

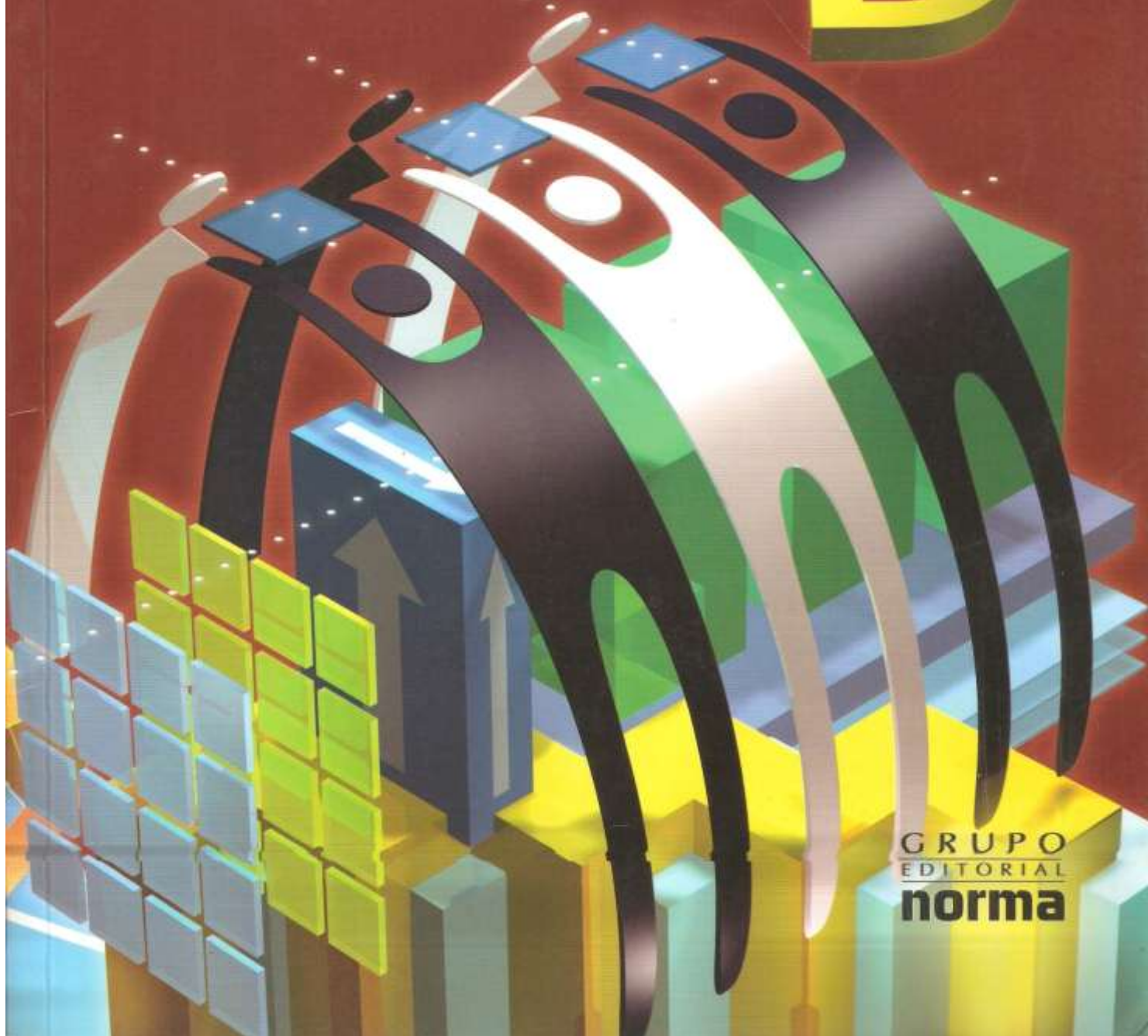
*Educación para el*

# **Emprendimiento**

**norma**

Nivel

# D



GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**

*Educación para el*  
**Emprendimiento**  
**norma**

Guillermo Villacrés Cárdenas  
María Flor Blanco Zambrano  
José Antonio Meza Suárez  
Berenice Campos León

Nivel

**D**



GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**



## **Autores del módulo 1 y Aprende Excel**

### **Guillermo Villacrés Cárdenas**

Abogado, Universidad Santo Tomás de Aquino. Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad de Quebec. Especialista en Psicología Transpersonal, Universidad de los Andes. Diplomado en Enseñanza para la Comprensión e Intelligencias Múltiples, Universidad de Harvard. Especialista en Derecho de Familia, en Derecho de Seguros y Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Candidato a Doctor en Administración, Universidad de Newport.

### **María Flor Blanco Zambrano**

Contadora Pública y Especialista en Gerencia, Universidad Externado de Colombia. Directora Comercial de Talento Humano. Catedrática asistente de las universidades Sabana, EAN y Jorge Tadeo Lozano, en asignaturas de gerencia y prospectiva estratégica.

## **Autores de los módulos 2 y 3**

### **José Antonio Meza Suárez**

Economista Industrial, Universidad del Valle. Maestría en Educación, Universidad de Alabama. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

### **Berenice Campos León**

Administradora de Empresas, Universidad Central de Bogotá. Maestría en Habilidades de Inteligencia Directiva con P.N.L. y otras ciencias, Colegio de Investigación y Desarrollo Empresarial, México, D.F. Consultora y formadora organizacional en procesos de gestión del emprendimiento y educación empresarial.

Copyright © 2010

Editorial Norma S. A.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Impresa por Editora Géminis Ltda

Octubre, 2009

Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Director editorial, Germán Sánchez Pardo

Editora de área, Imelda Teresa Florián F.

Editor, Jorge Enrique Aidana Pedraza

Investigación de campo, Equipo Editorial Norma

Dirección artística, Gloria Esperanza Vásquez Arévalo

Diseño y diagramación, Álvaro Rubiano Espinosa

Diseño de cubierta, Miguel Martínez, Yein Barreto

Ilustraciones, Marién Mora

Fotografías, (Jupiter Images)/SHUDE DEPOT

Depósito legal

ISBN del libro: 978-958-45-1973-3

Sus comentarios comuníquelos al área de Ciencias Sociales de Editorial Norma a la dirección electrónica: [teresa.florian@norma.com](mailto:teresa.florian@norma.com)

# Presentación

KALLE

Una tarea clave de las instituciones educativas actuales es la formación de competencias para el emprendimiento, que permita a los jóvenes identificar oportunidades de desarrollo, generar nuevas ideas, adaptarse al cambio, relacionarse constructivamente con los demás y trabajar en equipo, entre otros.

Para responder a estas necesidades, Editorial Norma ofrece **Educación para el Emprendimiento**, colección de cinco libros, para trabajar de manera progresiva en primaria y/o secundaria los elementos básicos para la construcción de su proyecto de vida.

**Educación para el Emprendimiento Norma** se estructura en tres módulos.

## MÓDULO 1

### Competencias organizacionales y empresariales

Genera ideas creativas y las lleva a la práctica, a través de la planeación y la administración de recursos.

## MÓDULO 2

### Competencias personales

Ofrece elementos para fortalecer la autoimagen, la autoestima y la capacidad de fijarse metas retadoras, con principios de solidaridad y ética.

## MÓDULO 3

### Competencias interpersonales

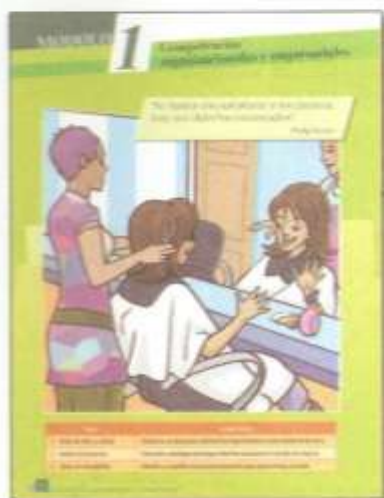
Brinda herramientas que promueven la interacción, la toma de decisiones y la solución de problemas, entre otros.

**Educación para el Emprendimiento Norma** cuenta con el sitio web: [www.emprendimientonorma.com](http://www.emprendimientonorma.com), en el cual se encuentran herramientas como actividades interactivas, profundizaciones temáticas, evaluaciones y vínculos a otros sitios de Internet.

Para acceder al sitio web, digita la clave que encuentras al final del libro.



# Conoce tu libro



Para iniciar, analiza el significado de la frase que presenta la apertura de cada módulo.



Identifica qué vas a lograr y comparte tus ideas previas.



Aplica lo aprendido, para desarrollar y fortalecer tus competencias.



Evalúa lo aprendido y desarrolla tu proyecto empresarial, paso a paso.

Fortalece tus habilidades en el manejo de nuevas tecnologías con un curso de Excel, que encuentras al final del libro.

Ejercita tu espíritu emprendedor mediante los juegos y evaluaciones interactivas en: [www.emprendimientonorma.com](http://www.emprendimientonorma.com).

Además, amplía información con las profundizaciones temáticas.





# Contenido

## Módulo 1: Competencias organizacionales y empresariales

<b>Tema 1. Redes de valor y calidad</b> .....7	<b>Tema 2. Gestión de proyectos</b> .....13	<b>Tema 3. Manejo contable</b> .....19
Creación de valor y cadena de valor.....7	Proyecto.....13	Libros de contabilidad.....19
Clases de redes de valor.....8	Evaluación del espíritu emprendedor.....13	Tipo de libros de contabilidad.....19
Redes según el contacto entre los participantes de la red.....8	Proceso administrativo.....14	Libro diario.....19
Redes según el grado de conocimiento de la oferta.....8	Evaluación de un proyecto.....15	Libro mayor.....20
Segmentación del mercado.....9	Los requisitos para evaluar un proyecto.....15	Libro de inventarios.....20
¿Cómo se segmenta el mercado?.....9	Criterios para evaluar proyectos.....15	Libros auxiliares.....20
Estrategias frente a los segmentos del mercado.....9	Plan de negocios.....16	Algunos libros auxiliares.....20
Beneficios de la segmentación de mercados.....10	Elementos de un plan de negocios.....16	Asientos contables.....20
Estrategias de mercadeo orientado a clientes.....10	Descripción del negocio.....16	Estados financieros.....21
Plan de calidad.....10	Descripción de los productos y servicios.....16	Comprobantes de contabilidad.....22
Proceso de segmentación de mercados.....10	Ventas y mercadeo.....16	Inventario.....23
¿Qué son los indicadores?.....11	Administración y operaciones.....16	Control de inventarios.....23
Indicadores de calidad.....11	Administración financiera.....16	Cuentas de un inventario.....24
Evaluación.....12	Mejores prácticas en gestión de proyectos.....17	<b>Evaluación</b> .....25
	<b>Evaluación</b> .....18	Proyecto en construcción.....26

## Módulo 2: Competencias personales

<b>Tema 4. Superar obstáculos</b> .....29	Aprende a superar el rechazo.....32	Autonomía.....36
Tus talentos.....29	Utiliza creencias potenciadoras.....32	La justicia.....36
¿Cómo identificar los talentos?.....29	Cómo potenciar o enriquecer las condiciones facilitadoras.....33	Justicia y normas legales.....36
Preferencias cerebrales.....29	<b>Evaluación</b> .....34	Justicia y conciencia moral.....37
Características de los hemisferios.....29	<b>Proyecto en construcción</b> .....34	Solidaridad.....37
¿Qué hemisferio predomina en ti?.....30	<b>Tema 5. Fines y medios</b> .....35	Ética de la solidaridad.....38
El cerebro y la información.....30	¿Qué es la ética?.....35	La responsabilidad.....38
Aprovecha tus recursos.....30	La felicidad.....36	Posponer.....39
Superación de limitaciones.....31	La felicidad como virtud.....36	<b>Evaluación</b> .....40
Aprende a superar la frustración.....31		<b>Proyecto en construcción</b> .....40

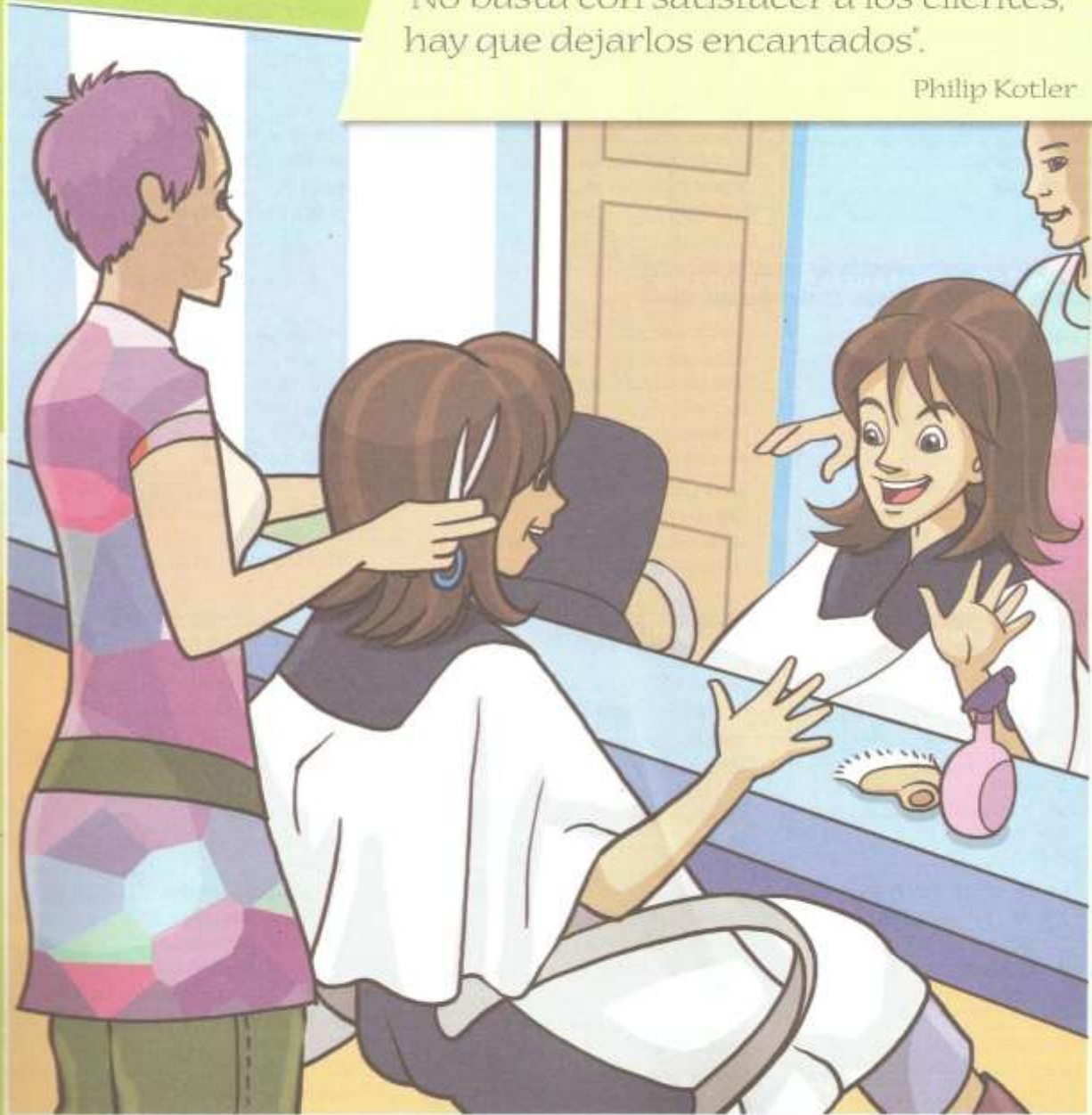
## Módulo 3: Competencias interpersonales

