**POR  
LIC. SARA LAURA GARCIA GONZALEZ**

**TESIS  
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

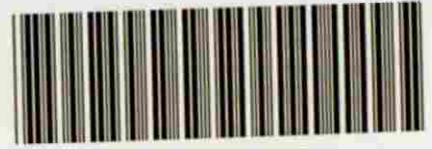
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON  
JULIO DE 1996**

**FORMACION EMPRESARIAL**  
**(CONOCIMIENTOS, HABILIDADES,**  
**CARACTERISTICAS Y APETITUDES QUE TODO**  
**EMPRESARIO DEBE TENER)**

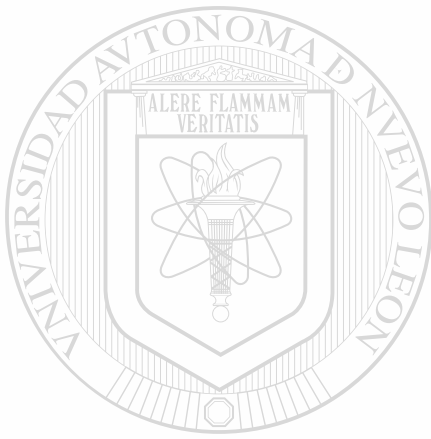
198

1980





1080072466



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

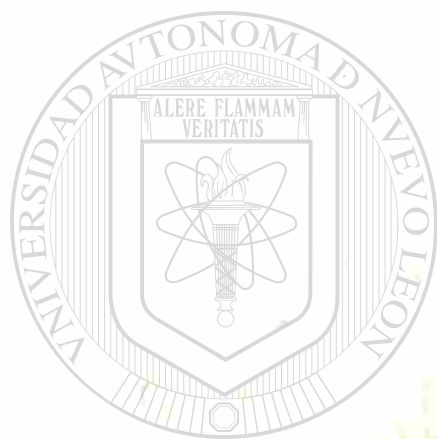
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

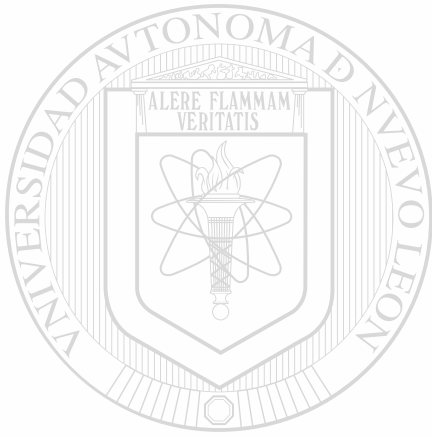
T E S I S

REQUISITO AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
EN LA ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD  
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SON NIXAMALAS DE LOS RÍOS, NUEVO LEÓN

AGOSTO DE 2009

TM  
HB  
F3



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

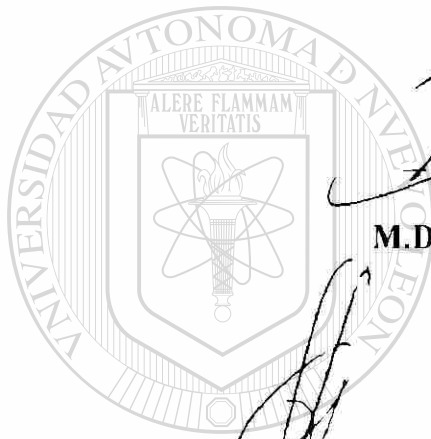
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

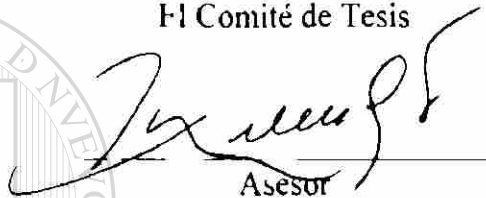


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Formación Empresarial" (conocimientos, habilidades, características y aptitudes que todo empresario debe tener) realizada por la Lic. Sara Laura García González sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



  
Asesor

**M.D.O. Jesús J. Melendez Olivas**

Coasesor

  
**M.C. Cástulo E. Vela Villarreal**

Coasesor

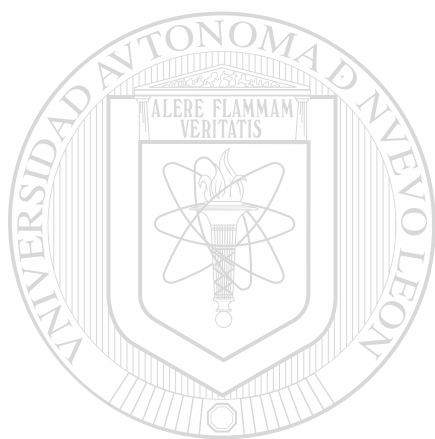
  
**M.C. Vicente García Díaz**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

  
Vo. Bo.

**M.C. Roberto Villarreal Garza**  
División de Estudios de Postgrado

San Nicolas de los Garza, N. L. a 15 de Abril de 1996



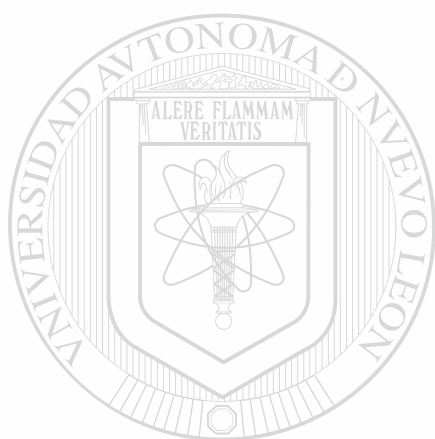
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*La vida no es un valle de lágrimas.  
No se viene al mundo a llorar y a sufrir,  
sino a luchar en el campo de la superación  
para alcanzar el éxito, y así lograr  
los anhelos de felicidad y autorrealización.*



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Doy gracias a Dios*

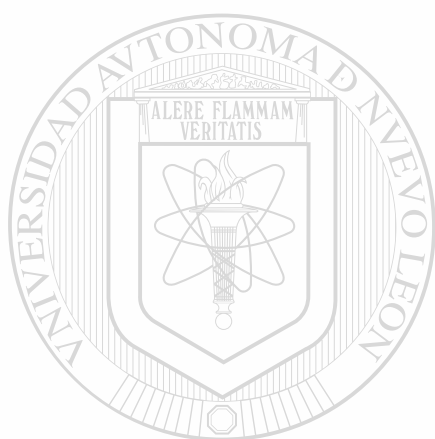
*por todos los dones, talentos y aptitudes*

*que me ha otorgado*

*Por haberme permitido realizar mis sueños,*

*siempre guiándome de la mano.*





# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

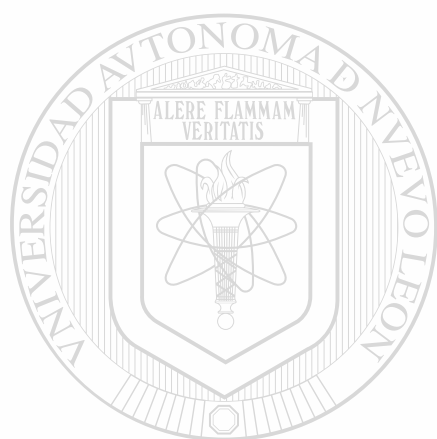


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*A mis hijas y a mi esposo,  
que con su amor y paciencia  
me ayudaron a no desistir  
y seguir siempre adelante.*

*Gracias a todos mis maestros  
que con gran dedicación y paciencia  
supieron trasmitirme sus  
conocimientos y experiencias.*

*Convirtiéndose hoy en la herramienta  
más valiosa para labrar mi camino.*



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*Con todo cariño para un gran maestro  
Arq. Miguel Plá y Sacanell †*

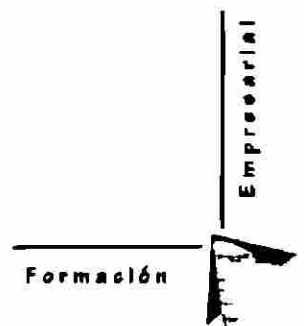
## PRÓLOGO

El presente estudio se centra en el área de la educación superior, con el propósito de que los jóvenes profesionistas tengan una preparación suficiente, para que cuando ellos inicien su propia empresa, puedan manejar con mayor facilidad al personal, los problemas, los cambios, etc.

La inquietud sobre este estudio nació cuando se inicia el rediseño del nuevo plan de estudios de la Licenciatura en Diseño Industrial, y se detecta en las entrevistas y encuestas a los egresados, el bajo porcentaje que habían formado una empresa ; debido principalmente a factores como el desconocimiento de como iniciarla, qué tomar en cuenta, cómo manejar al personal, conocimientos generales que debe tener el empresario, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

De estos resultados y debido a que la profesión del diseño industrial es una de las más propicias para formar emprendedores, se determino realizar el presente estudio, para integrar dentro de las materias (donde sea pertinente según el tema en particular), los conocimientos necesarios para dar a nuestros alumnos además de su preparación profesional una formación como futuros empresarios.



## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
1. LINEAMIENTOS GENERALES . . . . .	12
1.1 Síntesis . . . . .	13
1.2 Introducción . . . . .	14
1.2.1 Objetivo . . . . .	15
1.2.2 Justificación del Tema . . . . .	15
1.2.3 Planteamiento del Problema . . . . .	16
1.2.4 Hipótesis . . . . .	17
1.2.5 Campo de Estudio . . . . .	17
1.3 Metodología . . . . .	17
1.3.1 Determinación de la Muestra . . . . .	19
1.3.2 Método Estadísticos . . . . .	19
1.3.3 Revisión Bibliográfica . . . . .	19
2. MODELO CUANTITATIVO . . . . .	20
2.1 Forma de Entrevista y Graficación de Resultados . . . . .	22
2.2 Forma de Encuesta y Graficación de Resultados . . . . .	28
2.3 Análisis de los Resultados . . . . .	34
2.4 Conclusión de los Resultados . . . . .	39
3. ANTECEDENTES . . . . .	40
3.1 Marco de Referencia . . . . .	41
3.2 La Empresa . . . . .	42
3.3 El Papel de la Empresa en la Sociedad . . . . .	43
3.4 El Valor de la Micro y Pequeña Empresa . . . . .	44
3.5 Etapas de Desarrollo de una Empresa . . . . .	46
3.6 El Valor Social del Individuo como Empresario . . . . .	51
3.6 La Labor del Empresario . . . . .	53
4. PERFIL . . . . .	55
4.1 Perfil del Empresario . . . . .	56

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.2	Características, Habilidades y Actitudes del Empresario . . . . .	57
4.3	Cómo Planear su Empresa . . . . .	60
4.3.1	Un Puesto es un Medio para un Fin . . . . .	60
4.3.2	La Seguridad de la Sobrevivencia de la Empresa . . . . .	60
4.3.2	Planee su Empresa . . . . .	62
5	OBJETIVOS BÁSICOS DEL EMPRESARIO . . . . .	64
5.1	La Importancia de Fijar y Metas . . . . .	65
5.2	La Autodirección . . . . .	68
5.2.1	Acondicionamiento Mental Básico para la Autodirección . . . . .	68
5.3	El Autocontrol . . . . .	71
6.	MOTIVACIÓN . . . . .	75
6.1	Importancia de las Técnicas de Motivación . . . . .	76
6.1.1	La influencia de la Experiencia . . . . .	79
6.1.2	La influencia de las Expectativas . . . . .	79
6.2	Factores que afectan la Motivación . . . . .	80
6.3	Circunstancias que Conducen a la Satisfacción de Necesidades . . . . .	82
6.4	Modelos Motivacionales . . . . .	84
6.5	Estrategias de Motivación . . . . .	86
7.-	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO . . . . .	92
7.1	Consideraciones Generales . . . . .	93
7.2	Proceso de la Administración del Tiempo . . . . .	94
8.-	PLANIFICACIÓN . . . . .	103
8.1	El Proceso Formal de Planeación . . . . .	104
9.-	TOMA DE DECISIONES . . . . .	110
9.1	Toma de Decisiones . . . . .	111
9.2	El Proceso Decisional sus Fases y sus Etapas . . . . .	112
9.3	Tipos de Decisión . . . . .	118
9.4	Decisiones y Valores . . . . .	120
9.5	Modelos Matemáticos para la Toma de Decisiones . . . . .	122
9.6	La Información en la Toma de Decisiones . . . . .	124
9.7	Condiciones Subjetivas de la Toma de Decisiones . . . . .	125

10.-	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS . . . . .	128
	10.1 Manejo de Conflictos . . . . .	129
	10.2 La Forma de Ordenar . . . . .	130
	10.3 Cómo Ocuparse de las Quejas . . . . .	131
	10.4 Técnicas de Consejo . . . . .	133
11.-	LA COMUNICACIÓN . . . . .	135
	11.1 Cómo Hacer que el Mensaje Llegue a Todos . . . . .	136
	11.2 Principales Conceptos de Comunicación . . . . .	139
	11.3 Barreras de la Comunicación . . . . .	140
	11.4 Algunas Ideas Orientadas para Manejar su Capacidad para Comunicarse . . . . .	142
	11.5 Canales de Comunicación . . . . .	145
	11.6 Doce Reglas de Comunicación Internas . . . . .	145
12.-	LIDERAZGO . . . . .	147
	12.1 Objetivos de un Líder . . . . .	148
	12.2 ¿Qué es un Líder? . . . . .	149
	12.3 Rasgos de la Personalidad de los Líderes . . . . .	151
	12.4 ¿Qué esperan los Seguidores de los Líderes? . . . . .	152
	12.5 Papeles del Liderazgo . . . . .	154
	12.6 Exigencias que se le hacen al Líder . . . . .	155
	12.7 Estilos de Liderazgo . . . . .	156
13.-	TRABAJO . . . . .	161
	13.1 La Actitud Positiva . . . . .	162
	13.1.1 La Actitud y el Éxito en el Trabajo . . . . .	163
	13.1.2 Actitud y Liderazgo . . . . .	164
	13.2 Eficiencia y Eficacia . . . . .	165
	13.2.1 La Eficacia en las Reuniones . . . . .	167
	13.2.2 Las Actividades Principales . . . . .	168
	13.3 Evaluación y Desempeño . . . . .	170
	13.3.1 La Importancia de la Evaluación para la Contratación . . . . .	170
	13.3.2 Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño . . . . .	173
	13.3.3 Recapitulación . . . . .	182

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

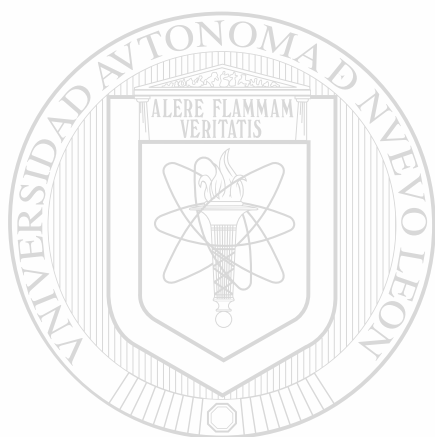
®

Empresarial

Formación

14.-	DELEGACIÓN . . . . .	184
	14.1 Las Ventajas de la Delegación . . . . .	186
	14.2 Barreras para Delegar . . . . .	186
	14.3 Principios para una Delegación Efectiva . . . . .	187
15.-	SERVICIO AL CLIENTE . . . . .	190
	15.1 Cuatro Pasos para la Calidad de Servicio al Cliente . . . . .	192
16.-	EL EMPRESARIO INNOVADOR . . . . .	196
	16.1 La Práctica de la Innovación . . . . .	197
	16.1.1 El Éxito Inesperado . . . . .	198
	16.1.2 Lo Incongruente . . . . .	201
	16.1.3 La Necesidad del Proceso . . . . .	203
	16.1.4 La Estructura del Mercado y de la Industria . . . . .	204
	16.1.5 Los Cambios Demográficos . . . . .	206
	16.1.6 Los Cambios en la Percepción . . . . .	206
	16.1.7 Los Nuevos Conocimientos . . . . .	207
	16.2 La Idea Brillante . . . . .	210
	16.3 Los Principios de la Innovación . . . . .	211
	16.4 Estrategias del Empresariado Innovador . . . . .	215
	16.4.1 Meterse a lo Grande . . . . .	215
	16.4.2 Golpee Donde Nadie ha Golpeado . . . . .	217
	16.4.3 Los Nichos Ecológicos . . . . .	221
	16.4.4 Las Características Económicas del Producto Mercado o Industria . . . . .	224
	16.5 La Innovación y el Empresariado Innovador . . . . .	226
17.-	MODELO DE APLICACION A LA LICENCIATURA . . . . .	228
18.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	232
19.-	BIBLIOGRAFÍAS . . . . .	235
20.-	ÍNDICE DE TABLAS . . . . .	239

21.-	APÉNDICES . . . . .	241
	<b>A Plan de Estudios de las Licenciatura en Diseño Industrial . . . . .</b>	242
	<b>B Estimuladores Mentales para la Autoevaluación . . . . .</b>	244
	<b>C Modelo de Discusión de las Evaluación . . . . .</b>	246
	<b>D Plan de Acción . . . . .</b>	248
22.-	Glosario . . . . .	250
23.-	Resumen Autobiográfico . . . . .	256

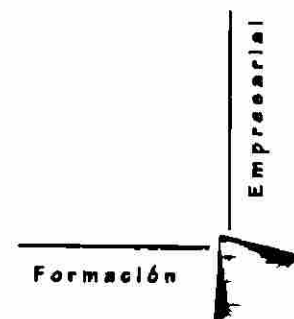


# UANL

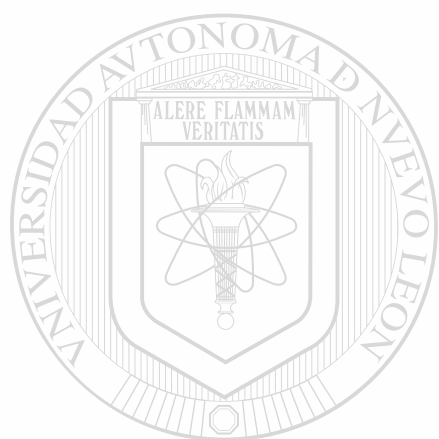
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS







# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## 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**

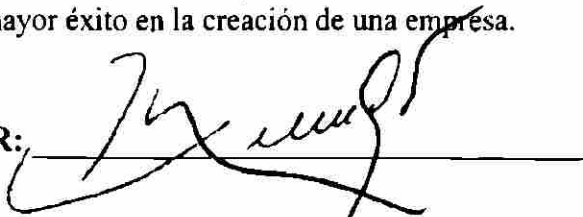
**Candidato para el grado de Maestría  
en Ciencias de la Administración con  
especialidad en Relaciones Industriales.**

**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

Empresarial

## 1.2 INTRODUCCIÓN

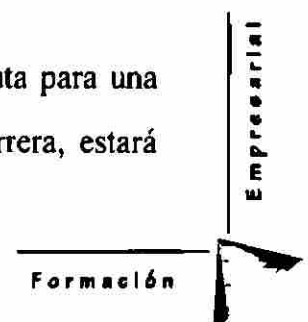
**E**sta investigación se encuentra estructurada básicamente en tres etapas :

- ⇒ 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 contexto 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.

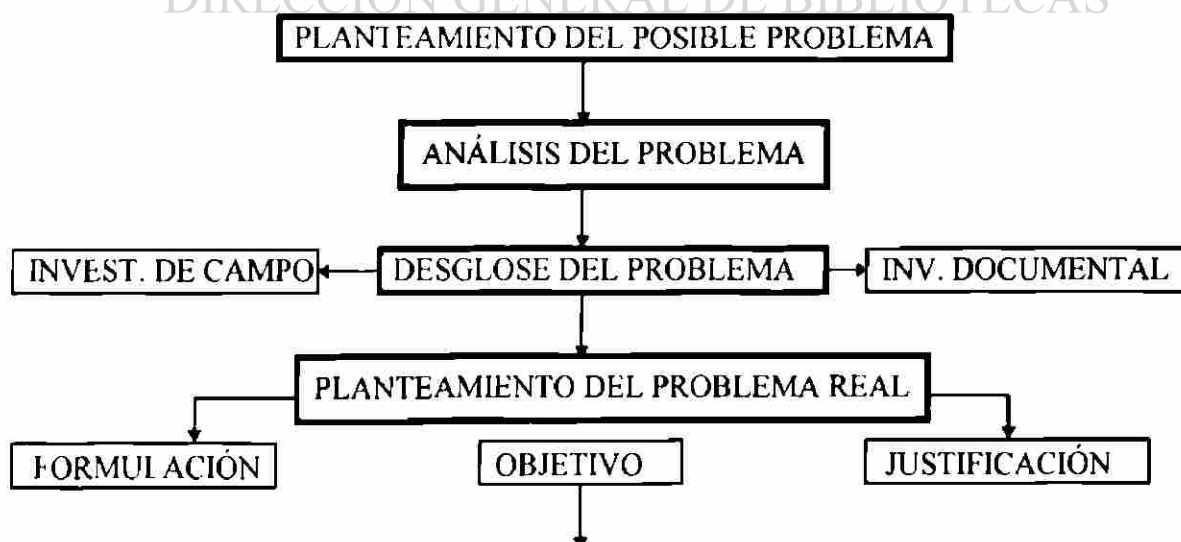
## 1.2.4 Planteamiento de la Hipótesis

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





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 1.3.1 Determinación de la Muestra


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

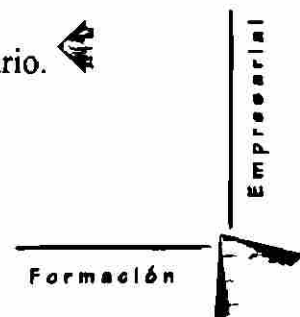
### 1.3.2 Método Estadístico

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

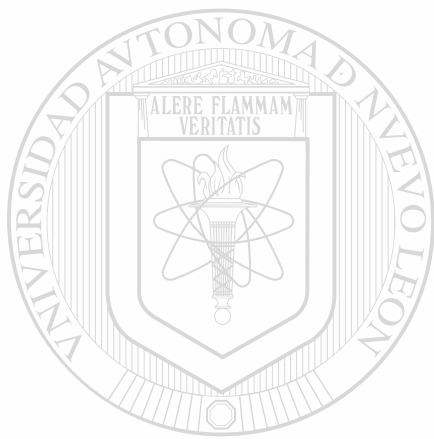
### 1.3.3 Revisión Bibliográfica

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. 







# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 2

### MODELO CUANTITATIVO

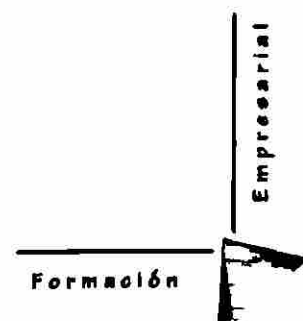
---

**E**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).*

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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 confrontación 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.

- 1.- ¿Cuál tipo de formación es más conveniente para un empresario?
- A) Académica    C) Experiencia personal.
- 2.- ¿Qué características debe tener un empresario de éxito?
- A) Emprendedor                  B) Liderazgo                  C) Visión para los negocios  
 D) Autodirección                  E) Iniciativa                  F) Innovador/creativo  
 G) Personalidad                  H) Otras \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Con qué habilidades debe contar el empresario?
- A) Manejo de personal          B) Aprovechar oportunidades          C) Supervisión  
 D) Comunicación                  E) Fijar metas y objetivos          F) Manejo del tiempo  
 G) Manejo de problemas          H) Capacidad para delegar          I) Otras \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Qué conocimientos especiales requiere un buen empresario?
- A) Aspectos legales                  B) Planeación                  C) Costos  
 D) Recursos humanos                  E) Materiales                  F) Calidad  
 G) Inglés                  H) Diseño                  I) Producción  
 J) Conocimiento del negocio          K) Administración          L) Mercadotecnia  
 M) Otros \_\_\_\_\_
- 5.- ¿Qué aptitudes convienen al buen empresario de éxito?
- A) Para los negocios                  B) Afrontar riesgos                  C) Otras \_\_\_\_\_
- 6.- ¿Y qué actitudes?
- A) Emprendedora                  B) Organizadora                  C) Cautelosa  
 D) Liderazgo                  E) Otras \_\_\_\_\_

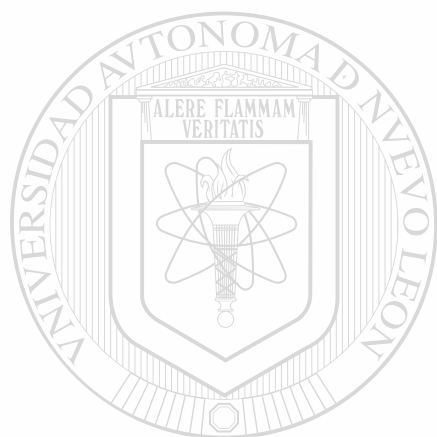
7.- ¿Cree que exista un perfil ideal para ser empresario?

A) Sí \_\_\_\_\_ B) No \_\_\_\_\_

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.

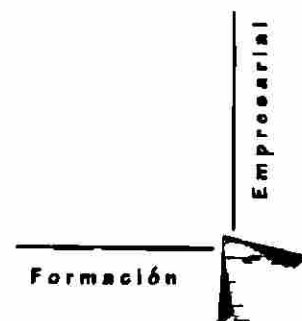


# UANL

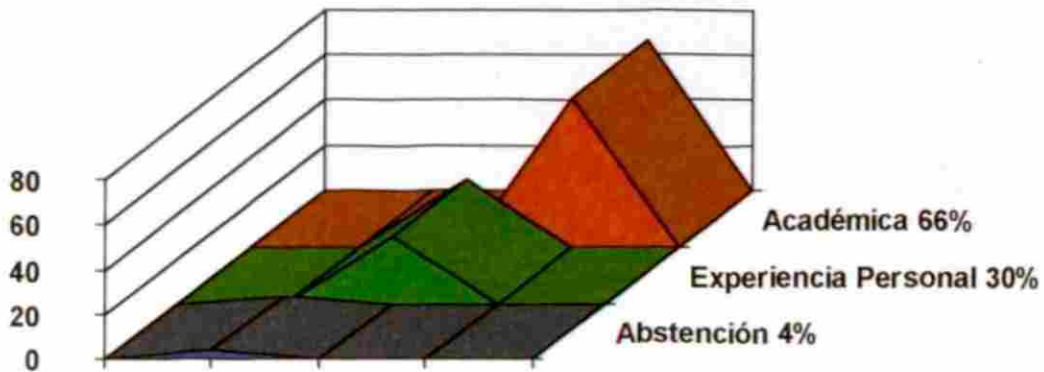
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

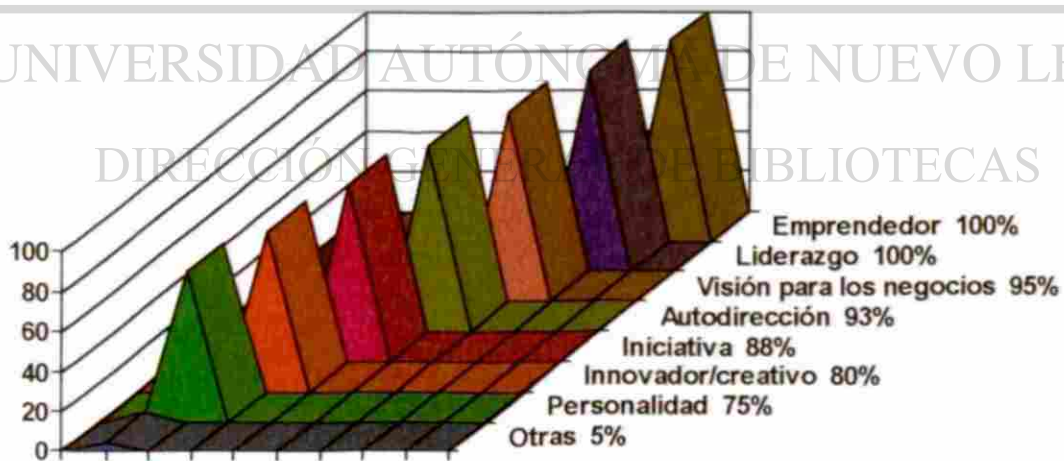
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



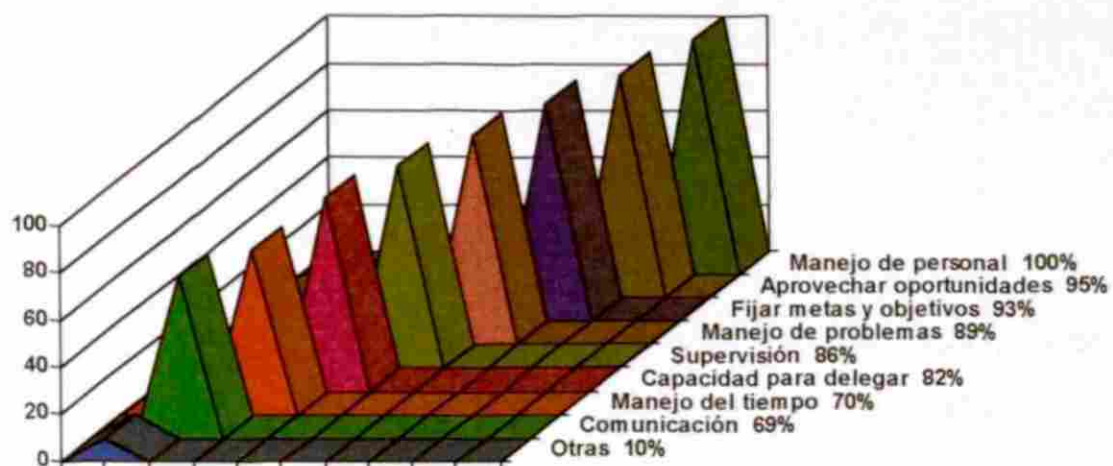
1.- ¿Cuál tipo de formación es más conveniente para un empresario?



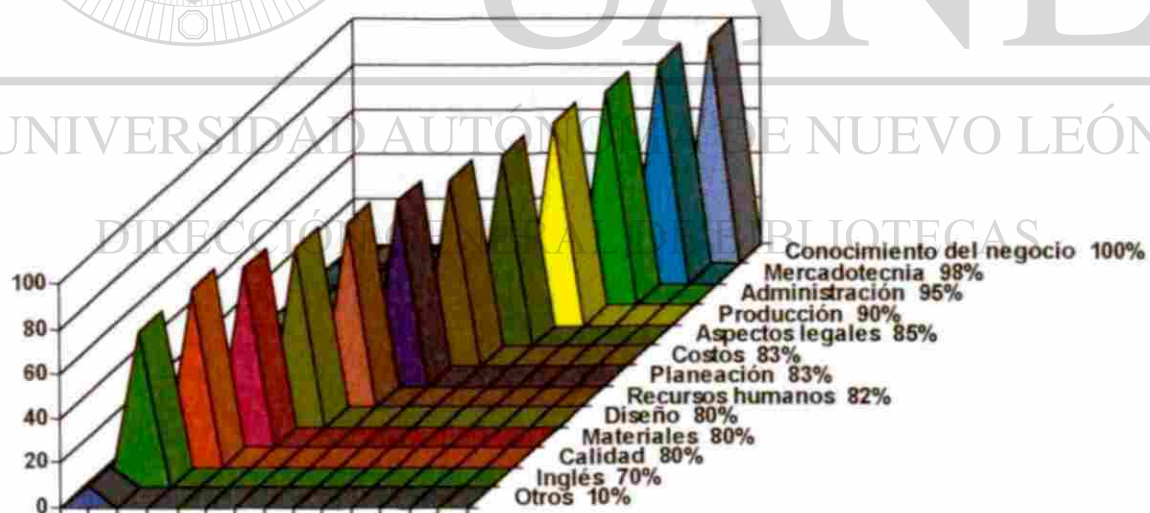
2.- ¿Qué características debe tener un empresario de éxito?



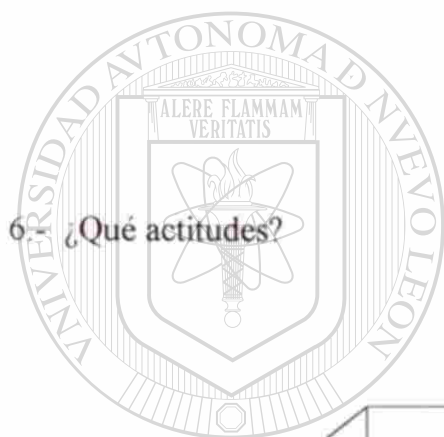
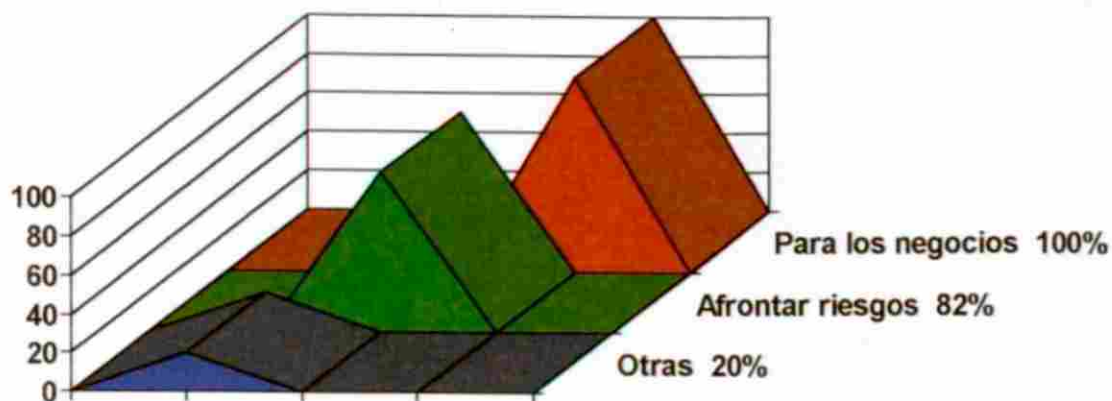
3.- ¿Con que habilidades debe contar el empresario?



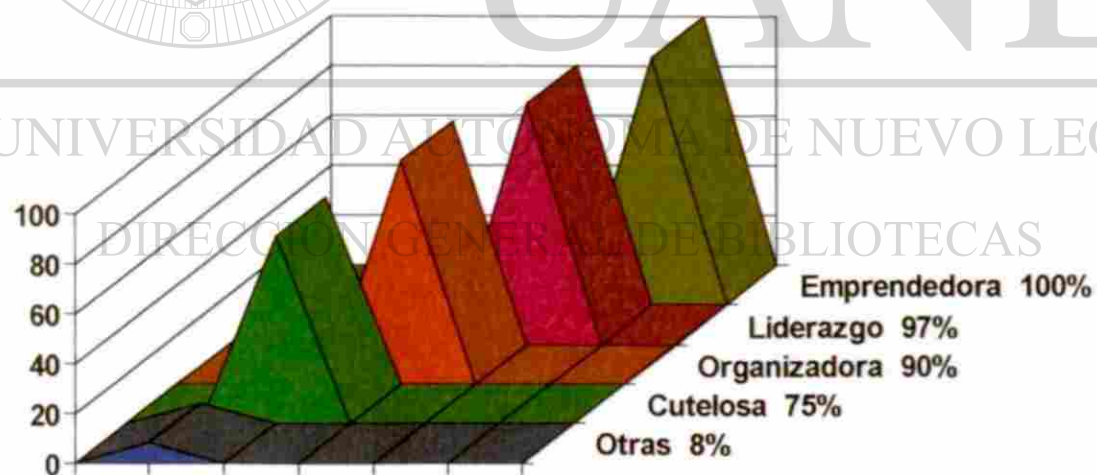
4.- ¿Qué conocimientos especiales requiere un buen empresario?



5.- ¿Qué aptitudes convienen al buen empresario?



6.- ¿Qué actitudes?

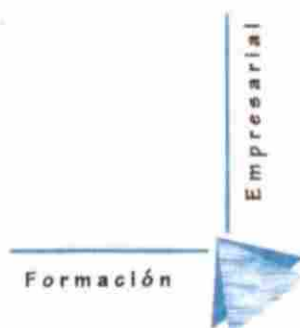


UANL

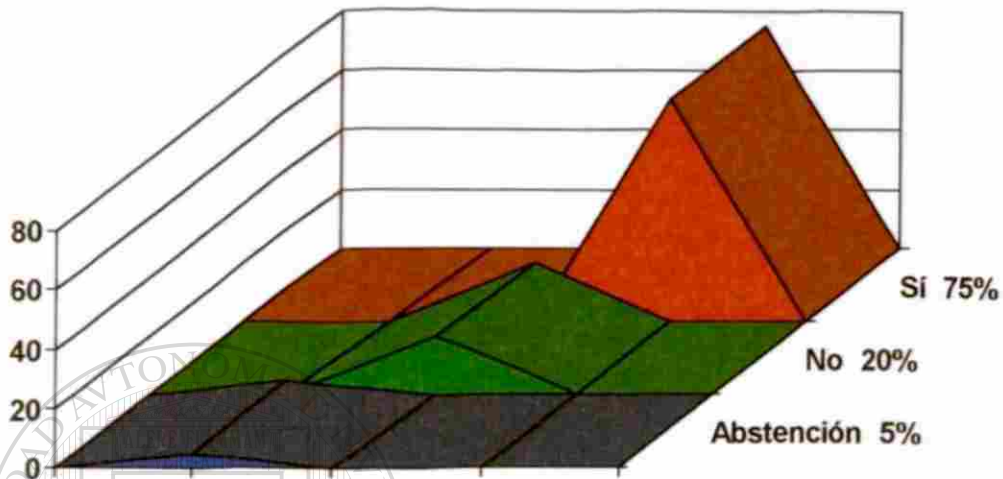
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

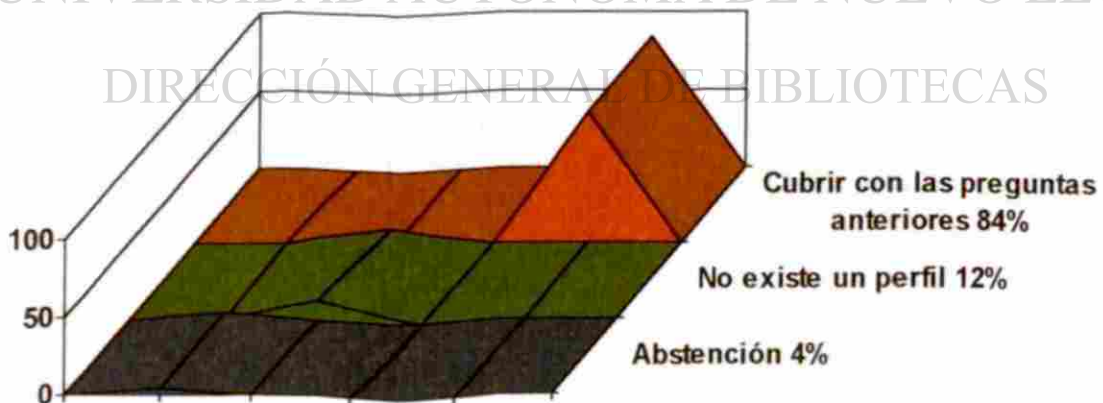
®



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

Nombre \_\_\_\_\_

Semestre \_\_\_\_\_

Licenciatura en Diseño Industrial

Fecha \_\_\_\_\_

El objetivo de la presente encuesta es obtener su opinión acerca de la formación empresarial que un alumno de nuestra institución debe tener.