<b>Tema 6. Comunicación no verbal</b> .....42	<b>Evaluación</b> .....54	Manejo de los conflictos.....63
¿Qué es comunicación no verbal?.....42	<b>Proyecto en construcción</b> .....54	Manejo de los conflictos en los equipos de trabajo.....64
El lenguaje sonoro.....42	<b>Tema 8. Liderazgo y autoridad</b> .....55	Diálogo y discusión.....64
El lenguaje de los objetos.....43	Alejandro, el líder.....55	<b>Evaluación</b> .....65
El lenguaje de los signos.....43	¿Qué es liderazgo?.....56	<b>Proyecto en construcción</b> .....65
Comunicación e información.....43	Capacidades para liderar.....56	<b>Tema 10. Toma de decisiones</b> .....66
Contextos de la comunicación.....44	Iniciativa.....56	El naufragio.....66
Observar el conjunto.....45	Visión.....56	¿Qué es la toma de decisiones?.....67
Incongruencia y mensajes entrecruzados.....45	Influencia.....56	Decisiones programadas.....67
Hablar con la cabeza.....45	Influencia y responsabilidad.....57	Decisiones no programadas.....67
Escúchate a ti mismo.....46	El líder y la autoridad.....57	Las tres R que dificultan la toma de decisiones y producen conflicto psicológico.....67
La sonrisa.....46	Autoridad y autoritarismo.....57	Modelos en la toma de decisiones.....68
<b>Evaluación</b> .....47	Poder y autoridad.....58	Modelo racional.....68
<b>Proyecto en construcción</b> .....47	<b>Evaluación</b> .....59	Modelo de satisfacción.....69
<b>Tema 7. Equipos de trabajo</b> .....48	<b>Proyecto en construcción</b> .....59	Modelo simplificado de la realidad.....69
Roles y estatus en los equipos de trabajo.....48	<b>Tema 9. Tipos de conflictos</b> .....60	Modelo del favorito implícito.....69
¿Qué es el estatus?.....48	Conversación radial en altamar.....60	La toma intuitiva de decisiones o decisiones instintivas.....69
¿Qué es el rol?.....48	Tipos de conflictos.....60	La creatividad en la toma de decisiones.....70
El rol de equipo.....49	El conflicto intrapersonal.....61	La estrategia Disney.....70
Importancia de los roles de equipo.....49	Conflicto de atracción-atracción.....61	<b>Evaluación</b> .....71
Roles naturales y roles evitados.....49	Conflicto de evasión-evasión.....61	<b>Proyecto en construcción</b> .....71
Roles de equipo.....49	Conflicto de atracción-evasión.....61	<b>Aprende Excel</b> .....72
Roles y estatus en los equipos de trabajo.....50	El conflicto interpersonal.....62	<b>Bibliografía</b> .....80
Importancia de conocer tus propios roles de equipo.....52	Conflicto intragrupal.....62	
Condiciones para el trabajo en equipo.....53	Conflicto intergrupal.....62	
	Comportamientos ante los conflictos.....63	



"No basta con satisfacer a los clientes; hay que dejarlos encantados".

Philip Kotler



Temas	Competencias
1. Redes de valor y calidad	Oriento las acciones para satisfacer los requerimientos y necesidades de los otros.
2. Gestión de proyectos	Selecciono estrategias para lograr objetivos propuestos en un plan de negocio.
3. Libros de contabilidad	Identifico y cuantifico los recursos necesarios para actuar en una situación.

# Redes de valor y calidad

## Logros

- Identificar los elementos de una cadena de valor.
- Aplicar parámetros para establecer la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.
- Valorar la importancia de elaborar productos o servicios con los parámetros de satisfacción para la comunidad.

## Saberes previos

1. ¿Qué valoras más cuando vas a comprar a un almacén: el producto que te ofrecen o la buena atención que te brindan?
2. ¿Por qué muchas personas prefieren hacer sus compras en grandes supermercados?

## Creación de valor y cadena de valor

El valor de un producto o servicio depende directamente de la satisfacción o de la percepción de lo que dicho producto o servicio significa para quien lo compra.

La cadena de valor es el conjunto de actividades esenciales o de apoyo, que van desde la compra de la materia prima hasta la distribución de los productos al cliente final, en la cual se tiene la oportunidad de adicionar elementos para crear valor en favor del cliente.

Crear valor es tomar decisiones sobre qué y cómo ofrecer lo mejor al cliente o consumidor, para colmar al máximo la expectativa de satisfacción con respecto al producto o servicio.

Algunos ejemplos de *creación de valor*:

- Un sitio cómodo en donde atender a los clientes.
- Personal atento y amable.
- Un sistema de información efectivo.

Algunos ejemplos de cadena de valor:

- Un buen servicio de ventas, distribución y entrega, asociado a un buen desempeño administrativo de una empresa.
- El tendero del barrio que decide entregar los pedidos a domicilio.
- Los supermercados pequeños que compran directamente a los productores y pueden ofrecer artículos a precios bajos.

En una cadena de valor se establecen relaciones de interdependencia: unos dependen de otros; por tanto, se encuentran en diferentes contextos y se aplican a diferentes mercados.

▼ Un centro comercial es un ejemplo de una red de valor.

- Tiendas
- Comercio minorista
- Espacios publicitarios

Centro de consumo

Centro de entretenimiento

- Cines
- Teatros
- Juegos electrónicos
- Atracciones puntuales

- Centros médicos
- Centros educativos
- Bancos
- Servicios básicos

Centro de servicios

Centro de socialización

- Plazas de alimentación
- Bares y restaurantes
- Eventos



## Clases de redes de valor

Existen varias clases de redes de valor. Unas redes se clasifican de acuerdo con el contacto entre los participantes, otras se establecen según el grado de conocimiento de la oferta.

**Las redes de valor según el contacto** entre los participantes de la red pueden ser internas o externas.

- En las **redes internas** el contacto entre los integrantes es muy cercano y el manejo de la información está basado en la **confianza**. Es el caso de un club de amigos deportistas. La asociación es voluntaria y se basa en acuerdos como cuándo salir, hacia dónde ir, los sitios de encuentro y los niveles de competencia. En esta red de valor se evidencia solidaridad por parte de los miembros y una actitud de colaboración, las cuales se logran con base en la confianza que surge entre los miembros.
- En una **red externa** hay menos contacto entre los participantes; por tanto, se necesita un buen manejo de la información para que los miembros se mantengan comunicados. Esto significa que la **información** en las redes externas es un recurso importante para que éstas permanezcan y se fortalezcan. Es el caso de la red de suscriptores de un periódico. Esta red es tan grande y diversa, que la manera de informar acerca de los mismos se apoya en los diferentes medios de información como el correo postal, el correo electrónico, el teléfono y los avisos que se transmiten a través de la radio y la televisión.



La diferencia entre una red interna y una red externa está en la manera como se mantienen unidos los participantes.

**Las redes de valor según el grado de conocimiento** de la oferta pueden ser: estables, incrementales y emergentes.

- Las **redes estables** son aquellas en las que siempre se conocen las marcas de los productores. En estas redes no surgen a diario nuevas marcas; por ejemplo, la industria automotriz en la cual se conocen las marcas, los modelos y sus talleres de asistencia técnica.
- Las **redes incrementales** son aquellas en las que crecen y se modifican los productos o servicios. Es el caso de la ropa, en la que se cambian los gustos de manera rápida, de acuerdo con las tendencias de la moda.
- Las **redes emergentes** tienen que ver con la velocidad de las ofertas de mercado y el cambio radical en los productos o servicios. Ejemplos de estas redes son los proveedores de Internet y de telefonía celular.

## Desarrolla competencias empresariales

1. Indica quiénes participan en una red de valor cuando compras un libro.
2. ¿Cuál es la importancia de crear redes de valor?



En la página [www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema1/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema1/profundiza/) encuentras una lectura sobre redes de negocios. Léela y contesta:

- a. ¿Cuál es la mejor manera de manejar la información en las redes de negocios?
- b. ¿Qué otras clases de capital se han formado, diferentes al dinero, en las redes?



Las cadenas de valor generan clientes satisfechos.



## Segmentación del mercado

El mercado está compuesto por diversas redes de **proveedores** y de **compradores**, cuyas relaciones se llevan a cabo en ambientes o lugares específicos. Con el ánimo de atender a los clientes y aumentar los beneficios de la actividad económica, para los proveedores resulta fundamental identificar las **necesidades** específicas de los compradores, pues éstos tienen diferentes edades, gustos y características. No son comparables, en un momento dado, los gustos de un joven con los de un adulto o los de las mujeres con los de los hombres. Por esta razón, las empresas clasifican los diferentes tipos de compradores. A esta clasificación se llama **segmentación del mercado**.

A través de la segmentación se identifican mercados específicos, por ejemplo, el de las amas de casa, quienes tienen necesidades, motivaciones y expectativas particulares. Esto se convierte en parámetros o indicadores que sirven para determinar la cantidad y la calidad de un producto o servicio ofrecido a sus clientes.

Los clientes expresan su satisfacción a través de **entrevistas** personales y **encuestas**. Los datos recogidos se convierten en indicadores que sirven para mejorar o establecer los parámetros de calidad.

### ¿Cómo se segmenta el mercado?

Para establecer los grupos o segmentos del mercado se acude a diversas variables o criterios, como el demográfico, el geográfico, el socioeconómico, y el comportamiento de las personas, entre otros.

- **Variable demográfica.** Clasifica el mercado de varias maneras; por ejemplo, por edades, género, características de la familia, ocupación, nivel educativo, profesión y creencias.
- **Variable geográfica.** Agrupa el mercado en diferentes unidades territoriales, como países, regiones, estados, departamentos, ciudades.
- **Variable socioeconómica.** Distingue a los clientes según sus niveles de ingresos económicos.
- **Variable comportamental.** Clasifica a los compradores en grupos, según el conocimiento que tengan de un producto, el uso y el valor que le dan o a la forma como responden a un precio o a una promoción.

## Estrategias frente a los segmentos del mercado

Con la información que permite segmentar el mercado, las empresas establecen estrategias para llegar a cada segmento con productos o servicios apropiados.

Entre esas estrategias están:

- Ofrecer solamente **un producto** e intentar alcanzar a los compradores con un único programa de publicidad. Es el caso de empresas mundialmente conocidas que ofrecen un único producto con un lema simple e impactante.
- Distribuir productos separados y diferentes para cada segmento del mercado. Por ejemplo, los productos que ofrecen varias presentaciones en tamaño, color y sabor, entre otros.
- Concentrar todos los esfuerzos en uno o pocos **segmentos rentables** del mercado. En estos casos, las empresas se especializan, por ejemplo, en productos para los bebés o para los jóvenes.



La segmentación del mercado permite identificar, entre otros aspectos, los gustos y las necesidades de la población.



## Beneficios de la segmentación de mercados

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado (proceso de microsegmentación) y el diseño más eficaz de estrategias para satisfacerlos.
- Favorece el rápido crecimiento de las empresas, si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- Posibilita a las empresas crear una oferta de productos o servicios más afinada y poner el precio apropiado para el público objetivo.
- Facilita el mejoramiento de la eficiencia de los canales de distribución y de comunicación.
- Disminuye el número de competidores que la empresa debe enfrentar, en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva.

## Estrategias de mercadeo orientado a clientes

Algunas estrategias de mercadeo orientado a clientes se centran en la fidelización y consecución de nuevos clientes. Lo anterior demanda un mejoramiento continuo en los procesos de **marketing**, gestión de la fuerza de ventas y gestión del servicio posventa.

### Proceso de segmentación de mercados

- **Estudio.** Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y se organizan sesiones de grupo para entender las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Se recaban datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como datos demográficos, entre otros.
- **Análisis.** Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
- **Preparación de perfiles.** Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base en su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos33/segmenty/segmenty.shtml>

## Plan de calidad

Un plan de calidad es un programa a través del cual se establecen los **requisitos mínimos** de mejoramiento, mantenimiento e innovación que benefician al cliente.

Los estándares de producción, la competencia de las empresas y las exigencias de los clientes y consumidores hacen que quienes fabriquen productos o presten servicios elaboren planes de calidad. Un plan de calidad está dividido en unos lapsos de tiempo, denominados **ciclos**, los cuales pueden resumirse en el juego de letras: "PHVA", que significa:

- **Planear** el proceso de calidad.
- **Hacer** intervenciones de calidad.
- **Verificar** los procesos aplicados para mantener la calidad.
- **Actuar** conforme a las necesidades de calidad.

La aplicación de estos pasos conduce al aseguramiento y al mantenimiento de la calidad en una empresa o negocio.



▲ La segmentación del mercado permite ofrecer productos y servicios pertinentes, según la clase de cliente.



## ¿Qué son los indicadores?

Los indicadores son cifras o **porcentajes** que sirven para analizar varios aspectos del mercado o de las empresas. Los indicadores dan la medida sobre la forma como crece un mercado, los niveles de **satisfacción** del cliente y la **percepción** de la gente sobre las características de los productos y servicios en términos de calidad.

Procesos	Productos	Servicios
Realizar los procesos productivos en el tiempo establecido.		Cumplir con las especificaciones de utilidad, diseño, color, olor y sabor.
Empacar apropiadamente los productos.		Entregar las cantidades pactadas en el tiempo acordado.
Transportar y distribuir los productos en el tiempo establecido.		Atender las reclamaciones por desperfectos o roturas inesperadas y reponer de inmediato con otro producto, cuando el cliente lo solicite.

En un mercado, generalmente, se mide el número de compradores o la cantidad de dinero que ellos invierten en la compra de determinados productos o servicios. Una manera de representar la participación de cada empresa en dicho mercado es a través de una gráfica de torta.



La gráfica muestra, de manera hipotética, la participación en el mercado de algunas compañías que venden leche. Se observa que la compañía con mayor participación en el mercado es Vaquileche, la cual tiene un 40% del mercado total en términos de consumo. Esto se explica seguramente por la posición y confiabilidad que la marca genera.

## Indicadores de calidad

La calidad es la filosofía y la política de una empresa que consiste en hacer las cosas bien desde la primera vez. Esto significa mantener altos estándares en los procesos productivos, en los productos y en los servicios; todo en beneficio de sus clientes.

 La tabla presenta los indicadores de calidad más comunes en tres aspectos concretos: procesos, productos y servicios.

Cada empresa debe tener claro cuáles son los indicadores de calidad, según el tipo de producto o servicio ofrecido. Esto les permite que sean reconocidas por los clientes y por el sector al cual pertenecen.

## Facebook

Facebook es una de las redes sociales más importantes del mundo. Ahora desde este portal se está llevando adelante un tipo de publicidad conocida como **hyper-targeting**, con la que se arma el perfil del usuario con más de cien categorías diferentes, que incluyen todos sus gustos y preferencias —datos que se pueden ir deduciendo a partir de los hábitos de navegación y búsqueda de los internautas—, y que se registran en una base de datos.

Una vez que se van armando los perfiles de los usuarios, son negociados con otras empresas que los utilizarán para crear publicidades de bienes y servicios.

## Desarrolla competencias empresariales

1. ¿Qué estrategias de mercadeo utilizan algunos sitios de Internet? ¿Qué opinas de ellas?
2. ¿Qué inconvenientes se deben considerar antes de abrir una cuenta en una red social de internet?



Juega y aplica los conceptos trabajados en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/toma1/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/toma1/actividad/)



# EVALUACIÓN

1. Imagina que decides montar un negocio en el que vas a vender emparedados. Con el objetivo de impactar y atender a tu clientela, menciona los elementos que tendrías en cuenta para agregarle valor a tu negocio.

Elementos de valor	Beneficios

2. Frente a cada característica, marca si se trata de una red interna, externa, estable, incremental o emergente.

Característica	Tipo de red
Se basa en la confianza	
En ella crecen y se modifican los productos o servicios	
Se basa en la información	
Siempre se conocen las marcas de los productores	
Los participantes se conocen	
Son nuevas con cambio radical en los productos o servicios	
Los participantes tienen poco contacto	

3. Identifica qué mide cada variable en el proceso de segmentación del mercado.

Variable	Qué mide
Demográfica	
Geográfica	
Socioeconómica	
Comportamental	

4. Retoma el primer punto y describe las características de tus posibles clientes. Debes identificar aspectos como rango de edad, gustos, género, nivel adquisitivo, entre otros. ¿De qué manera puedes utilizar esta información en la consolidación de tu negocio?



Continúa la evaluación en: <http://www.emprendimientoforma.com/nivel4/tema1/evalua/>

# Tema 2

## Gestión de proyectos

### Logros

- Identificar los elementos que debe contener la planeación de un proyecto.
- Proponer proyectos que cumplan con criterios de conveniencia.
- Valorar la importancia de la organización en el desarrollo de proyectos.

### Saberes previos

1. Cuando se habla de un proyecto, ¿con qué lo relacionas?
2. ¿Qué es el emprendimiento?
3. ¿Qué te gustaría ser y hacer cuando termines tus estudios de secundaria?

### Proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades que se organizan con unos recursos para alcanzar uno o varios objetivos propuestos, en un tiempo determinado.

Los proyectos pueden ser de:

- **Inversión privada**, impulsados por las empresas y sus negocios. A través de estos proyectos se crean empresas, se desarrollan o amplían negocios, se generan nuevas estructuras que generalmente atienden las necesidades de los clientes.
- **Inversión pública**, están a cargo de organismos del Estado para desarrollar diversos tipos de obras cuyo propósito es el mejoramiento de las condiciones de la sociedad. Por ejemplo, obras de infraestructura como carreteras y aeropuertos.
- **Investigación**, orientados a solucionar problemas de carácter científico, cuyo impacto generalmente tiene que ver con la ciencia o el mejoramiento de las condiciones relacionadas con el saber.
- **Tecnología**, los cuales crean o modifican un producto, un proceso o un servicio, con la intervención de los avances científicos y técnicos. Por lo general, están relacionados con la resolución de problemas concretos del mundo material del ser humano: transporte, salud, vivienda, manejo de información, entre otros.



Las vías de transporte constituyen grandes proyectos que deben emprender los gobiernos, para solucionar los problemas de movilidad.

### Evaluación del espíritu emprendedor

Si quieres emprender un proyecto de negocio es necesario evaluarlo para decidir sobre su conveniencia, según tus intereses. Como parámetro, apóyate en las siguientes preguntas, las cuales puedes calificar de 1 a 10. La idea de negocio cuya calificación sea mayor, tiene mayor probabilidad de éxito.

	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
¿Cuál es la actividad que me gusta más?			
¿Satisface mi crecimiento personal?			
¿Puedo especializarme?			
¿Puedo aprenderla y ponerla a prueba?			



## Proceso administrativo

El proceso administrativo corresponde al conjunto de actividades que el gerente o líder de una empresa debe desarrollar, para hacer realidad un proyecto. Una propuesta de actividades es: planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar.

Actividad	Definición	Para qué sirve
Planear	Actividad a través de la cual se fijan metas, objetivos, estrategias, líneas de acción y resultados esperados.	Establece los pasos organizados de un proyecto.
Coordinar	Reunir, combinar y armonizar los esfuerzos de varias personas y actividades proyectadas a lograr un objetivo común.	Agiliza el desempeño de la gente y optimiza la utilización de los recursos.
Dirigir	Orientar, guiar e inspirar a los participantes de un proyecto.	Lidera a las personas y administra recursos.
Organizar	Disponer, asignar y delegar responsabilidades y recursos, según las necesidades del proyecto.	Da orden a la planeación y al cumplimiento de los pasos de la misma.
Controlar	Seguimiento y monitoreo de todos los pasos del proyecto.	Permite detectar las fallas o los desvíos en el cumplimiento de los objetivos.

### Ejemplo

Imagina que deseas montar una obra de teatro en el colegio. El cuadro muestra cómo se organiza este proyecto, según cada una de las funciones del proceso administrativo.

Etapas del proyecto	Descripción
Planear	Montaje de la obra de teatro, para presentarla el Día de la Familia.
Coordinar	¿Cuánto presupuesto se necesita? ¿Quiénes participarán? ¿Quiénes elaborarán la escenografía?
Dirigir	A los actores y actrices. A los ayudantes en el teatro. Al grupo musical.
Organizar	La venta de boletas. El vestuario de los actores y actrices. El auditorio el día de la presentación.
Controlar	El presupuesto de gastos para el montaje de la obra. La venta de boletas. El nivel de preparación de los actores y actrices durante los ensayos.

## Desarrolla competencias organizacionales

1. Imagina que debes organizar la venta de "arroz con leche" en una mesa de postres el día del bazar del colegio. Reproduce la tabla y escribe la manera como puedes organizar el proyecto propuesto.

Planear	
Coordinar	
Dirigir	
Organizar	
Controlar	

2. Explica para qué sirve la planeación realizada en el punto anterior.



Amplia la información de este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_4/tema2/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_4/tema2/profundiza/)

## Evaluación de un proyecto

Evaluar un proyecto significa considerar la posibilidad de su ejecución, es decir, si es factible o no, si tiene respaldo financiero, si es viable técnica y comercialmente.

### Los requisitos para evaluar un proyecto

- ✓ **Aplicabilidad:** pertinencia o conveniencia de llevar a cabo el proyecto. Los proyectos deben tener un fin específico y beneficioso.
- ✓ **Neutralidad:** imparcialidad que deben tener quienes evalúan el proyecto.
- ✓ **Objetividad:** evalúa los términos y las referencias exactas ajustadas a las especificaciones; tiene en cuenta las definiciones establecidas en el marco del proyecto. La objetividad también se refiere a la veracidad de los datos, información y hechos recogidos en el sitio en donde se va a realizar el proyecto.
- ✓ **Idoneidad:** profesionalismo, conocimientos técnicos y tecnológicos por parte de quienes evalúan los proyectos.
- ✓ **Oportunidad:** cumplimiento de fechas, términos y plazos, según las condiciones de tiempo, modo y lugar pactados.
- ✓ **Comprensible:** debe ser didáctico y entendible por todos aquellos que participan en él, en especial para aquellos que no son técnicos o expertos en la especialidad requerida.
- ✓ **Participativo:** la inclusión de todos los involucrados en el proyecto se hace necesaria; de esta manera se busca el aporte de sus experiencias y conocimientos.
- ✓ **Socializable:** debe compartirse con los interesados en todos los niveles de responsabilidad. Esto permite y facilita el intercambio de experiencias.
- ✓ **Costo-beneficio:** el cálculo de costos, precios y futuros beneficios debe hacerse con un criterio de austeridad económica y con un adecuado manejo de tiempo y recursos.

### Criterios para evaluar proyectos

Existen algunos criterios que se deben tener en cuenta cuando se evalúan proyectos. Dichos criterios tienen que ver con aspectos como conveniencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad o permanencia.

Criterio	Características
Conveniencia o importancia	Se refiere a la necesidad que, una vez identificada, se va a satisfacer y colmar con los beneficios derivados de la realización del proyecto.
Eficiencia	Es la manera como se cumplirán las diferentes etapas del proyecto en aspectos como la administración de los recursos y el cumplimiento acertado de los presupuestos.
Eficacia	Hace referencia a la valoración de la forma como se cumplen los resultados esperados en cada fase del proyecto y al final de éste.
Permanencia y solidez	Todo proyecto implica un estudio previo que se hace considerando su duración e impacto para la comunidad o empresa a la cual va dirigido. Los proyectos, una vez terminados, deben permanecer en el tiempo como confirmación de los fines, con base en los cuales fueron ejecutados.

En el desarrollo de un proyecto se pueden evaluar aspectos como:





## Plan de negocios

Uno de los proyectos en los que puede trabajar un empresario es un plan de negocios, que es un documento en el que se establecen, de manera organizada, los siguientes temas:

- ¿De cuánto dinero se dispone para invertir en la empresa?
- ¿Cuál es la mejor manera de llevar a cabo la idea de negocio?
- ¿Cómo invertir el capital inicial de la mejor manera posible?
- ¿A qué mercado le apunta y cuáles son los productos y servicios?
- ¿De qué manera y en cuánto tiempo se puede llegar al punto de equilibrio?



Identificar la naturaleza del negocio permite pensar y promocionar creativamente la actividad desarrollada. Para esto, es clave conformar un buen equipo de trabajo.

## Elementos de un plan de negocios

Todo plan de negocios está conformado por elementos como:

### Descripción del negocio

La descripción identifica la naturaleza del negocio, lo cual es diferente al objetivo social del negocio. Veamos algunos ejemplos:

- Una tienda de venta de videos tiene como objetivo social la comercialización de películas; sin embargo, el negocio es el entretenimiento.
- Una venta de emparedados está en el negocio de la nutrición.
- La firma Apple originalmente vendía sólo computadores; hoy está en el negocio de las comunicaciones y del entretenimiento, pues vende teléfonos, música y aparatos de música.

### Descripción de los productos y servicios

Corresponde a la identificación detallada de los productos y servicios que ofrecerá el negocio, lo cual depende de los gustos de la gente y de sus preferencias.

### Ventas y mercadeo

Esta actividad está relacionada con la manera como se identifican las necesidades del mercado, lo cual conduce a clasificar a los clientes según sus necesidades y gustos, para establecer estrategias como descuentos, promociones y campañas especiales.

## Administración y operaciones

Estos elementos se refieren a la manera como está organizado el negocio en cuanto a su método de fabricación, empaque, distribución y transporte de los productos; también tiene que ver con la manera como se diseña el modelo de servicio para llegar a todo tipo de clientes, la forma como se administra la materia prima y el inventario.