Por favor, en las preguntas de opción múltiple asigne valores del 1 en adelante, dándole el número 1 a la respuesta que considere más importante, el 2 al que le siga en importancia, y así sucesivamente.

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

- A) Económicos      B) Aptitudes \_\_\_\_\_ C) Formación específica  
 D) Desconocimiento      E) Motivación \_\_\_\_\_  
 F) Otras \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

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

- A) Personalidad \_\_\_\_\_ B) Imagen \_\_\_\_\_ C) Liderazgo \_\_\_\_\_  
 D) Empuje      E) Visión a futuro \_\_\_\_\_ F) Autodirección \_\_\_\_\_  
 G) Control      H) Otras \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué habilidades requiere un empresario?

- A) Facilidad para la solución de problemas y para la toma de decisiones \_\_\_\_\_  
 B) Facilidad para administrar el tiempo \_\_\_\_\_ C) Facilidad para motivar \_\_\_\_\_  
 D) Facilidad para manejo de gente \_\_\_\_\_ E) Saber delegar \_\_\_\_\_  
 F) Identificar oportunidades \_\_\_\_\_ G) Fijar metas y objetivos \_\_\_\_\_  
 H) Creatividad      I) Otras \_\_\_\_\_

5.- ¿ Qué aptitudes considera importantes que debe tener un buen empresario?

A) Para los negocios \_\_\_\_ B) Para afrontar riesgos \_\_\_\_ C) Otras \_\_\_\_\_

---

6.- ¿ Qué principales conocimientos requiere un empresario?

A) Conocer el negocio \_\_\_\_ B) La Producción \_\_\_\_  
 C) La administración D) Los aspectos legales \_\_\_\_  
 E) El mercado F) Los recursos Humanos \_\_\_\_  
 G) Otros \_\_\_\_\_

---

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

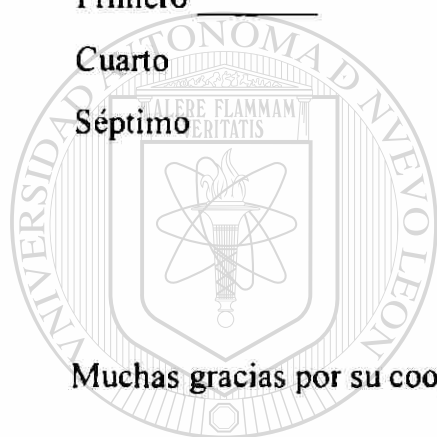
Si No \_\_\_\_\_

8.- ¿A partir de qué semestre lo considera conveniente?

Primero \_\_\_\_ Segundo \_\_\_\_ Tercero \_\_\_\_

Cuarto \_\_\_\_ Quinto \_\_\_\_ Sexto \_\_\_\_

Séptimo \_\_\_\_ Octavo \_\_\_\_



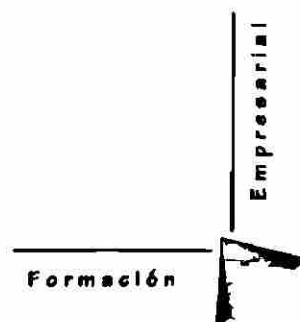
Muchas gracias por su cooperación.

UANL

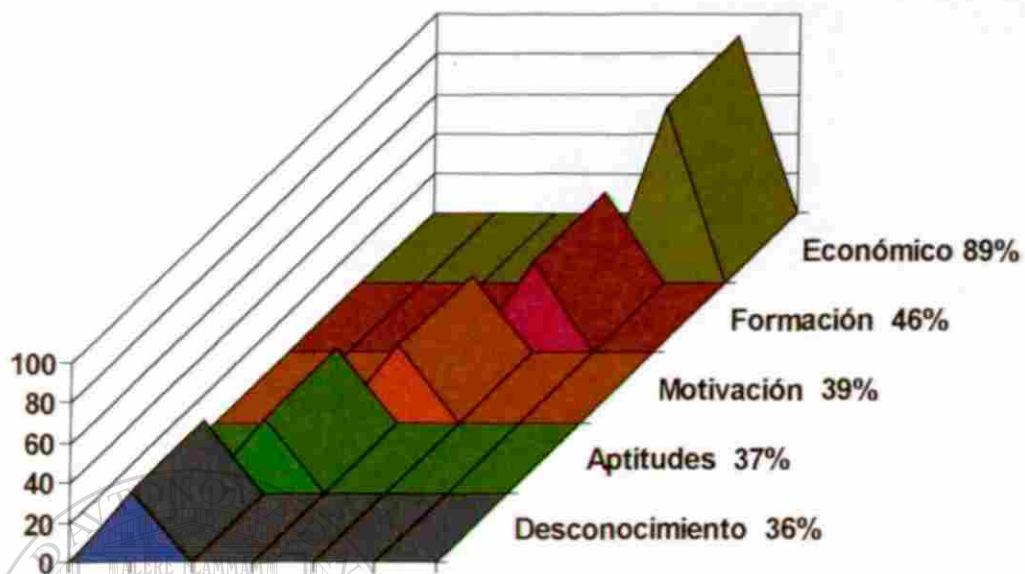
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

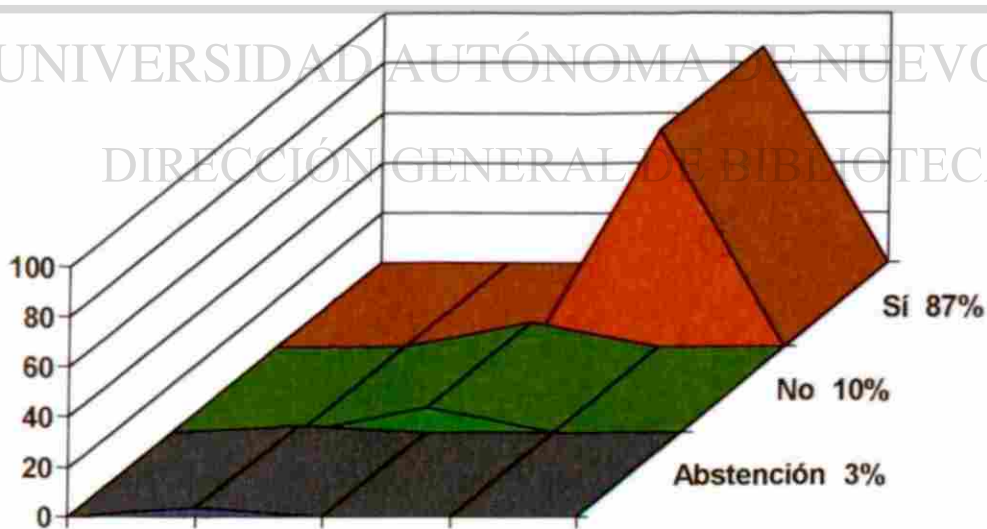
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



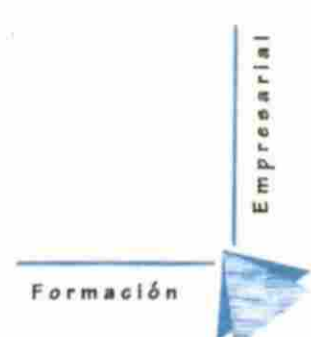
1.- ¿Qué limitantes considera usted que lo restringen para iniciar una empresa?



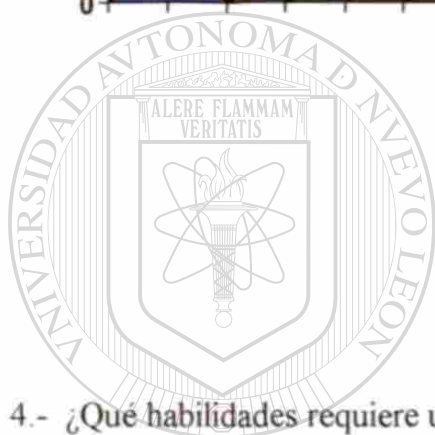
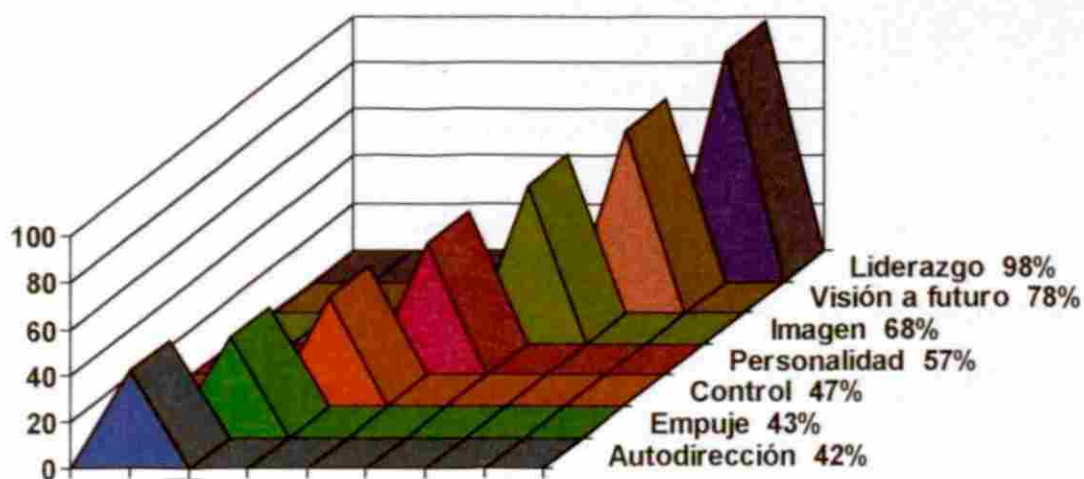
2.- ¿Considera usted que un empresario requiere de alguna formación específica?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

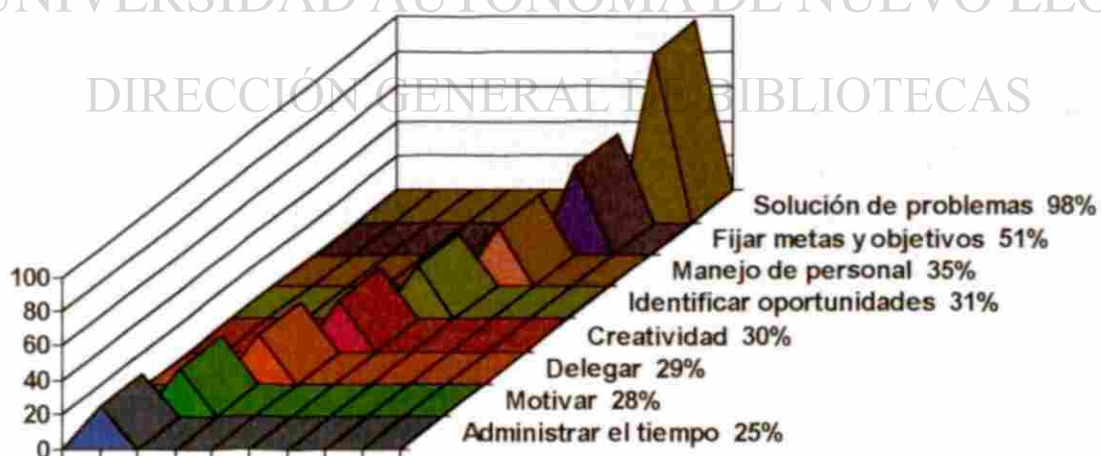


3.- ¿Qué características cree usted que debe tener un buen empresario?



# UANL

4.- ¿Qué habilidades requiere un empresario?



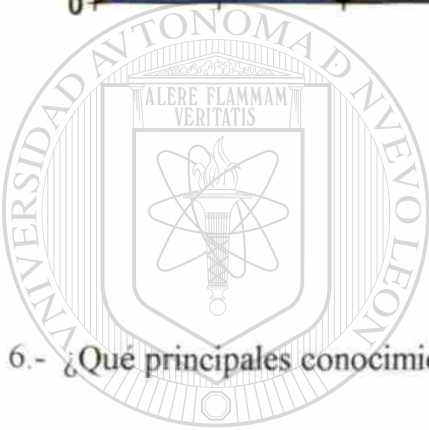
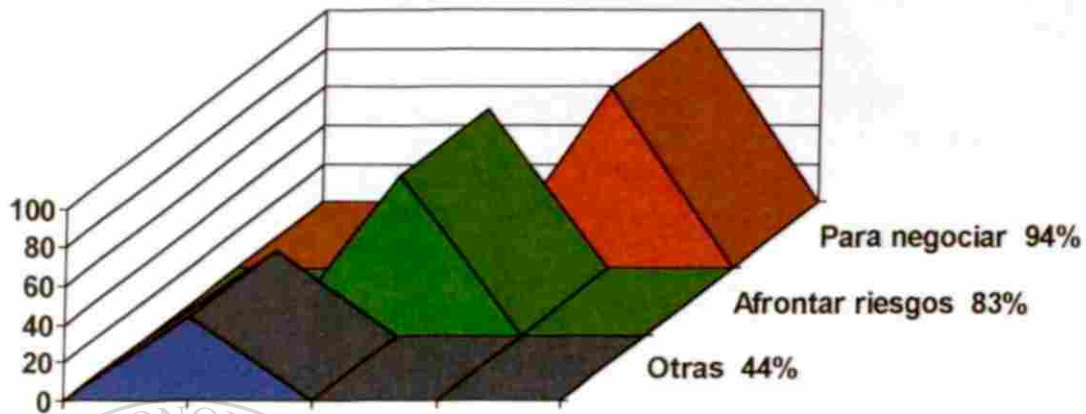
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

Empresarial

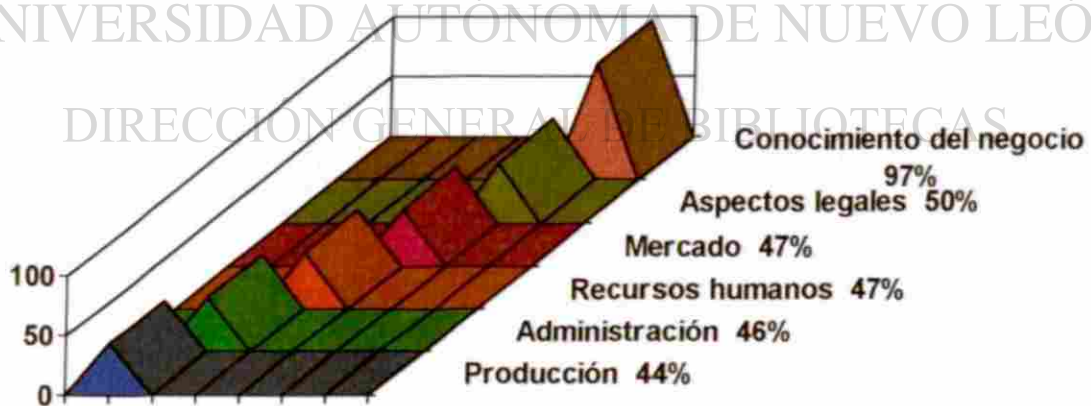
Formación

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



# UANL

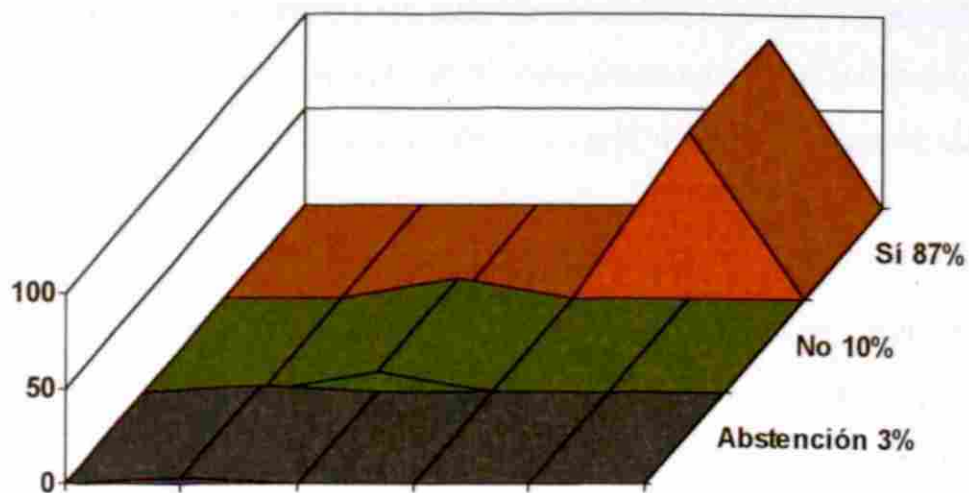
6.- ¿Qué principales conocimientos requiere un empresario?



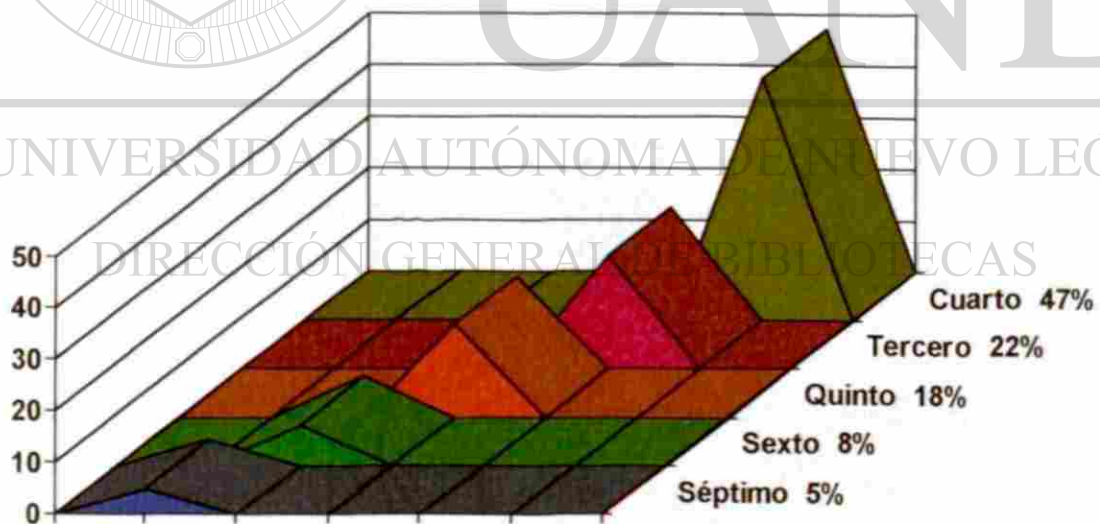
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

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



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



Empresarial

Formación

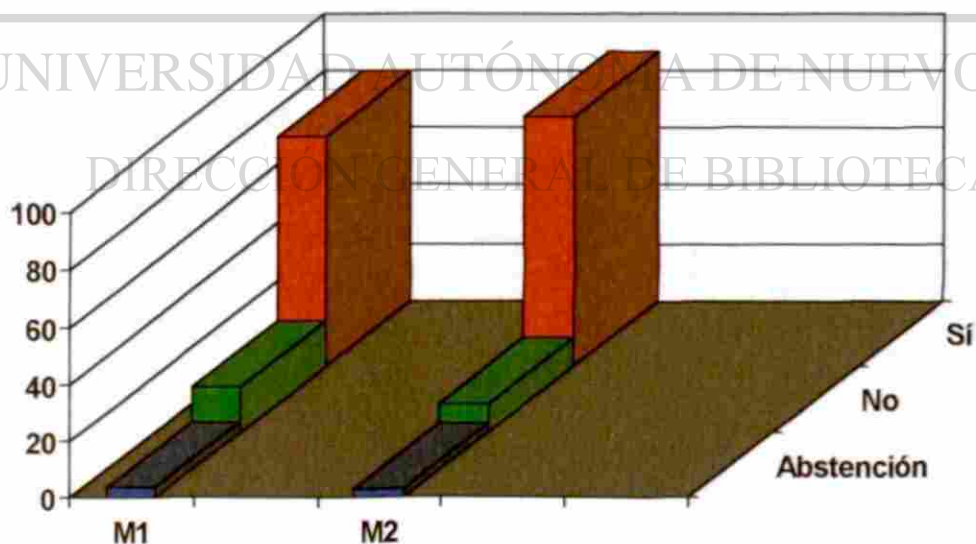
### 2.3 Análisis de los Resultados

De 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.

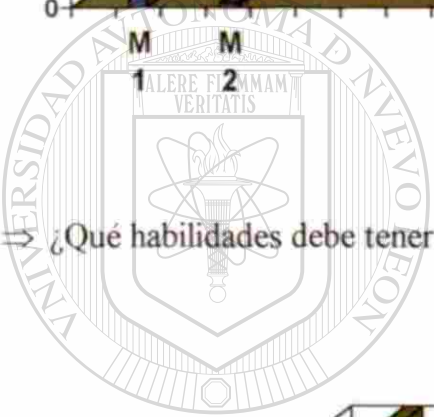
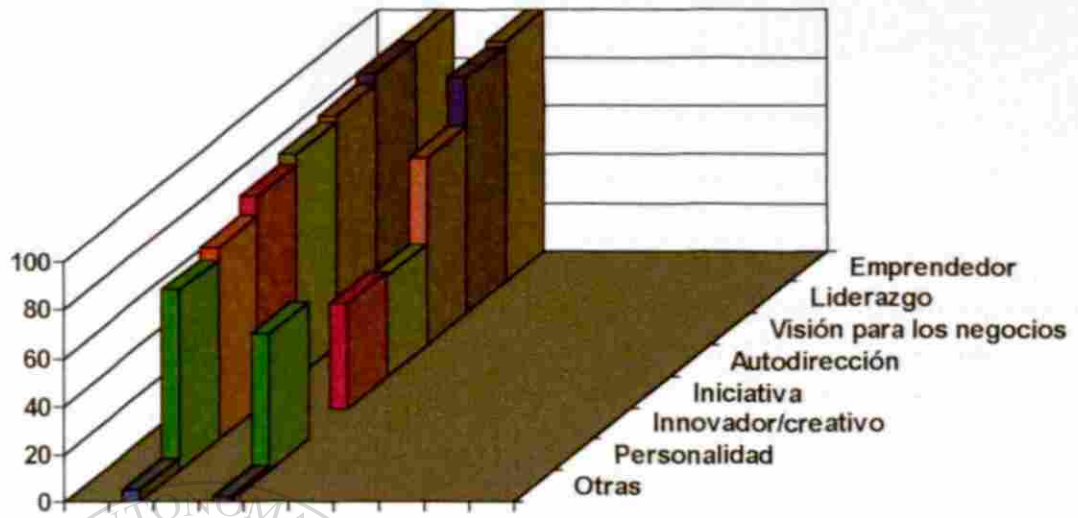
En las siguiente gráficas se muestra la similitud y diferencia de opiniones que existe entre los empresarios, los alumnos y ex-alumnos de la Licenciatura. Para simplificar la información a la entrevista de los empresarios se le denomina “M1” y a la encuesta de los alumnos “M2”.



¿Es necesaria una formación empresarial?



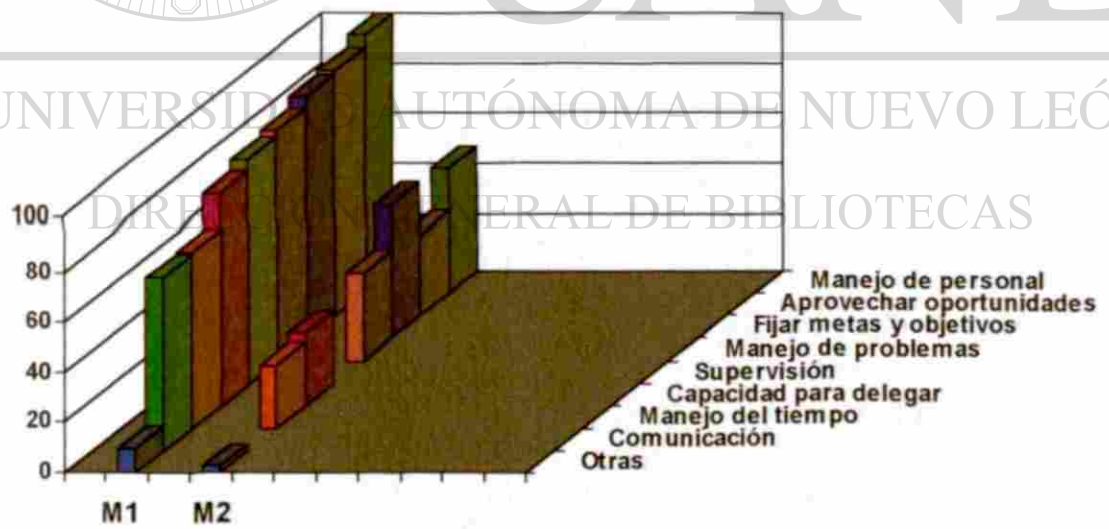
⇒ ¿Qué características requiere un buen empresario?



# UANL

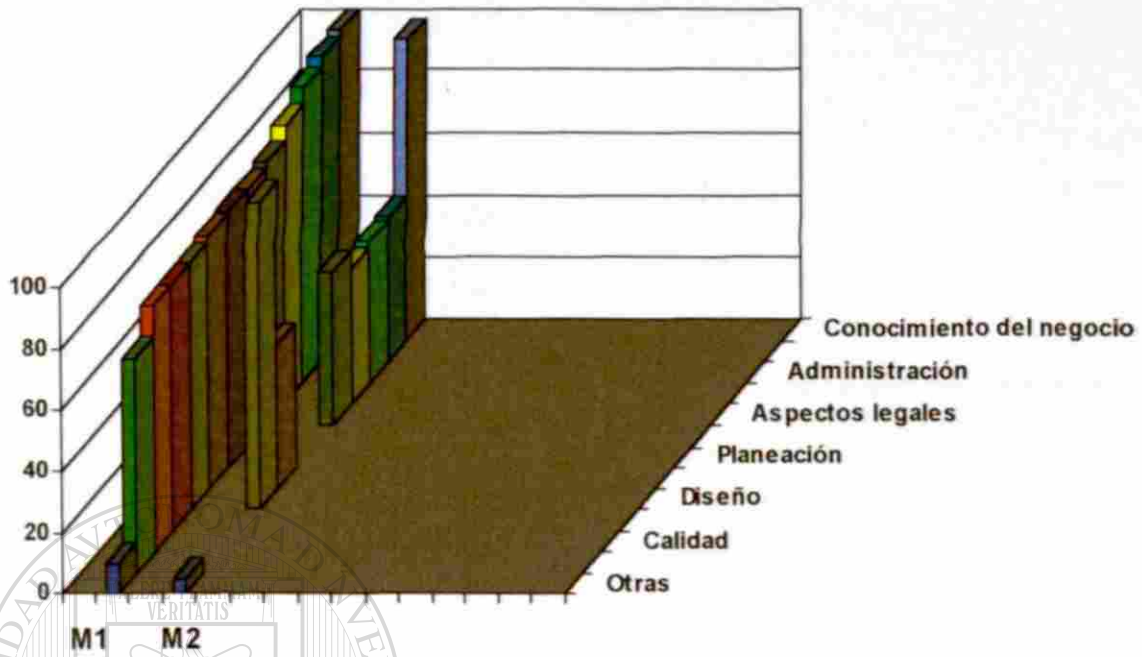
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

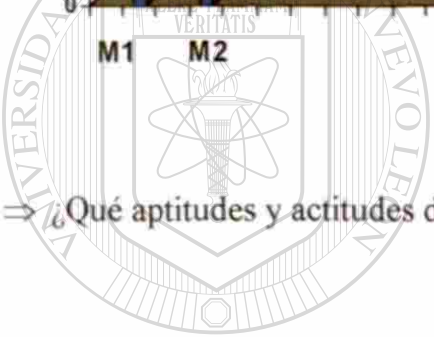
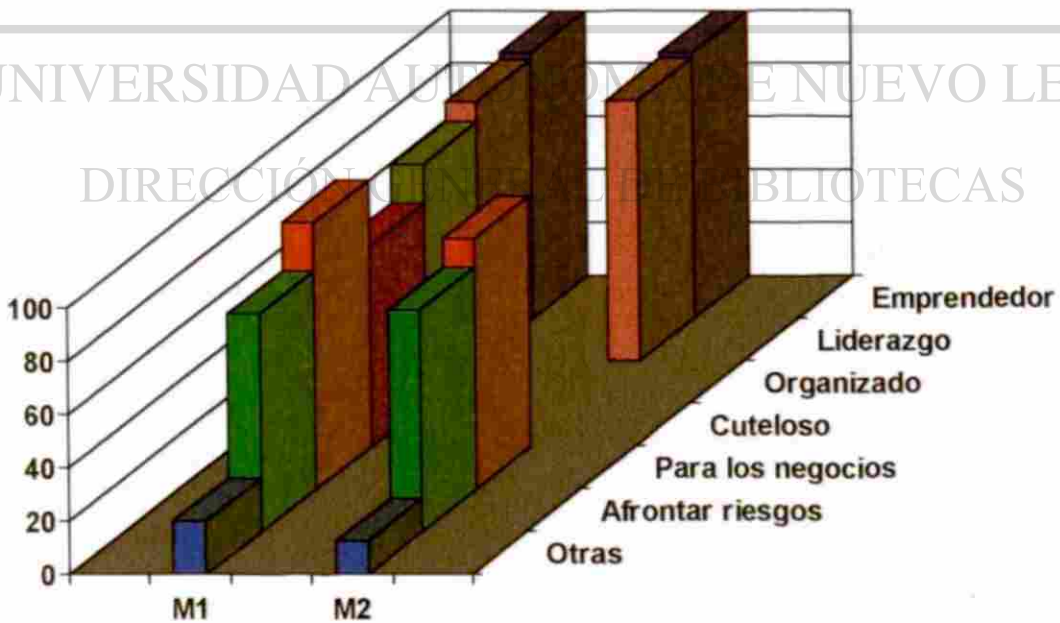




⇒ ¿Qué principales conocimientos requiere un empresario de éxito?



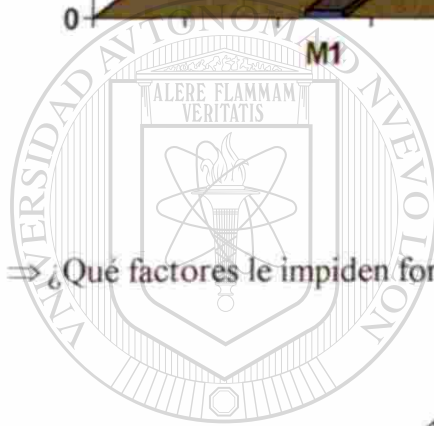
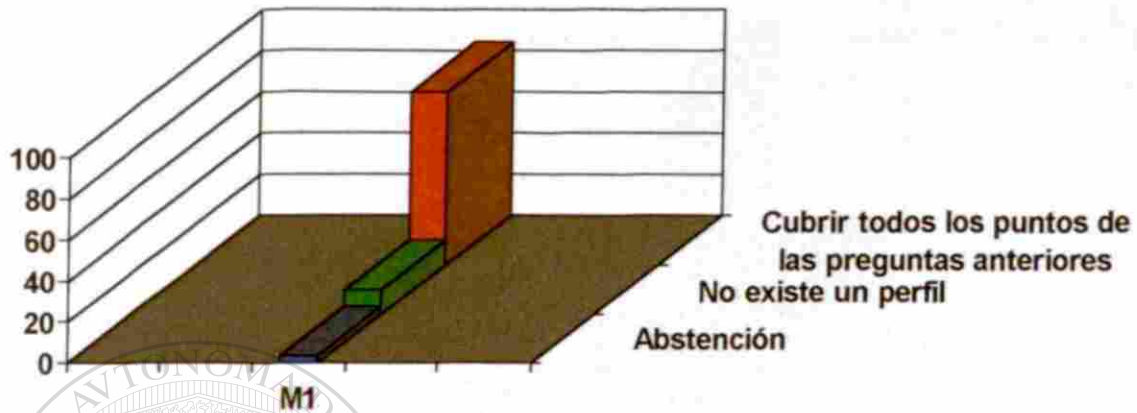
⇒ ¿Qué aptitudes y actitudes debe tener un empresario?



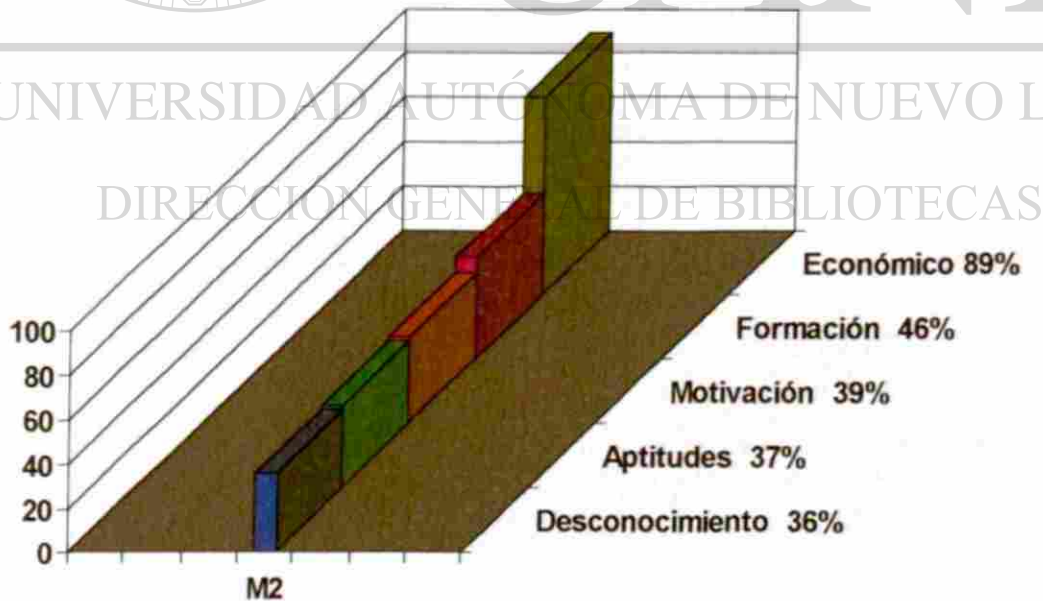
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS

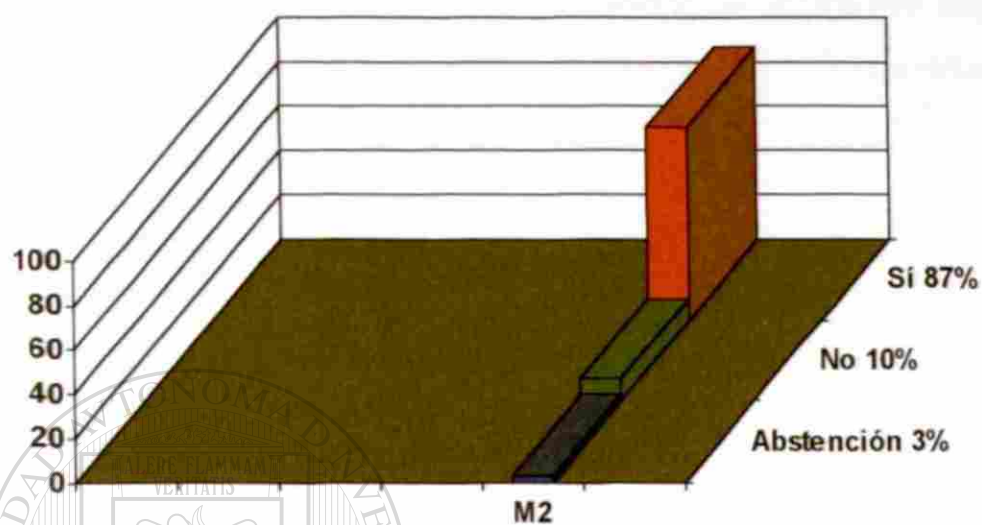
⇒ ¿Qué requerimientos debería cubrir el perfil de un empresario de éxito? (Pregunta exclusiva para empresarios).



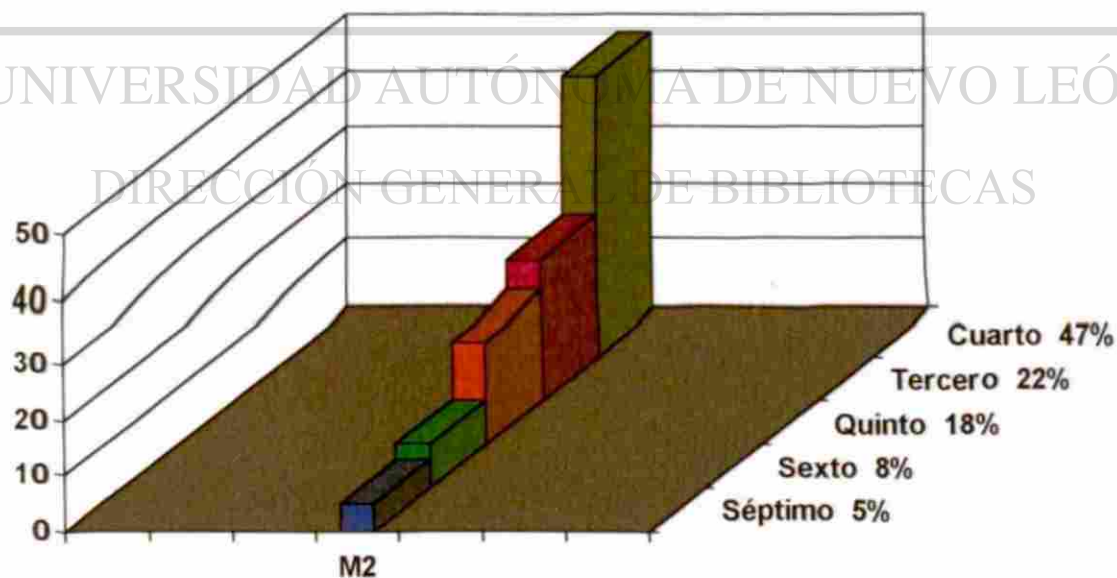
⇒ ¿Qué factores le impiden formar una empresa? (Pregunta exclusiva para alumnos).