### Administración financiera

Implica la manera como se administra y distribuye la inversión inicial o capital de trabajo; el control del flujo de caja y la distribución del presupuesto de gastos; también establece la administración de la facturación y, por lo tanto, el control de ingresos y egresos.

## Desarrolla competencias empresariales

Un componente esencial del plan de negocios es el mercadeo. En este sentido, diseña una campaña de lanzamiento de un producto. Para esto:

1. Adelanta una lluvia de ideas y determina, de manera creativa, un producto o servicio para fabricar o vender.
2. Elabora una encuesta y aplícala a un grupo de personas para determinar el grado de aceptación del producto o servicio para los clientes potenciales.
3. Diseña una estrategia publicitaria del producto o servicio seleccionado.



Encuentras una actividad interactiva para aplicar los conceptos de este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_2/tema2/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_2/tema2/actividad/)



## Mejores prácticas en gestión de proyectos

Por mejores prácticas se entiende el conjunto de acciones que han dado resultado positivo y han sido exitosas en pasadas experiencias; por tanto, se espera que den buenos resultados en escenarios similares y sean igualmente exitosas. Dichas prácticas las estructuran siete actividades:

### Definir el alcance y los objetivos del proyecto.

Siempre es conveniente saber con anticipación qué es lo que se desea lograr con el proyecto. Con esta base es posible establecer con claridad los objetivos a alcanzar.

**Definir las tareas.** Cada etapa del proyecto, aun cuando se haya planeado correctamente, está subdividida en tareas, las cuales deben ser tangibles y producidas y documentadas con suficiente detalle para que cualquier colaborador pueda llevarlas a cabo correcta y eficientemente.

**Planificar el proyecto.** Significa darle un orden a todos los pasos del proyecto en relación con las metas y objetivos que van surgiendo. Para esto, el proyecto debe realizarse con precisión, en el tiempo correcto y con los recursos asignados.

**Comunicación.** Implica que el flujo de la información verbal, electrónica y escrita se haga con claridad, para que los miembros del equipo del proyecto conozcan en detalle sus responsabilidades y deberes. Esto asegura un buen entendimiento entre todos los colaboradores.

### Seguimiento y reporte de avance del proyecto.

Durante el proyecto es posible que se presenten aspectos inesperados que se salen de la posibilidad de contemplarlos durante la planeación. Dichos eventos se pueden controlar a través de una buena preparación por parte de la gente y especialmente de quienes tienen responsabilidades de dirección.

## Vocabulario

**Punto de equilibrio (p.16):** momento en el cual el volumen de ventas es igual a los costos.

**Gestión del cambio.** Afrontar el cambio implica hacer giros, en ocasiones fuertes, como consecuencia de la necesidad de mantener reservas de creatividad, de cara a las situaciones que ponen en peligro la organización planeada de un proyecto. El secreto de cómo gestionar el cambio consiste en tener la flexibilidad y la humildad para reconocer que cuando éste se presente, se podrá encarar de manera creativa y efectiva.

**Gestión del riesgo.** Todo proyecto está expuesto a que un evento inesperado ocurra y lo afecte negativamente; por ejemplo, un problema técnico o el incumplimiento de una o varias etapas como consecuencia de actos de la naturaleza como terremotos o inundaciones. Para esos eventos inesperados se deben tener medidas de solución con el fin de afrontarlos por si llegan a suceder. Una de las medidas que los expertos recomiendan se puede resumir de la siguiente manera:

Cálculo de la probabilidad que suceda	Cálculo del impacto si sucede
1 = no probable.	1 = bajo
2 = posible.	2 = medio
3 = muy probable.	3 = alto

Al multiplicar el resultado de ambos números se obtiene una cifra denominada factor de riesgo. El parámetro es que la multiplicación que supere un resultado de cinco (5) debe ser atendida con un mayor cuidado y precaución.

▼ Vista del Taj Mahal, considerado una maravilla de la humanidad. De las mejores prácticas en la ejecución de proyectos, ¿cuáles crees que se cumplieron en su construcción?





# EVALUACIÓN

1. Frente de cada afirmación, marca una X en V si es verdadera o en F si es falsa.

	V	F
a. Un plan de negocios es lo mismo que un plan de empresa.		
b. Planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar son partes del proceso administrativo.		
c. Un plan o proyecto es un conjunto de actividades que están orientadas al cumplimiento de un objetivo.		
d. La evaluación de un plan o proyecto incluye el análisis de las áreas de una empresa.		
e. El lanzamiento de un producto no necesita manejarse como proyecto.		
f. Construir un barrio en una ciudad no tiene etapas organizadas en el logro del objetivo.		
g. Una obra de teatro no necesariamente se maneja como un plan o proyecto.		
h. Tener en cuenta los riesgos que puedan ocurrir hace parte de la planeación de un proyecto.		
i. Las etapas que se cumplen durante un proyecto no tienen cambios significativos.		

2. Explica en qué consiste el proceso administrativo y cual es su importancia.

3. Explica los criterios que se deben tener en cuenta para evaluar un proyecto.

Conveniencia o importancia	
Eficiencia	
Eficacia	
Permanencia y solidez	

4. Conformar un equipo de trabajo para participar en un concurso de elaboración de un proyecto en el colegio, el cual será evaluado y premiado por un jurado.

Se trata de construir un proyecto de vivienda constituido por cinco casas, un parque central y un área comercial con un supermercado. Los parámetros para su elaboración incluyen:

- Utilizar cartón paja, ladrillos en miniatura y plastilina.
- Que haya gente y automóviles en la maqueta.
- Cada grupo debe presentar el plan del proyecto, el cual debe incluir el presupuesto con el valor de los materiales, las etapas que seguirán en su elaboración y una oferta de venta del proyecto si llegaren a ganar la licitación.

El jurado aprobará dicho proyecto teniendo en cuenta:

- Que sea una obra de bajo presupuesto.
- La participación de todos los integrantes.
- Una fecha límite de entrega.

Para la elaboración de la maqueta de proyecto se contará con dos semanas. Serán aprobados aquellos proyectos que cumplan con las especificaciones nombradas en el plan.



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema2/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema2/evalua/)

# Manejo contable

## Logros

- Identificar qué son los libros contables.
- Evaluar la importancia del manejo financiero organizado de una empresa o negocio.

## Saberes previos

1. ¿Con qué relacionas la palabra contabilidad?
2. ¿Qué es una bodega? ¿Para qué sirve?

## Libros de contabilidad

En países como Colombia existe el llamado **Código de Comercio** que contiene las normas que reglamentan las actividades de las personas que se dedican al comercio. Una de esas normas establece la obligación de los empresarios de llevar organizada-mente su contabilidad en los libros de comercio.

En estos libros "Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario." (Artículo 25 del Código de Comercio Colombiano).

Los **libros de contabilidad** deben estar debidamente empastados y numerados en sus páginas, de manera consecutiva; en ellos se realizan los registros y los asientos contables según las distintas operaciones realizadas por la empresa o negocio.

## Tipo de libros de contabilidad



## Libro diario

En este libro se registran a diario todas las operaciones contenidas en los **comprobantes** de contabilidad. Los comprobantes son documentos que justifican cada operación. Entre ellos están los recibos de caja, las consignaciones bancarias y las facturas.

Ejemplo simplificado de un libro diario

Fecha	Comprobante	1105 Caja		1110 Bancos		1305 Cuentas por cobrar	
		DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Abril 1	001	765 000			165 000	735 000	
Abril 12	002		1 300 000	1 300 000		165 000	269 000
Abril 23	003	150 000			345 000		
Abril 30	004	450 000		255 000		268 000	216 000
SUMA		1 365 000	1 300 000	1 555 000	510 000	1 303 000	650 000



## Libro mayor

En este libro se consigna toda la información contable que proviene del libro diario. Se registra de manera resumida, es decir, se toman en cuenta los totales registrados en el libro de diario, específicamente del saldo final por cada mes.

Cuenta	Movimientos		Saldos	
	Débito	Haber	Débito	Crédito
1105. Caja	1 365 000	1 300 000	1 365 000	1 300 000
1110. Bancos	1 555 000	510 000	1 555 000	510 000
1305. Cuentas por cobrar	1 303 000	650 000	1 303 000	650 000

## Libro de inventarios

En este libro se registran, por lo menos una vez al año, los **inventarios** de todos los bienes, derechos y obligaciones de la compañía, o el balance general en forma detallada, de tal forma que se presente una descripción mayor a la que se encuentra en los demás libros oficiales u obligatorios.

## Libros auxiliares

Son aquellos en los que se registran, de manera detallada, los valores y la información registrada en los libros principales. Según el tamaño y sus necesidades, cada empresa determina el número de libros auxiliares que necesita.

### Los aspectos más importantes de los libros auxiliares son:

- Registro de las operaciones en forma cronológica.
- Detalle de las actividades realizadas.
- Registro del valor del movimiento de cada subcuenta.

## Desarrolla competencias empresariales

1. ¿Por qué algunos libros de contabilidad son de obligatorio cumplimiento?
2. Elabora, en la siguiente tabla, un registro de todos los movimientos en que incurres con el dinero de que dispones durante un día.

Año	Día	Descripción	Debe	Haber



Puedes ampliar sobre otros temas relacionados con los libros contables en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema3/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema3/profundiza/)

## Algunos libros auxiliares

**Auxiliar de compras y ventas:** en este libro se registra, en forma detallada, la información solicitada por la administración de impuestos.

**Auxiliar de vencimientos:** este libro contiene la información sobre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.

**Libro de socios o accionistas:** registra la propiedad del ente económico, los movimientos de los aportes de capital y las restricciones que pesen sobre ellos.

**Libros de actas:** en éstos se anotan, por orden cronológico, las actas de las reuniones de la asamblea o de la junta de socios, según sea el caso.

## Asientos contables

Los asientos contables son anotaciones realizadas en los libros de contabilidad con la finalidad de reflejar una operación que realice movimientos de dinero, los cuales se deben recopilar en forma de asientos contables en orden cronológico, de manera individual o a través de resúmenes totales no superiores a un mes.

**Ejemplo:** el día 2 de enero de 2010, Adriana Alvarado, Manuel Pérez y José Salas, constituyen una sociedad que operará bajo la razón social de Alvarado y Cía., con el objeto de comerciar en aparatos de radio y televisión, en la ciudad de Neiva. Los socios aportan 60 millones, 40 millones y 20 millones de pesos, respectivamente. El asiento de apertura se redactó en el Diario Principal como se muestra en la tabla.

2010	Día	Descripción	Debe	Haber
Enero	2	Adriana Alvarado, Manuel Pérez y José Salas han formado en esta fecha una Sociedad Colectiva para dedicarse a la venta de aparatos de radio y televisión, de acuerdo con el Contrato social otorgado a tal efecto.		
		- 1 -		
		Caja o Banco	120 000 000	
		Adriana Alvarado - Capital		60 000 000
		Manuel Pérez - Capital		40 000 000
		José Salas - Capital		20 000 000



## Estados financieros

Los estados financieros son documentos que proporcionan información de la empresa en fechas determinadas y muestran la **situación económica** y financiera de la misma. Estos documentos se elaboran de acuerdo con los registros realizados en los libros de contabilidad.

La manera como se elaboran los registros contables en los estados financieros se rige según los principios de la contabilidad y según las normas establecidas por la ley. Los profesionales encargados de llevar la contabilidad se llaman **Contadores Públicos** y se deben inscribir en las instituciones de control para poder ejercer la profesión.

Los principales estados financieros son:

- **Balance General**, también llamado estado de situación patrimonial. Este balance muestra la situación del **patrimonio** de una empresa en un momento determinado. Se presenta según tres conceptos patrimoniales: el activo, el pasivo y el **patrimonio neto**, los cuales hacen parte de las cuentas contables de la empresa o negocio.
- **El estado de ganancias y pérdidas**, también denominado estado de resultados. Este documento ofrece información sobre todos los movimientos contables que se causan en una empresa; generalmente presenta los rendimientos, los ingresos, las utilidades, las ganancias, los gastos y las pérdidas de un período determinado.
- **Estado de cambios del patrimonio neto**, al cual también se le llama estado de evolución de patrimonio neto. Es un estado financiero que presenta información sobre el patrimonio neto que tiene una empresa y la manera como dicho patrimonio varía según las transacciones que se hacen, como aportes, retiros y reparto de dividendos con los accionistas o con los dueños del



negocio. Este estado financiero también presenta información sobre los resultados del período, el cual puede ser **ganancia** o **superávit** cuando aumenta el patrimonio y **pérdida** o **déficit** en el caso contrario.

- **Estado de flujo de caja**, también llamado estado de origen y aplicación de fondos. El flujo de caja presenta información sobre los movimientos de efectivo, dirigido a la parte operativa, a la inversión o al financiamiento.

En general, los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que permiten leer con claridad aquellas operaciones financieras o económicas que no se pueden verificar en detalle en el balance general o en el estado de pérdidas y ganancias.

Los estados financieros son herramientas importantes para mantener actualizada la información de las empresas y así poder demostrar, cuando se necesite, el estado de la empresa desde el punto de vista económico y financiero.

## Vocabulario

**Activo (p.21):** conjunto de bienes que posee una empresa y que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro, por ejemplo, edificios, maquinarias, terrenos, muebles y cuentas por cobrar.

**Déficit (p.21):** carencia o valor negativo entre los ingresos y egresos.

**Ganancia (p.21):** beneficio.

**Pasivo (p.21):** obligaciones contraídas por una empresa en el desarrollo de su actividad y que deben ser pagadas en dinero, bienes o en servicios. Entre otras, las obligaciones financieras, las cuentas por pagar, los impuestos y las obligaciones laborales.

**Patrimonio (p.21):** conjunto de bienes físicos o financieros que una empresa tiene.

**Patrimonio neto (p.21):** diferencia entre el total del activo y el total del pasivo.

**Superávit (p.21):** exceso entre los ingresos y egresos que se considera beneficioso.



## Comprobantes de contabilidad

Los comprobantes son documentos con anotaciones en los libros de contabilidad, los cuales deben registrarse en orden cronológico. Los comprobantes se elaboran con base en los soportes y deben ser enumerados consecutivamente, con indicación del día de su preparación y de las personas que los elaboran y autorizan.

Algunos de los comprobantes de contabilidad más comunes son:

**Nota de contabilidad.** Es el documento que se prepara con el fin de registrar las operaciones que no tienen un soporte contable. Es el caso de los asientos de corrección, ajustes y cierre.

**Nota débito.** Es un comprobante que utiliza la empresa para cargar en la cuenta de sus clientes un mayor valor por concepto de omisión o error en la liquidación de facturas y los intereses causados por financiación o por mora en el pago de sus obligaciones.

**Nota crédito.** Este comprobante se utiliza cuando la empresa concede descuentos y rebajas que no estén liquidados en la factura o cuando los clientes hacen devoluciones totales o parciales de las mercancías.

Formulario de Letra de Cambio con campos para: Valor, Fecha de vencimiento, Lugar de pago, y Firma del girador.

**Letra de cambio.** Es una orden de pago que entrega una persona llamada "girador" (quien debe una cantidad de dinero) a otra llamada "girado" (beneficiaria del dinero), para que pague una suma en una fecha determinada.

**Pagaré.** Es un título valor a través del cual una persona se obliga a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada. Este documento se utiliza para respaldar los créditos bancarios.

Formulario de Pagaré con datos: Valor de 1.500,00, Fecha de vencimiento el 20 de Agosto de 2007, y Firma del girador.

**Recibo de caja.** Registra los ingresos a la empresa. Este comprobante lo expide la propia empresa para dejar constancia de que ha recibido dinero en efectivo de alguien.

Formulario de Recibo de Caja de Shell con datos: Fecha 20 de Agosto 2007, y campos para descripción de la venta.

**Factura.** Este documento registra la venta de productos o servicios. Pueden causarse por concepto de ventas de contado o de ventas a crédito.

Formulario de Factura con una tabla de ítems y un resumen de totales.

Cantidad	Descripción	Precio unitario	IG	IGT	Importe
20	Sillas de plástico modelo 8200	1.000	3%		20.000
10	Sillas de plástico modelo 1200	80	3%		800
5	Sillas de plástico modelo 1208	150	3%		750
Subtotal					21.550
IGT 2%					431
Total Factura					21.981

**Cheque.** Es un documento que constituye una orden de pago expedido por la empresa para que el banco entregue una cantidad de dinero que la empresa tiene depositado en su cuenta corriente.

Formulario de Cheque de ABN-AMRO Bank con datos: Valor de 2.200,00, Fecha 20 de Agosto 2007, y Firma del girador.

**Consignación.** Este documento, que corresponde a un formato impreso que tienen los bancos, es una constancia de recibo de dinero de un depositante o cliente, donde indica qué cantidad está depositando y en qué cuenta.

Formulario de Consignación con campos para: Nombre del cliente, Fecha, y Monto consignado.

## Vocabulario

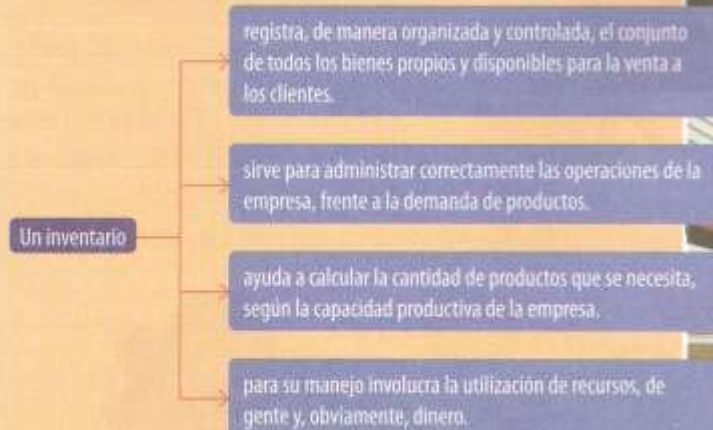
**Soporte (p.22):** toda clase de documentos que sirven de base para anotar las operaciones contables de una empresa.

**Título valor (p.22):** documento que representa un derecho de crédito, cuyo valor en dinero está en poder de quien tiene el documento; por ejemplo, un cheque o una letra de cambio.



## Inventario

Es una cantidad de bienes que se tienen almacenados en un lugar y en un momento determinado. Pueden ser productos disponibles para ser vendidos o materias primas que se requieren en el proceso de producción de la empresa.



La administración de un inventario requiere controlar los volúmenes de mercancías y, además, el valor monetario que esto implica.

### Control de inventarios

Controlar significa monitorear el movimiento de las salidas y entradas de las mercancías y hacer seguimiento para verificar que lo registrado realmente exista. De lo contrario, se deben hacer los ajustes o las correcciones que sean necesarias.

El control de inventarios tiene como propósito cerciorarse de que las mercancías que se tienen guardadas, generalmente en una bodega, estén de acuerdo con las compras realizadas por la empresa y efectivamente contabilizadas por ésta.



### ¿Sabes cómo se hacía antiguamente el control de inventarios?

Actualmente todo inventario debe contar con un control físico en un computador. Anteriormente este control se hacía en un **kárdex** o archivador que contenía tarjetas en donde se escribía, de manera organizada, la mercancía que se tenía en una bodega. De esa manera se aseguraba en forma confiable que las existencias físicas de productos en un negocio fueran iguales a aquellas registradas en los libros de contabilidad.

### Desarrolla competencias organizacionales

1. Registra en forma de inventario los elementos que ves en el salón de clase. Indica cuántos son y descríbelos, según el ejemplo.
2. Explica la importancia de que una empresa lleve inventarios.

Item	Descripción	Cantidad	Ubicación
1	Pupitres de madera	20	Salón # 201
2			
3			
4			
5			

Encuentras una actividad interactiva para aplicar los conceptos de este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema3/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema3/actividad/)



## Cuentas de un inventario

Las empresas que comercializan productos requieren de manera permanente información confiable de los inventarios. Por esta razón, este tipo de empresas lleva control de aspectos como: inventario inicial, compras, devoluciones, gastos de compras, ventas, devoluciones en ventas y mercancías en consignación.

- **El inventario inicial** se refiere al valor de las existencias de mercancías en la fecha que comienza el período contable.
- **Compras.** Esta cuenta incluye las mercancías compradas durante el período determinado, las cuales se guardan temporalmente para ser vendidas.
- **Devoluciones en compra.** se refiere a la información creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia.

- **Ventas.** Esta cuenta controla todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con este fin.
- **Devoluciones en venta.** Este instrumento refleja las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.
- **Mercancía en consignación,** es la cuenta que refleja la mercancía que una empresa A entrega a una empresa B, para que esta última la venda.
- **El inventario final.** Se realiza al finalizar el período contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. El resultado de este inventario genera un informe sobre las ganancias o pérdidas.

Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/contin/contin.shtml>

## Coordinación de inventarios

Las empresas requieren de personas que se encarguen de registrar, en forma ordenada y detallada, la información de los inventarios. Esto garantiza que los inventarios que se produzcan sólo requieran su actualización mediante verificación física de las existencias y observación del estado de los elementos, constatando si los nuevos ingresos, bajas, o traspasos se han registrado correctamente.

Las personas que coordinan los inventarios cumplen, entre otros, los siguientes objetivos:

- Llevar el registro permanente y actualizado de todos los bienes muebles devolutivos adquiridos.
- Mantener actualizada la base de datos en cuanto a existencias físicas reales.
- Llevar un control histórico sobre la rotación que presenta cada elemento desde que se incorpora al servicio hasta su retiro final.



- Presentar información confiable mediante la conciliación mensual de los movimientos producidos.
- Atender las consultas y reclamos formulados por los funcionarios responsables de bienes.
- Garantizar el aseguramiento de los bienes por riesgos de pérdida, sustracción o daño.

Adaptado de: <http://www.unal.edu.co/inventariosyalmacen/inventarios/inventarios.htm>

## Manejo de inventarios

En el manejo de inventarios se acude a herramientas como una hoja de cálculo en Excel, la cual puede incluir información como la siguiente:

ARTÍCULO - REFERENCIA	STOCK DE SEGURIDAD	DEMANDA ANUAL	PRECIO UNITARIO	COSTO DE CADA PEDIDO	COSTO DE ALMACÉN UNITARIO	CANTIDAD MÍNIMA DE PEDIDO
	Inventario mínimo para el funcionamiento normal de la actividad en unidades físicas.	Previsión de ventas anuales en número de artículos o unidades físicas.	Precio unitario del artículo.	El valor que cuesta efectuar cada pedido.	El valor de lo que cuesta tener almacenado un producto.	Número mínimo que debe tener cada pedido.

Tomado de: <http://economia-excel.blogspot.com/2007/11/gestin-de-inventarios-y-pedidos.html>



# EVALUACIÓN

1. Relaciona las columnas. Une con una línea cada libro con su descripción.

Consigna toda la información contable que proviene del libro diario.	Libro de inventarios
Registra en forma detallada la información solicitada por la administración de impuestos.	Libro de actas
Contiene la información sobre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.	Libro diario
Registra en orden cronológico las actas de las reuniones.	Auxiliar de vencimientos
Registra, por lo menos una vez al año, los inventarios de todos los bienes, derechos y obligaciones de la compañía.	Auxiliar de compras y ventas
Registra a diario todas las operaciones contenidas en los comprobantes de contabilidad.	Libro mayor

2. Elabora el inventario de un negocio de compra y venta de papelería, de acuerdo con los registros contables de la tabla. Sigue el ejemplo.

MOVIMIENTO DE COMPRAS Y VENTAS

ITEM	CANTIDAD	FECHA COMPRA	COMPRAS	CANTIDAD	FECHA VENTA	VENTAS
1	500	Enero 15	\$ 500 000 en bolígrafos.	200	Enero 20	\$ 110 000 en bolígrafos.
2	100	Enero 16	\$ 1 000 000 en resmas de papel.	20	Enero 28	\$ 220 000 en resmas de papel.
3	1000	Febrero 1	\$ 500 000 en cuadernos rayados.	90	Febrero 7	\$ 495 000 en cuadernos rayados.
4	1000	Febrero 15	\$ 500 000 en cuadernos cuadrículados.	40	Febrero 17	\$ 220 000 en cuadernos cuadrículados.
5	500	Febrero 28	\$ 2 250 000 en rollos de papel para fax.	200	Marzo 7	\$ 990 000 en rollos de papel para fax.
6	300	Marzo 1	\$ 300 000 en lápices Nº 1.	100	Marzo 17	\$ 110 000 en lápices Nº 1.
7	40	Marzo 15	\$ 400 000 en cajas de colores.	20	Marzo 30	\$ 220 000 en cajas de colores.

CONTROL DE INVENTARIOS

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	FECHA DE ENTRADA	CANTIDAD	FECHA DE SALIDA	SALDO
1	Bolígrafos	500	Enero 15	200	Enero 20	300



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema3/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema3/evalua/)



## El pulso del mercado

### Presentación

En toda empresa o negocio es muy importante saber qué vender, a quién vender, en dónde vender, cuándo vender; es decir, es importante saber cuál es el mercado meta, también denominado mercado objetivo. En otras palabras, el éxito en la venta de cualquier producto o servicio depende del conocimiento que se tenga del mercado.

En las empresas y negocios ya establecidos se suele crear un departamento denominado Mercadeo y Ventas, del cual depende el éxito del crecimiento en las ventas y, obviamente, el de la empresa. Una actividad importante, entonces, es conocer el mercado, calibrarlo (medir, sopesar, evaluar o cotejar), y considerar las posibilidades de éxito o fracaso, es decir, 'tomarle el pulso al mercado'. En este proyecto aprenderás la práctica de cómo hacerlo.

### Estudio de necesidades

El diseño de herramientas para analizar el mercado es una manera de estudiar a los posibles clientes o consumidores y la manera de evaluar sus necesidades. En este sentido, vas a trabajar en cómo descubrir necesidades de los clientes en relación con una idea de negocio que desees realizar.

Piensa en tres entornos (escenarios o ambientes) en los cuales puedes detectar una idea de negocio:

- El entorno del colegio y amigos inmediatos.
- El entorno de la familia y el vecindario.
- El entorno de la localidad o el barrio.

En esta parte, lo único que necesitas hacer es indagar y descubrir las necesidades específicas que la gente pueda tener. Para esto, debes aprender a formular preguntas pertinentes que te lleven a definir qué es exactamente lo que la gente necesita y en qué proporción podrías llegar a satisfacerla.

En el cuadro encuentras ejemplos de preguntas claves que puedes hacer a tus compañeros o compañeras de colegio. Las respuestas debes anotarlas en un cuaderno o en un formato que puedes diseñar para ello, como el que te sugerimos a continuación.



PREGUNTAS CLAVES	POSIBLES RESPUESTAS DE LA GENTE
¿Qué le gustaría que nuestra tienda del colegio vendiera, que en este momento no ofrece?	Gomitas. Chicles. Emparedados de atún. Paletas y helados.
¿Qué le gustaría que le ofreciera el colegio para mejorar su desempeño estudiantil?	Clases privadas en matemáticas e inglés. Tutoría en varias asignaturas. Uso de más funciones del computador. Alquiler de libros. Comprar libros más baratos.
¿Qué tipo de comida le gustaría encontrar, que no le ofrece la cafetería del colegio?	Emparedados de varias clases. Ensaladas de frutas. Pizza. Postres.