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



⇒ ¿A partir de qué semestre es conveniente iniciar esta formación?



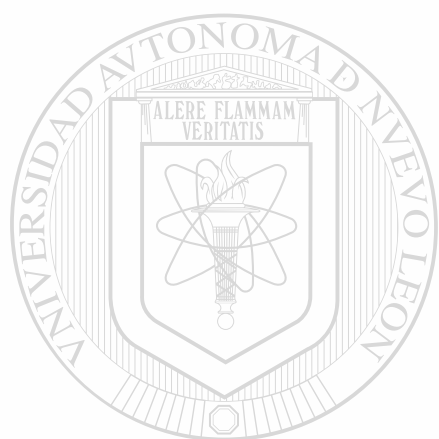
## 2.4 Conclusión de los Resultados

**D**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. 



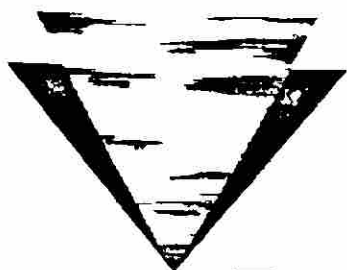
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 3

### ANTECEDENTES

---

### 3.1 Marco de Referencia

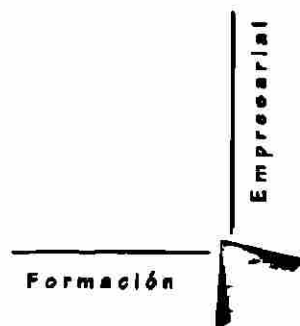
**S**in lugar a dudas, Monterrey es la ciudad industrial mexicana por excelencia. Más de siete mil empresas, distribuidas en cuatrocientas ramas de actividad económica perfilan el fuerte sector industrial regiomontano.

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 competitividad 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.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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

**L**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**

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

### 3.3 El Papel de la Empresa

**L**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.
- ⇒ 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.

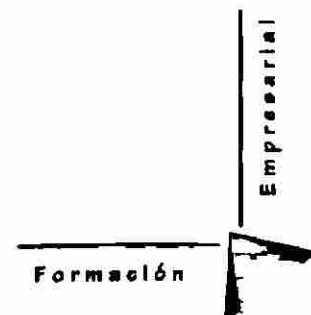
*Puede afirmarse como consecuencia que :*

- ⇒ 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

**E**l tamaño de la micro y pequeña empresa les permite establecer relaciones bastante personalizadas con los empleados y con los clientes. 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.

- ⇒ 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

**E**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*.

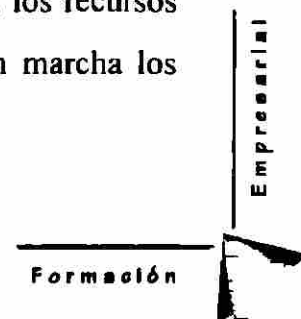
- ⇒ Definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que va a establecer.
- ⇒ Convencerse a sí mismo, a sus compañeros de equipo y a su familia, que el proyecto es rentable y de que vale la pena hacerlo realidad.
- ⇒ Examinar las posibilidades de éxito y decidir si se toma o no el riesgo.

*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 dificultades 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
*En conclusión, en esta segunda etapa el empresario debe revisar los*   
 siguientes doce puntos: DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

*Concluyendo 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

**L**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

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.

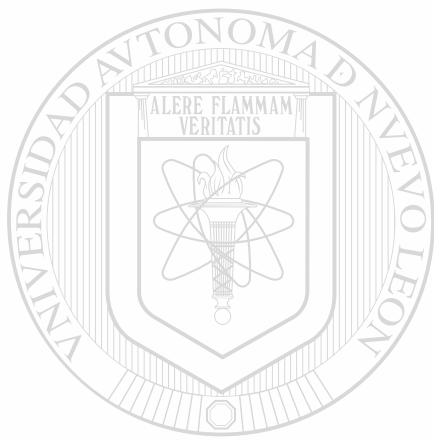
### 3.7 La Labor del Empresario

**E**l 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. 



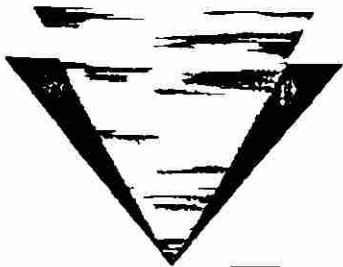
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 4

PERFIL

---

## 4.1 Perfil del Empresario

Como 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*”<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> Druker P. La Innovación y el Empresario Innovador, Editorial Hermes, México 1994, página 39.

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*).

**TABLA II**  
**CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL EMPRESARIO**

INTUITIVA	COMPETENCIAS	CONCEPTUAL
<b>ES CAPAZ DE</b>		
Usar inteligentemente un conocimiento técnico superior. Tiene un conocimiento superior del área técnica apropiada para el trabajo actual.		
<b>MOTIVAR</b>		
<b>A SÍ MISMO</b>		
Esta motivado para alcanzar resultados que impliquen cierto enfrentamiento y riesgo.		Está motivado para alcanzar metas bien definidas siguiendo ciertos procedimientos.
<b>A OTROS</b>		
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.
<b>TOMAR DECISIONES APROPIADAS</b>		
<b>MEDIANTE CONOCIMIENTO Y SIENDO CONSCIENTE</b>		
Tiene un agudo sentido de los negocios.		Es sensible a las necesidades y a los problemas cambiantes de la organización.
<b>MEDIANTE ANÁLISIS</b>		
Toma de decisiones rápidas pero sólidas basadas en información inmediatamente disponible. Es capaz de pensar por sí mismo.		Toma decisiones sólidas basadas en el análisis cuidadoso y la deliberación sobre la información recogida.
<b>MEDIANTE PROYECCIÓN</b>		
Es capaz de perseguir la flexibilidad de metas.		Es capaz de planear sistemáticamente.
<b>CREATIVAMENTE</b>		
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.
<b>MEDIANTE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>		
Soluciona problemas rápidamente en situaciones de alta tensión.		Resuelve problemas efectivamente considerando cuidadosamente los hechos.

TABLA II (Continúa)

<b>COMUNICARSE EFECTIVAMENTE</b>	
<b>INTERPERSONALMENTE</b>	
Produce fuerte impacto en la primera reunion.	Es capaz de influir en los demás en una relación profesional.
<b>EN UN EQUIPO</b>	
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.
<b>ORALMENTE</b>	
Es un orador con mucho impacto.	Es capaz de hacer oralmente un planteamiento sólido y convincente.
<b>APRENDER Y MANEJAR EL CAMBIO</b>	
<b>MEDIANTE AUTOFORMACIÓN</b>	
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.
<b>MEDIANTE EL TRABAJO EFECTIVO EN UN ENTORNO CAMBIANTE</b>	
Identifica oportunidades para cambiar de metodos de trabajo siempre que esto conduzca a resultados.	Reacciona positivamente a un entorno cambiante, y forma a los demás para la nueva situación.
<b>LOGRAR RESULTADOS</b>	
<b>CON RESPECTO AL PROCESO</b>	
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, prevaecientes.
<b>CON RESPECTO A LOS RESULTADOS</b>	
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.
<b>SER ADAPTABLE</b>	
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

#### **O**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.*

- ⇒ *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 (*bancarrotá*) a la empresa que no sirve. El consumidor es el juez. *“Abraham Lincoln<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> Maurer E. La Ciencia de la Autodirección, 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.

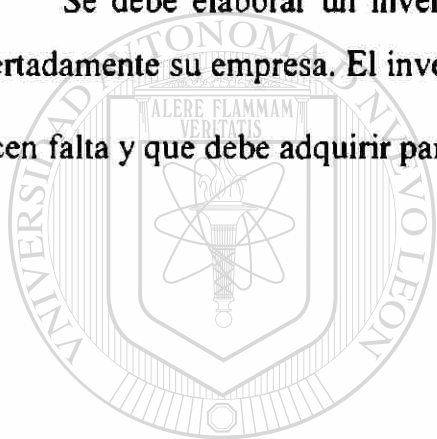
Todo lo que se nos facilita hacer, nos gusta, y, todo lo que nos gusta hacer, señala la presencia de una aptitud. Por otra parte todo aquello que se dificulta, tiende a disgustarnos, señala la ausencia de la aptitud correspondiente.

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. 

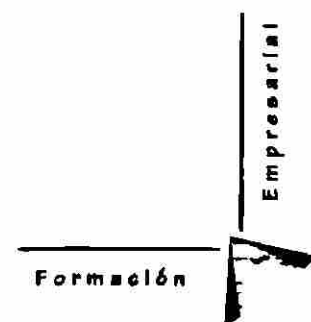


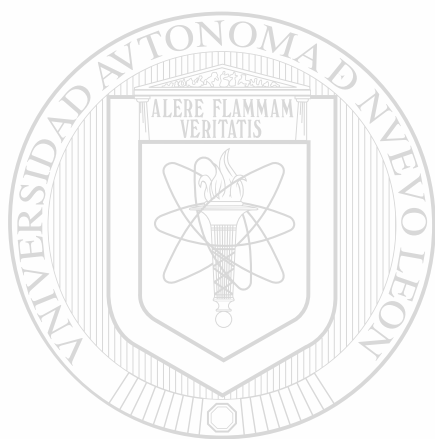
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





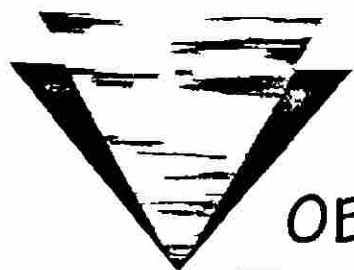
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 5

### OBJETIVOS BÁSICOS DEL EMPRESARIO

---

## 5.1 La Importancia de Fijar Metas

**E**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 James<sup>1</sup>*, 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,

<sup>1</sup> Maurer E. *La Ciencia de la Autodirección*, 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

La 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 incontinentemente 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

**E**l 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 capítulo, 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 está 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 *capítulo 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.

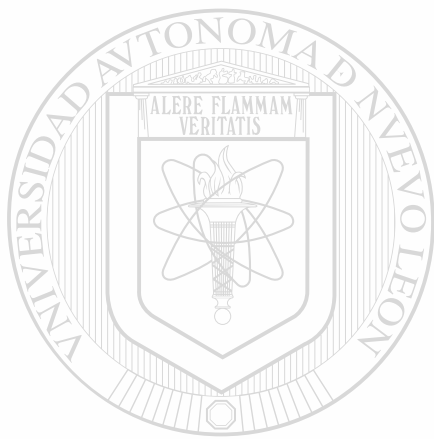
⇒ *Comunicación Improductiva.* Se debe aprender a elegir el medio correcto para el envío de información, al dar una orden utilice la retroalimentación para comprobar que la información que se dio fue clara (*ver capítulo 11, para mayores detalles sobre la comunicación*), y siempre tenga a su personal 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, puede 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. 



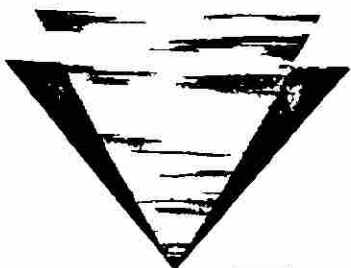
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 6 MOTIVACIÓN

---



## 6.1 Importancia de las Técnicas de Motivación

**N**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 difícil 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 aconsejarlas, 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-meta-acción 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.
- ⇒ Appreciar la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- ⇒ Appreciar 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 llamarse *“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

**E**l 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 Maslow<sup>1</sup>*, 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.

<sup>1</sup> 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.

**ALDERFER<sup>2</sup> 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.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**Según DAVID McCLELLAND<sup>3</sup> :**

- ⇒ *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.

<sup>2</sup> Armstrog. M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 69.

<sup>3</sup> Armstrog. M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, página 70.

### 6.3 Circunstancias que Conducen a la Satisfacción de Necesidades

**H**ay 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 Herzberg<sup>4</sup>, 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 Herzberg<sup>5</sup>, 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*

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

<sup>5</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, página 71.

la vieja canción de Crosby<sup>6</sup>, 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 nexa 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

<sup>6</sup> 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

No 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*",<sup>7</sup> 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 Argyris*"<sup>8</sup> 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

<sup>7</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, página 75.

<sup>8</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, 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 y Porter*<sup>9</sup> 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.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 6.5 Estrategias de Motivación

**E**nseguida se presentará una descripción de varias estrategias de motivación.

⇒ *Métodos simplistas.*

1.- *Palos y zanahorias.*

<sup>9</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, página 76.

La gente trabaja por las retribuciones. Trabajaré duro si usted le paga bien, y trabajaré 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 puede 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 confíe 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 Jaques<sup>10</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 mí?* 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.

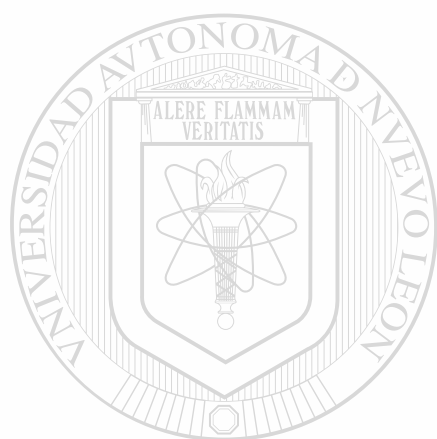
### ***9.- Eliminar los factores negativos.***

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.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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. ↩





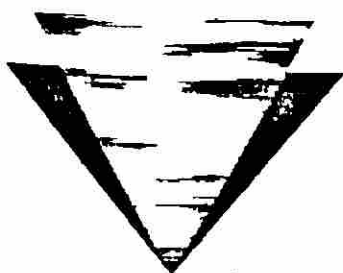
UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 7

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

---

## 7.1 Consideraciones Generales

**E**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

**T**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 más 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, dedíquese a él.* Olvídense 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

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



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”*<sup>1</sup>. 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*

<sup>1</sup> Maurer E. *La Ciencia de la Autodirección*, 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.

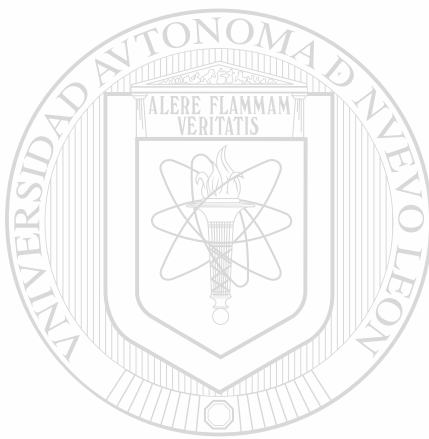
### ***Revise resultados para recoger experiencias.***

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. 

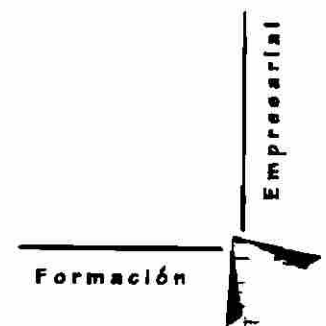


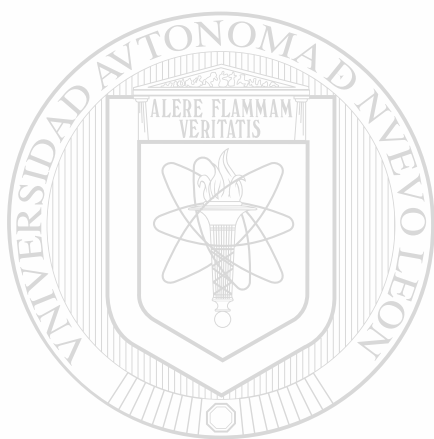
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





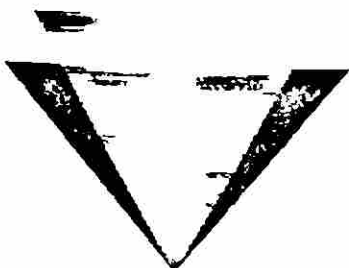
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 8 PLANIFICACIÓN

---

**L**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 realísticamente 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 sigan, 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.

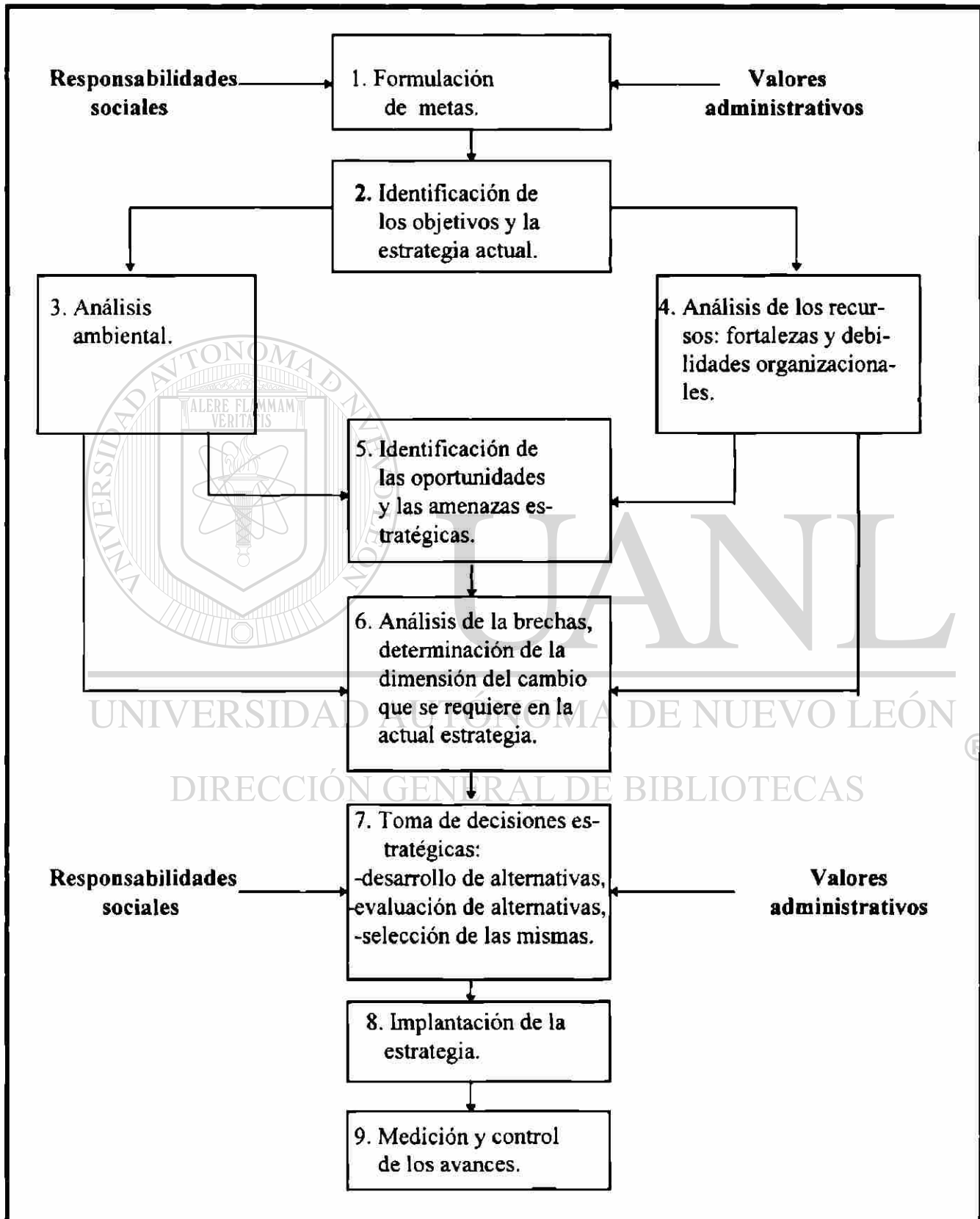
## 8.1 El Proceso Formal de Planeación

**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**



⇒ **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*

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.



- ◆ *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.***

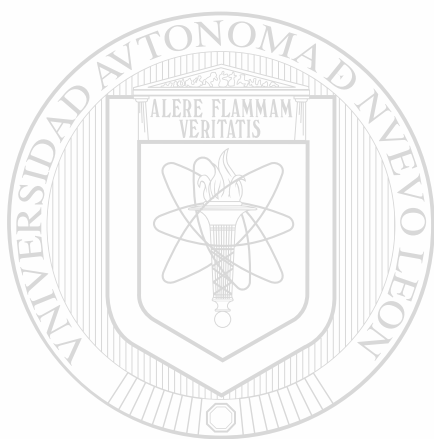
Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más sofisticada y creativa la beneficiará, a menos que se ponga en práctica. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, debe ser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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



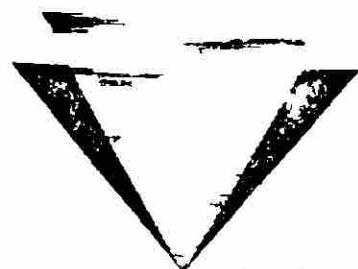
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 9

### TOMA DE DECISIONES

---

## 9.1 Toma de Decisiones

**L**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

La 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.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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.

⇒ **Fase 4.- Elección de la solución.**

Se elige la alternativa que elimine el problema, siendo a la vez la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal.

El empresario debe tratar de establecer para cada alternativa pros y contras y, si es posible, introducir elementos cuantitativos: costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros. Con respecto a la calidad de la decisión, se supone que se hace con base en los antecedentes más objetivos y se respalda en experiencias comprobadas y juicios racionales. La adaptabilidad se refiere a la aceptación que la decisión tenga por parte de todos los que están involucrados en su ejecución: colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización.

Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El empresario debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que pueden presentarse. En caso de que sólo exista una alternativa posible, el empresario debe dejar abierto un camino de retirada si la solución no tiene el éxito esperado.

⇒ **Fase 5.- Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa.**

Se fija una estrategia.

⇒ **Fase 6.- Se pone en práctica dicho plan.**

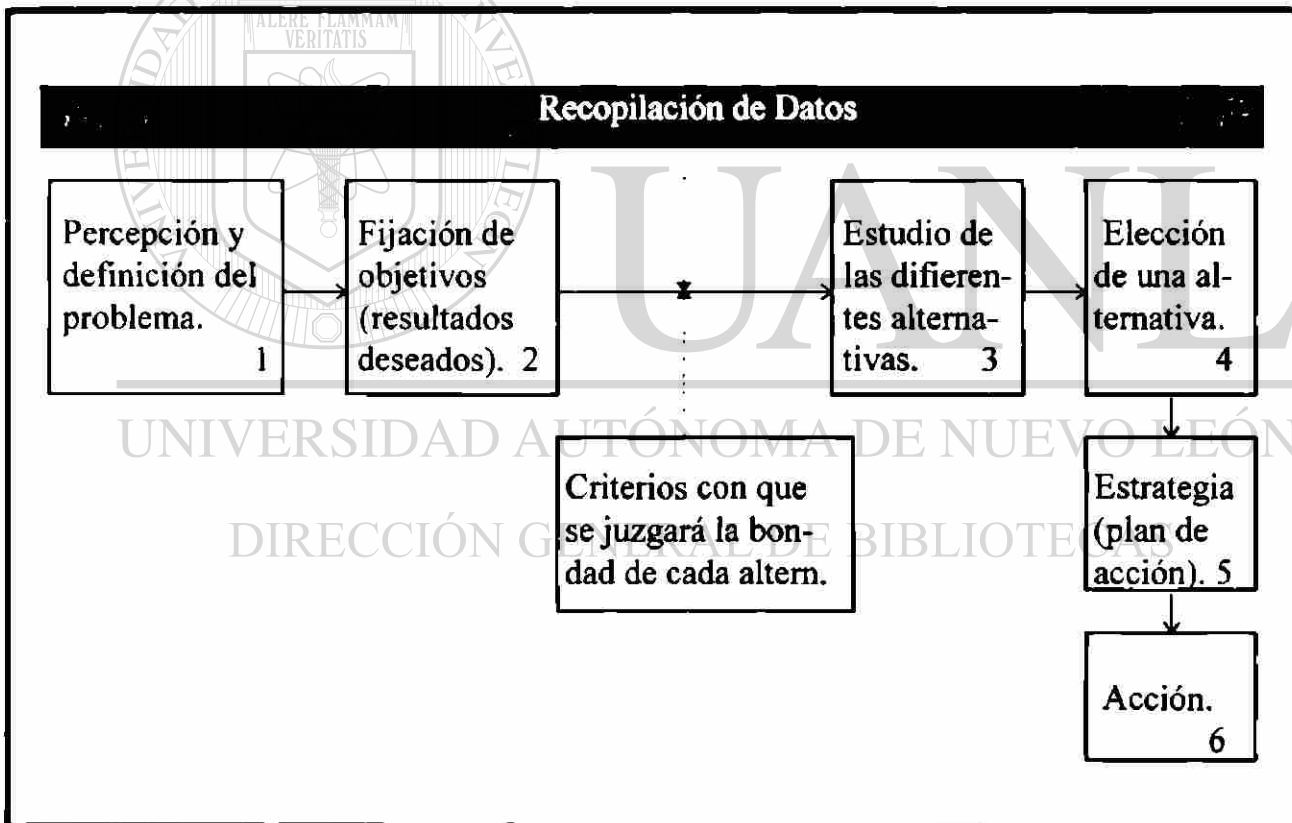
Esto último consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que ésta se aplique y solucione el problema. Muchas decisiones fracasan por una ejecución deficiente. En algunos casos ello ha ocurrido porque no se logró con anterioridad su aceptación por parte de las personas responsables de su



ejecución. La presencia de personas clave en la deliberación y durante el proceso de formulación de alternativas, para asegurar mejores resultados a la hora de convertir la decisión en acción eficaz.

El empresario debe prestar mucha atención a la frase de ejecución y establecer procedimientos que permitan su seguimiento adecuado. Si las cosas no funcionan en la forma prevista, debe estar en condiciones de introducir los ajustes correspondientes.

**TABLA IV**  
**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**



El empresario, en consecuencia, insiste en la necesidad de las opciones de medición, para poder elegir la que estime más conveniente.

Existen *tres principales motivos* para insistir en el desacuerdo :

- ⇒ *Primero:* es la única manera de evitar que el hombre de decisiones sea apasionado por la organización.
- ⇒ *Segundo:* porque únicamente el desacuerdo ofrece alternativas a una decisión.
- ⇒ *Y tercero :* una decisión sin alternativas es un lance desesperado, por más a fondo que se estudie.

He aquí la última pregunta que se formula todo efectivo hombre de decisiones: *¿Es, realmente, necesaria esta decisión?* Uno de los términos de la alternativa consiste, siempre, en no hacer nada. En los casos concretos, las pautas son tan evidentes que no es difícil, por lo común, adoptar una decisión.

Nos hallamos, pues, en condiciones de tomar una decisión. Los detalles han sido analizados a fondo, las alternativas exploradas y los riesgos y beneficios sopesados debidamente. Conocemos ya todos los detalles. En rigor, ahora percibimos claramente el curso de acción que hemos de seguir. A decir verdad, en este momento la decisión casi surge por sí misma. Sin embargo, precisamente a esta altura del proceso es cuando se malogran la mayor parte de las decisiones. Porque, de pronto, *resulta obvio que la decisión no será agradable, ni popular, ni fácil.* De modo patente advertimos que toda decisión requiere coraje, a la vez que discernimiento.

Tampoco hay ninguna razón que determine que una decisión debe ser desagradable; pero las más efectivas lo son. En tales circunstancias, hay algo que el empresario no hará nunca: ceder ante quienes corean: *"Hagamos un nuevo estudio"*. Porque si lo hiciera procedería como un cobarde. Confrontado con la exigencia de un nuevo estudio, el empresario se pregunta: *¿Es razonable creer que un estudio adicional producirá una situación nueva y que esta será conveniente?* Si la respuesta es negativa, no se permitirá que se inicie otro estudio.

### 9.3 Tipos de Decisión

**L**a tipología de la decisión es lo más polifacético, describiremos algunas clasificaciones.

*a) Según el sujeto que decide, tenemos :*

- ◆ *Decisiones individuales:* tomadas por una sola persona.
- ◆ *Decisiones grupales:* tomadas por un grupo a través de una discusión.

Una diferencia apreciable entre ambas es que en las individuales el proceso de la deliberación permanece oculto, en tanto que en las grupales se hace transparente, ya que las discusiones en éstas no es el diálogo silencioso de un individuo consigo mismo, sino un intercambio social, por lo común en voz alta y ruidosa.

*b) Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide.*

- ◆ *Decisiones programables o programadas:* son las que resuelven asuntos repetidos y que pueden ser de rutina.
- ◆ *No programables:* las que afrontan situaciones que, en lo esencial, son nuevas e inéditas.

*c) Según las repercusiones que originan.*

- ◆ *Decisiones sobre uno mismo.*
- ◆ *Decisiones sobre otros.*

En la mayoría de los casos, las decisiones de uno sobre uno mismo afectan también a otros; porque los hombres no somos islas.

*d) Según el conocimiento de los datos y las circunstancias.*

- ◆ *Decisiones en situaciones de certidumbre:* cuando cada curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide.
- ◆ *Decisiones en situaciones de incertidumbre:* cuando cada curso de acción, o uno de ellos, me llevarán por caminos desconocidos.

*e) Según el tipo de autoridad que las fundamenta.*

- ◆ *Decisiones técnicas:* cuando se apoyan en la competencia de un experto.
- ◆ *Decisiones ejecutivas:* cuando nacen de un poder social, más bien que de la competencia de un experto.

*f) Según el nivel jerárquico.*

- ◆ *Decisiones operativas:* las que competen a los obreros y supervisores.
- ◆ *Decisiones tácticas:* se manejan en el nivel de los jefes de departamento y directores de sección.
- ◆ *Decisiones estratégicas:* competen a la dirección general; fijan los objetivos y las políticas generales de las instituciones.

*g) Según la participación de los interesados.*

- ◆ *Decisiones autoritarias:* las que son impuestas por un jefe más o menos dictatorial.
- ◆ *Decisiones por votación:* cuando, al no poder llegar a un acuerdo los interesados, se toma el parecer y el deseo de la mayoría; la minoría supuestamente se resigna y acepta.
- ◆ *Decisiones por unanimidad:* cuando, de entrada o como fruto de un intercambio de puntos de vista, todos coinciden en un mismo parecer.

*h) Según su eficacia.*

- ◆ *Decisiones buenas:* cuando se producen resultados deseados y previstos.
- ◆ *Decisiones malas:* en el caso contrario.

## 9.4 Decisiones y Valores

**L**os valores se traducen en metas y éstas en objetivos. Es aquí donde radica la racionalidad de las decisiones: *una decisión es razonable en la medida en que es adecuada para lograr los objetivos.*

Los filósofos dicen que existen cuatro valores trascendentales, en torno a los cuales gira la actividad de los humanos: *verdad, belleza, utilidad y bien o bondad moral.* Algunos añaden un quinto: *lo sagrado.* En el correr de la vida práctica, estos valores se desmenuzan en muchos otros: *prestigio, honor, fama, comodidad, arte, estética, saber, poder, lujo, salud, placer, amistad, respeto, progreso, eficiencia, funcionalidad, ahorro, rapidez, seguridad, precisión, armonía, concordia, servicio, caridad, justicia, y un ejército de "virtudes".* Ya sea que aparezcan sobre la mesa de nuestras deliberaciones; o bien, que se muevan en la penumbra de nuestro inconsciente, lo cierto es que todos estos valores bullen en intensos rejugos, solicitándonos a la hora de decidir.

La decisión considera por fuerza no sólo las alternativas y ventajas, sino también las numerosas limitantes: *externas e internas.*

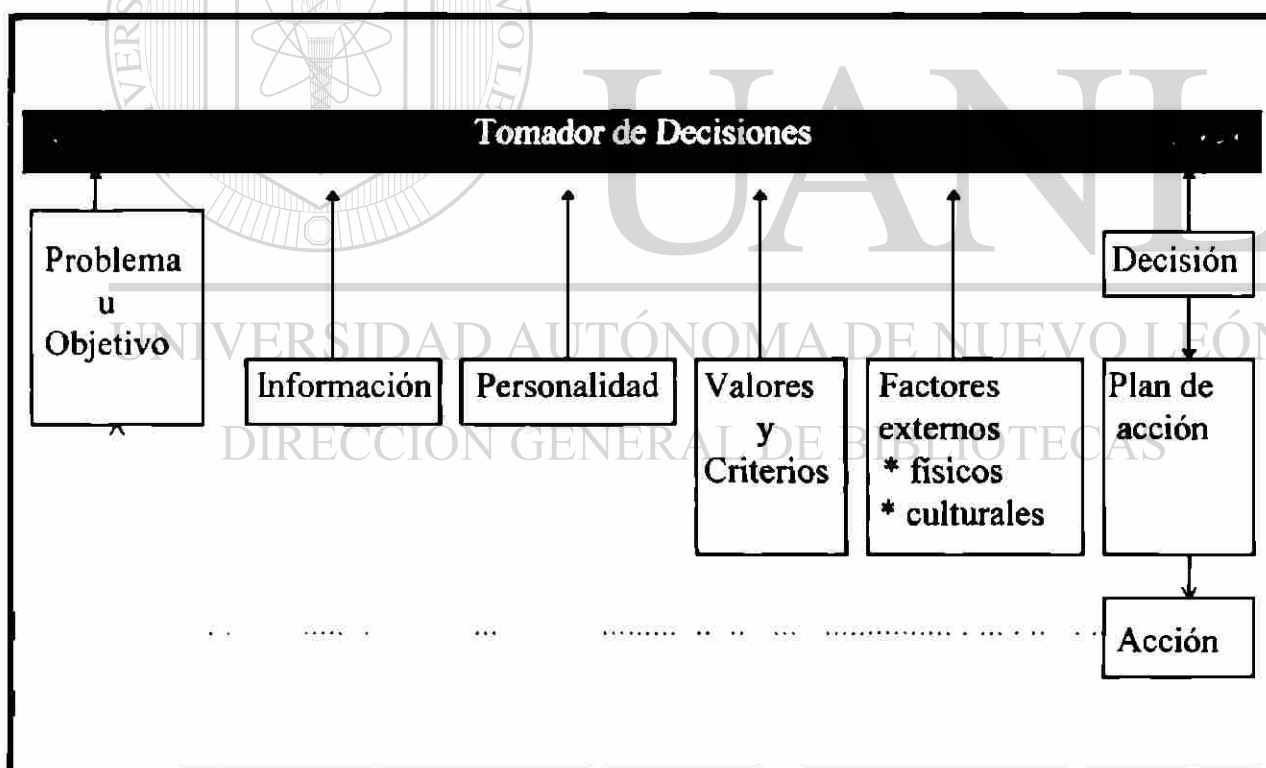
El empresario, al tomar una decisión, no sólo debe considerar sus propios valores; sino los valores y las metas de los individuos y grupos afectados. A menudo, la mejor toma de decisiones es la participativa. Algunos factores a considerar y a analizar son la cultura de la empresa misma, los patrones de comportamiento aprendidos, la cultura de la región donde está la empresa y la del pueblo en general.

Para comprender la dinámica adecuada en la toma de una decisión, es necesario determinar cuál es el medio de la misma y cuáles los factores que intervienen en ella.

En resumen, los elementos del medio que más influyen en la toma de decisiones son:

- 1.- La estructura de las organizaciones.
- 2.- Los valores personales de quienes van a tomar la decisión.
- 3.- Los valores del grupo que se afectará.
- 4.- La percepción del éxito individual y colectivo que se quiera lograr con dicha decisión.
- 5.- Los recursos humanos y materiales.

**TABLA V**  
**LIMITANTES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PROCESO DE DECISIÓN**



## 9.5 Modelos Matemáticos para la Toma de Decisiones

**S**in embargo, en ocasiones los problemas a resolver son de tal naturaleza que la solución sólo puede llevarse a cabo con modelos cuantitativos más complejos. Algunas de las causas que incrementan la complejidad de los problemas pueden ser las siguientes:

- ◆ La presencia de un número considerable de variables.
- ◆ Que en el problema no sólo intervenga un individuo, sino un grupo o varios.
- ◆ Que el problema esté sujeto a una alta dinámica de cambios.
- ◆ Que sean muchas las alternativas.

Se pueden resolver los problemas sencillos y complicados del mundo real, si nos concentramos en la situación global o en alguna porción o características principales, y no en cada detalle. Esa aproximación o abstracción de la realidad, puede crearse de varios modos, y por lo general se presenta por ecuaciones algebraicas. Los modelos proporcionan *dos ventajas* importantes. La primera es *la economía de la representación* y la segunda, *los modelos* permiten analizar y experimentar situaciones complejas, hasta un grado que sería imposible hacerlo, construyendo el sistema en la realidad. Los parámetros o factores que intervienen en estos modelos pueden ser constantes o variables, pudiendo ser estos últimos dependientes o independientes.

*Cinco clases de modelos :*

### 1.- Funcionales.

*1.1 Descriptivos.* Son aquéllos que proporcionan una imagen de una situación dada, y no recomiendan ni pronostican nada.

*Ejemplo:* organigramas, diagramas para la operación de una fábrica.

*1.2 Predictivos.* Son aquéllos en los que el empresario puede preguntarse: ¿Qué sucederá si...?

*Ejemplo:* fórmulas para pronosticar ventas.

**1.3 Normativos.** Son los que suministran rutas de acción recomendadas.

*Ejemplo :* en un presupuesto de publicidad, determinar el alcance que se pretende, el tipo de público, el medio de comunicación, la agencia, etc.

## **2.- Estructurales.**

**2.1 Icónicos.** Son aquéllos que conservan algunas de las características físicas de las cosas que representan.

*Ejemplo:* modelo a escala de un avión.

**2.2 Analógicos.** Son los que describen un modelo con base en la sustitución de los componentes a procesar para desarrollar un trabajo paralelo.