## Tabulación

Tabular implica contar el número de respuestas, clasificarlas según la clase y sacar el promedio del tipo de respuestas y del perfil de las personas que respondieron.

A continuación se presenta un formato que sirve para tabular las preguntas de un ejemplo hipotético.

CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS	Nº DE RESPUESTAS	NECESIDAD	TOTALES
Me gustaría que ofrecieran tutoría en matemáticas y en inglés.	35	En matemáticas	10
		En inglés	7
		En ambas asignaturas	13
Me gustaría que vendieran gomitas y paletas.	35	Gomitas	20
		Paletas	15
Me gustaría que ofrecieran emparedados de varias clases.	35	Combinados	15
		De pollo	10
		De atún	10

Con base en la tabulación, se deben obtener conclusiones para tomar decisiones de negocio. En el ejemplo planteado, se puede concluir que se requiere ofrecer tutoría en inglés y matemáticas; que vender gomitas y ofrecer emparedados de queso y jamón sería excelente negocio, pues se han evidenciado dichas necesidades.

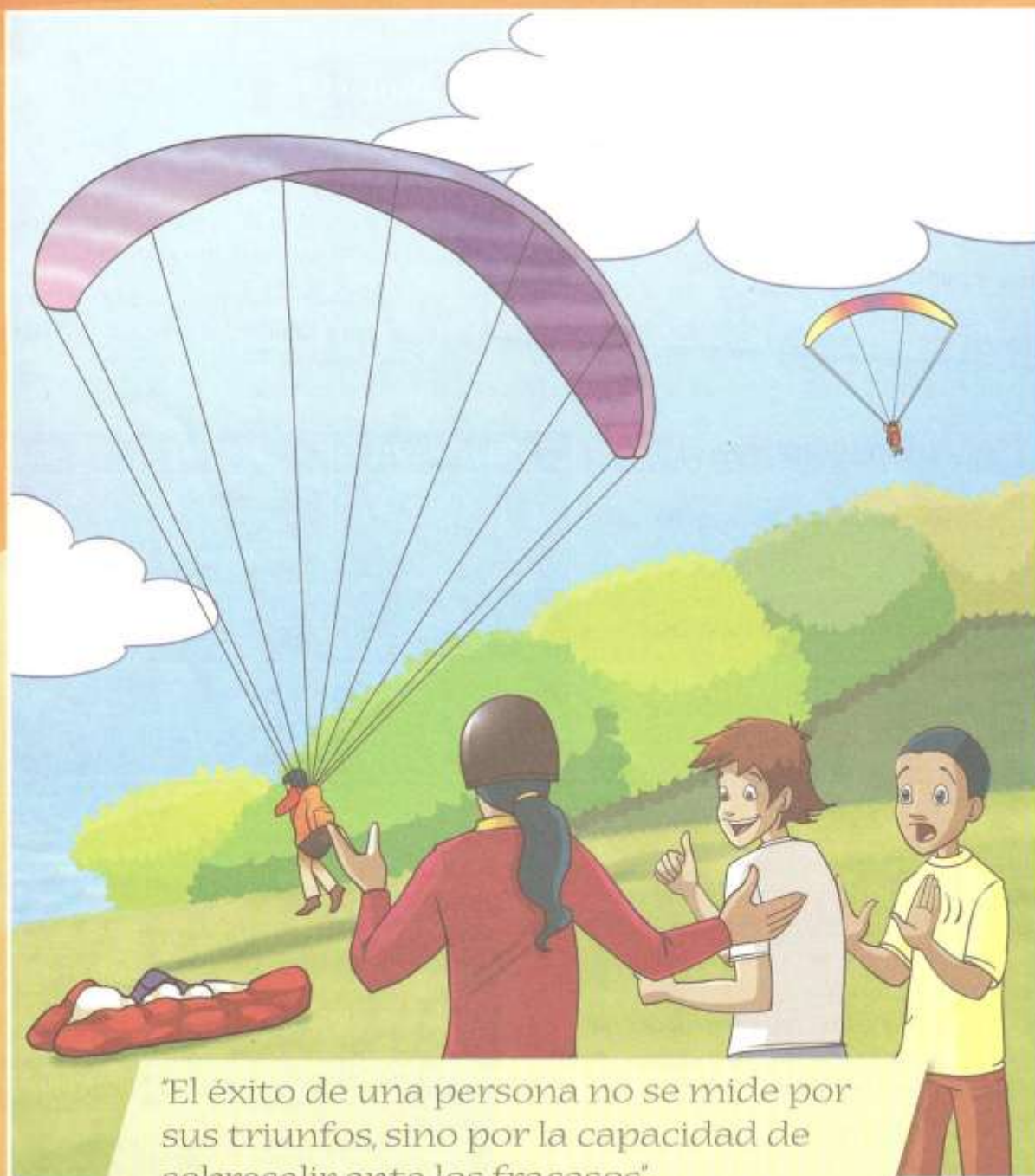
Se puede concluir que en el colegio hay oportunidades de negocio que podemos satisfacer, lógicamente con la aprobación de las directivas y de los padres de familia.

## Tu misión

Con base en el ejemplo planteado y con la asesoría de tu profesor o profesora:

1. Diseña una encuesta que busque detectar necesidades en varios ámbitos: familiar, del vecindario y del colegio.
2. Aplica la encuesta.
3. Tabula los resultados.
4. Escribe conclusiones.
5. Formula una idea de negocio.





"El éxito de una persona no se mide por sus triunfos, sino por la capacidad de sobresalir ante los fracasos".

Jorge Vidaurreta.

Tema	¿Qué competencias desarrolla?
4. Superar obstáculos	Utilizo herramientas para identificar mis talentos.
5. Fines y medios	Evidencio la relación entre mi autorrealización con la felicidad, la solidaridad, la autonomía y la justicia.



# Superar obstáculos

## Logros

- Identificar talentos a desarrollar.
- Conocer cómo funcionan los hemisferios del cerebro.
- Plantear alternativas para superar limitaciones, utilizando creencias potenciadoras.

## Saberes previos

1. Comenta con un compañero o una compañera en qué áreas del conocimiento te consideras fuerte. Explica por qué.
2. Escribe frases positivas que te motiven a lograr una meta. Compártelas con tus compañeros y compañeras.

## Tus talentos

Un aspecto muy importante de tu desarrollo es la identificación de tu talento, es decir, de esa habilidad, don innato y único o aptitud natural que posees para hacer algo especialmente bien y que está relacionado con algún arte, oficio, profesión o deporte.

"Dame la oportunidad  
y yo te haré grande;  
no porque infunda algo nuevo  
en ti, sino porque haré brotar  
y desarrollar todo cuanto tu  
alma encierra; de fuera pueden  
ayudarte picos y cateadores,  
pero la mina sólo está en ti."

Enrique Rodó

## ¿Cómo identificar los talentos?

Para identificar tus talentos debes evaluar tus fortalezas y debilidades a través del conocimiento de tus preferencias cerebrales, de tomar conciencia y de observar tu forma de pensar, de sentir, de crear y de actuar.

## Preferencias cerebrales

El cerebro humano consta de dos hemisferios gemelos, cada uno espejo físico del otro. Los dos están unidos por el cuerpo caloso, que transmite un diálogo íntimo y continuo entre ellos. En este sentido, el cerebro humano es la unión de dos mentes conectadas e integradas

por el cable de fibras nerviosas que une ambos hemisferios.

Si separamos esos dos hemisferios, cada mitad de un cerebro maduro tiene sus capacidades, fortalezas, debilidades y sus maneras de procesar información. Podría decirse que cada hemisferio, en cierto sentido, percibe la realidad a su manera.

## Características de los hemisferios

A su vez, cada uno de los dos hemisferios está dividido en dos partes, lo que hace que el cerebro esté compuesto por cuatro áreas, como se observa en la gráfica.





## ¿Qué hemisferio predomina en ti?

En condiciones normales, la información sensorial (visual, auditiva, cinética) que tengas desde el lado izquierdo de tu cuerpo, activa las funciones de tu hemisferio derecho, y la información sensorial que tengas desde el lado derecho de tu cuerpo activa las funciones de tu hemisferio izquierdo.

Para saber cuál hemisferio de tu cerebro es el que predomina en ti, debes establecer cuál lado de tu cuerpo utilizas más, el izquierdo o el derecho. ¿Cómo saberlo? Obsérvate en tus actividades cotidianas sin premeditar tus acciones. Por ejemplo:

- Cuando haces un guiño, ¿cuál es el ojo con el que lo haces?
- Cuando cruzas las piernas, ¿cuál es la pierna que queda encima de la otra?
- Cuando cruzas los brazos, ¿cuál brazo te queda por encima del otro?
- ¿Con cuál mano escribes?
- ¿Con cuál pie pateas un balón?

En la medida en que utilizas más tu lateralidad derecha, activas tu hemisferio izquierdo y lo contrario, tu hemisferio derecho se activa más si tu lateralidad izquierda recibe más información sensorial.

No es de extrañarse, entonces, que un gran porcentaje de la población del mundo sea de dominancia cerebral izquierda. Evidentemente, la educación ha fomentado más la activación del hemisferio izquierdo desde el mismo momento en que se anima a los estudiantes a escribir con la mano derecha.

### Aprovecha tus recursos

La naturaleza te dio unos recursos para que los aproveches al ciento por ciento, ¿por qué conformarte con

activar tus recursos internos sólo en un cincuenta por ciento, en el mejor de los casos?

¡Anímate, descubre un fascinante mundo al ejercitar la lateralidad de tu cuerpo que hasta el momento tengas subutilizada. De esta manera activas tu cerebro de manera integral.

Cada ser humano utiliza al menos una de las cuatro áreas cerebrales con mayor preferencia y esa área es la que indica los talentos con los cuales has sido dotado.

Distinguir, de acuerdo con las funciones propias de cada área del cerebro, cuál es la que predomina en ti, es una gran aproximación a la identificación de tus talentos.

Existen test especializados sobre preferencias cerebrales como el HBDI, Instrumento Herrmann de Dominancia, indicador de la “dominancia cerebral de la persona”, que muestran el grado en que prefiere una manera particular de pensamiento y, por lo mismo, de conducta.

### El cerebro y la información

“La mayor parte de la información sensorial que llega al cerebro para su elaboración cruza desde el lado que la recibe al hemisferio del lado opuesto. Cuando la información ingresa en un hemisferio, es rápidamente enviada al otro a través del cuerpo caloso.

La información visual de la mitad izquierda de cada ojo va al hemisferio derecho y viceversa. Aparte de ciertos nervios faciales, las rutas neuronales del cuerpo también terminan en el lado contrario del cerebro. La mayor parte de la información auditiva se elabora en el lado opuesto del cerebro respecto del oído por el que ingresa. El olfato es la excepción a la regla del cruce al otro lado: los olores se procesan en el mismo lado de la fosa nasal que los capta.”

Tomado de Rita Cartier. *El nuevo mapa del cerebro*. Editorial Integral.

Al escribir con la mano derecha estás potenciando tu hemisferio izquierdo del cerebro



### Desarrolla competencias personales

1. Explica con ejemplos qué es un talento.
2. Elabora un escrito sobre qué hemisferio cerebral predomina en ti. Explica por qué.
3. Propón un test que aplicarías para saber qué lado del cerebro es el que más utilizas.



Consulta más información sobre este tema en la página [www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema4/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema4/profundiza/)

### Vocabulario

Cinética (p. 30): movimiento.





## Superación de limitaciones

Los temores y las limitaciones más graves son las que cada uno se impone a sí mismo. Las personas podemos hacer prácticamente cualquier cosa si logramos encontrar dentro de nosotros los recursos para creer que podemos y para poner efectivamente manos a la obra.

Quienes triunfan no tienen menos problemas que quienes fracasan. Lo que distingue el fracaso del éxito no son las cosas que nos pasan; la diferencia consiste en cómo percibimos "lo que pasa" y qué hacemos en consecuencia. La realidad para ti es la realidad que tú creas. Si tienes representaciones internas o creencias positivas, será porque tú las has creado así. Y si son negativas también son obra tuya.

Las ideas positivas nos ayudan a realizar las cosas que queremos.

## Aprende a superar la frustración

La frustración, ese estado emocional que se produce en ti cuando no logras alcanzar lo que deseas, es capaz de romper sueños, de convertir una actitud positiva en negativa y un estado de poder en un estado de desvalimiento. La actitud negativa destruye la autodisciplina y cuando pierdes esta última pierdes los resultados que deseabas.

Para asegurar el éxito a largo plazo, debes aprender a disciplinar la frustración. Si te fijas en cualquier éxito importante, observarás que el camino hacia el mismo estuvo empedrado de decepciones tremendas.

Sólo hay dos clases de personas: las que superaron la frustración y las que se quedaron deseando haber sido capaces de superarla. Quienes no consiguen alcanzar sus metas, generalmente se han dejado vencer por la frustración, han permitido que ésta las disuadiera de emprender las acciones necesarias para avanzar hacia la consecución de sus deseos.



La actitud negativa frente a las metas que no logres alcanzar, acaba con tus sueños.

Por eso debes tomar cada revés que se te presente como una realimentación de informaciones que sirve para aprender, y hay que seguir empujando.

## Tony Meléndez

Tony nació sin brazos debido a los estragos de un medicamento recetado por orden médica a su madre durante el embarazo.

Cuando niño, Tony veía a su papá tocar la guitarra y sintió el gran deseo de poderla tocar también, hasta que un día su papá puso la guitarra en el suelo. "Tony", dijo, "anda a lavar los pies". Se los lavó y se sentó a tocar la guitarra por primera vez. Nunca dejó que su condición física le desanimara, y con mucho esfuerzo y práctica, aprendió a tocarla magistralmente con los dedos de sus pies.

En 1987 fue seleccionado para cantarle al papa Juan Pablo II y a los jóvenes, en su visita a Los Ángeles.

Desde ese momento, ha viajado a través de los Estados Unidos y a más de 30 países, compartiendo su música y hermoso testimonio de vida y fe. Actualmente, reside en Branson, Missouri, con su esposa y dos hijos.

## Desarrolla competencias personales

1. ¿Qué opinas de testimonios de vida como la de Tony Meléndez?
2. ¿Por qué crees que algunas personas famosas después de conocer la riqueza y el reconocimiento terminan sus vidas consumidas por la drogadicción?



## Aprende a superar el rechazo

Adivina: ¿cuál es la palabra de dos letras que te impide hacer lo que deseas?

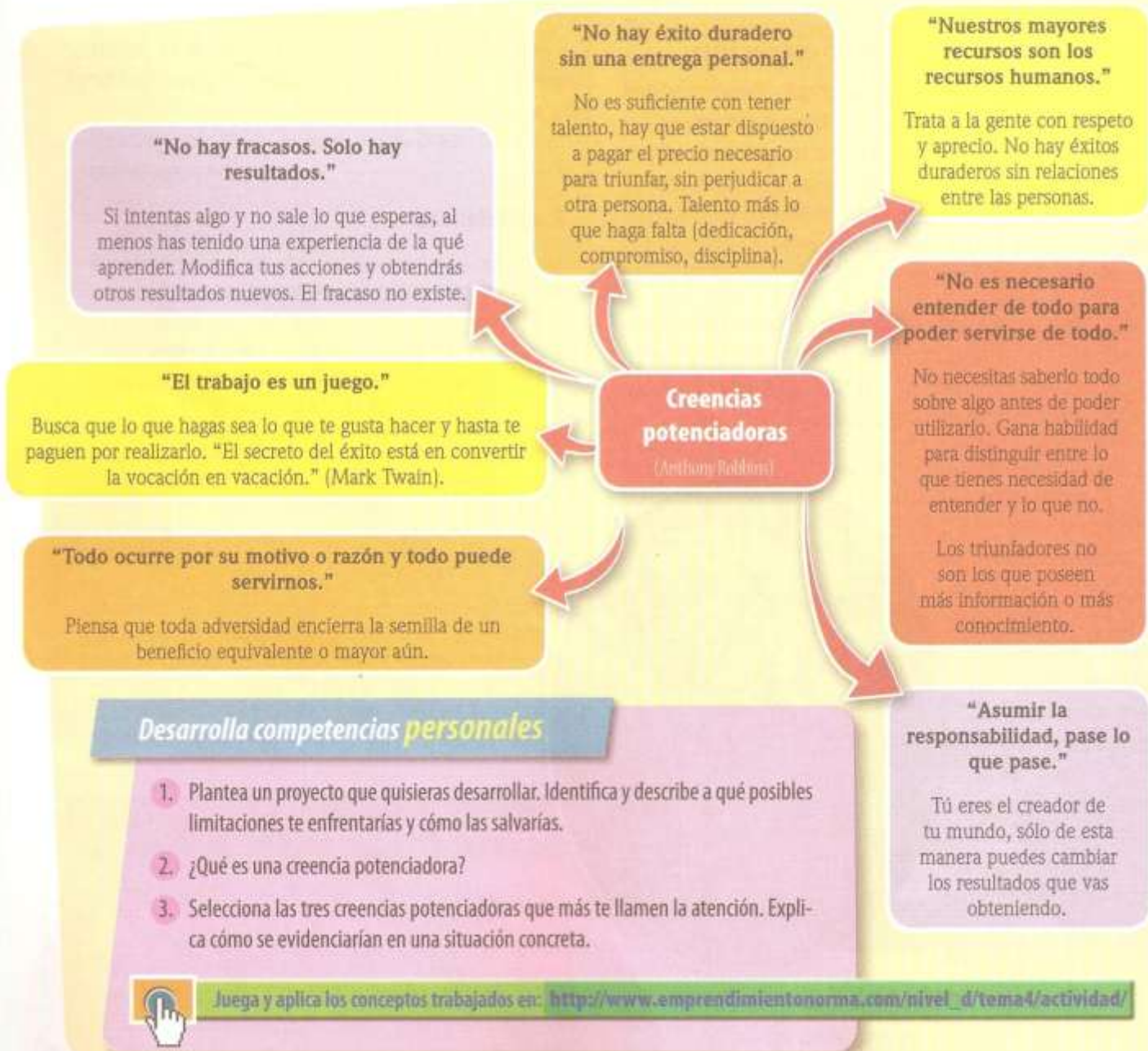
Por supuesto la respuesta es: **no**. Esta palabra en sí no tiene ningún poder, pues no te priva de ninguna de tus fuerzas. Todo su poder procede de la manera en que te la representas a ti mismo, de los límites que te impones ante ella con unos pensamientos reducidos que llevan a una vida limitada.

¿Cuántas veces has dejado de hacer algo que deseabas porque tuviste miedo a una negativa? ¿Cuántos "no" piensas que puedes aguantar?

El que sabe controlar su cerebro puede controlar su reacción ante un rechazo. Puedes tomar el rechazo y convertirlo en una oportunidad. Si llegas a superar el rechazo conseguirás lo que te propongas.

## Utiliza creencias potenciadoras

Debes descubrir las creencias que fomenten tus objetivos, las que te hagan ir hacia donde quieres ir. Recuerda que las creencias son las elecciones básicas que haces acerca de cómo vas a percibir tu vida y, en consecuencia, cómo vivirla. Con ellas se pone en marcha o se detiene tu cerebro.





## Cómo potenciar o enriquecer las condiciones facilitadoras

### La pasión



Es esa razón que te consume, te da energía, te obsesiona, te impulsa a obrar, a progresar, a destacar. Esa locomotora que tira del tren de tu éxito poniendo en juego tus más hondas capacidades.

### La estrategia



Es la manera de organizar tus recursos, pues no basta con tenerlos, es preciso utilizarlos del modo más eficaz.

El talento y los deseos de triunfar siempre necesitan encontrar un camino bien orientado.

### La energía



El triunfo y la excelencia son inseparables de la energía física, intelectual y psíquica que se necesita para sacar el máximo de tus posibilidades.

### Maestría en las comunicaciones



Dominio para comunicar tus experiencias de tal manera que logres cambiar las cosas a mejor y para comunicar a otros una visión, una búsqueda, una alegría, una misión.

El éxito no se produce por casualidad. Existen unos caminos determinados hacia la excelencia y están a tu alcance. ¿Te has preguntado alguna vez por la fórmula del triunfo de Martin Luther King, Albert Einstein, Shakira, Pelé, Abraham Lincoln o Thomas Alva Edison?

Ellos pudieron sentir y aplicar algunos de los siguientes activadores.

### La fe

Crear en lo que eres y puedes llegar a ser, determina con bastante exactitud lo que serás. Si crees en la magia, tendrás una vida mágica, si crees que en la vida predominan las limitaciones, te habrás puesto límites muy reales.



### La claridad de los valores

Tener gran sentido de lo que fundamentalmente te importa. Un sentido de lo que eres y de por qué haces lo que haces. Tus juicios acerca de lo que vale la pena.



### Poder de adhesión

Talento para conectar y establecer relaciones con las demás personas, cualquiera que sean sus orígenes sociales y sus creencias. Todos debemos establecer relaciones duraderas de afecto con otros, pues sin ellas cualquier éxito parecería insípido y vacío.



Tomado de Anthony Robbins



# EVALUACIÓN

1. ¿Qué importancia tiene saber cuál es tu hemisferio cerebral dominante?
2. ¿Por qué muchas veces resulta difícil superar las frustraciones? ¿Qué ganas cuando lo logras?
3. Retoma una de las creencias potenciadoras, que se mencionan en la página 32, y realiza una reflexión sobre su significado e importancia. Preséntala al curso.
4. ¿Cuál de los siete activadores del éxito consideras que tienes más desarrollado? ¿De qué maneras lo aprovechas en tu vida?



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema4/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema4/evalua/)

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Fondeo

En el mundo de los negocios, existen unas actividades a las que se les denomina 'fondarse', que significa generar y acumular fondos con el propósito de mantener o llevar a cabo una empresa o negocio. Es una responsabilidad importante de un emprendedor que inicie cualquier negocio.

En este sentido, al terminar el tema anterior formulaste una idea de negocio, la cual requiere de un dinero para que sea una realidad.

En esta etapa del proyecto vas a implementar unas actividades con el objetivo de fondeo. A continuación se presentan algunas formas de cómo obtener el primer monto dinero para invertirlo y hacerlo crecer.

1. Ahorro programado de las mesadas que te dan tus padres.
2. Dinero recibido como pago por algunos trabajos realizados.
3. Una cantidad de dinero que hayas recibido como regalo.
4. Un préstamo de tus padres o familiares con el fin de iniciar un negocio.
5. Venta de algunas pertenencias, obviamente con el permiso de tus padres. Pueden ser: juegos, prendas de vestir, juegos, videojuegos, libros.
6. Repetir o mejorar cualquiera de los pasos anteriores con el objetivo de generar una mayor cantidad de dinero y aumentar la base de inversión para iniciar un negocio.

### Tu misión

Con las ideas expuestas y otras que puedas formular, inicia las actividades pertinentes para recoger los fondos que invertirás en la idea de negocio que has planteado al terminar el módulo 1.



## Logros

- Identificar el alcance y concepto de ética.
- Establecer relaciones entre lo ético, la felicidad, la autonomía, la solidaridad y la justicia.
- Asumir actitudes que se enmarquen en lo ético.

## Saberes previos

1. ¿Qué consideras que se requiere para que una persona sea feliz?
2. Observa en el periódico situaciones que consideres injustas. Coméntalas con tus compañeros y compañeras.

## ¿Qué es la ética?

Ética significa carácter o modo de ser. Carácter entendido como la forma de vida que se va adquiriendo, apropiando, incorporando a lo largo de la existencia.

El **carácter** se logra mediante el hábito. A su vez, los hábitos nacen por repetición de actos iguales. Cuando los hábitos están bien orientados reciben el nombre de virtudes, pero cuando no se predisponen para alcanzar una meta positiva, se denominan vicios.

La ética es un tipo de saber práctico que sirve para **forjar** un buen carácter, el cual permite tomar adecuadas elecciones y decisiones, con el fin de saber vivir y, sobre todo, saber vivir bien.

Habitarse a hacer **buenas elecciones** significa ser absolutamente consciente de los fines últimos que se persiguen, acostumbrarse a elegir en relación con ellos y a tener la habilidad suficiente para optar por los medios más adecuados para alcanzarlos.

Desarrollar una configuración inteligente de tu carácter requiere de que te percares de:

- La meta a la que quieres llegar con tus acciones.
- El fin que deseas perseguir en el conjunto de tu vida.

Desde este fin puedes fijar los modos de actuar que te permitirán alcanzarlo, las metas intermedias y los valores que es preciso encarnar para llegar a los objetivos intermedios y al fin último.

La ética se ocupa del fin del ser humano y de los medios para alcanzarlo.



▲ Lograr las metas que nos proponemos, hace parte de la felicidad.

## Desarrolla competencias personales

1. ¿Cuál es el fin que deseas perseguir en el conjunto de tu vida? Escríbelo en tu cuaderno y compártelo con tus compañeros y compañeras más allegados.
2. A través de un ejemplo, explica las diferencias entre virtud y vicio.



Amplía sobre el concepto de felicidad en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tama5/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tama5/profundiza/)



## La felicidad

El fin último al que todos los seres humanos tendemos es la búsqueda de la felicidad.

El término felicidad es muy **ambiguo**. Por felicidad puede entenderse:

- **Bienestar**, es decir, una vida lo más placentera posible, repleta de satisfacciones sensibles.
- **Logro de la perfección**.
- **Autorrealización**, alcanzar aquellas metas que nos parecen justas y deseables.

## La felicidad como virtud

El camino de la felicidad es un trayecto que diseñan tus elecciones o deseos deliberados, sopesando adecuadamente las posibilidades existentes.

El bien o felicidad del ser humano es un estado que se expresa como virtud. Las virtudes no son deberes que estás obligado a imponerte, incluso contra tus deseos, sino aquello que puedes y sabes hacer con una razonable facilidad.

## Autonomía

El diseño y la realización concreta de la felicidad te corresponde hacerlo a ti desde tu **autonomía**, autoelección y autodecisión, es decir, aquella capacidad de construirte a ti mismo, de darte una determinación, a partir de tus propias elecciones, con la máxima **libertad**, ya que nadie puede obligarte a ser feliz a su

Uno de los iconos de la justicia representa a una mujer con los ojos vendados y una balanza, símbolos de imparcialidad y equidad.



modo. Para esto, se requiere que actúes con total responsabilidad de tus acciones, es decir, que no requieras del cuidado de los otros para servirte de tu propio entendimiento y capacidades, de manera que no requieras mantenerte en una "zona de comodidad".

## La justicia

La condición para la autonomía de las personas es la justicia:

**'dar a cada uno lo suyo'**

Cada quien tiene derecho a realizar sus proyectos de felicidad siempre que no imposibilite a los demás a llevarlos también a cabo.

Tú eres libre de buscar tu felicidad por el camino que mejor te parezca, eres autónomo para decidir tus proyectos de realización personal y actuar en consecuencia, con tal de que no impidas la libertad de los demás a hacer lo mismo.

## Justicia y normas legales

En general, para que tus decisiones sean justas deben respetar la legalidad vigente porque las leyes han sido promulgadas de forma legítima y su cumplimiento es legalmente exigible por parte de la autoridad competente.

Sin embargo, que una norma haya sido promulgada según los procedimientos legales no significa que sea justa, porque puede haber derecho injusto como lo ha demostrado la historia de la humanidad, por ejemplo, con la política de **apartheid** en Sudáfrica, la cual consagró legalmente la discriminación contra la población negra.