*Ejemplo:* la computadora analógica, en la que los componentes o circuitos son paralelos a las instalaciones y procesos.

**2.3 Simbólicos.** Usan símbolos para describir el mundo real.

*Ejemplo:*  $I = C - V + D$ .

## **3.- En relación al tiempo.**

**3.1- Estáticos.** No explican los cambios ocurridos en el tiempo.

*Ejemplo:* el organigrama de una empresa; el plano de una ciudad.

**3.2 Dinámicos.** Tienen el tiempo como variable independiente.

*Ejemplo:* pronósticos de venta; desarrollo de las carreteras del país en un sexenio.

## **4.- En relación a la incertidumbre.**

**4.1 Determinísticos.** Para una serie concreta de valores de entrada, hay una salida única.

*Ejemplo:* utilidad = Ingresos - Costos.

**4.2 Probabilísticos.** Contienen diferentes probabilidades de que un evento suceda.

*Ejemplo:* tablas actuariales, como las que usan las compañías de seguros para determinar las pólizas.



**4.3 De juego.** Tratan de desarrollar soluciones óptimas, frente a un estado de desconocimiento o incertidumbre.

*Ejemplo:* los ejercicios de simulación de dos empresas afines en competencia mutua, y análisis de los resultados financieros.

### **5.- En relación a su ámbito.**

**5.1 Generales.** Son los que tienen aplicación en varias zonas operativas de una empresa.

*Ejemplo:* programación lineal en las áreas de producción, comercialización, inversión, asignación y transporte. Los modelos de línea de espera.

**5.2 Especializados.** Son los que se aplican a un problema único.

*Ejemplo:* el efecto que tendrá en el público la introducción de un producto nuevo.

#### **También los podemos agrupar en:**

- ◆ **Determinísticos.** Son aquellos en los cuales cada alternativa del problema tiene una sola solución, y como hay varias alternativas, hay varias soluciones; cada una con una diferente eficiencia asociada a los objetivos buscados.
- ◆ **De bajo riesgo.** Son aquellos en los que cada alternativa del problema tiene varias soluciones y cada una de éstas puede ocurrir con una cierta probabilidad. La distribución de estas probabilidades se conoce o se puede estimar.
- ◆ **Bajo certidumbre.** No se sabe que sucederá.
- ◆ **Bajo incertidumbre.** Son aquellos en los que cada alternativa tiene varias soluciones y consecuencias; sin embargo, se ignora con qué probabilidad ocurrirán estas consecuencias.

## **9.6 La Información en la Toma de Decisiones**

**E**n la mayoría de las decisiones, tanto personales como de la empresa, intervienen factores *cognoscitivos, afectivos y volitivos*. Los

cognoscitivos vienen a coincidir con la información. Podemos decir que una buena decisión es 90% de información y 10% de inspiración. La información es básica para desarrollar cualquier plan de acción. Se dice que el planteamiento es la función más importante para el logro de los objetivos y la determinación de los medios para lograrlos.

*En general el pensamiento comprende cinco pasos :*

1. Establecimiento de objetivos.
2. Desarrollo de premisas de información que suministren los elementos críticos de la planeación.
3. Determinación de diferentes alternativas de acción. Hay dos o más alternativas, o de lo contrario no habrá toma de decisiones.
4. Valoración de cada alternativa de acción.
5. Selección de la mejor alternativa.

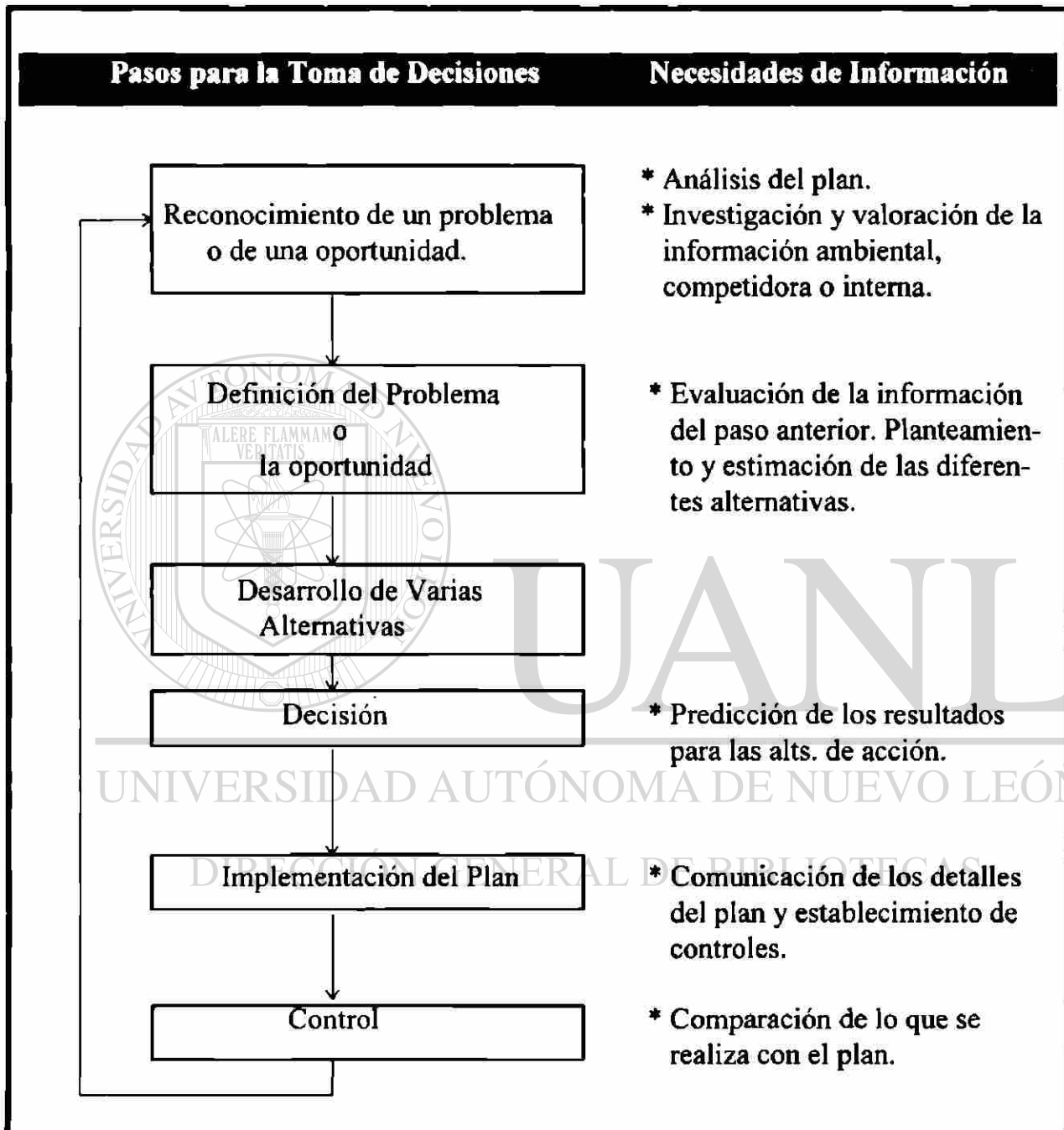
Es evidente que el segundo paso depende por completo de la disponibilidad y el uso de la información crítica.

## 9.7 Condiciones Subjetivas de la Toma de Decisiones


**E**l acto de decidir no se limita al mero manejo de información. Involucra, además de la mente y la inteligencia; la voluntad, las emociones y los valores; es decir, a un conjunto de hechos personales que hacen de la decisión un acto humano, no una operación meramente técnica y mecánica.

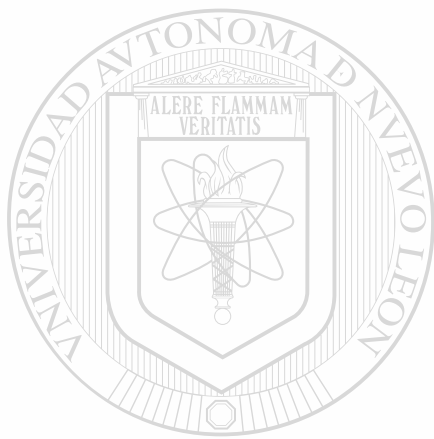
*La creatividad en la toma de decisiones.* Siendo una actividad humana, la toma de decisiones lleva el sello de la persona; y podrá ser mediocre, estrecha de miras, conformista, repetitiva y rutinaria; o bien, valiente, abierta, ambiciosa, original, emprendedora e innovadora.

**TABLA VI**  
**PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**



La decisión por definición esencial, apunta al futuro, y como tal, disfruta de flexibilidad y nace abierta a nuevas formas.

Todas las personas y grupos tienen un apreciable potencial creativo, si bien en gran medida latente, y una de las funciones básicas del buen liderazgo consiste en liberar las capacidades de decisión genuinamente creativas, que no sean sólo remedos, repeticiones o adaptaciones. 

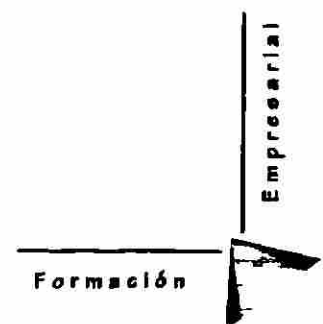


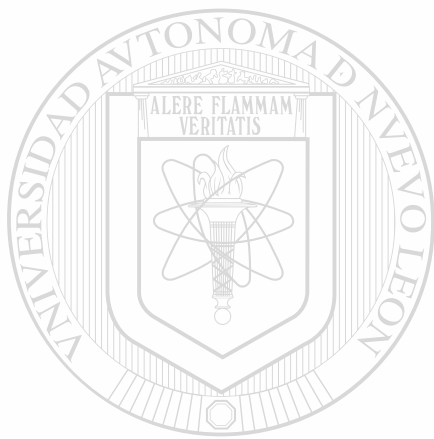
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





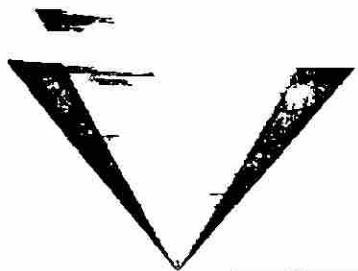
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 10

### SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

## 10.1 Manejo de Conflictos

**L**as actitudes ante los conflictos pueden ser descritas a partir de dos componentes: *el racional* que proporciona un marco de referencia que permite opinar frente a un hecho y *el emocional* que determina un sentimiento positivo o negativo, algunas veces asociado con una experiencia interna de aceptación o rechazo.

Si predomina *la dilación* en su forma de manejar los conflictos, esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos.

1. - Que usted utiliza la evasión como una táctica que consiste en no dar una resolución unilateral y en demorar la acción para restar importancia a la situación, al menos en forma temporal y reformar el conflicto cuando sus efectos han disminuido o cuando las personas afectadas han reflexionado sobre su participación en el conflicto.
2. - Sin embargo, si bien esta postura representa una estrategia apropiada para afrontar determinadas circunstancias, en algunas personas puede significar una incapacidad del empresario para enfrentar situaciones conflictivas, sobre todo cuando se repite una y otra vez. En estos casos *la dilación* se trasforma en una *evasión*.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si predomina *el dominio* en su forma de manejar los conflictos esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos.

1. - Que usted emplea esta estrategia para resolver el conflicto a través del uso del poder manifestado por el otorgamiento de premios o la imposición de castigos, con la condición de que mientras el más poderoso decide, los demás se someten.
2. - Esta estrategia puede emplearse con buen éxito en ciertas circunstancias, en las cuales las decisiones tomadas de manera unilateral son más efectivas ya que evitan más desacuerdos; sin embargo, su utilización excesiva tiene el riesgo de mantener al grupo en una posición de dependencia y de escasa autonomía.

Si predomina “*la negociación*” en la forma de manejar los conflictos, esto implica que conviene reflexionar en los siguientes aspectos:

1. - Que usted intenta resolver los conflictos a través de un comportamiento que busca una ganancia para ambas partes en el proceso de resolución del problema. Su esencia radica en la actitud abierta y la confianza de las personas para generar una solución satisfactoria para todos.
2. - Las indudables características positivas de esta manera de resolver los conflictos han propiciado la formación de un estereotipo acerca de la capacidad negociadora de los dirigentes, por lo cual se ha podido observar que algunos de ellos también utilizan “*la dilación y el dominio*”, pero que de manera inconsciente los disfrazan de “*negociación*”.

## 10. 2 La Forma de Ordenar

Una de las cosas más importantes “*al dar órdenes*” es la actitud que se asume al impartirlas: en ocasiones se exige, a veces se pide y en otras se sugiere. Los métodos de *petición y sugerencia* son las formas más efectivas de dar órdenes. La actitud que se asume al dar órdenes es tan importante, como las palabras específicas que se utilicen para darlas.

Existe un método para comprobar la actitud y tener la certeza de que ésta es aceptable para el personal. Este método es el dar órdenes al personal en la forma en que se daría una orden al jefe inmediato superior.

Una de las dificultades es *la comunicación*, muchas veces la orden no se entiende bien por el subordinado. Para evitar esto, es recomendable *la retroalimentación*, preguntar al subordinado cuál fue la orden; pero hay que hacerlo de manera que no sienta que se le está presionando y asumiendo que no entendió.

Otra técnica para “*dar órdenes*” es la de dar las razones en que se basa la orden. Si se le dice el por qué, esto lo motiva para usar su creatividad y su iniciativa y frecuentemente regresará con una idea para hacer lo que se le ordenó en forma mejor de como podría haberlo hecho el superior.

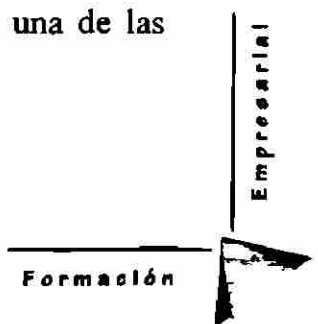
Para evitar que una orden se ejecute con procedimientos equivocados, se puede optar por preguntar en qué forma se piensa cumplir la orden, después de que el subordinado haya expuesto su idea, se le pueden sugerir nuevas alternativas para que él pueda corregir sus propuestas. Al preguntar cómo va a cumplir la orden recibida, se pone sobre aviso al superior acerca de algunos errores que una persona podría cometer antes de incidir en ellos. Saber quién va a cumplir la orden también es importante.

Lo más importante al “*dar órdenes*” es la verificación periódica, a fin de tener la certeza de que éstas son cumplidas. La delegación de la autoridad y de las responsabilidades, sólo se hace en parte cuando el supervisor entrega la orden. La buena delegación también requiere asegurarse de que el trabajo se hace.

Es importante asegurarse de que las órdenes se entiendan, y saber cuándo terminará de cumplirla, en qué forma lo hará y por qué se hace. Al dar órdenes se debe comprobar *el quién, el qué, el por qué, el cuándo, y el cómo*; si se desea que las cosas se hagan con el máximo de eficiencia.

### 10.3 Como Ocuparse de las Quejas

**E**l empresario profesional ve favorablemente las quejas; pues éstas constituyen un medio de comunicación ascendente que es una de las clases de comunicación más difíciles.





Estas revelan el punto donde están las dificultades que él puede manejar antes de que crezcan y exploten. En la situación relativa a quejas, el empresario tiene la oportunidad de llegar a conocer mejor a su gente y de entenderla.

*Las quejas constituyen una medida del desempeño.* Si toma las quejas con una actitud positiva, estará en condiciones de conocer en qué forma se desempeña. Le ayuda a medir la forma en que sus subordinados reaccionan y en qué forma sus directivas y sus órdenes afectan al pensamiento de los hombres que trabajan en su organización.

Los empresarios deben mantenerse tranquilos, fríos y serenos al tratar situaciones conflictivas de quejas. *“Hay que conservar el control”*. Cuando alguien tiene una queja, déjelo que saque vapor, escúchelo, deje que libere la tensión que lo afecta, cuando esta se haya liberado será más razonable. Los funcionarios ejecutivos aprenden a no tratar a la gente como se merece, sino en la manera en que puede ganarse su cooperación. *(Esta regla es una de las más importantes dentro de las relaciones humanas).*

El buen empresario evita los sentimientos y los prejuicios personales, al tratar con la gente. Por lo general escuchan más de lo que hablan, perciben el punto de vista del interlocutor y, aún y cuando se les critique, resisten su impulso de atacar para defenderse. *(Esto debe aprenderse).* *“La técnica de escuchar es básica”*. El escuchar ayuda a mantener abierta la línea de la comunicación.

Para tratar de forma adecuada las quejas, se debe comprender no sólo cuáles son los hechos, sino también lo que el subordinado siente. *“Lo que origina más quejas son los favoritismos”*. Un buen empresario estimula a la gente para las críticas y resume el punto de vista del subordinado para concretar el problema. No se debe tomar una decisión rápida y para luego darse cuenta de que se cometió un error. Se debe corregir la situación y hacer lo antes posible que el trabajador vuelva a ser

productivo. Si hay dudas sobre los hechos, debe informarse completamente, antes de tomar la decisión, y aclarar por qué no da la respuesta inmediata.

Es importante que el empresario convenza al subordinado de que el arreglo es justo y darle las razones de por qué eso es así.

El empresario debe hacer todo lo posible por demostrar que tiene interés en su problema y con toda sinceridad trata de ayudarlo a resolverlo, se le debe dar las gracias de que hable con él acerca de eso.

“*El tratamiento justo para todos*” es una disciplina firme y consistente y el manejo de los agravios en tal forma que el empresario demuestre interés en la gente y en convencerla, de que se le trata en forma justa, reviste importancia vital para el éxito de un empresario.

#### 10.4 Técnica del Consejo

**N**o se puede alterar la personalidad, el temperamento o el carácter de las personas, pero sí se pueden cambiar sus actitudes, sus destrezas, sus conocimientos y sus experiencias y, por este medio motivarlos.

Una de las técnicas más útiles que tiene un empresario para ayudarles a cambiar a sus subordinados es la técnica del consejo. En ocasiones puede cambiar sus actitudes y sus conocimientos mediante consejos.

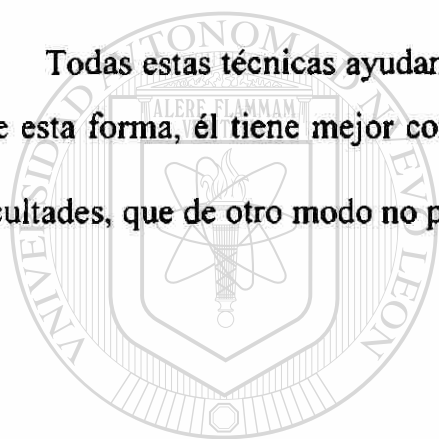
Uno de los consejos más útiles es “*el consejo ocupacional*”. Aquí el empresario trata de tener a la persona adecuada en el trabajo adecuado.

Otro tipo es *“el consejo educacional”*: el supervisor intenta educar o cambiar las actitudes de los subordinados, proporcionándoles mayores conocimientos o presentándoles mejor los hechos.

Otro medio es *“el de ofrecer apoyo”*; tratar de prestar apoyo a alguien de su personal.

*“El consejo no directivo”* ocurre cuando el superior no asesora, critica, ni ayuda a la persona que aconseja. Su función es saber escuchar en forma adecuada. Esta técnica supone escuchar, hacer preguntas y estimular la conversación.

Todas estas técnicas ayudan mucho al empresario a conocer más a su personal y, de esta forma, él tiene mejor control y dominio sobre ellos y puede evitar algunas dificultades, que de otro modo no podría evitar. ↩

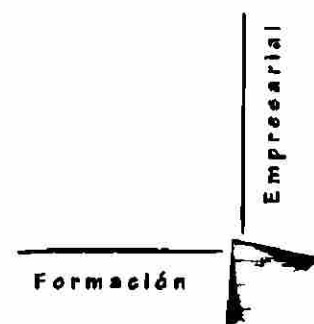


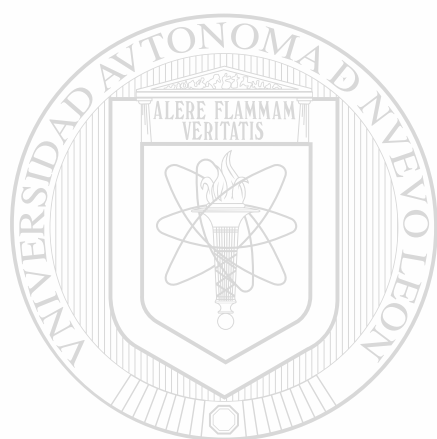
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





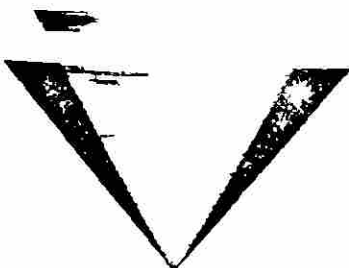
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 11

### LA COMUNICACIÓN

---

## 11.1 Cómo Hacer que el Mensaje Llegue a Todos

**E**n la empresa, la transmisión de un mensaje es tan importante como cualquier otro aspecto. *John Garnett<sup>1</sup> dice: el éxito de los empresarios depende primordialmente de su habilidad para comunicar a todas las personas que están bajo su responsabilidad qué necesitan hacer y la importancia de hacerlo.* Ello implica la aceptación del cambio, el compromiso con el servicio al cliente, lograr más con menos en el servicio público y la creación del dónde, sin depender del futuro de la nación y de la oferta de trabajos.

Las comunicaciones son un proceso de doble vía, ascendente y descendente. La sabiduría no está exclusivamente localizada en la cima; está distribuida por toda la organización y tiene que ser compartida y utilizada en toda la firma.

Las fallas de comunicación en cualquier empresa se deben a las siguientes razones.

- 1.- La gente es inconsciente de la necesidad de comunicar.
- 2.- La gente no sabe qué comunicar.
- 3.- La gente no sabe cómo comunicar.
- 4.- No se tienen canales adecuados de comunicación.

Usted necesita desarrollar una estrategia para las comunicaciones y ésta debe basarse en el análisis de lo que la gerencia quiere decir y lo que los empleados quieren escuchar.

⇒ ***Qué quiere decir la gerencia.***

*Usted debe definir tres propósitos :*

<sup>1</sup> Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 107.

**TABLA VII**  
**LAS ÁREAS DE COMUNICACIÓN Y SUS OBJETIVOS**

ÁREA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO
La comunicación descendente y horizontal de objetivos, las políticas, los planes y presupuestos corporativos o funcionales, a quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurarse de que los gerentes y supervisores reciban información clara, precisa y rápida sobre lo que se espera que logren para llevar adelante los objetivos de la compañía.
La comunicación descendente de instrucciones directas del empresario al subordinado sobre lo que este último tiene que hacer.	Asegurarse de que las instrucciones sean claras y precisas y que conlleven la motivación necesaria para que la gente se ponga en acción.
La comunicación ascendente y horizontal de propuestas, las sugerencias y los comentarios sobre objetivos, políticas y presupuestos corporativos o funcionales, provenientes de quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurarse de que los gerentes y supervisores tengan el campo de acción adecuado para influir las decisiones corporativas y funcionales en asuntos en los que tienen experiencia y conocimiento específicos.
La comunicación ascendente y horizontal de información para la gerencia, sobre el desempeño y los resultados.	Habilitar a la gerencia para comprobar y controlar el desempeño, de tal manera que, según sea necesario, puedan explotarse las oportunidades o acometer una acción correctiva rápida.
La comunicación descendente de información sobre planes, políticas o desempeño de la compañía.	Asegurarse de que: 1) los empleados se mantengan informados de los asuntos que los afectan, especialmente cambios en las condiciones de trabajo y factores que influyen en su prosperidad y seguridad. 2) los empleados se sientan estimulados a identificarse más completamente con la compañía.

TABLA VII (Continúa)

ÁREA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO
La comunicación ascendente de los comentarios y reacciones de los empleados a lo que se propone hacer o a lo que efectivamente se está realizando en asuntos que los afectan.	Asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias y temores y que la compañía esté en posición de enmendar sus planes a la luz de esos comentarios.
La recepción y el análisis de información proveniente de afuera que afecte los intereses de la compañía.	Asegurarse de que la compañía esté absolutamente al día en su información sobre la legislación y los asuntos de mercadeo, comerciales y tecnológicos que afecten sus intereses.
La presentación de información relativa a la compañía y sus productos, al gobierno, los clientes y al público en general.	Ejercer influencia en los intereses de la compañía, presentar una buena imagen de la misma y persuadir a los clientes para que comparen sus productos o servicios.

1. Lograr que las personas entiendan y acepten lo que la gerencia se propone hacer, en áreas que las afecten.
2. Lograr que las personas actúen en la forma que la gerencia quiere.
3. Lograr que las personas se identifiquen más con la compañía y los logros de ésta y que éstas aprecien más claramente la contribución que ellas hacen a esos logros.

⇒ ***Qué quieren oír los empleados.***

*Ellos quieren oír comentar lo referente a los asuntos que afectan sus intereses.* Esto incluye cambios en los métodos y en las condiciones de trabajo, planes de la compañía que puedan afectar la remuneración o la seguridad, y cambios en los términos y en las condiciones del empleo.

## 11.2 Principales Conceptos de Comunicación

**L**os elementos básicos en la comunicación son: *emisor, mensaje, canal, receptor y respuesta*. Y los tipos de comunicación son: *verbal y no verbal*.

⇒ *Niveles.*

- ◆ *Neutro.*- De imagen social a imagen social y que constituye lo que se denomina relaciones secundarias.
- ◆ *Exterior.*- Es la que se da sobre el entorno exterior que no implica ningún riesgo. En este nivel se colocan las conversaciones sobre el tiempo, la política, lo meramente teórico o científico.
- ◆ *Interior.*- Se refiere a la personalidad directamente y supone algunas manifestaciones de la periferia de la intimidad, es la comunicación sobre las experiencias de trabajo, interés profesionales, gustos, relaciones con los familiares, las amistades. etc.
- ◆ *Intimidad.*- Este sería el campo propiamente llamado de vivencias. El mundo interior de la persona es mucho más rico y variable que el exterior: pero es mucho más difícil de comunicar los sentimientos y las emociones: los valores, las experiencias vitales y las actitudes ante la vida.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⇒ *Dirección de la comunicación.*

Esta tiene una dirección intrapersonal si se orienta a uno mismo, interpersonal si vincula a dos personas o a pequeños subgrupos, y grupal si se relaciona a todo un grupo.

- ◆ *Intrapersonal.*- Si prefiere trabajar solo y que cada uno de los colaboradores realice su tarea en forma individual, sabiendo de antemano qué tiene que hacer.
- ◆ *Interpersonal.*- En caso que se prefiera trabajar los asuntos con cada uno de sus subordinados, por separado.



- ◆ *Grupal.*- Si para resolver los asuntos usted prefiere que estén involucrados todos o casi todos sus subordinados.

⇒ ***Fases de socialización.***

Es el conjunto de esfuerzos que realizan las personas para integrarse a un grupo, desempeñar roles o papeles específicos y relacionarse con los demás. Este proceso se lleva a cabo a través de las fases de *inclusión, control, y aceptación.*

- ◆ *Inclusión.*- Es la experiencia que arranca al individuo de su soledad, de su aislamiento y lo introduce a un grupo.
- ◆ *Control.*- El poder y la capacidad que tiene una persona para influir en la conducta de otras y cómo se va a ejercer la autoridad en el grupo.
- ◆ *Aceptación.*- Empieza a consolidarse un principio de unidad más o menos firme entre el individuo y el grupo.

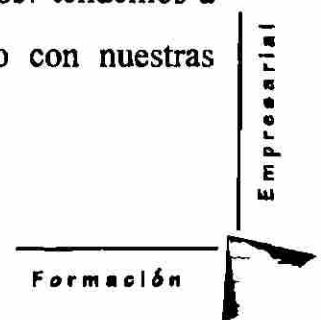
Por lo anterior, se recomienda que usted utilice con sus colaboradores la dirección de la comunicación que corresponde a la fase de socialización que vive en el grupo, a saber:

- Comunicación intrapersonal en la fase de inclusión.
- Comunicación interpersonal en la fase de control.
- Comunicación grupal en la fase de aceptación.

### 11.3 Barreras de la Comunicación

**L**as principales barreras que existen en la comunicación se describen a continuación :

- ◆ *Ignorar la información que está en conflicto con lo que ya sabemos:* tendemos a ignorar o a rechazar las comunicaciones que están en conflicto con nuestras propias convicciones.



- ◆ *Percepciones acerca del comunicador:* el receptor no sólo evalúa lo que escucha, en función de su propio marco de referencia; sino que también tiene en cuenta al emisor.
- ◆ *Influencias del grupo:* el grupo con el que nos identificamos influye en nuestros sentimientos y actitudes. Lo que un grupo oye depende de sus propios intereses.
- ◆ *Las palabras tienen diferentes significados para personas distintas:* para algunos, las palabras pueden tener un significado especial, por lo cual transmiten una impresión diferente de la pretendida.
- ◆ *Jerga:* todos tendemos a usar un lenguaje especial o jerga. Esa es una forma conveniente de comunicarse entre quienes comparten esa jerga, pero es una barrera efectiva e irritante entre quienes la conocen y quienes no la conocen.
- ◆ *Contexto emocional:* nuestras emociones matizan nuestra capacidad de transmitir o de recibir el mensaje verdadero.
- ◆ *Ruido:* factores externos pueden interferir con la recepción del mensaje.
- ◆ *Tamaño:* la sola magnitud y complejidad de las organizaciones modernas puede interferir en las comunicaciones.

### Superación de las barreras.

1. - *Adaptarse al mundo del receptor.* Piense cómo va a recibir éste el mensaje, entienda sus necesidades y reacciones potenciales, use la empatía, póngase en el lugar de quien lo escucha.
2. - *Usar retroalimentación.* Consiga que el receptor le retorne el mensaje para saber hasta qué punto ha habido un buen entendimiento.
3. - *Usar refuerzos.* Presente el mensaje en varias formas diferentes, para hacer que éste llegue a todos. Use diferentes canales de comunicación. La palabra oral y también la escrita.
4. - *Usar la comunicación cara a cara.* Ya que ésta es más efectiva que la palabra escrita; porque puede uno observar el efecto de lo que dice y obtener retroalimentación del receptor, lo cual permite ajustar entonces el mensaje.

5. - *Usar un lenguaje directo, simple.* Esto parece más obvio, pero mucha gente no lo hace y, consecuentemente, la comunicación se afecta.
6. - *Reforzar las palabras con acciones.* Si dice que va a hacer algo, hágalo. Eso le da credibilidad permanente a sus palabras.
7. - *Reducir los problemas de tamaño.* Reduzca la cantidad de niveles de gerencia, reduzca las coberturas de control, asegúrese de que las actividades se agrupen con base en la factibilidad de intercomunicación sobre asuntos que les conciernen, descentralice la autoridad en unidades más pequeñas, completas en sí mismas, aunque responsables ante la organización. Para efectos de buenas comunicaciones, lo pequeño es precioso. Es el contacto lo que cuenta.

#### **11.4 Algunas Ideas Orientadas para Mejorar su Capacidad para Comunicarse**

##### ***Factor 1. Orden y expresión de ideas.***

- ◆ Clarifique las ideas que quiere transmitir, antes de hablar.
- ◆ Ordene de manera lógica las ideas y transmítalas una por una.
- ◆ Utilice las palabras adecuadas para la comprensión de su interlocutor.

##### ***Factor 2. Expresión de sentimientos.***

- ◆ Manténgase abierto para recibir sus propias emociones y admita su presencia ya que resulta inútil ignorarlas o negarlas.
- ◆ Acepte sus emociones sin autocensurarse ni valorarlas como buenas o malas. De lo único que la persona es responsable es de su conducta, pero no de lo que siente.
- ◆ Analice sus emociones, descubra por qué se producen y cómo las maneja. Entenderse a sí mismo sirve para entender a los demás.
- ◆ Comunique sus emociones en forma reflexiva y sensata, con el cuidado que merece el respeto a los demás.

***Factor 3. Despertar el interés.***

- ◆ Esté atento a las manifestaciones físicas de la atención que le brinda su interlocutor, por ejemplo, si fija la vista, se distrae, etc.
- ◆ Identifique los puntos de interés común que capten la atención.
- ◆ Utilice frases totales.

***Factor 4. Percibir las reacciones.***

- ◆ Capte los gestos y otros movimientos corporales que pueden indicarle diferentes reacciones ante lo que usted comunica.
- ◆ En caso de que perciba reacciones positivas o de aceptación, continúe el proceso de comunicación de manera natural.
- ◆ En caso contrario, primero confirme si lo que usted captó corresponde a las ideas o a los sentimientos de su interlocutor y después clarifique el contenido de su mensaje y busque algún punto de acuerdo.

***Factor 5. Claridad del tema.***

- ◆ Procure no dar por supuesto que su interlocutor sabe de qué está hablando, a menos que esté usted seguro de que ambos están tratando el mismo tema.
- ◆ Ubique a los demás en el contexto de su comunicación y describa los puntos que les pueden servir de referencia, tales como antecedentes, situaciones, resúmenes de conversaciones anteriores, etc.
- ◆ Si a lo largo de una conversación se cambió de tema, revise si tanto usted como su interlocutor tiene claro de qué están hablando.

***Factor 6. Manejo de diferentes opiniones.***

- ◆ Asuma que usted tiene el derecho de tener sus propias opiniones aunque sean éstas diferentes a las de los demás, así como los demás tienen el mismo derecho.

- ◆ Si las divergencias individuales son bien manejadas, enriquecen los puntos de vista que aparecen como opuestos y no necesariamente significan un alejamiento entre las personas.
- ◆ Manejar bien las diferencias de opinión implica apertura y respeto, entendidos como la disponibilidad para darse a conocer y la aceptación del otro como es.

### ***Factor 7. Formas de expresión.***

- ◆ Busque retroalimentación acerca de su tono de voz, gestos y ademanes.
- ◆ A partir de esta información, aproveche mejor las cualidades que la gente ve en usted.
- ◆ Por otra parte, intente moderar o modificar paulatinamente las limitaciones que se le señalen. A veces esto implicará desaprender ciertos comportamientos para lograr mejores formas de expresión.

### ***Factor 8. Aclaración de dudas.***

- ◆ Emplee frases que inviten al interlocutor a expresar las dudas que éste tenga.
- ◆ Si se observa en el interlocutor mensajes no verbales de confusión, revise si existen dudas acerca de su planteamiento.
- ◆ Al aclarar dudas, utilice ejemplos y similitudes que establezcan con mayor facilidad una conexión entre las ideas de usted y las del mundo de su interlocutor.
- ◆ Revise si aclaró efectivamente las dudas de su interlocutor.

### ***Factor 9. Solicitud de retroalimentación.***

- ◆ Adquiera conciencia de que emitir un mensaje es tan importante como conocer qué opinan y sienten los demás a ese respecto.
- ◆ Solicite esa retroalimentación con la confianza de que servirá para mejorar la comunicación que mantiene con su interlocutor.

### **Factor 10. Equilibrio en la interacción.**

- ◆ Recuerde que la comunicación es una manifestación muy importante de la interacción que existe entre dos o más personas.
- ◆ Revise si tiende a acaparar la atención en las conversaciones y busque en su interior las causas de ello.

## **11.5 Canales de Comunicación**


**L**os nueve canales de comunicación más importantes que pueden ayudarle a lograr que la comunicación llegue a todos son :

1. El contacto con la persona.
2. La instrucción de equipos.
3. El vídeo.
4. Las revistas.
5. Los boletines de noticias.
6. Los comunicados.
7. Las carteleras.
8. Los comités de concentración.
9. Los círculos de calidad.

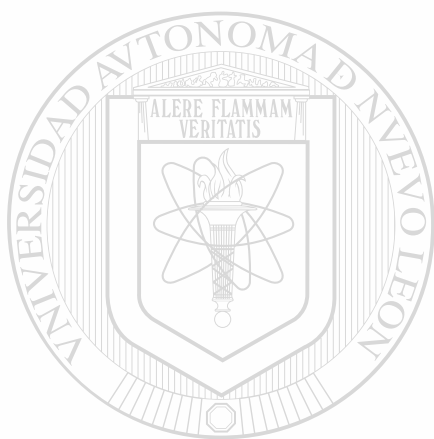
## **11.6 Doce Reglas de las Comunicaciones Internas**

**L**as doce reglas de oro de las comunicaciones internas fueron dadas por William Mercy<sup>2</sup> y son las siguientes :

1. En la toma de las decisiones empresariales no existe la total certidumbre, y es importante que todos en la empresa se den cuenta de ello.

2. Si una junta no puede o no está dispuesta a explicar su estrategia empresarial, evidentemente los empleados están en el derecho de asumir que no tienen una.
3. Asuma que en un vacío de información la gente creará lo peor.
4. Nunca dé por hecho que la gente sabe de qué está usted hablando.
5. Tenga siempre por seguro que la gente que hace un determinado trabajo sabe más que usted acerca del mismo.
6. Decirle a la gente algo una sola vez no es mucho mejor que no decírselo en absoluto.
7. Jamás asuma que la gente le va a decir a usted algo que vaya a perjudicarla.
8. Recuerde que los empleados leen periódicos, revistas y libros, escuchan la radio y ven la televisión.
9. No tema admitir que se haya equivocado; eso le da a la gente confianza de que usted sabe lo que está haciendo.
10. Pedir ayuda, buscar consejo, consultar y escuchar a los demás son signos de fortaleza.
11. Comunicar buenas noticias es fácil, pero a menudo ni siquiera eso hace la gerencia; las malas noticias suelen abandonarse a los rumores, se dejan circular secretamente.
12. El cambio de actitudes para cambiar la conducta lleva años; el cambio de conducta cambia las actitudes en semanas. 

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



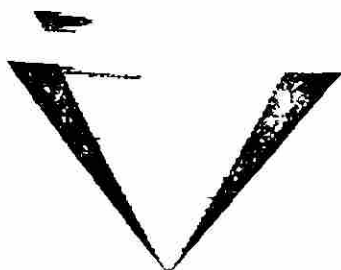
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

**CAPÍTULO 12**

**LIDERAZGO**

---



**E**l liderazgo trata de estimular e incitar a los individuos y a los equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado. El logro de la excelencia en la empresa depende fundamentalmente de la capacidad del líder de transmitir a un equipo la propia visión, el entusiasmo y el sentido de propósito. El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurarse de que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo. Es por eso que el empresario debe saber comportarse como líder.

## 12.1 Objetivos de un Líder

**L**a finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo y, para hacerlo, tiene tres objetivos principales:

- 1.- Lograr el compromiso y la cooperación de su equipo.
- 2.- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- 3.- Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la *cooperación voluntaria* y no una sumisión de mala gana. El tiene que elevar la moral de su grupo, la cual será alta cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo; de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

El proverbio más familiar con respecto al liderazgo es: *los líderes nacen, no se hacen*. Esto no debe tomarse literalmente. Los líderes efectivos comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan, aprovechando esos talentos. Son buenos para observar cómo hacerlo y cómo no hacerlo. Aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Los buenos líderes se toman el trabajo de analizar sus éxitos y sus

fracasos y aprenden de ellos. Son indispensables ciertas capacidades naturales, pero también se aprende a través de la observación y el análisis de uno mismo y de los demás. Esto se hará respondiendo a tres preguntas claves sobre el liderazgo:

- 1.- ¿Qué es un líder?
- 2.- ¿Qué hacen los líderes?
- 3.- ¿Cómo lo hacen los líderes?

## 12.2 ¿Qué es un Líder?

La mayoría de los intentos de definir lo que es un líder se concentran en las cualidades requeridas, los factores que influyen al éxito, los rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, o los tipos de líderes que existen. Hay líderes porque hay seguidores.

### *Cualidades del liderazgo.*

El experto británico en liderazgo, *John Adair*<sup>1</sup>, cita la siguiente lista de 12 atributos, calificados por presidentes de éxito como los más valiosos en el nivel de la alta gerencia:

1. Decisión.
2. Liderazgo.
3. Integridad.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación.
6. Disposición a trabajar duro.
7. Capacidad analítica.
8. Comprensión de los demás.
9. Capacidad de captar las oportunidades.
10. Capacidad de responder a situaciones desagradables.

<sup>1</sup> Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 88.

11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio.

12. Disposición a asumir riesgos.

Los líderes surgen en ciertas situaciones porque tienen las cualidades o el conocimiento práctico necesario. La autoridad fluye de aquél que sube.

### *Factores que influyen en el éxito.*

El liderazgo exitoso parece depender entonces de tener las cualidades adecuadas en el momento adecuado. Pero, ¿cuáles son los factores que influyen y desarrollan esas cualidades? *Un estudio realizado por Charles Margerison<sup>2</sup> entre presidentes del Reino Unido produjo la siguiente lista, por orden de prioridad, de influencias sobre el éxito:*

1. Capacidad de trabajar con la gente:	78%
2. Temprana responsabilidad por tareas importantes:	75%
3. Necesidad de alcanzar resultados:	75%
4. Experiencias de liderazgo a principios de su carrera:	74%
5. Amplia experiencia en muchas funciones antes de los 35 años:	68%
6. Habilidad para gestionar y negociar:	66%
7. Disposición a asumir riesgos:	63%
8. Capacidad de producir más ideas que los colegas:	62%
9. Tener talentos apreciados por los jefes inmediatos:	60%
10. Habilidad de cambiar el estilo gerencial para estar acorde con la ocasión:	58%.

Esta lista es una mezcla de habilidades o capacidades (1,3,6,7,8 y 10) y de tipos de experiencia que han desarrollado esas habilidades (2,4,5, y 9), lo cual subraya el hecho de que las habilidades naturales son sólo parte del cuadro; éstas se nutren con las experiencias y con las situaciones en las que los líderes potenciales o existentes se hayan encontrado. *Lance Secretan<sup>3</sup> enfatiza; para empezar, dice él, un*

<sup>2</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 89.

<sup>3</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 90.

*líder necesita inteligencia, una actitud positiva y una combinación de las cualidades de coraje, sagacidad y sentido común.* Los líderes de éxito, a medida que van ganando experiencia, van aprovechando esos talentos naturales y desarrollando la amplia variedad de capacidades que necesitan

### 12.3 Rasgos de la Personalidad de los Líderes

**H**ay rasgos básicos de la personalidad que identifican a los líderes en una gran variedad de situaciones. En general, los líderes son más inteligentes que sus seguidores. Los líderes también tienden a adaptarse mejor, a ser más dominantes, más extrovertidos, menos conservadores y a tener una mejor comprensión de las personas que las masas.

#### *Tipos de líder.*

Los líderes pueden definirse en términos de características, factores de éxito y rasgos de la personalidad. Los tipos de liderazgo pueden clasificarse de diferentes maneras:

1. - *Carismático/no carismático.* El líder carismático cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás. Estas son características naturales, aunque sea la experiencia la que le haya enseñado la mejor manera de proyectarse él mismo. El líder no carismático cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y a su manera fría y analítica de abordar los problemas.
2. - *Autocrático/democrático.* El líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. Utiliza su posición para forzar a la gente a hacer lo que él diga. El líder democrático estimula la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones. Ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.

3. - *El visionario-capacitador/contralor-manipulador.* El doctor John Nicholls<sup>4</sup> identifica al visionario-capacitador como el verdadero líder, quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlas a participar y para crear espíritu de compromiso. En contraste, el contralor-manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Por supuesto, ninguno de los tres tipos contrastantes puede utilizarse como descripción de un líder típico. La mayoría de los líderes combina algo de todas esas modalidades en su forma de realizar su tarea. La mezcla dependerá del modo de ser del líder, pero también de las condiciones en las que opera.

#### 12.4 ¿Qué Esperan los Seguidores de los Líderes?

Los seguidores quieren sentirse conducidos en la dirección correcta. Quieren que se les diga hacia dónde van y por qué. Necesitan saber dónde están, qué va a suceder y qué les va a reportar eso. Quieren sentir que todo ello vale la pena. Por eso, el líder visionario, quien de alguna manera consigue transmitir su inspiración a todo el equipo, generalmente logra los mejores resultados. *Krech y Crutchfield<sup>5</sup> ha señalado cuatro requerimientos para que el líder pueda tener éxito.*

1. - El líder tiene que ser percibido como uno de nosotros; él comparte ciertas características con los miembros de su grupo y no es percibido como extraño.
2. - El líder tiene que ser percibido como la mayoría de nosotros; él tiene que compartir hasta cierto grado las normas y los valores fundamentales para el grupo. Con sus poderes visionarios puede influir los valores, pero si se aparta demasiado de esos valores puede fracasar como líder.

<sup>4</sup> Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 91.

<sup>5</sup> Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 91.

3. - El líder tiene que ser percibido como el mejor de nosotros; no necesariamente tiene que ser más experto que cada uno de los miembros de su equipo en aspectos particulares de la tarea, pero sí probar que puede dirigir y aportar su experiencia en la obtención de resultados.
4. - El líder tiene que responder a las expectativas de los seguidores; es más probable que el líder se gane el respeto y la cooperación de sus seguidores, si se comporta en una forma que corresponda a las que ellos esperan de los buenos líderes. Estas varían de acuerdo al grupo, pero normalmente incluyen que sea directo, justo y firme, y también considerado, amable y adorable.

### *¿Qué hacen los líderes ?*

*Lo que no deben hacer los líderes según Dixon<sup>6</sup>*

1. Un serio desperdicio de recursos humanos.
2. Conservatismo fundamental y apearse a una tradición ya gastada.
3. Tendencia a rechazar u omitir información desagradable o que esté en conflicto con ideas preconcebidas.
4. Tendencia a subestimar al enemigo.
5. Indecisión y tendencia a renunciar al papel de tomar decisiones.
6. Obstinada persistencia en una tarea dada, a pesar de tener evidencias negativas suficientes.
7. No explotar una situación ganada, y tendencia a dar puñetazos.
8. No hacer el reconocimiento adecuado.
9. Predilección por los asaltos frontales, a menudo contra el punto más fuerte del enemigo.
10. Creer en la fuerza bruta más que en la artimaña inteligente.
11. No usar la sorpresa ni el desengaño.
12. Injustificada presteza para encontrar víctimas propiciatorias.
13. Suprimir la distribución de noticias del frente, que usualmente se consideran necesarias para mantener alta la moral o por seguridad.

14. Creer en fuerzas místicas, como destino, mala suerte, etc.

## 12.5 Papeles del Liderazgo

**L**os papeles del liderazgo pueden clasificarse en dos grupos de funciones importantes a considerar.

1.- *Funciones primarias*, las cuales son esenciales para el proceso del liderazgo.

- ◆ *El líder, como visionario*, tiene una visión del futuro y trasmite a su equipo aquello en lo que cree.
- ◆ *El líder, como ejecutivo*, determina los objetivos del grupo y dirige y coordina las actividades del mismo para alcanzarlos.
- ◆ *El líder, como persona que se ocupa de hacer planeación*, decide cómo debe alcanzar el grupo sus fines.
- ◆ *El líder, como responsable de fijar políticas*, participa en la formulación de las políticas en términos de pautas permanentes para lo que el grupo hace.
- ◆ *El líder, como experto*, tiene la habilidad y la información requeridas por el grupo.
- ◆ *El líder, como responsable de controlar las relaciones del grupo*, decide cómo debe estar organizado éste e influye en la forma en que sus miembros trabajan conjuntamente.
- ◆ *El líder, como proveedor de retribuciones y sanciones*, tiene el poder de recompensar y de aplicar sanciones, y por tanto, ejercer control sobre los miembros del grupo.

2.- *Funciones accesorias*, aquellas que el líder puede asumir o que le pueden ser asignadas debido a su posición de liderazgo.

<sup>6</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 92.

- ◆ *El líder, como ejemplo*, sirve como modelo de conducta para los miembros del grupo.
- ◆ *El líder, como símbolo del grupo*, contribuye a ser un foco de unión para el grupo.
- ◆ *El líder, como figura paterna*, puede convertirse en el blanco de las agresiones de un grupo frustrado, desengañado o desilusionado.

## 12.6 Exigencias que se le Hacen al Líder

**L**a forma en que un líder desempeñe estos papeles dependerá de dos exigencias esenciales que se le hacen. El tiene que :

1. - *Cumplir la tarea*: esas es su razón de ser y la de su grupo. El papel del líder es asegurar que el propósito del grupo se realice. De lo contrario, el resultado es frustración, falta de armonía, crítica y, al final, probablemente, la desintegración del grupo.
2. - *Mantener relaciones efectivas*: entre él y el grupo como tal, entre él y las personas que integran el grupo, y dentro del grupo. Estas relaciones son efectivas si conducen a cumplir la tarea. Pueden dividirse entre las concernientes al equipo y a su moral y al propósito común, y las concernientes al individuo y a la forma en que se motiva.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

*John Adair<sup>7</sup> señala que estas exigencias se expresan mejor como tres áreas de necesidad que el líder está para satisfacer .*

1. - *Necesidades de la tarea*: lograr que el trabajo se haga.
2. - *Necesidades de grupo*: crear y mantener el espíritu de equipo.
3. - *Necesidades individuales*: armonizar las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y del grupo.

<sup>7</sup> Armstrong M. Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia 1991, Página 94.



*Estas tres necesidades son interdependientes.* El cumplimiento satisfactorio de la tarea esencial, si se quiere mantener unido al grupo y que el individuo se sienta motivado a aportar su mayor esfuerzo de trabajo. Los esfuerzos dirigidos a satisfacer las necesidades del grupo y del individuo, se derivan directamente de las necesidades del líder de cumplir la tarea. Si se descuida cualquiera de las necesidades, las otras van a sufrir menoscabo y el líder tendrá menos éxito.

### ***Autoridad de un líder.***

Existen tres clases de autoridad :

1. - *La autoridad de la posición:* título o rango del cargo.
2. - *La autoridad de la personalidad:* capacidad de inspirar a los demás, de persuadir, de conseguir que la gente siga a su líder.
- 3.- *La autoridad del conocimiento gerencial:* técnico o profesional.

## **12.7 Estilos de Liderazgo**

**E**l estilo de liderazgo es la forma en que uno ejerce su papel de liderazgo. Este caracteriza su manera de abordar el manejo de las personas. Los estilos de liderazgo tienden a definirse como pares de opuestos :

<i>autoritario</i>	↔	<i>democrático</i>
<i>autocrático</i>	↔	<i>participativo</i>
<i>centrado en el trabajo</i>	↔	<i>centrado en las personas</i>
<i>concreto, directivo</i>	↔	<i>general, permisivo</i>

De hecho, los buenos gerentes tienen un estilo flexible entre los extremos. No existe estilo apropiado para todas las situaciones. Uno tiene que estar preparado para ajustar su estilo de acuerdo con las circunstancias.

*Un continuo de la conducta de liderazgo, basado en el trabajo de Tannenbaum y Schmidt<sup>8</sup>*, sugiere que hay cinco estilos básicos:

- ◆ *Dice*: el líder decide qué hacer y le dice al individuo que lo haga.
- ◆ *Vende*: el líder decide qué hacer, pero explica por qué hay que hacerlo.
- ◆ *Prueba*: el líder decide el curso que quiere tomar, pero antes de acometer la acción, busca opiniones y, de ser necesario, modifica su decisión.
- ◆ *Consulta*: el líder define el problema, propone cursos alternativos de acción y busca opiniones sobre cuál emprender.
- ◆ *Acuerda*: el líder define el problema y conjuntamente con el equipo trabaja sobre los cursos alternativos de acción, la evaluación de los mismos y la decisión final.

Estos estilos van desde el autoritario hasta el democrático, pero no hay indicación de que uno sea mejor que otro. Su trabajo como líder es analizar la situación y aplicar el estilo más apropiado, de acuerdo con su propio conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

*Kenneth Blanchard<sup>9</sup> establece cuatro estilos de liderazgo.*

- 1.- *Directivo*: da instrucciones específicas y supervisa de cerca.
- 2.- *Tutelar*: explica las directrices, recoge ideas y ofrece guía.
- 3.- *De respaldo*: comparte el proceso de toma de decisiones y da apoyo.
- 4.- *Delegador*: da a los subordinados responsabilidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas.

También *Blanchard<sup>9</sup> señala otras dimensiones del liderazgo al distinguir entre :*

- ◆ *Conducta directiva*: definida por las palabras estructurar, controlar y supervisar.
- ◆ *Conducta de respaldo*: definida por las palabras: elogiar, escuchar y facilitar.

<sup>8</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, Pág. 101.

<sup>9</sup> Armstrong M. *Gerencia de Recursos Humanos*, Editorial Legis, Colombia 1991, Pág. 102.

Para hacer hincapié en que cualquiera de las dos conductas puede ser apropiada si la situación la requiere.

### ***Capacidades de liderazgo.***

Si usted quiere ser *un líder efectivo*, tiene que hacer seis cosas.

1. Conocerse a usted mismo.
2. Conocer su situación.
3. Seleccionar los estilos de liderazgo apropiados para la situación.
4. Satisfacer las necesidades de la tarea.
5. Satisfacer las necesidades del equipo.
6. Satisfacer las necesidades individuales.

### ***Conózcase usted mismo.***

Verifique la siguiente lista y determine en que medida tiene usted estas cualidades.

1. Habilidad para trabajar con la gente.
2. Habilidad para ganarse el respeto y el apoyo de la gente.
3. Decisión.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación (*visión*).
6. Capacidad de inspirar a los demás con su entusiasmo y su visión.
7. Disposición a trabajar duro.
8. Capacidad analítica.
9. Integridad.
10. Capacidad de cambiar el estilo de liderazgo para adaptarse a la ocasión.

### ***Satisfaga las necesidades de la tarea.***

Demuestre a su equipo lo siguiente :

1. - *Sabe para dónde va*: trasmite su visión de lo que quiere y su entusiasmo por ello.  
Define con precisión los objetivos del trabajo.

2. - *Sabe cómo va a llegar allí:* estructura su equipo acertadamente y hace y comunica planes claros para alcanzar sus objetivos.
3. - *Sabe lo que espera que realice cada miembro del equipo :* asegurando que los programas de trabajo, las metas y los estándares de desempeño se entiendan y definan claramente por todos los interesados.
4. - *Sabe lo que está haciendo:* enfrenta los problemas con decisión apenas se presentan, avanza en el cumplimiento de la tarea, de acuerdo con el programa; adapta la tarea siempre que sea necesario y ofrece la habilidad y guía que necesitan los miembros menos experimentados del equipo.

### ***Satisfaga las necesidades del equipo.***

Para establecer y mantener la confianza y la fe mutuas y crear sentimientos de interdependencia, haga lo siguiente:

1. - Haga participar al grupo en el acuerdo de objetivos y en la revisión de resultados
2. - Asegúrese de que las comunicaciones fluyan libremente entre todos los miembros del equipo.
3. - Fomente las reuniones y los contactos informales entre los miembros del equipo.
4. - Tome medidas para resolver los conflictos innecesarios, pero reconociendo que las diferencias de opinión, siempre que se debatan con sensatez, pueden ser productivas.
5. - Ser accesible, pero manteniendo una distancia suficiente para poder utilizar su autoridad cuando la ocasión lo exija.

### ***Satisfaga las necesidades individuales.***

Debe asegurarse de que cada miembro de su equipo:

1. Experimente la sensación de logro personal en el trabajo que esté haciendo.
2. Reciba un reconocimiento adecuado por sus logros.
3. Sienta que el trabajo es desafiante, que le exige lo mejor de él y que le da la oportunidad de usar las habilidades que posee.

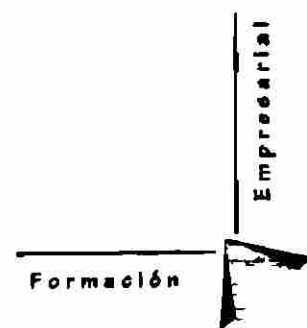
4. Sepa que está avanzando en experiencia y conocimiento, pero al mismo tiempo, se dé cuenta de lo que tiene que hacer para mejorar el desempeño.
5. Entienda qué retribuciones obtendrá por el buen desempeño y qué sucederá si no cumple. Esto implica dar una retroalimentación positiva por el éxito; *por ejemplo* un elogio o una retribución económica. Y también una retroalimentación negativa por el fracaso, *por ejemplo*: una crítica constructiva o una sanción disciplinaria.

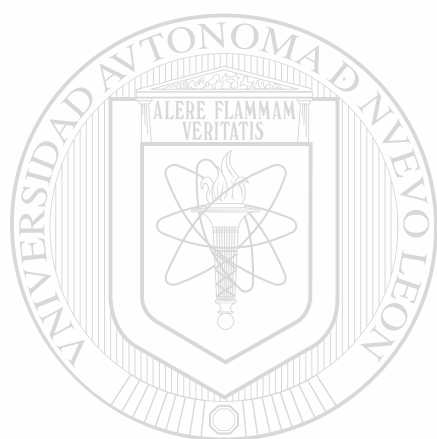
Tener liderazgo es tener destrezas para dirigir la actividad de grupo, tener autoridad y saber ganarse el respeto de los demás. Es ser capaz de forjar un equipo efectivo, hacer participar a todos los miembros del equipo y saber dar consejo y ayuda.

La situación se define en términos favorables para el líder cuando:

El líder tiene máxima influencia sobre el grupo de trabajo (*relación líder-miembro*); una tarea más estructurada favorece la situación del líder (*grado de estructura de la tarea*); mientras más poder de *retribución/castigo* haya conquistado el líder, mayor será la influencia que tenga (*posición formal de poder*). ↩

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 13  
TRABAJO

---

### 13.1 La Actitud Positiva

**E**xteriormente, la actitud es la forma en que uno comunica su humor a otras personas. Cuando se es optimista y se espera encuentros exitosos, se trasmite una actitud positiva y, por lo general, la gente responde favorablemente. Cuando, por el contrario, se es pesimista y se espera lo peor, la actitud que se trasmite es negativa, y la gente tiende a alejarse.

La actitud es la forma mental en que se perciben las cosas; nunca está estática, es un proceso en curso: *dinámico, sensible y de percepción*. Por lo cual el empresario debe siempre estar en guardia para evitar que puedan afectarlo factores negativos y por esto desperdiciar las oportunidades que pudieran presentarse.

Si los factores negativos permanecen en el individuo, su actitud ante los demás será negativa y no podrá relacionarse efectivamente. Es importante que *el empresario aprenda a controlar sus actitudes*, ya que un punto de vista positivo proporciona el valor para manejar un problema y hacer lo que sea necesario para resolverlo antes de que éste no pueda controlarse. El rehusar a enojarse o perturbarse puede motivarlo a reunir los hechos, hablar con otros, determinar sus opciones y, posteriormente, encontrar la mejor solución. Aun cuando no sea la solución ideal, su actitud puede ayudarlo a sobrellevar el problema más airosamente; lo que le ayudará a neutralizar el impacto negativo de los problemas.

La teoría de *altas expectativas-éxito* funciona para mucha gente. Esta idea establece que cuanto más espere (*actitud*) de una situación, alcanzará un mayor éxito. Una actitud positiva es la manifestación exterior de la visión que se nutre de circunstancias positivas. Es una visión estable que se inclina a favor de las actividades creativas, en lugar del aburrimiento; de la alegría sobre la tristeza; de la esperanza sobre la fatalidad. Una actitud positiva es el estado mental que puede mantenerse a

través de un esfuerzo consciente. Cuando algo perturba el enfoque mental y lo lleva hacia una dirección negativa, los individuos positivos saben que para poder restablecerse es preciso hacer ajustes.

La actitud del empresario es la disposición de ánimo que se trasmite a las demás personas. También es la forma mental de ver las cosas; cuanto más se pueda enfocar en los factores positivos del ambiente que lo rodea, más fácil será permanecer positivo.

#### *Ventajas de una actitud positiva.*

- ⇒ Una actitud positiva desata el entusiasmo.
- ⇒ Una actitud positiva aumenta la creatividad.
- ⇒ Una actitud positiva hace que se aproveche al máximo la propia personalidad.
- ⇒ Una actitud positiva incrementa el bienestar personal y el del grupo.

### **13.1.1 La Actitud y el Éxito en el Trabajo**

Tanto en el trabajo como en la vida personal, la actitud es lo que marca la diferencia. Construir y mantener buenas relaciones con los empleados es la clave del éxito en cualquier organización. Nada contribuye más a este proceso que una actitud positiva.

La actitud se expresa antes de decir una palabra; se muestra en la forma de caminar, de levantarse, de observar y de hablar. Si se es alegre y optimista, esa actitud será como un imán; no sólo atraerá a otras personas, sino que éstas serán más amistosas, debido a que perciben desde antes la actitud positiva.

Las relaciones laborales, como otras, son frágiles y requieren cuidado constante; una vez desatendidas, es muy difícil volverlas a su anterior estado



saludable. El éxito del empresario depende, junto con las buenas habilidades laborales, de la calidad de las relaciones de trabajo. Un primer paso importante es el desarrollo de una buena actitud, si el empresario no busca lo mejor de sus trabajadores, no podrá motivarlos positivamente. *Ser positivo en el trabajo le proporciona un doble dividendo: primero. Le ayuda a crear buenas relaciones humanas que le llevarán a tener un éxito profesional; y segundo, cualquier relación valiosa que construya, será un refuerzo para sus necesidades de actitud existentes.*

### 13.1.2 Actitud y Liderazgo

Muchos negocios de éxito se cimentan más con la actitud que con los logros técnicos. Los empresarios deben saber cómo propiciar una actitud positiva entre sus empleados y guiar a los equipos menos experimentados para aumentar el éxito y la productividad.

Los principios que debe tomar en cuenta un empresario para lograr mayor productividad por parte de sus empleados son :

- ⇒ *El principio de la manzana podrida.* Una manzana podrida dentro de un barril, echará a perder a las demás, si dura ahí demasiado tiempo. Un miembro negativo en un equipo destruirá la actitud positiva de los demás si permanece ahí prolongadamente. Resolver esto implica que el líder aconseje a la persona negativa para que ésta haga algún ajuste en su forma de ser o se tomen otras medidas. Esperar demasiado tiempo puede interferir negativamente con la productividad.
- ⇒ *La política de las buenas relaciones humanas.* Deben ser exaltados los principios de humanidad y el de tratar a cada persona como individuo, al implantar el sistema de recompensa mutua y el de ser sensible a las necesidades de los demás.
- ⇒ *Cualquier líder que utilice técnicas deshumanizadas, como intimidar a los colaboradores o reprenderlos en frente de su equipo, puede ser bastante negativo y aún destruir la moral del grupo.*

- ⇒ *Las actitudes se captan, no se enseñan.* Este principio significa que las actitudes de los subalternos reflejan la actitud de su líder. La primera responsabilidad de cualquier líder es conservar su propia actitud positiva.
- ⇒ *La relación actitud/confianza.* Este principio básico establece que los miembros del equipo con perspectivas positivas disfrutan de una mayor confianza en sí mismos. La base de la confianza en uno mismo es una visión positiva.
- ⇒ *El principio de la respuesta inmediata.* El líder debe ayudar a sus empleados a recuperar la confianza en ellos mismos, en caso de que estos la hayan perdido. El proceso de renovación de la actitud (*enfoque positivo*) debe ponerse en marcha siempre que surja algún problema.

Todos tenemos la capacidad de ser positivos, bajo cualquier circunstancia. Una actitud positiva es la clave del éxito en cualquier resolución de problemas o en algún cambio de estilo de vida. Con una actitud positiva constante es posible ganar el juego de la vida en todos los sentidos: satisfacción personal, relaciones y éxito en cualquier organización.

### 13.2 Eficiencia y Eficacia

**H**ay algo que los empresarios eficientes tienen en común: *la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen.* La efectividad, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Para ser eficiente sólo se necesita cierta competencia y practicarla en diferentes escalas. *Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un empresario eficaz.*

- ⇒ *Saber cómo transcurre el tiempo disponible y trabajar sistemáticamente para manejar ese escaso lapso que se tiene bajo control.*

- ⇒ *Orientar la contribución hacia el exterior, encauzar los esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo.*
- ⇒ *Construir uniendo esfuerzos:* los propios y los de los colegas y subordinados, aprovechando las circunstancias, es decir, lo que permita edificar. No se construye con flaquezas, ni se da prioridad a lo que no se puede hacer.
- ⇒ *Enfocar unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados.* Obligarse a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de decisiones. Por lo demás, saber que no hay opciones postergables, sino que se debe hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas "secundarias" en absoluto. El otro término de la alternativa es no hacer nada.
- ⇒ *Por último, tomar decisiones efectivas y oportunas.* Sobre todo, saber que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignorar que tomar muchas y rápidas decisiones equivale a veces a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Al concentrarse en su contribución, el empresario se aleja de su propia especialidad, de su estrecho dominio y su particular esfera y apunta hacia la realización global. Vuelca su atención en lo externo, única área donde se producen resultados. Como es probable que deba meditar sobre qué relaciones ha de mantener con la organización y los fines de éstas, a través de su habilidad, su tarea específica, sus funciones o su departamento deberá, en consecuencia, pensar desde el punto de vista del cliente, del comprador; quienes son, en última instancia, los destinatarios de cuanto la organización produce.

***Toda organización requiere realizaciones en tres áreas principales :***

- ⇒ Resultados directos.
- ⇒ Creación y afirmación de valores.
- ⇒ Desarrollo de personal para el futuro.

Si no se es creador en ninguna de éstas áreas, el negocio decaerá y morirá. Por tanto, la contribución del empresario ha de volcarse en estos tres sectores. Pero la importancia relativa de cada uno de ellos varía, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La causa más común del fracaso de un empresario es la incapacidad o la renuencia para variar, según las exigencias de cada nueva situación. El empresario que en la organización mantiene buenas relaciones humanas no lo hace porque posea un talento especial para la gente; sino por la solidez de sus principios y porque así contribuye al éxito de su propio negocio y al de sus relaciones personales con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas, única definición válida de las buenas relaciones humanas.

Toda contribución fomenta, por sí misma, *los cuatro requisitos básicos de las efectivas relaciones humanas.*

- ⇒ Comunicación.
- ⇒ Trabajo de equipo.
- ⇒ Autodesarrollo.
- ⇒ Desarrollo de los demás.

### **13.2.1 La Eficacia en las Reuniones**

El empresario eficiente especifica, al comienzo de la reunión, los fines y la contribución que de ella se esperan. Trata de que ésta no se desvíe de sus objetivos y

no permite que una reunión convocada para informar degenera en una disparatada asamblea, donde todo el mundo expone “brillantes” ideas. Una reunión convocada por él implica un desafío y un acicate para todos los presentes. Por último, al cerrar el debate, se remonta al motivo de la convocatoria y enumera las conclusiones a que se ha llegado. El empresario torna efectiva toda energía. Para lograr resultados debemos aprovechar todas las fuerzas disponibles. Estas fuerzas constituyen las verdaderas oportunidades. El principal objetivo de toda organización es el de hacer productivos todos los esfuerzos. La misión empresarial estriba en unificar las energías individuales a manera de bloques orientados hacia una obra común.

### 13.2.2 Las Actividades Principales

El único secreto para la efectividad es la concentración. *El empresario eficiente hace primero las cosas principales; pero nunca varias al mismo tiempo.* Cuanto más se concentra el empresario en su contribución, más dilatados lapsos requiere, y cuanto más tiempo robe a sus ocupaciones para consagrarse a los resultados, mayores esfuerzos deberá realizar. Cuanto más se empeñe en aprovechar las fuerzas individuales, más conciencia tendrá de la necesidad de concentrar las energías humanas disponibles en las tareas principales. Esta es la única forma de obtener resultados.

He aquí el secreto de quienes hacen muchas cosas, al parecer, tan difíciles: *realizan una sola cada vez.* Por eso las ejecutan, en resumidas cuentas, más pronto que las demás personas. Todo empresario, por tanto, adiciona un margen prudencial de tiempo al realmente requerido. El eficiente no corre, adopta un ritmo moderado, pero sostenido. *El empresario sabe que ha de realizar muchas cosas; pero de modo efectivo;* por lo tanto, concentra tanto su tiempo y sus energías, como las de la organización, para realizar una cosa por vez, otorgando prioridad a las actividades que la tienen..

El sistemático y oportuno abandono de lo antiguo es la única manera de impulsar lo nuevo. Si el empresario pone periódicamente a prueba todos los programas y tareas para establecer cuáles merecen sobrevivir y desechar los que han dejado de ser útiles. Hará maravillas y estimulará la creatividad, incluso en los ambientes más obstinadamente burocráticos. La necesidad de desprenderse de lo viejo y gastado para producir algo nuevo es universal.

En particular, los grupos de alto nivel que se dejan arrastrar por las presiones, descuidan la única tarea que nadie, fuera de ellos, puede ejecutar; esto es, no prestan atención a lo que ocurre fuera de la organización y, en consecuencia, pierden el contacto con la realidad, que es la única área en que se producen los resultados. Aunque sepa el emprendedor que esto o aquello no tiene urgente prioridad, sabe, también, que toda postergación es peligrosa. Porque lo que relegamos puede convertirse en el éxito de un competidor.

Del coraje más que de cualquier análisis emergen las reglas verdaderamente decisivas que rigen las prioridades.

- ◆ Preferir el futuro frente el pasado
- ◆ Enfocar la oportunidad, más que el problema
- ◆ Elegir el propio rumbo, en vez de seguir la corriente y
- ◆ Apuntar alto, a una meta distinta y no a lo que parece seguro y fácil de ejecutar.

Numerosos estudios de investigadores científicos han demostrado que el éxito depende menos de la capacidad de investigación que del coraje de lanzarse en pos de la oportunidad. En el campo de los negocios, las compañías más prósperas no son las que desarrollan nuevos productos dentro de las líneas ya existentes, sino las que introducen nuevas técnicas o flamantes renglones. Es más productivo convertir una oportunidad en un éxito, que resolver un problema que sólo restaura un equilibrio pretérito. En otras palabras, el empresario no se compromete más allá de la tarea única que realiza en el presente. Luego estudia la situación y afronta la nueva faena

que surge ante él. La concentración, es decir, el coraje de imponer al tiempo y a los eventos su propia decisión, respecto a los asuntos que realmente importan y surgen primero; esa es la única posibilidad que tiene el empresario de dominar al tiempo y los eventos.

### 13.3 Evaluación y Desempeño

#### 13.3.1 La Importancia de la Evaluación para la Contratación

El empresario tiene dos clases de conocimiento que ayudan a motivar a la gente: *El conocimiento general de las relaciones humanas y el conocimiento detallado de cada integrante de su equipo.* Cuanto más sepa el supervisor acerca de los antecedentes de una persona, mejor la entenderá y mejor será el trabajo que realice para motivarla. Esto también ayuda para evaluar a los hombres. Es absolutamente necesario tener este conocimiento de un hombre si se desea tomar buenas decisiones al contratar al personal y al promoverlo.

Es importante que cada supervisor desarrolle una técnica para evaluar las actitudes, el temperamento y el carácter de los hombres.

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

##### *Características deseables en el personal.*

- ⇒ *Actitud positiva.* Capacidad de decir sí. Probar. Esperar el éxito. Creer en sí mismo y en los demás.
- ⇒ *Fuerte empuje.* Máxima capacidad de trabajo. Capacidad de derribar barreras. Motivación interna.
- ⇒ *Tenacidad.* Determinación. Voluntad de no cejar. Continuar haciendo pruebas cuando otros desisten.

⇒ *Carácter maduro*. Confiabilidad. Pensamiento realista. Capacidad para recibir golpes fuertes. Buen criterio. Control de sí mismo. Capacidad de considerar los intereses de los demás.

⇒ *Actitud para llevarse bien con los demás*. Otras aptitudes y destrezas. Buena inteligencia general.

Cada una de éstas características *es interna*, y para poder valorarlas sólo se puede hacer llevando a cabo un interrogatorio científico. Al evaluar a una persona se debe ver más allá de sus cualidades superficiales.

Al saber *qué preguntas se deben hacer a una persona* acerca de sus antecedentes y experiencias y *saber cómo interpretar las respuestas*, podemos hacer una estimación de qué clase de hombre ha sido en el pasado, y *trazar un diagrama de su patrón anterior de hábitos de comportamiento y determinar sus actitudes, temperamento y carácter*. Al ser experto en ésta técnica se tendrá una efectividad mucho mayor para controlar y promover a las mejores personas disponibles.

### Interrogatorio.

⇒ *Primeros años de su vida familiar*: en ellos se forma el carácter básico, su personalidad y temperamento.

⇒ *Educación*: reviste de particular valor lo que ha hecho para educarse a sí misma desde que salió de la escuela. Al obtener una imagen de las actividades de la persona hacia la educación (*su motivación al buscarla y su constancia en el esfuerzo para obtenerla*), será útil para estimar sus actividades y su motivación.

⇒ *Pasatiempos*: estos revelan que hace lo que le gusta hacer al ritmo que él mismo se establece. Si se puede determinar la forma en que trabaja en ellos, se tendrá un indicio de cómo trabajará en el puesto.

⇒ *Vida social*: descubre información importante acerca de la capacidad de una persona para comportarse dentro de grupos y asumir responsabilidades, así como acerca de su capacidad de dirección y de trabajo en equipo.



- ⇒ *Comportamiento económico*: dime cómo manejas tu dinero y te diré cómo es tu temperamento, personalidad y carácter.
- ⇒ *Salud*: cuando se contrata a una persona se comparan 3 cosas: su capacidad mental, su capacidad de dirección y su vigor físico.
- ⇒ *Religión*: no es necesario preguntar su religión, pero es conveniente saber cómo la observa.
- ⇒ *Antecedentes militares*: en el servicio militar con frecuencia encontramos gente que hace algo que no desea pero continúa haciéndolo porque considera que es su deber. Con esto se obtiene una buena imagen de lo que es la disciplina de sí mismo. Esta revisión nos proporciona indicios de la flexibilidad de una persona de su estabilidad emocional y de su capacidad de enfrentarse a la adversidad.
- ⇒ *Vida familiar actual*: su ajuste en la familia, el número de hijos, su actuación como jefe, su felicidad o desgracia en su vida familiar ayudan a revelar su filosofía, su carácter, su estabilidad y su madurez.
- ⇒ *Récord de trabajo*: esto es con el fin de encontrar cuáles son las actividades específicas que ha desempeñado y qué clase de trabajo le gusta o le disgusta. Se trata de ver sus actitudes hacia cada uno de los trabajos. Por sus labores podemos detectar indicios acerca de su motivación, sus destrezas y aptitudes, su estabilidad, dependibilidad y capacidad de dirección.

Al revisar los 10 puntos anteriores se debe buscar información que ayude a evaluar estas características: actitudes positivas y negativas, motivación, estabilidad, madurez y sus aptitudes. Después de haber evaluado esto, se tendrá una base sólida para predecir qué hará este hombre en un puesto específico si se le contrata.

Cuándo se ve que una característica personal influye en diversas esferas de la vida de una persona, se puede tener una razonable seguridad de que ésta es una de sus características bien establecidas o de sus patrones de comportamiento. Con esta evaluación se pueden detectar los puntos fuertes y débiles; en dónde puede

dependerse de él, y en dónde necesita recibir ayuda, cómo se puede guiarlo mejor, asesorarlo y desarrollarlo para convertirlo en un empleado productivo.

### 13.3.2 Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño brinda una oportunidad periódica de comunicación entre la persona que asigna el trabajo y la persona que lo desempeña, gracias a la cual se discute qué espera la una de la otra y qué tanto se satisfacen estas expectativas. *La evaluación del desempeño consiste en establecer un vínculo de comunicación entre dos personas que tienen un propósito común.*

*El proceso de evaluación determina cuándo un empleado y el supervisor alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacerse. Si las expectativas no están claramente establecidas o no son comprensibles para ambas partes ni presentadas en términos mensurables, el desempeño será difícil de evaluar.*

*Las metas y los estándares son métodos por los cuales pueden expresarse las expectativas laborales. El responsable de la evaluación del desempeño necesita comprenderlos óptimamente y saber cómo emplearlos durante el proceso de evaluación.*

*Definición de meta:* es el planteamiento de los resultados que deben obtenerse.

Las metas describen tres aspectos:

- 1.- Las condiciones que existirán cuando el producto deseado se alcance.
- 2.- El margen de tiempo en que el resultado se obtendrá.
- 3.- Los recursos que la organización está dispuesta a invertir para ver realizado aquello que desea.

Las metas pueden ser motivantes, pero también deben ser alcanzables y acordadas con la participación de los responsables de su obtención. Una vez alcanzada, puede establecerse una nueva meta para dirigirse al siguiente grupo de resultados deseados.

*Definición de estándares:* se refiere al criterio de desempeño progresivo que debe alcanzarse una y otra vez. Normalmente los estándares se expresan en términos cuantitativos y se refieren a cuestiones tales como la asistencia, las indemnizaciones, las tolerancias industriales, los índices de producción y los niveles de seguridad. Son más efectivos cuando se establecen con la participación de los que deben cumplirlos.

En general, las metas se aplican más a los administradores y empleados profesionales que se comprometen con proyectos individualizados. Los estándares son más comunes para los trabajadores que se ocupan de tareas repetitivas y rutinarias.

La actitud hacia la gente determina el enfoque de la evaluación del desempeño; algunos empresarios llevan a cabo buenas evaluaciones porque su actitud los sitúa en una dirección positiva, al evaluar al personal lo manejan de la siguiente forma: *"Vamos a analizar el trabajo juntos, a establecer metas realistas y a evaluar el desempeño de acuerdo con ello"*. En esta forma se da importancia al desempeño en el trabajo, no a las características del trabajador. La idea es ayudar a los trabajadores a evaluar la utilidad de sus propuestas, a reconocer sus fallas y a explotar sus puntos fuertes. El líder actúa como auxilio y apoyo más que como juez.

***Para una correcta evaluación se deben considerar cuatro fases.***

⇒ Se cubre la primera fase con una *preparación sólida*.

⇒ Se desempeña bien en la segunda fase cuando *ambas partes se comunican con franqueza aspectos claves del desarrollo laboral*.

⇒ En la tercera fase, *las dos partes se ponen de acuerdo* en lo que se refiere a los objetivos, y *concretan las resoluciones*.

⇒ La cuarta fase concluye cuando el *seguimiento posterior de la evaluación indica el buen trabajo de ambas partes*.

Analizaremos cada una de ellas.

### **Primera Fase. Preparación.**

*Ayude a los empleados a prepararse.* Proporcióneles con anticipación una copia de los *"estimuladores mentales para la autoevaluación"*. (ver apéndice B). Cuando una evaluación del desempeño no marcha bien, generalmente se debe a que el supervisor no está preparado adecuada o completamente, o bien porque éste no ha dado al empleado la oportunidad de prepararse.

También el encargado de hacer la evaluación debe estar preparado, antes de concluir una evaluación, identifique y desarrolle los temas que han de tratarse. Como el desempeño del empleado en su actual trabajo es el problema central, acumule los datos relevantes concernientes a los requerimientos del trabajo y a las metas o estándares establecidos. Después, evalúe el desempeño del empleado más allá del periodo de evaluación, y posteriormente :

⇒ Analice los requerimientos del trabajo para asegurarse de que está completamente familiarizado con ellos.

⇒ Analice las metas y estándares que anteriormente se han discutido y acordado con los empleados, más algunas notas que se tengan en relación con su logro.

⇒ Analice el historial laboral del empleado:

- \* Sus habilidades
- \* Sus aptitudes especiales y únicas
- \* Su adiestramiento
- \* Sus anteriores trabajos y su desempeño laboral
- \* Su experiencia.

⇒ Compare el desempeño laboral con las expectativas de trabajo que se tenían para el periodo evaluado y calificado: desde inaceptable hasta sobresaliente.

- ⇒ Tome nota de cualquier variación en el desempeño del empleado, que deba ser discutida. Dé ejemplos específicos.
- ⇒ Considere las oportunidades de hacer carrera o las limitaciones de esta persona. Prepárese para discutir las.

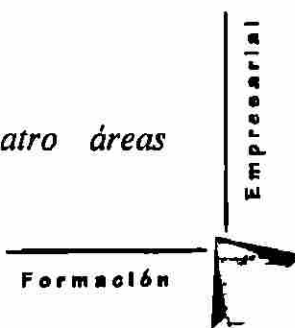
Tenga cuidado con los errores que pueden presentarse cuando se prepara; los factores que engañan o ciegan durante el proceso de evaluación es lo que se debe evitar. Un evaluador debe estar en guardia para detectar todo lo que distorsione la realidad, ya sea de manera favorable o desfavorable.

***Algunos errores típicos son :***

- ⇒ *Tendencias prejuicios.* Es todo aquello que mueve a reaccionar, pero que no tiene nada que ver con el desempeño; por ejemplo, ideas sobre la raza, religión, educación, medio familiar, edad y o sexo.
- ⇒ *Valoración de cualidades.* Dar mucha importancia a características que no tienen que ver con el trabajo y que son difíciles de medir; por ejemplo, la flexibilidad, la sinceridad o la amistad.
- ⇒ *Dar demasiada importancia en el desempeño favorable o desfavorable en una o dos tareas,* lo que conducirá a una evaluación poco justa del desempeño global.
- ⇒ *Confiar en las impresiones y no en los hechos.*
- ⇒ *Considerar responsable al empleado por el impacto de factores que están fuera de su control.*
- ⇒ *Fracasar en el objetivo de dar a cada empleado una oportunidad de preparación previa.*

Debe concentrarse en la comparación del desempeño con las expectativas mutuamente acordadas.

En una discusión de evaluación deben ser cubiertas *cuatro áreas fundamentales :*



1. La medición del desempeño del empleado, en relación con las metas y/o estándares.
2. El reconocimiento de las aportaciones del empleado.
3. La corrección de los nuevos problemas o de los problemas ya existentes en el desempeño.
4. El establecimiento de metas y/o estándares para el siguiente periodo de evaluación.

Todos los temas surgidos durante la discusión deben relacionarse con estos elementos; ambas partes deben participar en la discusión. La existencia de un plan preparado de antemano ayudará a mantenerla dentro de la trayectoria prevista. (ver *apéndice D*). Sus conclusiones sobre la evaluación deben ser la guía principal para estructurar la discusión de la evaluación.

En la evaluación global que se haga al empleado se puede clasificar su desempeño desde sobresaliente hasta insatisfactorio. Seleccione un enfoque para discutir su evaluación de acuerdo a su valoración. (ver *modelo en apéndice C*).

El empresario debe asegurarse de que el desempeño insatisfactorio sea identificado y discutido; los expertos opinan que el 50% de los problemas del desempeño en el trabajo se dan a causa de la inexistencia de retroalimentación. Un empleado no encontrará razones para modificar su desempeño si éste parece aceptado por el supervisor y por la compañía.

### ***Segunda Fase. Comunicación.***

Esta fase está cubierta cuando las dos partes se comunican abiertamente todos los aspectos del trabajo.

El primer paso para corregir el desempeño insatisfactorio es analizar las expectativas. Si el empleado ignora las expectativas, entonces es necesario aclarárselas y hacer un compromiso para alcanzarlas. Si las expectativas no han sido

alcanzadas por ninguna otra persona, el empresario debe, en primer lugar, saber por qué y después acordar con los empleados un plan de acción correctivo.

Los líderes con éxito en las discusiones piensan que los empleados deben ser los que hablen; esto puede lograrse utilizando buenas técnicas de comunicación y creando una atmósfera propicia para la discusión.

⇒ *Sea descriptivo antes que juzgador.* Cuando un empresario asume el papel de juez ante el desempeño del empleado, casi siempre obtendrá como respuesta una actitud defensiva. Se establece un mejor clima cuando se emplean términos descriptivos para encararlos. Esto hace posible que el empresario y el empleado discutan objetivamente las soluciones, o mejor aún, las soluciones que el empleado ha generado. Emplee un lenguaje descriptivo y no juzgador durante la discusión de la evaluación, así dejará ver un deseo de analizar y resolver el problema, y no de tratar de encontrar un culpable o una forma de rebajar al empleado.

⇒ *Sea un apoyo, no una autoridad.* A veces, de una manera premeditada o bien inadvertida, los supervisores exhiben una actitud autoritaria durante la discusión.

Esto puede crear resentimientos y actitudes defensivas. Normalmente, es mejor respetar las habilidades del empleado para contribuir a la resolución del problema. ®

Las prácticas de apoyo generan opciones para la resolución de problemas, ya que el empleado se ve motivado a hacer sugerencias. Dan importancia al problema, no al empleado. Además un enfoque de apoyo promueve que ambas partes se escuchen mejor y genera un clima en el que el desacuerdo no sólo es aceptable sino deseable.

⇒ *Reflejar igualdad, no superioridad.* Los empresarios que dan demasiada importancia a su posición y poder, a menudo crean barreras entre los empleados y él mismo. Los empresarios que comparten la información con sus empleados y buscan sus opiniones, crean un ambiente de igualdad. Los empleados aprecian al

líder que comparte con ellos la información, que pide opiniones y que escucha ideas. Los líderes que entienden esto, logran discusiones de evaluación más instructivas y productivas.

⇒ *Sea abierto, no dogmático.* Los empresarios que enfocan dogmáticamente las decisiones, planes y problemas, les dicen implícitamente a los empleados que no necesitan de otras ideas o soluciones. Las cosas ya están decididas. Esto puede desmoralizar al empleado que tenga ideas y quiera sobresalir. Los líderes que escuchan las aportaciones del empleado o que estimulan sus ideas en busca de mejores soluciones, acrecientan el entusiasmo, la creatividad y la productividad. El líder que acepta las aportaciones del empleado, reconoce su valor, su conocimiento y se gana la confianza del grupo.

Las preguntas meditadas pueden proporcionar algunos beneficios colaterales de suma importancia porque:

- ◆ Requieren que el líder se comprometa a escuchar.
- ◆ Estimulan la reflexión sobre puntos específicos.
- ◆ Necesitan las ideas, puntos de vista o sentimientos de otras personas.
- ◆ Extraen información importante que no podría obtenerse de otra forma.

Existen tres tipos de preguntas que pueden ayudarle al empresario y al empleado a mejorar la comprensión que cada uno tiene de los puntos de vista del otro.

⇒ *Preguntas abiertas.* Son preguntas que no pueden ser contestadas con un sí o un no; sino que requieren de una opinión o de la expresión de sentimientos; las ventajas de este tipo de preguntas son:

- ◆ Muestran interés del empresario por el punto de vista de otras personas.
- ◆ Confirman que el empresario valora las ideas y sentimientos de los demás.
- ◆ Mejoran la comprensión de las necesidades de los demás.



◆ Alientan el diálogo y no el monólogo.

⇒ *Preguntas reflexivas.* Una pregunta reproduce de manera interrogativa la afirmación que ha hecho otra persona. Se requiere de técnica para saber escuchar. Es muy importante seleccionar las ideas o sentimientos más significativos en lo expresado por el otro. Estas preguntas pueden ser útiles porque:

- ◆ Las discusiones pueden evitarse. El empresario responde sin aceptar o rechazar lo que se ha propuesto.
- ◆ Confirman su comprensión de lo que se ha dicho. Si el empresario reproduce la idea incorrectamente, la otra persona tendrá la oportunidad de corregirlo.
- ◆ Se motiva a la otra persona a aclarar o ampliar lo que ha propuesto.
- ◆ La otra persona puede detectar las afirmaciones ilógicas que pueden formularse si la exposición se vuelve poco ordenada.
- ◆ Generan un diálogo que conduce al acuerdo.

⇒ *Preguntas directivas.* Estas se emplean para pedir información sobre un punto o tema en particular. Normalmente las preguntas directivas se reservan para después de que la persona que haya terminado de hablar sobre el asunto. También pueden utilizarse para mantener la comunicación, u obtener ideas o información de particular interés para el empresario. Las ventajas de éstas son:

- ◆ Proporcionan la información pertinente en las áreas de mayor interés.
- ◆ Motivan a la otra persona a explorar nuevas ideas, defender sus afirmaciones y contribuir con sugerencias.
- ◆ Ofrecen a ambas partes datos específicos sobre un tema.

Las preguntas *abiertas, reflexivas y directivas* son técnicas útiles para que el empleado se interese en la discusión minuciosa del desempeño laboral y del desarrollo personal.

### ***Tercer fase. Acuerdo y conclusión.***

Es cuando ambas partes están de acuerdo en el plan de desempeño para el siguiente periodo y concretan los acuerdos. Cuando el líder y el empleado han concluido la discusión del desempeño pasado, comentando ciertas necesidades de desarrollo y establecido nuevas metas y/o estándares para el futuro, es necesario asignar un tiempo para revisar estos acuerdos y proyectos. Muchos análisis del desempeño fracasan porque los participantes terminan la sesión con distintas percepciones de lo que se realizó y de lo que se acordó. Para prevenir esto, el líder debe concluir la sesión de la siguiente manera.

- ⇒ *Concertando lo que fue discutido y acordado.* Esto debe hacerse de manera positiva y entusiasta.
- ⇒ *Dando al empleado la oportunidad de reaccionar, preguntar y añadir otras ideas y sugerencias.*
- ⇒ *Expresando aprecio por la participación del empleado y reforzando el compromiso con los planes futuros.*
- ⇒ *Siguiendo la discusión por medio de un registro escrito de los acuerdos y/o los planes de acción requeridos.*

### ***Cuarta fase. Seguimiento posterior.***

Cuando el análisis posterior a la evaluación revela el buen trabajo de ambas partes. Tome en cuenta las siguientes sugerencias para el seguimiento.

- ⇒ *Registros escritos.* Una vez que la discusión de evaluación del desempeño ha concluido, el empresario debe proceder inmediatamente a registrar por escrito:
  - ◆ La evaluación global del período anterior.
  - ◆ Los planes con los que ambas partes están de acuerdo.
  - ◆ Todo compromiso personal que requiera de una acción específica.

⇒ *Reflexión.* Mientras se revisa cada aspecto, es oportuno que se analice el desarrollo que el líder ha tenido al dirigir la discusión. Algunas preguntas útiles para ello son:

- ◆ ¿Qué se hizo correctamente?
- ◆ ¿Qué se hizo deficientemente?
- ◆ ¿Qué podrá hacerse de otra forma en el futuro?
- ◆ ¿Qué se aprendió sobre los empleados?
- ◆ ¿Qué se aprendió sobre uno mismo y sobre el trabajo?

⇒ *Control de la ejecución.* Un tercer elemento del seguimiento es asegurarse de que los acuerdos sean respetados y los planes sean realizados. Si esto no ocurre, se pierde el impacto de la evaluación entera y el empleado asume una actitud de despreocupación con respecto al desempeño. Esta fase del seguimiento equivale a la fase inicial de la evaluación siguiente.

### 13.3.3 Recapitulación.


Los empleados deben conocer su posición, su potencial y sus limitaciones. La revisión no debe ser negativa sino un intento positivo de ayudar al hombre a crecer y desarrollarse. Debe ponerse una acentuación particular en el desempeño de su tarea y en las realizaciones alcanzadas en ella, debe elogiarse a la persona sobre la base de su cumplimiento y no de su personalidad o de su temperamento. Se trata más bien de una estimación adicional de su trabajo.

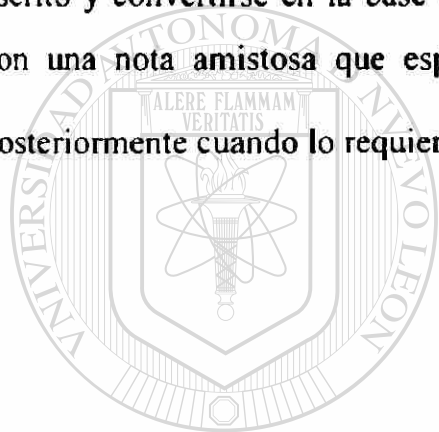
La evaluación del desempeño en la labor es también una de las mejores formas de mejorar la comunicación. Puede combinarse con una sesión de consejo y asesoramiento, y el resultado final debe ser útil para ambos.

Es importante que la forma de evaluación del desempeño sea diseñada de tal manera que el supervisor se vea obligado a ser realista, esta forma debe proporcionar

un lugar para los comentarios favorables y para las críticas constructivas, una estimación de las debilidades de la persona, así como de sus puntos fuertes, y el supervisor debe dar razones de cada calificación.

La evaluación debe ser un intercambio de ideas que ayuden tanto al empleado como al jefe a comprender mejor y a alcanzar sus metas. El resultado de la entrevista debe resumirse de tal manera que el empleado y el jefe estén de acuerdo en la estimación que se haga y en el programa relativo al futuro desarrollo del empleado.

Debe motivársele para que trate de mejorar. La estimación debe hacerse por escrito y convertirse en la base de la siguiente revisión. La entrevista debe terminar con una nota amistosa que especifique que el empleado puede hablar a su jefe posteriormente cuando lo requiera. 

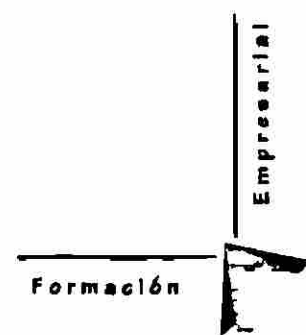


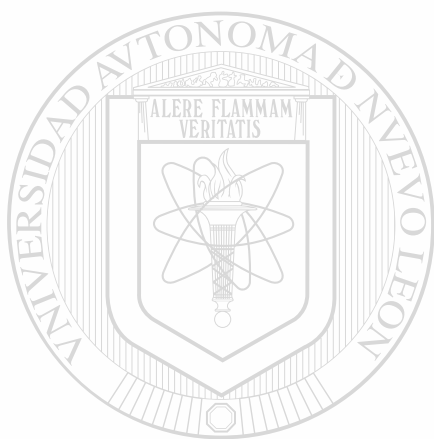
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

---

## CAPÍTULO 14 DELEGACIÓN

---

**P**odemos definir la delegación como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Aunque la delegación es la transferencia de poder legítimo, se relaciona también con las otras bases de poder. Cuando se confiere autoridad formal, el poder de recompensar y castigar va con ello hasta cierta medida. El poder de experto también se puede transmitir indirectamente con la delegación: los subordinados que actúan en el lugar del superior adquirirán poder de experto hasta el punto que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar la actividad.

⇒ *Lo que no significa delegar.*

- ◆ *No es abdicación* no es sólo cuestión de darle a la gente trabajos para realizar y decirles que los hagan. Cuando se sigue este procedimiento, los resultados se alcanzan parcialmente. Los receptores de este tipo de delegación quedan en la posición de inventar justificaciones al terminar el trabajo.
- ◆ *No es abandono de las responsabilidades del empresario.*
- ◆ *No significa que el empresario pierda el control.*
- ◆ *No significa que el empresario evite tomar decisiones:* el empresario que delega aun toma decisiones. Lo importante es que puede concentrarse en aquellas decisiones y asuntos de mayor importancia, y permitir a los subordinados elegir aquellas decisiones que serán mejor tomadas por el punto de contacto directo.

## 14.1 Las Ventajas de la Delegación

Cuando se usa debidamente, la delegación ofrece varias *ventajas importantes*. La primera y más evidente consiste en que, *cuantas más actividades pueda delegar un empresario, mayor oportunidad tendrá de buscar nuevas opciones*. Así pues, el empresario tratará de delegar no sólo los asuntos rutinarios sino también las actividades que exigen reflexión e iniciativa, de manera que pueda trabajar con la máxima eficacia en beneficio de la empresa.

Otra ventaja de la delegación estriba en que a menudo *da origen a mejores decisiones*, puesto que los subordinados, por estar más cerca de los problemas, tienden a tener una idea más completa y clara de los hechos.

Además la delegación eficaz *acelera la toma de decisiones*. Se pierde tiempo valioso cuando los subordinados deben consultar con sus superiores antes de llegar a una decisión. Este retraso se elimina cuando los subordinados están autorizados para tomar la decisión necesaria en ese momento. Por último, la delegación *hace que los subordinados acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio*. Esto no sólo contribuye a capacitar a los subordinados (*una ventaja muy importante en la delegación*), sino que además mejora su seguridad en sí mismos y su deseo de tomar la iniciativa.

## 14.2 Barreras para Delegar

Pese a las ventajas, muchos empresarios están renuentes a delegar la autoridad y muchos subordinados no la aceptan fácilmente. Los empresarios comúnmente aducen para explicar por qué no delegan: *“lo hago mejor yo”*; *“mis subordinados no tienen suficiente capacidad para eso”*; *me toma mucho tiempo explicar lo que quiero que haga”*.

La verdadera razón puede ser simplemente que el empresario sea demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo de manera efectiva. Otras barreras para delegar son la inseguridad y la confusión acerca de quién es el principal responsable de una actividad específica. Otros tienen miedo de que delegar autoridad a un subordinado reduzca su propia autoridad. Y otros se sienten amenazados si el subordinado desempeña un trabajo demasiado bien. Algunos subordinados, por otro lado, quieren eludir responsabilidades y riesgos; prefieren que el empresario tome todas las decisiones. Estas barreras se pueden superar si se siguen ciertos principios para una delegación efectiva.

### 14.3 Principios para una Delegación Efectiva

**L**a principal condición previa para lograr una delegación efectiva es la voluntad del empresario de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas. Esto significa dejarlos escoger métodos y soluciones distintos a los que hubiera seleccionado el empresario. También significa darles la libertad de cometer errores y aprender de ellos. Los errores de los subordinados no son una excusa para dejar de delegar, sino una oportunidad de ofrecer capacitación y apoyo. Una segunda condición previa para la delegación es la comunicación abierta entre el empresario y los subordinados. Los empresarios que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir de una manera más realista qué actividades delegar a cada quién. Los subordinados a los que se estimula a usar sus habilidades y que sienten que el empresario los apoya, serán, en consecuencia, los más indicados para aceptar responsabilidades. La tercera condición previa para la delegación es la habilidad del empresario de analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y las capacidades de los subordinados. Estas condiciones previas son todas importantes para llevar a cabo las actividades de una delegación efectiva, las cuales son.



⇒ *Decidir que actividades se pueden delegar.* Varios asuntos se pueden y deben delegar. Algunos de estos son decisiones menores, actividades rutinarias, etc. En cualquier caso, deberes poco comunes, muy exigentes y que signifiquen un reto, pueden delegarse a los subordinados, cosa que ayudará mucho en su desarrollo.

⇒ *Decidir quién adquirirá la responsabilidad.* ¿Quién tiene tiempo libre? ¿Requiere el trabajo de conocimientos especiales? ¿Para quién será una experiencia de desarrollo apropiada y útil? El empresario debe hacerse estas preguntas cuando decida quién de su gente adquirirá las responsabilidades.

⇒ *Delegar las responsabilidades* Proporcione toda la información relevante sobre la actividad. En la medida de lo posible, delegue de acuerdo con los resultados que se esperan, y no con los métodos a usarse. Desarrolle un clima de comunicación libre y abierta entre usted y la persona a la que ha delegado la actividad.

⇒ *Establezca un sistema de retroalimentación.* Prepare un sistema de fechas de control y o información que sirva de retroalimentación, a fin de que usted permanezca enterado de los avances. No obstante, seleccione con cuidado su sistema de retroalimentación sin olvidar que, mientras más estricto sea su control, se está efectuando, en realidad, menos delegación.


Algunas labores no pueden ser delegadas (*las que sólo el empresario o el supervisor tienen que realizar*), tales como planificar, organizar, motivar y desarrollar al personal. Estas son las tareas básicas de la administración, y sólo él puede hacerlas debido a su posición de autoridad dentro de la organización. El empresario sólo puede desarrollar al personal y motivarlo para hacer interesantes sus trabajos por medio de la delegación. Cuanta más autoridad y responsabilidad pueda delegar, así como desarrollar al personal para que piense y tome decisiones, mejor

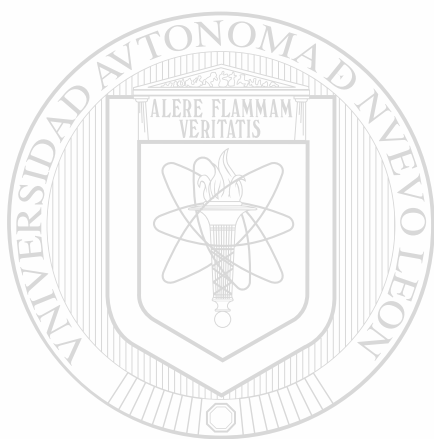
será la moral que prive dentro de la organización, mayor será el volumen de trabajo de equipo y más motivará a sus hombres. Entrará más vitalidad a la organización total y tendrá tiempo para desempeñar las tareas importantes de la administración.

Delegar es una de las técnicas más complejas dentro de la administración. El hecho de que una persona delega un trabajo no quiere decir que no tenga mas responsabilidad en ello, ya que es tan responsable como si él mismo lo hiciera, por lo tanto, delegar no es una técnica para eludir responsabilidades.

Delegar requiere capacidad de entender los puntos fuertes y los débiles de las personas, capacidad para aconsejar, asesorar y adiestrar a las personas para que realicen el trabajo en forma correcta, para que asuman responsabilidades y respondan de su trabajo.

Delegar es procurar motivar a cada persona de la organización para que piensen y tomen decisiones y asuman responsabilidades. La situación ideal es que aquella en donde la responsabilidad del trabajo se delega al más bajo nivel posible con autoridad y con facultades para tomar decisiones.

Uno de los aspectos más importantes de la actividad de delegar consiste en mantener el control del trabajo delegado. El éxito del empresario no está en hacer el trabajo él mismo, sino en reconocer a la persona ideal para hacerlo, con la certeza que tiene la preparación y el conocimiento; y le da autoridad y responsabilidad por el trabajo dejándolo que lo haga a su manera. Existen cosas que el empresario nunca debe delegar: la formulacion de las políticas o la planificación, así como la autoridad para imponer disciplina o para promover o estimular al personal. 



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 15

### SERVICIO AL CLIENTE

---

**P**ara un empresario no es suficiente cumplir tan sólo con las obligaciones del trabajo, también debe tener una personalidad adecuada. Los clientes quieren algo más que el producto o servicio que ofrece, también quieren ser bien tratados.

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio al cliente.

- ⇒ La dimensión de procedimiento
- ⇒ La dimensión personal.

Cada una es indispensable para dar un servicio de calidad.

El lado del procedimiento del servicio consiste en establecer sistemas y procedimientos para entregar productos y o servicios.

El lado del servicio comprende la manera como el personal de servicio (usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra), se relaciona con los clientes.

TABLA VIII

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS	
Procedimiento	Personal
Puntual	Amistoso
Eficiente	Personal
Uniforme	Interesado
	Gracioso
Mensaje al cliente "Nos interesa y lo atenderemos"	

## 15.1 Cuatro Pasos para la Calidad de Servicio al Cliente

- 1.- Transmita una actitud positiva a los demás.
- 2.- Identifique bien las necesidades de sus clientes.
- 3.- Satisfaga bien las necesidades de aquéllos con quienes negocia.
- 4.- Asegure el regreso de sus clientes.

### 1.- Transmite una Actitud Positiva a los Demás

Una actitud es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas. La actitud que transmita será la actitud que generalmente recibirá. Algunas formas de transmitir una actitud positiva son:

- ⇒ *Proyecte su mejor imagen:* la primera impresión es crucial porque puede que no haya oportunidad para una segunda impresión.
- ⇒ *Por medio del lenguaje corporal:* este responde a más de la mitad de los mensajes que quiere comunicar.
- ⇒ *El sonido de su voz:* el tono de la voz o la forma en que se dicen las cosas, es a veces más importante que las palabras que emplea.
- ⇒ *Cuando use el teléfono:* la habilidad en este aparato es importante ya que sólo depende de su voz.

Las relaciones con el cliente son parte integral de su trabajo y no una extensión del mismo. Nada es más importante para su empresa que los clientes, sin ellos ésta no existiría. Los clientes satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier negocio. Los negocios crecen a través de clientes satisfechos. Ellos no sólo regresan, sino además, recomiendan el servicio a sus conocidos. El interés por brindar un servicio de calidad al cliente se aprende, no se hereda.

Para dominar cualquier habilidad y ser apto para sobresalir en la atención al cliente, son precisas la práctica y la experiencia. Cuanto más se esfuerce en lograrlo, más recompensas obtendrá.

## ***2.- Identifique las Necesidades de sus Compradores***

Es importante que el empresario sepa lo que quiere el cliente; *lo que éste necesita, piensa, siente, si está satisfecho y si regresará.* Tome en cuenta lo siguiente.

- ⇒ *Conozca el tiempo requerido para un servicio de calidad al cliente.*
- ⇒ *Manténgase un paso adelante de sus clientes.*
- ⇒ *Dele la máxima atención.* Esta es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar. Esto es más que la puntualidad y la anticipación, puesto que requiere estar al tanto de las necesidades humanas de los clientes. El empresario debe aprender a analizar a sus clientes y para eso requiere de sensibilidad hacia las señales verbales y no verbales que los clientes envían; empatía, es decir, todo lo relacionado con la comprensión; esto es ponerse en el lugar del cliente.
- ⇒ *Entienda las necesidades básicas del cliente.* Los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo, una cara amiga. *El cliente tiene cuatro necesidades básicas que se deben satisfacer.*
  - ◆ *La necesidad de ser comprendido.* Aquellos que eligen los servicios que usted presta necesitan sentir que son comprendidos. Esto significa que los mensajes que el cliente envía deberían ser interpretados correctamente. Las emociones o barreras de lenguaje pueden interponerse en la buena comunicación.
  - ◆ *La necesidad de sentirse bienvenido.* Cualquiera que haga negocios con usted y que no se sienta bienvenido, no regresará. La gente necesita sentir que usted está contento de verla y que los negocios de ellos son importantes para usted.
  - ◆ *La necesidad de sentirse importante.* El ego y la autoestima son una poderosa necesidad humana. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que

haga para procurar que un cliente se sienta especial, es un paso hacia la buena dirección.

- ◆ *La necesidad de comodidad.* Los clientes necesitan comodidad física; una sala de espera donde descansar, conversar, o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica, la seguridad de ser atendidos, y que sus necesidades serán cubiertas.

*Desarrolle la habilidad de escuchar; deje de hablar y evite las distracciones.*

*Concéntrese en lo que la otra persona está diciendo, busque el significado real de lo que oye y proporcione retroalimentación.*

*Mediante la retroalimentación; conozca lo que desean sus clientes, lo que necesitan, piensan, sienten; qué sugerencias tienen y si están satisfechos.*

### **3.- Satisfaga las Necesidades de sus Compradores**

Dé a su cliente lo que quiera mediante:

- ⇒ *La realización de obligaciones complementarias importantes.* Tratar a los clientes de una manera especial significa realizar las obligaciones complementarias con energía e interés positivo, tal y como lo hace en los otros aspectos de su trabajo.
- ⇒ *Envíe mensajes claros.* La forma de cómo se comunique puede llevarlo al éxito o al fracaso en el trabajo.
- ⇒ *Diga lo apropiado.*
- ⇒ *Satisfaga las cuatro necesidades básicas de sus clientes.* Muestre comprensión, hágalos sentir bienvenidos, ayúdelos a sentirse importantes y provea un ambiente confortable.
- ⇒ *Amplíe su servicio mediante las ventas efectivas de los productos únicos de su organización.*


#### **4.- Asegure el Regreso de sus Clientes**

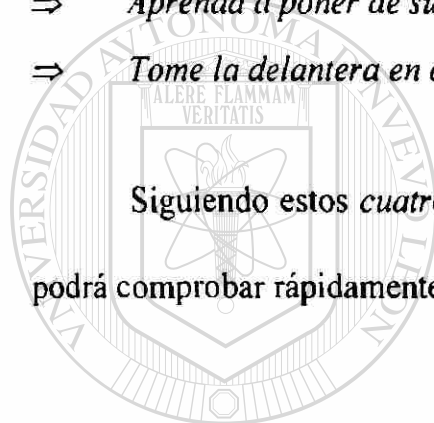
⇒ *Haga todo lo posible para satisfacer a los clientes. Para manejar acertadamente las quejas, primeramente:*

- ◆ **Escuche cuidadosamente la queja.**
- ◆ **Repita la queja y dé a entender al cliente que la oyó correctamente.**
- ◆ **Discúlpese.**
- ◆ **Reconozca los sentimientos del cliente.**
- ◆ **Explique qué acción tomará para corregir el problema; y agradezca al cliente por presentarle el problema.**

⇒ *Aprenda a poner de su parte a los clientes difíciles.*

⇒ *Tome la delantera en el servicio.*

Siguiendo estos *cuatro pasos básicos* en el trato con el cliente, el empresario podrá comprobar rápidamente el éxito en sus ventas. 

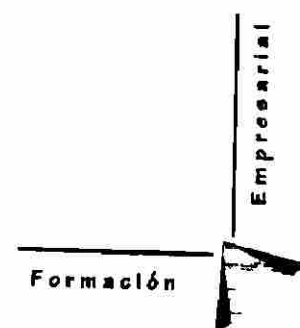


# UANL

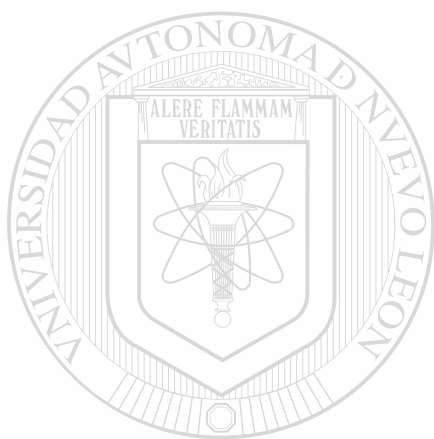
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS







# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

## CAPÍTULO 16

## EL EMPRESARIO INNOVADOR

---

## 16.1 La Práctica de la Innovación

**L**a innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio para explotar el cambio, como una oportunidad para un negocio diferente. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa. Cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario y a comportarse en forma innovadora. El emprendimiento es una conducta más que un rasgo del carácter y su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva. *El empresario innovador ve el cambio como norma saludable.* No necesariamente lleva el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Los empresarios innovadores que triunfan tratan de crear valor y de hacer una contribución, cualquiera que sea su motivación; pero los empresarios triunfadores apuntan alto, no se conforman con mejorar lo existente, tratan de crear valores nuevos y satisfacciones nuevas y diferentes; tratan de convertir un "material" en un "recurso", o de combinar recursos existentes de manera nueva y más productiva. Y es el cambio lo que siempre proporciona la oportunidad a lo nuevo y a lo diferente. Entonces, la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y hecha con un objetivo; el de los cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica. Por eso, la disciplina de la innovación (*la base del conocimiento del empresariado innovador*) es una disciplina de diagnóstico; es el examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades al empresario.

*La innovación sistemática significa la exploración de siete áreas en busca de la oportunidad de innovar. Las cuatro primeras están dentro de la empresa, por consiguiente son visibles para la gente dentro de la empresa; pero son indicadores de*

alta confiabilidad de los cambios que ya han ocurrido o que pueden hacerse con poco esfuerzo, estos son.

⇒ *Lo inesperado*: el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa.

⇒ *Lo incongruente*: entre la realidad como es y lo que se supuso “debería ser”.

⇒ *La innovación que se basa en la necesidad de un proceso*.

⇒ *El “desmoronamiento”*: el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado que toma al empresario desprevenido.

*El segundo conjunto de campos de oportunidades de innovar son los cambios producidos fuera de la industria; consta de tres áreas:*

⇒ *Cambios en la población.*

⇒ *Cambios en la percepción, modalidad y significado.*

⇒ *Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.*

Los límites entre las siete áreas son borrosos y se desplazan unos sobre otros en forma considerable. Cada una requiere un análisis diferente pues cada una tiene su característica propia, es tan probable que surjan innovaciones grandes del análisis de los síntomas de cambio, como que surjan de la aplicación masiva de los nuevos conocimientos que ha proporcionado un gran descubrimiento científico.

### 16.1.1 El Éxito Inesperado

Ningún campo ofrece oportunidades más ricas para la innovación exitosa que el éxito inesperado. En ningún otro campo son menos arriesgadas y menos arduas las oportunidades de innovar. Sin embargo, *el éxito inesperado no se analiza; es más, frecuentemente se tiende a rechazarlo*. El éxito inesperado es un desafío al juicio de la gerencia, que muchísimas veces ocurre, pero que simplemente no se advierte,

nadie le presta atención; y, por consiguiente, nadie lo explota. *Como resultado, el competidor es quien lo aprovecha y quien recibe los beneficios.*

Una razón para la ceguera ante el éxito inesperado es que los sistemas de información existentes, por lo general, no informan y mucho menos reclaman la atención de la gerencia de las empresas sobre algún éxito inesperado. Para explotar la oportunidad de innovar que ofrece un éxito inesperado se requiere de análisis, nos obliga a preguntarnos: *¿qué cambios fundamentales son apropiados ahora en nuestra empresa?, ¿Cambios tecnológicos?, ¿Cambio de mercados?* Si se hace frente a esas preguntas, es muy probable que el éxito inesperado presente las oportunidades de innovación más compensatorias y menos arriesgadas.

La forma de detectar y comportarse ante el éxito inesperado es, primeramente, organizar una búsqueda del mismo, controlar que se informe lo inesperado y preguntarse *¿Qué significaría para mi si lo exploto?, ¿A dónde me llevaría?, ¿Qué debería hacer para convertirlo en una oportunidad?, ¿Cómo lo enfrento?* Esto significa, primero, que el empresario debe tomarse tiempo para pensar y discutir los éxitos inesperados; segundo, que debe haber alguien designado para analizar el éxito y para pensar en su explotación. El empresario innovador también necesita aprender qué es lo que el éxito inesperado exige de él. El éxito inesperado exige que el personal sea el más capaz posible y no algo que se equipa con personas disponibles. Exige seriedad y apoyo del empresario, de la misma dimensión de la oportunidad, y la oportunidad es grande.

### ***El fracaso inesperado.***

De manera diferente a la de los éxitos, los fracasos no pueden rechazarse y es muy raro que pasen inadvertidos, pero rara vez se los ve como síntomas de oportunidad. Muchos fracasos son, por supuesto, nada más que errores, codicia, impulsados por raciocinio o incompetencia, ya sea en el diseño o en la ejecución. Si algo fracasa pese a haber sido planificado con cuidado y ejecutado en forma

consciente, el fracaso a menudo encubre un cambio subyacente y, por consiguiente, una oportunidad.

Las suposiciones en las que se basa el diseño de un producto o un servicio, o la estrategia de mercado ya no responden a la realidad. Tal vez los clientes han cambiado los valores o la percepción; aun cuando sigan comprando la misma cosa, adquieren en realidad algo a lo que asignan un valor diferente. O tal vez lo que siempre ha correspondido a un tipo de mercado y a un uso determinado, ahora esté dividiéndose en partes diferentes y cada parte exige algo diferente. Esos cambios representan oportunidades para innovar.

Cuando el empresario se ve ante un fracaso inesperado, suele pedir que se le estudie y analice más profundamente; pero, *lo que en realidad exige el fracaso inesperado es salir a mirar y escuchar*. Siempre debe considerarse como el síntoma de una oportunidad para innovar y actuar en consecuencia.

Es tan importante prestar atención al éxito de un competidor como a su inesperado fracaso. En cualquier caso debe tomarse seriamente el acontecimiento como un posible síntoma de oportunidad para el empresario innovador. En cualquiera de los casos, uno no se debe limitarse a “analizar”. *Hay que salir a observar y escuchar*. La innovación es un trabajo racional, premeditado, sistemático y organizado. Pero es más perceptivo que conceptual. Por supuesto que lo que el innovador ve y aprende, debe someterse al análisis lógico, riguroso y estricto. La “intuición” no basta y en verdad no sirve si por “intuición” se entiende “lo que siento”. Porque eso significa, por lo general, “lo que me gustaría que fuera” y no “lo que veo que es”. Pero el análisis con todo su rigor, con todos sus requerimientos de pruebas y evaluaciones, debe basarse en la percepción de un cambio, de la oportunidad, de la nueva realidad, de la incongruencia entre lo que muchos creen que todavía es la realidad y lo que ésta es en ese momento. Eso requiere la capacidad de

decir: *“Aún no sé lo bastante como para analizar pero lo descubriré”* . *Saldré a mirar, a hacer preguntas, a escuchar.*

Precisamente, porque lo inesperado nos sacude fuera de las ideas preconcebidas, fuera de nuestras suposiciones y nuestras certidumbres, es un terreno tan fértil para la innovación premeditada y efectiva.

***La sorpresa (el acontecimiento externo inesperado).***

Los acontecimientos externos, es decir los que no se registran en la información y las cifras que utiliza una gerencia para mejorar la institución, son igualmente importantes . Y suelen ser los de mayor importancia.

Por consiguiente, es posible que el acontecimiento externo inesperado ofrezca la mejor oportunidad de innovar con poco riesgo a la empresa. Para este estilo de oportunidad puede que sea imprescindible la experiencia y la capacidad de movilizar grandes recursos.

### **16.1.2 Lo Incongruente**

Como los cambios que producen el acontecimiento inesperado, los que dan por resultado algo incongruente, son cambios dentro de una empresa, un mercado o un proceso.

*Existen varias clases de incongruencias :*

- ⇒ La incongruencia entre las realidades económicas de una empresa.
- ⇒ La incongruencia entre la realidad de una empresa y las suposiciones sobre esa realidad.
- ⇒ La incongruencia entre los esfuerzos de una empresa y los valores y expectativas de los usuarios.

⇒ La incongruencia interna dentro del ritmo o de la lógica de un proceso.

***Realidades económicas incongruentes.***

A veces es imposible imaginar por qué el aumento de la demanda no da por resultado una mejor producción. El innovador no trata de entender por qué las cosas no funcionan como debieran. El innovador se pregunta: “¿Cómo podría explotarse esa incongruencia?, ¿Qué la convertiría en una oportunidad?, ¿Qué se puede hacer?” Lo incongruente entre las realidades económicas es un llamado a la acción. A veces el curso de la acción es obvio aunque el problema sea oscuro. Y a veces entenderemos el problema y no sabemos qué hacer. La innovación que explota con éxito una incongruencia entre las realidades económicas debe ser simple y no complicada; “obvia” más que grandiosa.

***La incongruencia entre la realidad y lo que se supone que es.***

Cada vez que los que trabajan en una industria no ven la realidad, cada vez que hacen suposiciones equivocadas sobre la realidad, dirigen mal sus esfuerzos. Se dedican a lo que no dará resultados. Entonces se producen incongruencias que ofrecen la oportunidad para innovar con éxito a aquél que la percibe y la explota.

***La incongruencia entre la percepción de los valores y expectativas del cliente y la realidad de los mismos.***

La reacción del productor y proveedor típico es quejarse de que los clientes son “irracionales” o “no quieren pagar la calidad”. Cada vez que se oye esa queja hay mucho motivo para pensar que los valores y expectativas del productor y el proveedor son incongruentes con los de los consumidores. Y entonces hay una razón para buscar la oportunidad de innovar que será simple, muy específica y con buena probabilidad de éxito.

### ***La incongruencia dentro del ritmo y la lógica de un proceso.***

La incongruencia interna del proceso, la incongruencia en su ritmo o en su lógica no es una cuestión sutil; para los usuarios es muy conocida, y para el empresario es una auténtica oportunidad para hacer una innovación exitosa, sólo debe haber alguien que escuche, alguien que tome seriamente las quejas de los usuarios: el propósito de un producto es satisfacer al cliente. Si se acepta y se actúa sobre esa base, usar la incongruencia como oportunidad para innovar resulta muy fácil y muy efectiva. Sin embargo, existe una limitación: por lo común sólo es visible para la gente que está dentro de la empresa. No es algo que cualquiera de afuera escuche o detecte, entienda y explote.

### **16.1.3 La Necesidad del Proceso**

La necesidad del proceso, en forma diferente a otras fuentes de innovación no aparece en el medio interno o externo. Aparece con el trabajo que hay que realizar. Su foco está en la tarea más que en la situación. Perfecciona un proceso que ya existe. Reemplaza un eslabón débil; rediseña un proceso antiguo sobre la base de nuevos conocimientos. A veces hace posible un proceso porque proporciona el “*eslabón perdido*”.

*La innovación exitosa basada en la necesidad del proceso requiere :*

- ⇒ Un proceso autocontenido.
- ⇒ Un eslabón “*débil*” o “*perdido*”.
- ⇒ La definición clara del objetivo.
- ⇒ La definición clara de las especificaciones para la “*solución correcta*”.
- ⇒ Alta receptividad o sea la aceptación total de que “*debe haber una manera mejor*”.

*Es necesario hacer algunas advertencias importantes :*



1. La necesidad debe ser entendida. No basta con que *"se la sienta"*. Si no se la entendiera no se podría definir las especificaciones de la solución.
2. Podemos entender a veces, pero no tenemos conocimiento necesario para hacer el trabajo.
3. La solución debe ser acorde con la forma en que la gente hace el trabajo y cómo desea hacerlo.

En cuanto se ha encontrado la necesidad del proceso, debe probarse según los criterios anteriores: *el proceso debe ser autocontenido*; debe haber un eslabón *"débil"* o *"perdido"*. El objetivo debe estar bien definido; la solución debe estar definida claramente; y tiene que haber una necesidad que todos experimenten. Y entonces la oportunidad provista por la necesidad del proceso debe probarse contra otras tres condiciones. *¿Comprendemos qué es lo que se necesita?, ¿Tenemos los conocimientos disponibles o pueden obtenerse dentro "del estado del trabajo"?, ¿Está de acuerdo la solución con las costumbres y valores de los eventuales usuarios?*

#### **16.1.4 La Estructura del Mercado y de la Industria**

Un cambio en la estructura del mercado o de la industria es también una importante oportunidad para innovar, requiere empresariado innovador por parte de cualquier miembro de la empresa. Requiere que cada uno vuelva a preguntarse: *¿Qué es nuestro negocio?* Y cada miembro tendrá que dar una respuesta diferente, y, sobre todo, nueva a esa pregunta.

Un cambio en la estructura de la industria ofrece una oportunidad excepcional a los que están fuera de la industria. El cambio así como las oportunidades que ofrece son bien visibles y totalmente predecibles. Los que están en la industria los ven sobre todo como amenazas. Los de afuera, que innovan, pueden convertirse en un factor

muy importante de alguna industria primordial, o de un área de la misma, muy rápido y con riesgo relativamente bajo.

*Existen ciertos indicadores muy visibles y seguros de que se aproxima un cambio en la estructura de la industria y de la oportunidad que proporcionará ese cambio.*

1. El primer indicador, el de más confianza y el que se detecta más fácilmente, es el crecimiento rápido de una industria. Si una industria crece significativamente más rápido que la economía o la población, puede predecirse con alta probabilidad de acierto que su estructura cambiará en forma radical, a más tardar cuando haya duplicado su volumen. Los métodos que existen todavía son buenos así que nadie se siente inclinado a modificarlos. Pero están por convertirse en obsoletos.
2. Cuando una industria ha duplicado su volumen, es probable que la manera en que ve y sirve a su mercado haya llegado a ser inadecuada. En particular, la manera en que los dirigentes tradicionales defienden el mercado y lo segmentan, ya no responde a la realidad. Sin embargo, las cifras y los informes todavía representan la visión tradicional del mercado.
3. Otro desarrollo que pareciera que podría producir un cambio repentino en la estructura de la industria y nuevas oportunidades para innovar, es la convergencia de tecnologías que antes parecían muy separadas y definidas.
4. Una industria está madura para un cambio fundamental en su estructura si la forma en que negocia está cambiando con rapidez.

Las innovaciones que explotan los cambios en la estructura de una industria son particularmente efectivas si la industria y sus mercados están dominados por un fabricante o proveedor muy grande, o por pocos.

Un cambio en la estructura de la industria o del mercado es una oportunidad grande para *el análisis, el diagnóstico y la innovación sistemáticas*. El empresario innovador tiene una alta probabilidad de hallar oportunidades; por supuesto que

cuando cambia la estructura de la industria o del mercado, los productores y proveedores que en ese momento son líderes, volverán a no tener en cuenta los sectores de mercado que crecen con rapidez. Se aferrarán a sus métodos que estarán volviéndose antifuncionales y obsoletos. Las nuevas oportunidades de crecimiento raramente convienen a la manera en que la industria siempre ha enfocado el mercado. El innovador tiene, en consecuencia, una buena probabilidad de que lo dejen solo. Durante algún tiempo, los viejos negocios o en el campo de referencia, seguirán sirviendo bien al viejo mercado. Es poco probable, entonces, que presten atención al desafío; lo tratan con condescendencia o lo ignoran. Queda por hacer una recomendación, es esencial que la innovación sea simple. Las cosas complicadas no funcionan.

### 16.1.5 Los Cambios Demográficos

De todos los cambios externos, los demográficos o cambios en la población, de tamaño, grupos de edad, composición, trabajo, status de educación y de ingresos, son los más claros, no son ambiguos y sus consecuencias son las más predecibles.

La demografía hace su impacto mayor en lo que se habrá de comprar y en qué cantidades. Lo que hace de la demografía una oportunidad muy halagüeña para el empresario innovador no es tenida en cuenta por los que toman las decisiones. Todavía se afearan a la suposición de que la demografía no cambia o que no cambia con rapidez. Y por eso rechazan hasta la más clara evidencia de los cambios demográficos.

### 16.1.6 Los Cambios en la Percepción

En las matemáticas no hay diferencia entre un vaso “medio lleno” y uno “medio vacío”. Pero el sentido de las dos expresiones es totalmente diferente y

también lo son las consecuencias que derivan de cada una. Y si la percepción general cambia de ver el vaso “*medio lleno*” a “*medio vacío*”, hay oportunidades importantes para innovar.

Al explotar un cambio en la percepción, los innovadores pueden contar con la exclusividad en el nuevo campo durante mucho tiempo. Lo que determina que el vaso esté medio lleno o medio vacío es el concepto y no el hecho, se origina en experiencias que podríamos llamar existenciales. Es algo concreto, puede definirse, probarse y explotarse como oportunidad para innovar.

Los ejecutivos y los empresarios admiten la potencia de la innovación basada en la percepción. Pero tienden a temer que no sea “*práctica*”. Consideran que el innovador basado en la percepción es “*raro*” o “*alocado*”, pero este siempre está alerta de la oportunidad, ve el cambio como oportunidad y la hace en el momento oportuno ya que este es la esencia.

La imitación creadora no funciona en la explotación de los cambios de percepción como oportunidades. Ahí se debe ser el primero. Precisamente porque hay tanta incertidumbre respecto del cambio de percepción (*porque a veces no puede saberse si es una moda o si es permanente ni cuáles serán las consecuencias*); las innovaciones basadas en la percepción deben comenzar siendo pequeñas y específicas.

### 16.1.7 Los Nuevos Conocimientos

La innovación basada en los nuevos conocimientos es la “*super-estrella*” del empresariado innovador. Logra la publicidad. Consigue el dinero. Es lo que normalmente se entiende cuando la gente habla de innovación. Por supuesto, no toda innovación basada en un nuevo conocimiento es importante. Algunas son

verdaderamente triviales. Las innovaciones basadas en el conocimiento difieren de todas las demás en sus características fundamentales: lapso de vida, tasa de fracaso, predictibilidad y en el desafío que presentan al empresario innovador. Y, como la mayoría de las “*super-estrellas*”, la innovación basada en el conocimiento es temperamental, caprichosa y difícil de manejar.

Las características de la innovación basada en el conocimiento son las que tienen la duración más larga entre todas las clases de innovación. Hay un período muy largo entre el surgimiento de un conocimiento nuevo y su aplicación tecnológica. Y también hay otro largo período antes de que la nueva tecnología se aplique a la producción, procesos o servicios.

El período no productivo de las innovaciones basadas en un nuevo conocimiento no es exclusivo de las que se basan en conocimientos científicos o tecnológicos. Existen igualmente en las que tienen como fundamento conocimientos de otro orden. En otras palabras, el período de espera para la aplicación de un conocimiento y para su aceptación en el mercado, es de veinticinco a treinta y cinco años. Y eso no ha variado.

La segunda característica de las innovaciones basadas en el conocimiento nuevo (*y es exclusiva*) es que casi nunca tienen a un solo factor como fundamento sino a la convergencia de varias clases de “*conocimientos*”; no todas ellas científicas o tecnológicas.

Hasta que todos los conocimientos necesarios están disponibles, la innovación basada en nuevos conocimientos es prematura y fracasará. En casi todos los casos la innovación se produce cuando todos los factores necesarios ya se conocen y se aplican en alguna otra cosa. Por cierto que hasta la convergencia de los conocimientos, el período de aplicación de una innovación basada en el conocimiento ni siquiera ha comenzado.

Las características de la innovación basada en nuevos conocimientos son muy diferentes a los de cualquier otra clase de innovación, y estas son.

1. *En primer lugar requiere de un análisis cuidadoso de todos los factores necesarios: conocimientos sociales, económicos y de percepción.* El análisis debe identificar los factores que aún no están disponibles para que el empresario innovador decida si puede desarrollarlos, o si conviene postergar la innovación porque aún no es posible.
2. *El segundo requerimiento es el enfoque claro de la posición estratégica de la innovación.* No puede introducirse en el mercado para ensayarse. La introducción en el mercado crea entusiasmo y atrae a otros de manera que el innovador debe acertar desde el primer momento. No es probable que tenga una segunda oportunidad. En este tipo de innovación existen tres diferentes enfoques.
  - ◆ Desarrollar un sistema completo que dominaría el campo.
  - ◆ Crear el mercado para sus propios productos.
  - ◆ Concentrarse en una función clave. Este último ocupa una posición estratégica.
3. *El innovador debe aprender y practicar la gerencia de empresa innovadora.*

Para triunfar, una innovación debe estar madura; debe existir receptividad para ella. Ese riesgo es exclusivo de este tipo de innovación; la que se basa en la necesidad del proceso también requiere receptividad, pero puede investigarse con anticipación, con métodos convencionales y conocidos y con buena probabilidad. La receptividad para una innovación basada en el conocimiento nuevo rara vez puede predecirse, calcularse o suponerse. Ese riesgo es inherente a esta innovación y es una función de su potencia. Todas las otras innovaciones explotan un cambio que ya tuvo lugar, pero en la que se basa en los nuevos conocimientos, es ella la que produce el cambio.

Intenta crear una necesidad. Y nadie puede decir por anticipado si el usuario va a ser receptivo o no.

No hay manera de eliminar el riesgo ni de reducirlo. La “*investigación del mercado*” no funciona pues no puede investigarse el mercado de algo que no existe. La “*investigación de opinión*” seguramente no es tan inútil pero puede hacer daño. Por lo menos es lo que indica la experiencia de los expertos sobre la receptividad. No existe otra solución, si queremos una innovación basada en conocimiento nuevo, debemos arriesgarnos a que no tenga receptividad.

## 16.2 La Idea Brillante

**E**s probable que las innovaciones basadas en una “*idea brillante*” superen en número a todas las demás juntas, sin embargo, las ideas brillantes son la fuente de mayor riesgo y menor éxito de oportunidades para innovar. La tasa de mortalidad es enorme; no más de una de cada cien patentes de innovaciones de esta clase gana lo suficiente como para compensar los gastos de desarrollo y de patente. Una proporción mucho menor aun, tal vez sólo de una en quinientos, gana algo de dinero; y nadie sabe qué ideas para una innovación basada en una idea brillante tiene una probabilidad buena de triunfar y cuáles están destinadas al fracaso.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El empresario innovador debiera dejar de lado las ideas brillantes por seductoras que sean las historias de las que produjeron innovaciones triunfantes. Debe mejor ser sistemático y analizar los campos que pueden ser analizados: lo inesperado, las incongruencias, las necesidades de un proceso, los cambios en el mercado y en la estructura de la industria, la demografía, los cambios en las percepciones y los nuevos conocimientos.

Hay lo suficiente en estos campos para mantener ocupado a cualquier empresario innovador y a cualquier negocio. En realidad, hay mucho más en esos campos de lo que cualquiera pudiera explotar completamente. Y en esas áreas sabemos cómo buscar, y qué hacer.

Y sin embargo una economía empresarial no puede desechar la innovación basada en una idea brillante. La innovación individual de esta clase no puede predecirse, ni organizarse ni sistematizarse y fracasa en la inmensa mayoría de los casos. Y muchísimas son triviales desde el principio.

En la teoría y en la práctica de la innovación y del empresariado innovador, la innovación basada en una idea brillante pertenece al apéndice. Debe ser apreciada y compensada. Representa cualidades que necesita la sociedad: *iniciativa, ambición e ingenio*.

### 16.3 Los Principios de la Innovación

**L**a innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la práctica de la innovación, y es también todo lo que necesita presentarse y discutirse pues cubre por lo menos el noventa por ciento de las innovaciones efectivas.

⇒ Lo que debe hacerse.

♦ *La innovación sistematizada e intencional comienza con el análisis de las oportunidades.* Empieza pensando en las fuentes de oportunidades para innovar. En campos diferentes, las distintas fuentes tendrán distinta importancia en diferentes momentos. Debe analizarse en forma sistemática todas las fuentes de oportunidades para innovar, no basta “estar alerta”, la búsqueda debe ser organizada y sobre todo una base sistemática y regular.

♦ *La innovación es conceptual y perceptiva.* La segunda cosa que se debe hacer para innovar es salir a observar, preguntar y escuchar. Nunca se acentúa demasiado ese punto. Los innovadores de éxito usan ambos lados del cerebro, estudian las cifras, a la gente, trabajan analíticamente cómo debe hacerse la innovación para satisfacer una oportunidad; y entonces salen a observar a los clientes, a los usuarios, para



saber cuáles son sus expectativas, sus valores y sus necesidades. La receptividad puede ser percibida como los valores, se puede percibir que este o aquel enfoque no sirve para las expectativas, los hábitos, el comportamiento de la gente que debe usar la innovación; y entonces uno puede preguntar: *¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?* Si no se hace, se corre el riesgo de tener la innovación correcta en forma incorrecta.

◆ *Para ser efectiva, una innovación debe de ser simple y bien centrada.* Debe hacer una sola cosa. De otra manera, confunde. Si no es simple tampoco tendrá éxito. Todo lo nuevo tiene problemas. Si es complicado, no puede repararse con facilidad. Todas las innovaciones efectivas son maravillosamente simples. Por cierto que el mejor elogio que puede recibir una innovación es que la gente diga: *“Es obvio. ¿Por qué no se me ocurrió a mí?”* Hasta la innovación que crea usos nuevos y mercados nuevos debe tener una aplicación clara y específica. Debe estar centrada en una necesidad específica a la que satisface. Debe producir un resultado final sin necesidad de agregados.

◆ *Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas.* No son grandiosas. Tratan de hacer una sola cosa específica. Las cosas grandiosas, las que tienden a “*revolucionar la industria*”, por lo general, no funcionan. También resulta favorable que las innovaciones puedan empezar con poco: poco dinero, poca gente y un mercado limitado. De otro modo no hay tiempo suficiente para hacer los ajustes y cambios que son casi siempre necesarios para que la innovación triunfe. Es raro que las innovaciones estén más que “*casi bien*” al principio. Entonces, las modificaciones pueden hacerse solamente si la escala es pequeña y los requerimientos, modestos en cuanto a dinero y personal.

◆ *Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo.* Si una innovación no tiene como objetivo ser líder desde el primer momento es probable que no sea lo suficientemente innovadora. Las estrategias varían muchísimo, desde las que

apuntan a dominar una industria o mercado a las que tienden a encontrar y ocupar un “*nicho ecológico*” en un proceso o mercado. Todas las estrategias del empresariado innovador, es decir, todas las que explotan una innovación, deben aspirar al liderazgo en un campo determinado. De otra manera sólo crean la oportunidad para la competencia.

⇒ ***Lo que no debe de hacerse.***

- ◆ ***Lo primero es no tratar de ser astuto, las innovaciones van a ser manejadas por seres humanos comunes.*** Cualquier cosa que necesite astucia para su manejo o producción, está destinada al fracaso, ya sea por su diseño o su fabricación.
- ◆ ***No diversifique.*** No trate de que la innovación cumpla varias funciones, céntrese en una cosa.
- ◆ ***No innove para el futuro. Innove para el presente.*** Una innovación puede hacer impacto a largo plazo; puede no haber llegado a su madurez hasta después de veinte años.

Un empresario innovador tiene éxito porque analiza en forma sistemática las fuentes de oportunidades para innovar, ven y seleccionan la oportunidad que presenta menores y bien definidos riesgos, como cuando se explota lo inesperado o una necesidad del proceso. Esas oportunidades son preferibles a las de mucho riesgo<sup>®</sup> como suelen ser las innovaciones basadas en conocimientos nuevos. Los innovadores exitosos son conservadores. Deben serlo. No enfocan el riesgo sino la oportunidad.

La empresa que no innova no puede evitar el envejecimiento y la declinación. Un obstáculo real para el empresariado innovador y la innovación es el éxito del negocio tradicional. El problema reside en el éxito de la empresa que es “*saludable*” y no padece enfermedad degenerativa producida por la burocracia, la censura o la complacencia.

*La gerencia empresarial innovadora exige políticas y prácticas en cuatro campos principales.*

- ◆ *Primero: exige que la organización sea receptiva a la innovación y esté alerta para el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. Debe estar organizada para llevar a cabo la ardua tarea del empresariado innovador. Requiere políticas y prácticas para crear el clima innovador.*
- ◆ *Segundo: exige la evaluación sistemática del desempeño de la compañía como empresa innovadora y los conocimientos necesarios para mejorar el desempeño.*
- ◆ *Tercero: requiere prácticas específicas respecto de la estructura de la organización, respecto del personal superior y dirección y respecto de la compensación material, incentivos y recompensas. (Radiografía del negocio).*
- ◆ *Por último: siempre debe haber un plan de innovación con objetivos definidos.*

Esas son las políticas fundamentales que debe seguir un negocio con dirección y administración empresarial innovadora. Eso es lo necesario para que una empresa y su dirección codicie las cosas nuevas; lo necesario para que vea la innovación como el curso de acción indispensable, normal y saludable. Porque se basa en una radiografía del negocio, es decir en el análisis y el diagnóstico del negocio en la actualidad con sus productos, servicios y mercados, este enfoque asegura también que no se dejará de lado el negocio existente por dedicarse a la búsqueda de lo nuevo; asegura que las oportunidades de lo existente no se sacrificarán por la fascinación que ejerce la novedad.

*La radiografía del negocio es la herramienta para tomar decisiones; nos capacita a destinar recursos para obtener resultados. También hace que podamos determinar cuánto se necesita para crear el negocio de mañana, con sus nuevos productos, servicios y mercados. Nos capacita para convertir en acción las intenciones de innovar.*

Para convertir al negocio existente en empresarial innovador, debe ser dirigido y administrado para poder ser el primero que vuelva obsoletos a sus propios productos y servicios, en lugar de esperar que lo haga un competidor. Debe estar dirigido para ver en lo nuevo una oportunidad y no una amenaza. Debe estar dirigido para trabajar hoy en los productos, servicios, procesos y tecnologías que crearán un mañana diferente.

## 16.4 Estrategias del Empresariado Innovador

**H**ay cuatro estrategias específicas del empresariado innovador.

- ⇒ Meterse a lo grande.
- ⇒ Golpear donde nadie ha golpeado.
- ⇒ Encontrar y ocupar nichos ecológicos especializados.
- ⇒ Cambiar las características económicas de un producto, mercado o industria.

Estas cuatro estrategias no son excluyentes. A menudo el mismo empresario innovador combina dos, o elementos de tres, en una sola. No siempre se diferencian en forma neta, cada una de las cuatro tiene sus requerimientos previos, cada una exige una conducta específica del empresario innovador, cada una tiene sus propias limitaciones y cada una lleva apareados sus propios riesgos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 16.4.1 Meterse a lo Grande

Con esta estrategia, el empresario quiere obtener el liderazgo, o el dominio de un mercado nuevo o de una nueva industria. Este es el enfoque que muchos consideran la estrategia del empresariado innovador por excelencia. No siempre esta estrategia tiene el objetivo de crear un gran negocio, aunque sí apunta a dominar el mercado.

Esta estrategia requiere un objetivo ambicioso; de otra manera está destinada al fracaso. Esta estrategia aspira siempre a crear una industria nueva o un mercado nuevo. Por lo menos *"meterse a lo grande"* aspira a crear un proceso nuevo muy diferente y nada convencional.

En esta estrategia es recomendable que el empresario sea ajeno al campo en donde pretende innovar, ya que puede resultar una ventaja. La persona ajena no sabe lo que sabe todo el mundo en ese campo y, por consiguiente, ignora lo que no debe hacerse.

Si se emplea esta estrategia ocurre lo mismo que cuando se dispara un cohete a la luna. La desviación de una fracción de minuto de la trayectoria hace que el cohete se pierda en el espacio. Es muy difícil ajustar o corregir la estrategia de *"meterse a lo grande"* sobre la marcha. Por eso, el uso de esta estrategia requiere de un análisis profundo. La innovación debe basarse en el intento cuidadoso de explotar una de las principales oportunidades para la innovación.

Sólo sobre la base del análisis profundo de la oportunidad para innovar puede tener éxito la estrategia. Aun entonces, requiere una gran concentración del esfuerzo, debe existir un solo objetivo y todos los esfuerzos deben concentrarse en lograrlo. Y cuando el esfuerzo comience a producir resultados, el innovador debe estar preparado para movilizar recursos masivos.

Entonces, cuando ya la innovación es un negocio triunfal, comienza realmente el trabajo. Esta estrategia exige esfuerzos continuos y grandes para que la empresa mantenga la posición líder; de otra manera, todo lo que se habrá hecho es crear un mercado para la competencia. El innovador debe trabajar más duro que antes cuando liderea el mercado, y continuar haciendo esfuerzos por innovar y en escala muy grande. El presupuesto para la investigación debe ser mayor después de que la

innovación haya tenido éxito. Deben buscarse nuevas aplicaciones, nuevas aplicaciones, nuevos clientes para convencer de que deben probar el nuevo producto.

Sobre todo, el empresario innovador que ha triunfado "*metiéndose a lo grande*", debe hacer que su propio producto sea obsoleto antes de que lo haga la competencia. El trabajo para obtener el sucesor del producto o proceso triunfante tiene que comenzar de inmediato, con la misma concentración y el mismo esfuerzo y la misma inversión de recursos que llevaron al primer éxito.

Por último el empresario triunfador debe ser el que rebaje el precio del producto o proceso. Mantener los precios altos equivale a proteger con un paraguas a los competidores potenciales y a animarlos.

La estrategia de "*meterse a lo grande*" es muy peligrosa, de hecho existen otras estrategias que toman como base el fracaso de ésta para ganar el mercado. Es gratificante cuando se triunfa, pero es demasiado peligrosa y demasiado difícil para usarla cuando las innovaciones no son de importancia fundamental. Sirve para una pequeña minoría de innovaciones. Exige un análisis profundo y una comprensión auténtica de las fuentes de innovación y de su dinámica. Requiere una extrema concentración de esfuerzos y recursos importantes. En la mayor parte de los casos hay otras estrategias disponibles y preferibles, no tanto porque sean menos arriesgadas sino porque para la mayor parte de las innovaciones, la oportunidad no es tan grande como para justificar los costos, esfuerzos y recursos que exige "*meterse a lo grande*".

#### 16.4.2 Golpee Donde Nadie ha Golpeado

*Esta estrategia se subdivide en dos :*

- ⇒ Imitación creativa.
- ⇒ Yudo empresarial innovador.

♦ **La imitación creativa.**

Imitación y creativa son dos palabras contradictorias. Lo creativo debe ser original, y si no hay algo que puede ser original es la imitación; sin embargo, la expresión tiene sentido: describe una estrategia que esencialmente es "imitación". Lo que hace el empresario innovador es algo que ya hace otro. Es creativo porque el que aplica la estrategia de "imitación creativa" comprende lo que la innovación representa mejor que la gente que innovó.

Eso es imitación creativa. Esperar a que alguien establezca lo nuevo pero sólo en forma aproximada. Ponerse a trabajar entonces y salir al poco tiempo con lo que debe ser lo nuevo para ser útil, para satisfacer al cliente, para hacer lo que los clientes necesitan y desean comprar. Entonces, resulta apropiada la imitación creativa y se adueña del mercado.

Como la estrategia de "atreverse a lo grande", la "imitación creativa" aspira al liderazgo en la industria y el mercado. Es menos peligrosa que aquella; cuando el imitador creativo empieza a trabajar, el mercado ya está establecido y el producto ha sido aceptado. Por cierto, existe una demanda mayor que la que el innovador puede satisfacer con facilidad. Ya se conocen, o se pueden conocer, las segmentaciones del mercado. Para entonces, la mercadotecnia puede descubrir qué compran los clientes, cómo compran, a qué valor, etc. Casi todas las incertidumbres que abundan cuando aparece el innovador original, han sido aclaradas o por lo menos estudiadas y analizadas. Por supuesto, que el innovador original puede hacer las cosas bien desde el principio, cerrando la puerta a la "imitación creativa".

El innovador creativo explota el éxito de otros innovadores, esta no es una innovación en el sentido más frecuente de la palabra; el imitador creativo no inventa un producto, sino que lo perfecciona y lo ubica, agrega algo que le faltaba. *El imitador creativo ve los productos y servicios desde el punto de vista del cliente.*

La imitación creativa se inicia en los mercados más que en los productos y con los clientes más que con los fabricantes. Está enfocada en el mercado y dirigida a él; lo que requiere es un mercado en rápido crecimiento. Los imitadores creativos no tienen éxito cuando quieren quitar clientes a los que introdujeron un producto nuevo; atienden los mercados que los pioneros han creado, pero que no satisfacen en la forma adecuada. La imitación creativa satisface la demanda que ya existe. No la crea.

La imitación creativa tiene sus propios riesgos y son considerables. Los imitadores creativos suelen sentirse tentados por dispersar sus esfuerzos en el intento de no apostar todo sobre una sola cosa. Otro peligro es el de no interpretar bien la tendencia del mercado e imitar “creativamente” lo que no corresponde.

Es probable que la imitación creativa funcione mejor en las áreas de la alta tecnología por una simple razón: los innovadores con alta tecnología se centran menos en el mercado que en el producto y su tecnología. Por consiguiente, suelen no comprender el motivo de su éxito y no lo explotan lo suficiente ni satisfacen la demanda que ellos mismos han creado. Como la imitación creativa aspira a dominar el mercado, es más apropiada para un producto, proceso o servicio importante; exige menos de un mercado que “*atreverse a lo grande*”; es menos arriesgada. Cuando los imitadores creativos se ponen a trabajar, el mercado ya está identificado y ya ha sido creada la demanda. Lo que no tiene de riesgo lo tiene de exigencia, en cuanto a estar alerta, ser flexible y aceptar el veredicto del mercado y, sobre todo, la exigencia de muchísimo trabajo y esfuerzos masivos.

♦ *El yudo empresario innovador.*

De todas las estrategias, especialmente de las que aspiran a dominar una industria o un mercado, el “*yudo empresario innovador*” es la menos arriesgada y la de mayor probabilidad de éxito. Las empresas tienden a atenerse a sus costumbres y por ello pueden perder el liderazgo del mercado.



Existen cinco malos hábitos que son los más comunes y capacitan al recién llegado para usar el “*yudo empresario innovador*” y catapultarse a la posición de líder en una industria, contra las compañías establecidas.

1. El primero es lo “*no inventado aquí*”. Es la arrogancia de algunas compañías o industrias que las lleva a creer que algo nuevo no puede ser bueno porque no fue inventado por ella. Y así es como desdeñan al invento.
2. Otra mala costumbre es *la tendencia a “descremar” el mercado*, es decir, a *obtener la parte “flotante” de las grandes ganancias*; el descremado es un intento de cobrar por las contribuciones pasadas. Una vez que un negocio adquiere esa costumbre es probable que continúe practicándola y entonces será vulnerable al yudo empresario innovador.
3. Más debilitante aún es la tercera mala costumbre: *la creencia en la “calidad”*. La calidad de un producto o un servicio no es lo que el fabricante pone en él sino lo que el usuario aprovecha y desea pagar por una ventaja.
4. Estrechamente relacionada con el “*descremado*” y la “*calidad*” está la cuarta mala costumbre: *el ilusorio precio “premio”*. Un precio premio es una invitación al competidor. Los precios premio en lugar de dar alegría y ser motivo del aumento de las acciones o de las ganancias, deben considerarse como una debilidad peligrosa, como una amenaza.
5. Finalmente, la quinta mala costumbre es típica de los negocios establecidos y conduce a su caída. *Maximizar en lugar de optimizar*. A medida que el mercado crece y se desarrolla, tratan de satisfacer a todos los usuarios con el mismo producto o servicio.

Lo que primero hace el yudo empresario innovador es establecer una cabecera de puente y una que los líderes no defienden o lo hagan con poco vigor; una vez que asegurada la cabecera de puente, o sea, cuando los recién llegados tienen el mercado y los ingresos adecuados, cruzan el puente y se adueñan del territorio.

*Hay tres situaciones en las que el yugo empresario innovador suele resultar especialmente exitoso :*

- ◆ La primera es la situación común en donde la empresa establecida se niega a actuar ante lo inesperado, sea éxito o fracaso, ya sea porque no lo perciba o porque lo desdeñe.
- ◆ La segunda situación es cuando surge una nueva tecnología y ésta crece con rapidez.
- ◆ La tercera, cuando la estructura de un mercado o una industria cambia velozmente.

Como “atreverse a lo grande” y la “imitación creativa”, el “yugo empresario” aspira a obtener el primer puesto y, eventualmente, a dominar el mercado. Pero no lo hace compitiendo con los líderes; por lo menos, no en los que estos atribuyen la mayor importancia o donde acusen el desafío o se preocupen por él. El yugo empresario golpea donde nadie espera ser golpeado.

### 16.4.3 Los Nichos Ecológicos

La estrategia del nicho ecológico aspira al control. Las descritas anteriormente aspiran a colocar una empresa en un gran mercado o una industria fundamental. La del nicho ecológico aspiran a obtener un monopolio en un campo pequeño. Las primeras tres estrategias son competitivas. La del nicho ecológico cuando se emplea con éxito, hace que el que la practica sea inmune a la competencia y reporta una probabilidad muy baja de que alguien lo desafíe. Los que han usado las estrategias anteriores con éxito, se convierten en grandes empresas, conocidas por todo el mundo.

Los que tienen éxito empleando el nicho ecológico toman el dinero y dejan de lado al mérito. Se complacen en el anonimato. En el mejor de los casos, cuando se usan esas estrategias, se aspira a pasar tan inadvertido, a pesar de que el producto es esencial para un proceso, que es poco probable que alguien intente competir.

*Hay tres estrategias diferentes de nicho ecológico económico, cada una con sus propias exigencias, limitaciones y riesgos :*

1. La estrategia del peaje.
2. La estrategia de la habilidad para una especialidad
3. La estrategia del mercado para la especialidad.

⇒ ***La estrategia del peaje.***

La posición de cobrador de peaje es, por muchos aspectos, la más deseable para una compañía. Pero tiene exigencias fuertes. El producto debe ser indispensable para un proceso. El riesgo de no usarlo debe ser mucho mayor, en realidad muchísimo mayor, que el costo del producto. El mercado debe ser tan limitado que quien lo ocupe de entrada, lo ocupe definitivamente y con exclusividad. Debe ser un verdadero nicho ecológico que una especie llene completamente y que al mismo tiempo es lo bastante pequeño y discreto como para no atraer rivales.

Esta posición de cobradores de peaje no se encuentra con facilidad; se encuentra sólo en situaciones de incongruencias y ésta puede estar en la lógica o el ritmo de un proceso; la incongruencia se produce entre realidades económicas: el costo del mal funcionamiento y el costo de la protección adecuada.

La posición de cobradores de peaje tiene serias limitaciones y graves riesgos. Es una posición estática. Una vez que se ha ocupado el nicho ecológico, no es probable que haya mucho crecimiento. La compañía que lo ocupa no puede hacer nada para aumentar el negocio ni para controlarlo. Una vez que la estrategia de peaje ha logrado su objetivo, la compañía está en la edad madura. Y sólo puede crecer con la misma velocidad con que crecen los usuarios de sus productos. Pero puede declinar rápidamente y volverse obsoleta de la noche a la mañana, si alguien encuentra una manera diferente de satisfacer al usuario. La posición de cobrador de peaje puede ser segura, o casi, pero sólo controla un espacio angosto.

⇒ ***Las habilidades para una especialidad.***

Los nichos para la habilidad especial no están limitados a la fabricación; la oportunidad del momento es esencial para crearse el nicho de la especialidad. Debe lograrse cuando se inicia una industria o un mercado o una tendencia. Para lograr un nicho de especialidad, se requiere algo nuevo, algo agregado, algo que representa una real innovación.

En las primeras etapas de un nuevo desarrollo de importancia el nicho de la especialidad ofrece una oportunidad excepcional; estos nichos no se encuentran en forma accidental, requieren de una investigación sistemática de oportunidades para innovar. En cada uno de los casos, el empresario busca dónde hace falta una habilidad especial o dónde se puede desarrollar para proporcionar a una nueva empresa, una posición única de control.

*Lo primero* que se debe considerar es que en las primeras etapas de la nueva industria, el nuevo mercado o la tendencia importante, se presenta la oportunidad de buscar, de forma sistemática, *la oportunidad para una especialidad*; entonces, por lo general, hay tiempo suficiente para desarrollar la especialidad.

*Lo segundo* que se debe tomar en cuenta es que *se necesita una habilidad que sea diferente y excepcional*. La empresa que logra establecerse en un nicho de especialidad, difícilmente se verá amenazada por la competencia de clientes o de proveedores. Ninguno de ellos desea trabajar en algo ajeno a su habilidad.

*Tercero*, el negocio que ocupe un nicho de especialidad *necesita trabajar en forma constante para mejorar su propia capacidad*. Debe mantenerse a la cabeza. Más aún: debe tratar de hacerse obsoleto con la mayor frecuencia posible.

Esta estrategia también tiene algunas limitaciones: una es que *produce visión túnel en sus ocupantes*. Para mantener la posición de control deben aprender a mirar

sólo hacia adelante; no a los costados sino al angosto camino de la especialidad. Otra limitación es que el ocupante de este nicho suele depender de otro para poner sus productos o servicios en el mercado. Se convierte en un componente; y si la industria declina, también declinará él. Por último, el peligro mayor es que ésta deje de ser una especialidad y se convierta en algo universal.

Este nicho es limitado tanto en su perspectiva como en su duración. Pero una vez ocupado y bien mantenido, el nicho de la especialidad protege de la competencia. En una tecnología, industria o mercado nuevo, la estrategia de la especialidad ofrece una relación óptima entre la oportunidad y el riesgo de fracaso.

⇒ ***El mercado para la especialidad.***

La mayor diferencia entre el nicho de especialidad y el nicho del mercado de la especialidad, es que el primero se construye alrededor de un producto o servicio y el último alrededor del conocimiento especializado de un mercado. En todo lo demás son similares.

El mercado de la especialidad se encuentra buscando algún desarrollo nuevo y haciéndose la pregunta: *¿qué oportunidades representa para ubicarse en un nicho y qué debemos hacer para llenarlo antes que nadie?*

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### **16.4.4 Las Características Económicas del Producto,**

##### **Mercado o Industria.**

Esta estrategia trata de la innovación en sí misma ya que convierte lo ya establecido y antiguo en algo nuevo. Cambia su utilidad, su valor y sus características económicas. *Esta estrategia crea la clientela; y ese es el propósito final de un negocio, y se logra de cuatro maneras :*

- ◆ Creando utilidad.

- ◆ Modificando el proceso.
- ◆ Adaptándose a la realidad económica y social de los clientes.
- ◆ Proporcionando al cliente lo que para él tiene valor.

⇒ ***Cómo crear utilidad para el cliente.***

En esta estrategia lo primero que se pregunta el empresario es: *¿Qué necesitan los clientes que les sea realmente útil?* En realidad, el precio suele no ser lo importante en la estrategia de crear utilidad. La estrategia funciona capacitando a los clientes para hacer lo que desean hacer. Funciona porque pregunta: *¿cuál es el verdadero servicio, la verdadera utilidad para el cliente?* La creación de la utilidad facilita la satisfacción de los deseos y necesidades de la clientela, en la manera que a ella le conviene.

⇒ ***El precio.***

Casi todos los proveedores, incluyendo a las instituciones de servicios públicos, nunca piensan en la asignación del precio como una estrategia. Sin embargo, eso hace posible que el cliente compre lo que en realidad desea, no lo que el proveedor hace. Lo que se paga en dinero es la misma cantidad. Pero la forma de pagar está estructurada según las necesidades y las realidades del cliente. Está estructurada de acuerdo con lo que el cliente quiere comprar. Y se cobra por lo que tiene "valor" para el cliente y no por lo que "cuesta" al proveedor.

⇒ ***La realidad del cliente.***

Esta estrategia requiere que el empresario busque cuáles son las realidades del cliente y, no vender por vender, sino satisfacer esas necesidades reales de los consumidores.

La estrategia consiste en aceptar que estas realidades no son ajenas al producto, sino que forman parte del producto para el cliente. Los que los clientes compran debe adecuarse a sus realidades o no les sirve.

⇒ ***La entrega de valor al cliente.***

La última de estas estrategias innovadoras en realidad es sólo un paso más adelante de la estrategia de aceptar la realidad del cliente como parte del producto y como parte de lo que el cliente compra y paga, es entregar lo que tiene valor para el cliente en lugar de lo que significa el producto para el fabricante.

La forma en que el cliente pague depende de lo que tenga más sentido para él. Depende de lo que el producto le proporciona. Depende de cómo se adapta a su realidad. Depende de lo que significa “valor” para el cliente.

“Precio” no es lo mismo que “evaluar un precio” ni es lo mismo que “valor”. Todo esto no es más que un estudio de mercadotecnia elemental, ya que se parte de la utilidad para el cliente, de lo que el cliente quiere comprar, de las realidades del cliente y de sus valores. El hecho es que cualquiera que desee emplear la mercadotecnia como base de estrategia, logrará probablemente el liderazgo en una industria o un mercado, con rapidez y casi sin riesgos.

## 16.5 La Innovación y el Empresariado Innovador

Las estrategias empresariales innovadoras son tan importantes como la innovación que se logra porque se tiene el propósito de innovar y la dirección empresaria innovadora. Las tres juntas constituyen “*la innovación y el empresariado innovador*”

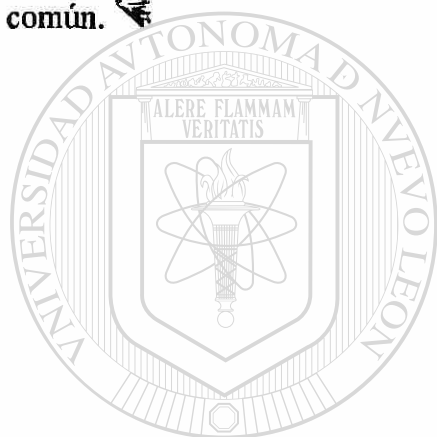
La estrategia empresaria innovadora que corresponda a determinada innovación es una decisión de alto riesgo. Algunas estrategias son mejores que otras en ciertas situaciones.

Cualquier estrategia empresaria tiene tantas más probabilidades de éxito cuanto antes parta de la base de las utilidades, los valores y las realidades del usuario.

Una innovación representa un cambio en el mercado o en la sociedad. Produce mayor rendimiento para el usuario, mayor capacidad de producción para la sociedad, mayor valor o mayor satisfacción. La prueba exitosa de una innovación depende siempre de lo que hace en favor del usuario.

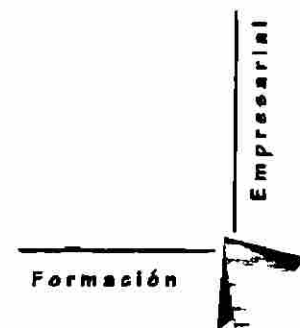
Por eso la empresa innovadora debe estar centrada en la realidad y dirigida al mercado.

La estrategia empresarial es el área de toma de decisiones del empresariado innovador y, por consiguiente, la más arriesgada. Pero no es una "ciencia", es sentido común. ↖

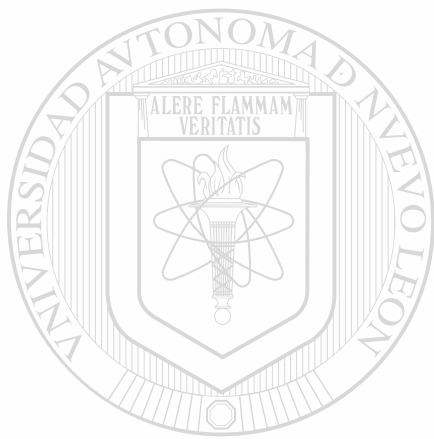


# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN<sup>®</sup>  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS







# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 17  
MODELO DE APLICACIÓN  
A LA LICENCIATURA

---

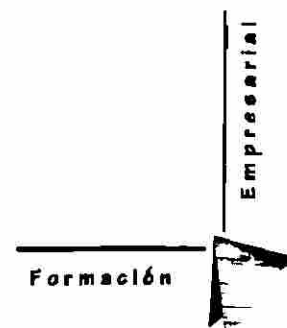
**L**a preparación de la formación empresarial para los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se iniciará, *del primero al tercer semestre como una concientización* a los alumnos, del potencial, de las oportunidades y de las ventajas que posee la licenciatura para el establecimiento de negocios o empresas. *(En la impartición de cada una de las materias se enfatiza la formación de empresarios, no de empleados).*

*A partir del cuarto semestre y hasta el sexto, se implementará el estudio de la formación empresarial, presentado anteriormente.* En algunas materias específicas se introducen capítulos aquí tratados, anexándose al programa original de cada materia. En las otras se sigue apoyando esta formación de manera indirecta.

*Durante el séptimo y el octavo semestre, además de continuar con los apoyos indirectos a la formación empresarial, se pondrá en marcha el “Plan Emprendedor”, en el cual el alumno propone un producto o servicio, con el objetivo final de establecer una empresa.*

*Finalmente, en el noveno y el décimo semestre, se les dará seguimiento a los proyectos, para evaluar los resultados de los mismos, tener retroalimentación y mejorar aquello que así lo requiera.*

A continuación se presenta un desglose de los contenidos adicionales que se dan en algunas de las materias, con el semestre correspondiente.



**TABLA IX**  
**ESQUEMA DESCRIPTIVO DE DOSIFICACION**

<b>Cuarto Semestre</b>		
<b>MATERIAS</b>	<b>CAPITULOS</b>	<b>TEMAS</b>
Análisis del Diseño:	3 y 4	Antecedentes y Perfil
Psicología	5 y 6	Objetivos Básicos del Empresario Motivación
Economía	7	Administración del Tiempo
<b>Quinto Semestre</b>		
Administración	8, 9, 10	Planeación, Toma de Decisiones Solución de Problemas
Psic. Organi- zacional	11, 12, 13, 14	La Comunicación, Liderazgo, Trabajo, Delegación
<b>Sexto Semestre</b>		
Mercadotecnia	15, 16	Servicio al Cliente La Innovación y las Oportunidades

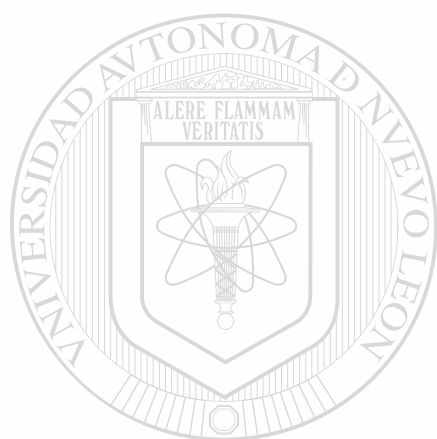
**TABLA X**

**MODELO DE APLICACIÓN**

*Objetivo: Dosificación de la impartición de los conocimientos de formación empresarial.*

Etapas Áreas	CONCIENTIZACIÓN			FORMACIÓN			APLICACIÓN			IMPLEMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Diseño		Apoyos de diseño de		productos, representación técnica, bidimensional, de publicidad, representación tridimensional.							
Teoría Recursos Humanos Producción Admon.				A.del Dis. (cap. 3-4) Psicolog. (cap. 5-6) Economía (cap. 7)	P. Organiz. (11,12,13,14) Admon. (8,9,10)	Mercadotec. (15,16) Ecología Costos	Producc. Admon. de proyectos Seminario	Legislación Control de calidad Empren- dor	Planeación Establecimiento y seguimiento de empresas		
Tecnología			Apoyos de materiales, procesos, mecanismos, ingeniería en general								

*Nota: Los conocimientos sobre formación empresarial indicados en esta tesis se aplican concretamente de cuarto a sexto semestre, específicamente en las áreas de: teoría, recursos humanos, producción y administración.; como parte del contenido del programa de cada materia..*



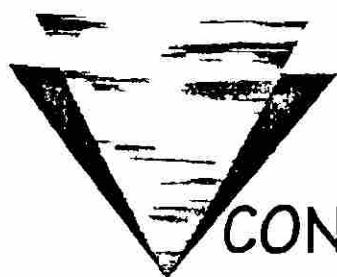
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 18

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

**E**ste estudio se inicia *al detectar el problema de la poca iniciativa que existe para la formación de empresas, por parte de los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial.* Después de los análisis y la investigación efectuada, se comprobó que, independientemente de la situación económica, uno de los factores principales que *lo impide, es la falta de preparación en esa área y a cierta educación dirigida a formar empleados más que empresarios.*


Considerando estos dos factores (*formación empresarial y una educación dirigida a concientizar el espíritu emprendedor*); el Diseñador Industrial tiene en sus manos las herramientas necesarias para que, al llevar el seminario emprendedor, inicie su propia empresa.

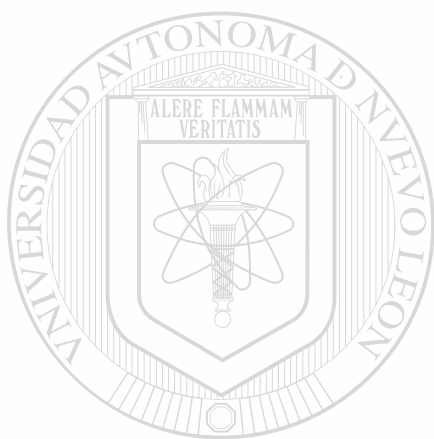
Los resultados obtenidos al término de esta investigación son muy significativos, ya que marcaron la pauta para un nuevo planteamiento en la temática de la formación profesional de los alumnos de la Licenciatura en Diseño Industrial. *Al introducir la formación empresarial, la conciencia emprendedora y el mismo plan emprendedor, en el plan de estudios; contribuye favorablemente a propiciar la creación de empresas por los egresados, con lo cual se beneficia, en primer lugar, el alumno, después, la propia institución, y por último, la sociedad y el país: se incrementa la economía y se crean nuevas fuentes de empleo.*

Por todo lo expuesto anteriormente *se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de esta tesis es válida.* 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.

Los catedráticos de las universidades tenemos en nuestras manos, la formación de este personal valioso que en un futuro muy cercano manejará nuestro país y, de

nosotros depende, en gran parte, que nuestros egresados se trasformen en ciudadanos útiles y de gran calidad.

Démosles a nuestros alumnos las herramientas necesarias para ser grandes y verdaderos profesionistas, para que así cumplan satisfactoriamente con su misión en la sociedad. 

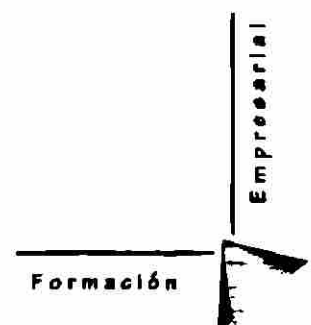


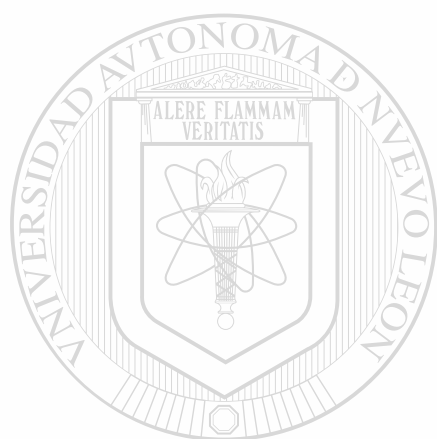
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





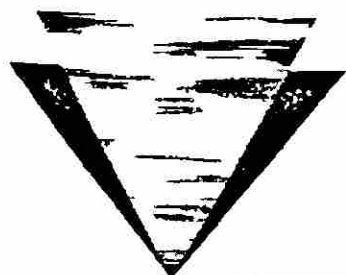
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

**CAPÍTULO 19**  
**BIBLIOGRAFÍAS**

---



## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Bosch, Investigación Documental, Editorial Limusa, México, 1985.

Garza Mercado Ario, Manual de Técnicas de Investigación, Editorial Colegio de México, México, 1985.

Pando Jorge, Técnicas de Investigación a las Ciencias Sociales, Editorial F.C.E., México, 1979.

Rojas Soriano, Investigación Social, Editorial P y V, México, 1992.

Sellitz C., Métodos de Investigación a las Ciencias Sociales, Editorial RIAIP.SA, México, 1976.

Tenorio, Investigación Documental, Editorial Lumen, España, 1994.

## BIBLIOGRAFÍA ESPECIALIZADA

- Anzola, Rojas, Sérvulo, La Actitud Emprendedora, Editorial McGraw Hill, México, 1995.
- Anzola, Rojas, Sérvulo, De la Idea a Tu Empresa, Editorial Limusa, México, 1993.
- Arias, Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1994.
- Armstrong, Michael, Gerencia de Recursos Humanos, Editorial Legis, Colombia, 1991.
- Cadwell, Charles, M., Inducción del Nuevo Empleado, Editorial Trillas, México, 1994.
- Castañeda, Luis, Cómo Destruir una Nueva Empresa en 12 Meses o Antes, Editorial Poder, México, 1994.
- Chapman, Elwood, N., Actitud y Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.
- Chapman, Elwood, N., Guía para el Nuevo Supervisor, Editorial Trillas, México, 1994.
- Dell, Twyla, La Motivación en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1994.
- Drucker, Peter, F., El Ejecutivo Eficaz, Editorial Hermes, México, 1990.
- Drucker, Peter, F., La Innovación y el Empresario Innovador, Editorial Hermes, México, 1994.
- Haynes, Marion, E., Administración del Tiempo, Editorial Trillas, México 1994.
- Jackson, Terence, Evaluación y Desempeño, Editorial Legis, Colombia, 1992.
- Maddux, Robert, B., Evaluación Efectiva del Desempeño, Editorial Trillas, México, 1991.
- Martín, Williams, B., Servicio de Calidad al Cliente, Editorial Trillas, México, 1994.

Maurer, E., S., La Ciencia de la Autodirección, (once volúmenes), Editorial Maurer, México, 1992.

McLean, J., W., El Desafío de Ser Jefe, Editorial Legis, Colombia, 1992.

McQuaig, Jack, H., Como Motivar a la Gente, Editorial Diana, México, 1991.

Potter, Beverly, A., Estrés y Rendimiento en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.

Raber, Merrill, F., Control Emocional y Rendimiento en el Trabajo, Editorial Trillas, México, 1991.

Rodríguez, Combeller, Carlos, Jefe Hoy Mañana Dirigente, Editorial Diana, México, 1991.

Rodríguez, Estrada, Mauro, Manejo de Problemas y Toma de Decisiones, Editorial El Manual Moderno, México, 1994.

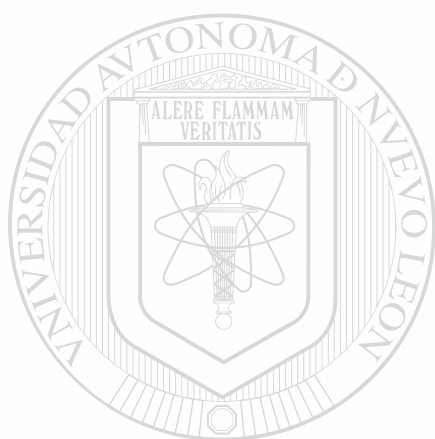
Rodríguez, Estrada, Mauro, Planeación de Vida, Trabajo, Editorial El Manual Moderno, México, 1994.

Rodríguez, Estrada, Mauro, Relaciones Humanas, Editorial El Manual Moderno, México, 1993.

Stoner, James, A., F., Administración, Editorial Prentice Hall, México, 1995.

Trimm, Paul, R., Autocontrol Efectivo, Editorial Trillas, México, 1994.

Zaid, Gabriel, Hacen Falta Empresarios Creadores de Empresarios, Editorial Océano, México, 1995. 



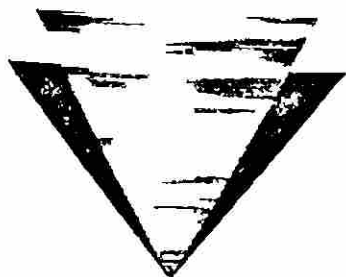
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

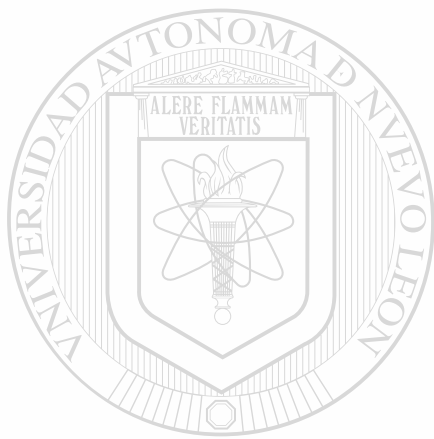
**CAPÍTULO 20**  
**ÍNDICE DE TABLAS**

---

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
I	Atributos de la Empresa . . . . .	42
II	Características Generales del Empresario . . . . .	58
III	Pasos del Proceso Formal de Planeación . . . . .	105
IV	Proceso de Toma de Decisiones . . . . .	116
V	Limitantes Internas y Externas del Proceso de Toma de Decisiones . . . . .	121
VI	Pasos para la Toma de Decisiones . . . . .	126
<hr/>		
VII	Las Áreas de Comunicación y sus Objetivos . . . . .	137
VIII	Características del Servicio de Calidad al Cliente . . . . .	191
IX	Esquema Descriptivo de Dosificación . . . . .	230
X	Modelo de Aplicación para la Licenciatura en Diseño Industrial . .	231





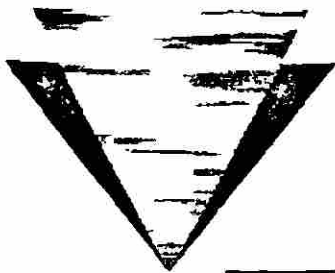
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

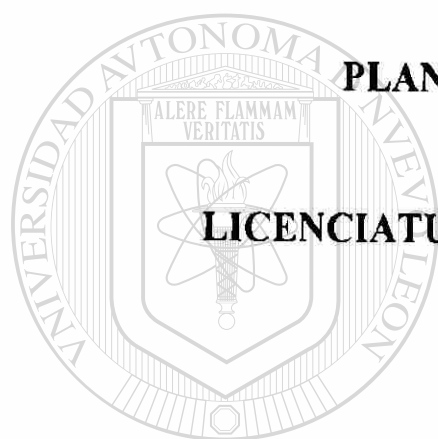
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 21  
APÉNDICES

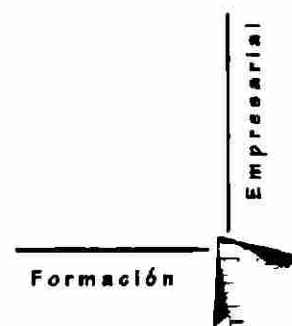
---

**APÉNDICE A****PLAN DE ESTUDIOS DE LA****LICENCIATURA EN DISEÑO INDUSTRIAL****UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# APÉNDICE A

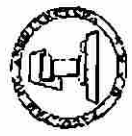
## PLAN DE ESTUDIOS

*Objetivo: Conocer el currículo de la Licenciatura en Diseño Industrial.*

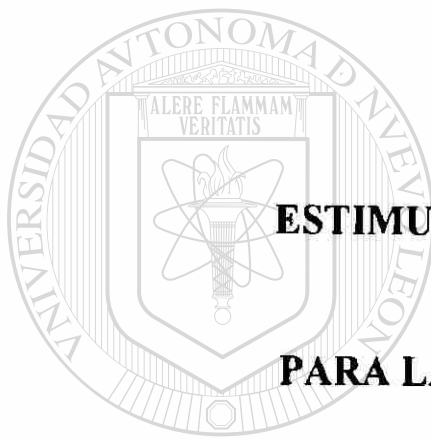
DEPTO.	ETAPAS SEM.	ETAPA FORMATIVA					INTERMEDIA				ETAPA DE INTEGRACION			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
DISEÑO	DISEÑO I	DISEÑO II	DISEÑO III	DISEÑO IV	DISEÑO V	DISEÑO VI	DISEÑO VII	DISEÑO VIII	DISEÑO IX					
	DIBUJO I	DIBUJO II	DIBUJO NATURAL	DIBUJO TEC. I	DISEÑO V	DISEÑO VI								
	ORON. DESC. I	GEOM. DESC. I	DISEÑO TEC. I	DISEÑO TEC. II										
	TALLER DE MODELOS I	TALLER DE MODELOS II	TALLER DE MODELOS III	TALLER DE MODELOS IV										
METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA	METODOLOGIA		
ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA	ARTE Y TEORIA		
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA	ADMINISTRATIVA		
FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS	FISICO-MATEMATICAS		
MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS	MATERIALES Y PROCESOS		
OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES	OPTATIVAS Y EXTRA-CURRICULARES		
No. CURSOS/SEM	8	8	8	9	8	8	8	6	3	1				
CTD. HRS./SEMANA	31	32	31	31	29	30	29	21	10	30				



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
 FACULTAD DE ARQUITECTURA  
 CARRERA DE DISEÑO INDUSTRIAL PLAN DE ESTUDIOS 1995





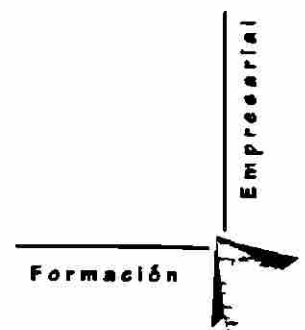
**APÉNDICE B****ESTIMULADORES MENTALES****PARA LA AUTOEVALUACIÓN**

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

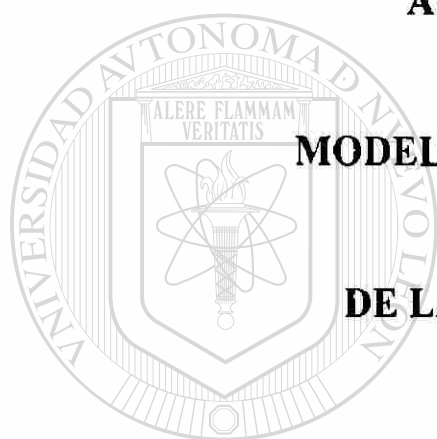


## APÉNDICE B

### ESTIMULADORES MENTALES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

*Objetivo: Ayudar al empleado a su evaluar su desempeño.*

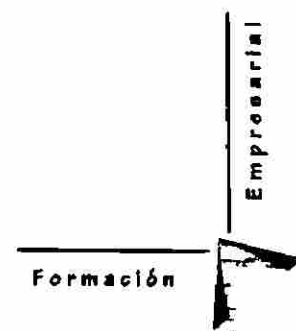
1. ¿Qué habilidades críticas requiere mi trabajo?, ¿Hasta qué punto debo ponerlas en práctica?
2. ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo?, ¿Qué es lo que menos me gusta?
3. ¿Cuáles fueron mis logros específicos durante el periodo de evaluación?
4. ¿Qué metas o estándares estuve a punto de alcanzar?
5. ¿Cómo podría ayudarme mi supervisor a realizar mejor mi trabajo?
6. ¿Hay alguna cosa en la organización o en mi supervisor que frene mi efectividad?
7. ¿Qué cambios mejorarían mi desempeño?
8. ¿Realmente se aprovecha toda mi capacidad en mi trabajo actual?, ¿Cómo podría ser yo más productivo?
9. ¿Qué espero estar haciendo en un plazo de cinco años?
10. ¿Necesito más experiencia o adiestramiento en algún aspecto de mi trabajo actual?, ¿Cómo podría obtenerlo?
11. ¿Desde mi última evaluación, qué he hecho por prepararme para afrontar mejor mis responsabilidades?
12. ¿Qué nuevas metas y estándares deben establecerse para el siguiente periodo de evaluación?, ¿Cuáles de los estándares anteriores necesitan modificarse o revisarse?

**APÉNDICE C****MODELOS DE DISCUSIÓN****DE LA EVALUACIÓN****UANL**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

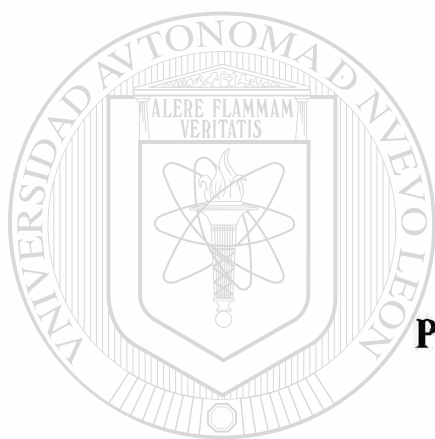


## APÉNDICE C

### MODELOS DE DISCUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

*Objetivo: La clasificación adecuada del desempeño del empleado.*

Resultado Final de la Evaluación	Futuro Probable para el Empleado	Objetivo de la Discusión
Sobresaliente	Promoción	Considerar oportunidades
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales	Elaborar planes de desarrollo.
	Ampliación de las asignaciones	Analizarla posibilidad de extender las responsabilidades
	Sin cambios en las obligaciones	Cómo mantener el nivel del desempeño
Satisfactorio	Promoción	Considerar posibilidades
	Crecimiento dentro de las asignaciones actuales	Elaborar planes de desarrollo
	Sin cambios en las obligaciones	Cómo mantener o mejorar el desempeño
Insatisfactorio	Desempeño corregible	Elaborar un plan de corrección y comprometerse a pagar un mejor salario
	Desempeño incorregible	Analizar una posible reasignación o prepararse para la separación



## APÉNDICE D

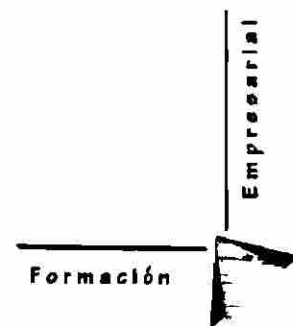
### PLAN DE ACCIÓN

# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

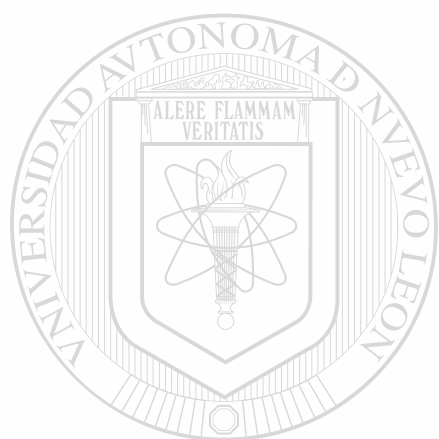


## APÉNDICE D

### PLAN DE ACCIÓN

*Objetivo: Preparar de antemano el programa de evaluación y evitar errores.*

1. No trate de abarcar muchos temas en una sola discusión. Concéntrese en aquellos que merezcan mayor atención.
2. Asegúrese de dar ejemplos específicos y desprejuiciados, que puedan apoyar sus propios puntos de vista, pero también permitir el diálogo.
3. Desarrolle enfoques positivos para corregir los problemas. Dé a los empleados la oportunidad de sugerir soluciones antes de que se tome cualquier decisión final.
4. Prepárese para elogiar y reforzar positivamente los detalles que lo ameriten.
5. Identifique actividades desarrollables que mejoren el desempeño del empleado en el marco de las asignaciones actuales y/o que preparen para asignaciones futuras.
6. Tome nota de los proyectos, metas y/o estándares que deberán alcanzarse durante el próximo periodo de evaluación. Discútalos y establezca acuerdos sobre ellos durante la sesión.
7. Propóngase hacer participar al empleado en todos los aspectos de la discusión. 



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

CAPÍTULO 22

GLOSARIO

---

## GLOSARIO

**Actitud.** Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

**Aducen.** Presentar o alegar razones.

**Alternativa.** Opción entre dos o más cosas.

**Análisis.** Separación y distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.

**Asertividad.** El saber decir “no”.

**Aura.** Viento apacible.

**Autoanálisis.** Examen de sí mismo.

**Autocontrol.** Vigilancia y coordinación de sí mismo.

**Autocrático.** Persona que ejerce la autoridad, sin tomar en cuenta a los demás.

**Autodirección.** Manejo de sí mismo en forma positiva.

**Automotivación.** Impulsarse a actuar por sí mismo.

**Canal.** Medio de comunicación entre una o más personas.

**Carismático.** Persona agradable, simpático.

**Cognoscitivos.** Manejo de los factores del conocimiento.

**Competividad.** Capacidad de competir con otros.

**Comunicación.** Transmisión de información hacia otras personas.

**Concentración Mental.** Es la acción de enfocar solamente lo que interesa.

**Conflicto.** Discusión, alteración, entre una o más personas.



**Filtrar.** Seleccionar la información.

**Filtro Mental.** Seleccionar la información para dejar pasar sólo lo deseado.

**Formación.** Adiestrar, educar.

**Habilidades.** Capacidad y disposición para alguna cosa.

**Inclusión.** Que incluye, estar dentro.

**Incongruencia.** Falta de correspondencia en la actividad.

**Indefectiblemente.** Que no puede faltar o dejar de ocurrir.

**Inextricablemente.** Difícil de entender, confuso.

**Innovación.** Elaboración de algo nuevo, no existente.

**Intrínsecos.** Intimo, dentro de.

**Jerarquía de Necesidades.** Desglose en orden de importancia de las necesidades del hombre.

**Liderazgo.** Capacidad de una persona para influir sobre los demás.

**Líder.** Jefe, dirigente, el cual tiene características especiales y es seguido por sus subordinados.

**Mensaje.** Información que se pretende dar a otras personas.

**Meta.** Objetivo final trazado por alguien.

**Micro Empresa.** Institución que genera bienes o servicios y ocupa hasta 15 personas.

**Misión.** Obra que un conjunto de personas llevarán a cabo.

**Motivación.** Impulsar a actuar de manera efectiva.

**Necesidades Psicológicas.** Conjunto de sentimientos y satisfactores que requiere el ser humano para estar bien.

**Negociación.** Trato con dos o más personas para la resolución de un asunto.

**Nicho Ecológico.** Sector del comercio monopolizado por una industria.

**Obsolescencia.** Anticuado, deja de ser funcional de acuerdo a la época.

**Oportunidad.** Ocasión favorable.

**Peaje.** Cuota por derecho de entrada a un sector del comercio.

**Pequeña Empresa.** Institución que genera bienes o servicios y está formada de 16 a 100 empleados.

**Perfil.** Características generales comunes a un grupo de personas.

**Plan Emprendedor.** Seminario en el cual se propone y se lleva a cabo la formación de una empresa productora de un bien o servicio.

**Planeación.** Proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.

**Planificar.** Establecer un programa para organizar una actividad.

**Polifacético.** Persona de actitudes muy variadas o que se dedica a varias cosas.

**Previsión.** Prudencia o precaución, antes de tomar decisiones se anticipa a lo que puede ocurrir y posteriormente toma la acción más favorable.

**Proactivo.** En favor de la actividad.

**Producción.** Fabricación de bienes de consumo.

**Profesión.** Empleo o trabajo que ejerce una persona.

**Receptibilidad.** Capacidad de recibir.

**Receptor.** Persona que recibe el mensaje o la información.

**Recurso.** Ir hacia alguien para obtener algo.

**Remedios.** Imitación, copia imperfecta de algo.

**Retroalimentación.** Obtención de información para mejorar un hecho.

**Rol.** Papel a desempeñar de una persona.

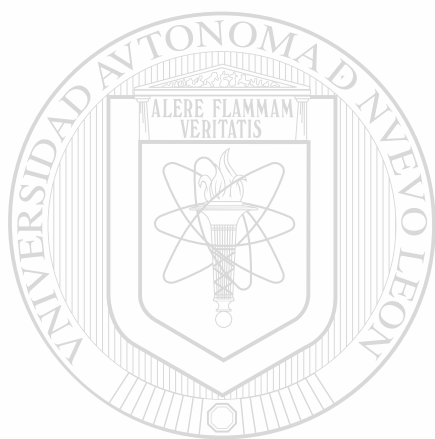
**Satisfactores.** Objetos de uso que satisfacen las necesidades de una persona.

**Sociedad.** Asociación de personas que conviven y se relacionan siguiendo leyes comunes.

**Subterfugios.** Pretexto, evasiva.

**Tiempo Discrecional.** El tiempo que se dedica exclusivamente para la ejecución de tareas personales.

**Volitivos.** Referente a la voluntad. 

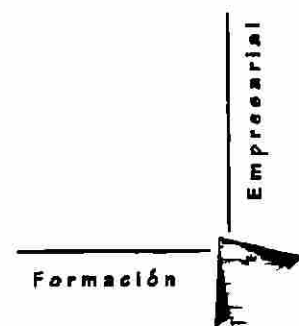


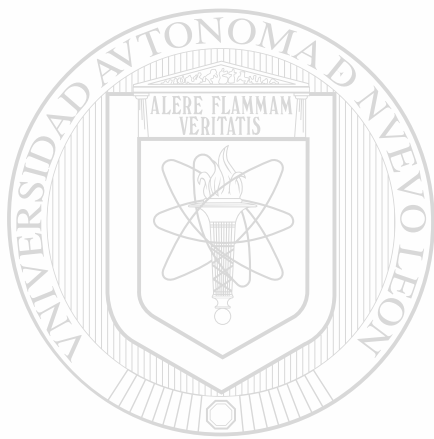
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





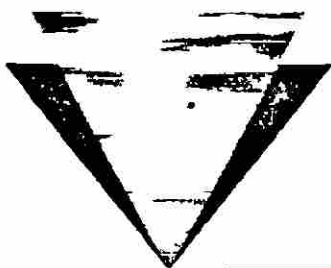
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



---

**CAPÍTULO 23**  
**RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO**

---

## RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Sara Laura García González

Candidata para el Grado de

**Maestra en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales**

**Tesis:** FORMACIÓN EMPRESARIAL (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES QUE TODO EMPRESARIO DEBE TENER).

**Campo de Estudio:** Educación

**Biografía:**

Datos Personales: Nacida en Monterrey, Nuevo León el 19 de Octubre de 1959, hija de Nicanor M. García Muraira y Ma. Luisa González de la Garza.

**Educación:** Egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León, como Licenciada en Diseño Industrial.

**Experiencia Profesional:** Catedrática desde 1981, y a partir de 1989 de Tiempo Completo, en la Universidad Autónoma de Nuevo León. 