## Desarrolla competencias personales

1. ¿Qué es para ti la felicidad?
2. ¿Cuál es tu proyecto de felicidad?
3. Formula las anteriores preguntas a dos personas por las que sientas gran aprecio. Comparte las respuestas que obtengas, con tus compañeros y compañeras.

## Vocabulario

**Ambiguo** (p. 36): que puede entenderse de varios modos.

**Forjar** (p. 35): dar forma.

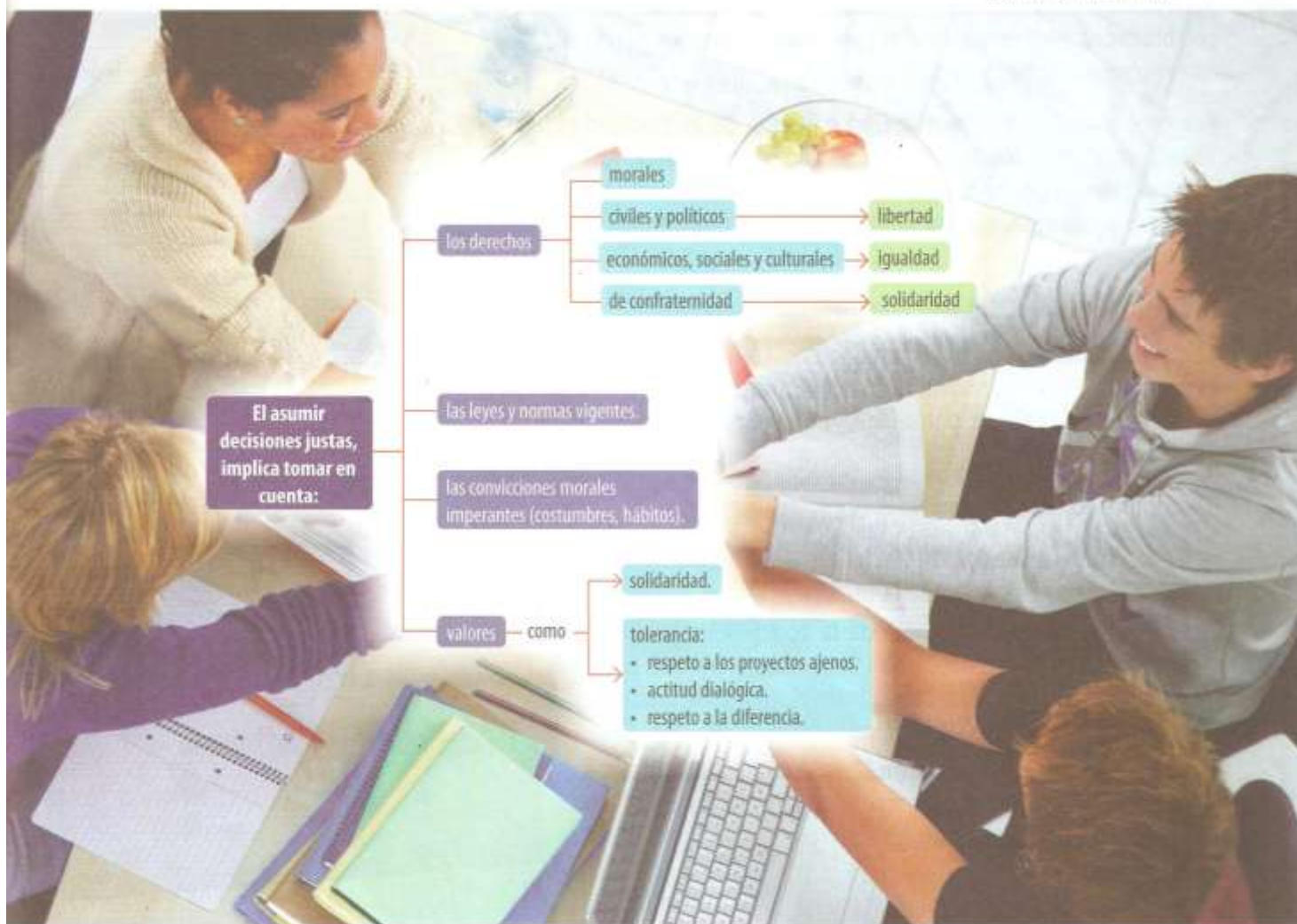


## Justicia y conciencia moral

Para tomar decisiones racionalmente justas no es suficiente atender exclusivamente a la conciencia moral, alcanzada por una sociedad determinada. Es claro que muchas costumbres y hábitos de algunas sociedades, que se basan en principios religiosos o en creencias, según nuestro modo de ver, atentan contra los derechos de las personas.

Observa en conjunto los elementos que requieres para asumir decisiones justas.

 Pensar y actuar en beneficio de los otros nos hace solidarios.



## Solidaridad

Es la búsqueda del bien de los otros sin que implique la negación de la propia individualidad.

La solidaridad se vive con notable intensidad con quienes participan de nuestra identidad grupal: la familia, los compañeros y compañeras del colegio, los vecinos, la comunidad religiosa, entre otros.

Hoy día se reconoce que la autorrealización individual es necesaria, lo cual desplaza, en algún grado, las relaciones con los demás, es decir, el proyecto de

vida está por encima de las relaciones con los demás. Incluso, muchas personas se proyectan como solidarias, pero por interés personal o porque esto forma parte de un proyecto de autorrealización individual.

El resultado de esta mentalidad es el egoísmo y el riesgo de desamparo al que puede conducir a algunos, lo cual genera una ciudadanía reticente a compartir. Como contrapartida, delega al Estado los deberes de solidaridad, mediante la redistribución de la riqueza a fin de compensar en algo a quienes tienen más carencias.



## Ética de la solidaridad

El panorama actual de individualismo y egoísmo debe conducir a avanzar hacia una ética de la solidaridad. Esto quiere decir que hay que cultivar el recibir dando y el dar recibiendo, lo cual da plenitud a ambos movimientos.

Lo anterior significa que la solidaridad no está exclusivamente en tener una fuerte conciencia de nuestra interdependencia mutua y del amplio abanico de las necesidades, posibilidades y derechos en el que todos podemos vivir nuestro papel de dar y recibir.

Por eso, el diseño y la realización concreta de la felicidad tiene como condición la toma de decisiones prudentes, justas y solidarias. Sin justicia y sin solidaridad, como parte de tu proyecto de vida, resulta difícil hablar de un proyecto de felicidad.

## La responsabilidad

Todo lo que nos pide nuestra conciencia a la hora de practicar la ética es responsabilidad. Entonces, te preguntarás ¿de qué soy responsable?, ¿por qué asuntos tengo que responder?

Tienes que responder por:

- **La acción** o la obra bien hecha, es decir, aquella que cumple bien el objetivo de la misma.
- **Las consecuencias** no sólo de la acción y de la obra mal hecha, sino incluso de las bien hechas porque una acción bien hecha, con buena intención, puede tener variadas consecuencias, las cuales debes asumir.
- **Las acciones por omisión**, es decir, aquellas que no hiciste, pero que con algo de voluntad hubieras podido hacer. La omisión puede generar consecuencias negativas.
- **Tu proyecto global de vida.**
- **Tu vocación**, es decir, lo que estás llamado a ser, lo cual implica discernir, ubicar tus cualidades, deseos y circunstancias en el horizonte de tus motivaciones morales profundas y desde ahí decidir "responder".
- **Tu elección** respecto a lo que quieres ser.



### Desarrolla competencias personales

1. ¿Qué debes tener en cuenta para tomar decisiones justas? Plantea una situación donde debas tomar decisiones.
2. Observa la historieta de esta página. ¿Cómo se relaciona con la solidaridad?
3. Elabora una lista de los aspectos concretos de los cuales eres responsable. Al frente de cada uno, evalúa tu nivel de responsabilidad.



Juega y aplica los conceptos trabajados en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema5/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema5/actividad/)



## Posponer

Observa la inutilidad de buscar la realización de las cosas en el futuro y comprende que no necesitas nada más. No pospongas.

## Diógenes y Alejandro

Diógenes, el místico griego, (...) se encontró con Alejandro Magno cuando éste se dirigía a la India. (...) Diógenes descansaba a la orilla del río... Era un hombre hermoso: cuando el alma es hermosa, surge una belleza que no es de este mundo...

Alejandro no podía creer la belleza y gracia del hombre que veía. Estaba maravillado y dijo: 'Señor, me ha impresionado inmensamente. Me gustaría hacer algo por usted. ¿Hay algo que pueda hacer?'

Diógenes dijo: 'Muévete un poco hacia un lado, porque me estás tapando el sol, eso es todo. No necesito nada más'.

Alejandro dijo: 'Si tengo una nueva oportunidad de regresar a la Tierra le pediré a Dios... que me convierta en Diógenes'.

Diógenes rió y dijo: '¿Quién te impide serlo ahora? ¿A dónde vas? Durante meses he visto pasar ejércitos. ¿A dónde van? ¿Para qué?'

Dijo Alejandro: 'Voy a la India a conquistar el mundo entero'. Y después ¿qué vas a hacer?', preguntó Diógenes.

Alejandro dijo: 'Después voy a descansar'.

Diógenes se rió de nuevo y dijo: 'Estás loco. Yo estoy descansando ahora. No he conquistado el mundo y no veo qué necesidad hay de hacerlo. Si al final quieres descansar y relajarte, ¿por qué no lo haces ahora? ¿quién te ha dicho que antes de descansar tienes que conquistar el mundo? Y te digo: si no descansas ahora, nunca lo harás. Nunca serás capaz de conquistar el mundo... Morirás en la mitad del camino. Todos mueren en la mitad del camino'.

Alejandro se lo agradeció y le dijo que lo recordaría, pero que ahora no podía detenerse.

Y murió en la mitad del viaje. Nunca regresó a su casa, murió en el camino.

A través de los tiempos se ha venido contando una extraña historia que dice que Diógenes murió el mismo día y ambos se encontraron en su camino hacia Dios.

Alejandro iba unos pasos más hacia delante cuando escuchó que alguien caminaba detrás de él... se dio la vuelta y vio que era Diógenes... Se sorprendió y se sintió avergonzado. Tratando de

esconder su vergüenza dijo: 'Así que nos encontramos de nuevo, el emperador y el mendigo'.

Y Diógenes dijo: 'Es verdad. Pero entiendes mal, no sabes quién es el emperador y quién es el mendigo. Yo viví mi vida plenamente, la disfruté, por eso puedo enfrentar a Dios cara a cara. Tú no podrás enfrentarlo porque veo que ni siquiera puedes enfrentarme a mí. No puedes mirarme a los ojos: tu vida entera ha sido desperdiciada.'

Tomado de *Osho Neo Tarot*. Editorial Erydmion, Vol. 1, pp. 136-139 (TAKE IT EASY).



### Desarrolla competencias personales

1. Explica el concepto de posponer.
2. Plantea situaciones donde al posponer una decisión se reciben consecuencias negativas.
3. Lee la historia de Diógenes y Alejandro. Qué valores destacas de cada uno y qué enseñanza te deja.



# EVALUACIÓN

1. Discute con tus compañeros o compañeras sobre el significado y las implicaciones de la famosa frase: 'el fin justifica los medios'.
2. ¿Por qué se afirma que el concepto de felicidad es ambiguo? ¿Tú con cuál de los conceptos sobre felicidad estás más de acuerdo? ¿Por qué?
3. Explica la relación que existe entre proyecto de felicidad y los conceptos de justicia y solidaridad.
4. Actualmente, ¿de qué eres responsable? En el mismo sentido, ¿de qué son responsables personas como tu mamá o papá?



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema5/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema5/evalua/)

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Estudio de mercado

Para continuar con la consolidación de tu proyecto, te invitamos desarrollar un estudio de mercado, el cual te permitirá saber cómo debes impulsar tu iniciativa.

Para esto, debes analizar:

- El entorno en donde se desarrolla el negocio.
- La competencia (se trabajará al final del tema 6).
- El cliente o consumidor (ver al final del tema 7).
- El producto o servicio (ver al final del tema 8).

### El entorno

Analizar el entorno implica evaluar, entre otros aspectos, la ubicación de tu negocio y revisar el comportamiento general de este tipo de negocios.

Ejemplo: supón que deseas montar un negocio de pan casero. Para esto, es clave revisar la manera como está estructurado el consumo y los lugares de venta, según se observa en la tabla.

Sector panadero en Colombia				
Consumo por persona en Colombia	Consumo latinoamericano	Venta en tiendas de barrio	Ventas en panaderías tradicionales	Ventas en autoservicios y supermercados
25,9 kilos	80 kilos	40%	40%	20%

Tomado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-23/panaderia.htm>

De este análisis se puede concluir que en Colombia se consume pan tan sólo un 33% menos que en el resto de Latinoamérica y que las personas compran más pan en las tiendas de barrio y en las panaderías tradicionales. Se deduce que vender pan en pequeños locales es un buen negocio.

Continúa profundizando sobre el estudio de mercado al finalizar el tema 6.

### Tu misión

A partir de tu idea de negocio, indaga:

1. El comportamiento de consumo del producto o servicio que planeas ofrecer.
2. La tendencia en un área determinada, por ejemplo, el barrio, la ciudad o el país.
3. Los puntos donde se ofrece o los que prefiere la gente.

Presenta tus conclusiones, en las cuales identifiques el potencial que tiene tu idea de negocio.





‘Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dada la suma de sus fortalezas y organización interna’.

(Gustavo R. Parés Arce)

Temas	Competencias
6. Comunicación no verbal	Expreso mis ideas de forma verbal y no verbal, según el interlocutor y el entorno.
7. Equipos de trabajo	Asumo roles y responsabilidades de acuerdo con mis aptitudes.
8. Liderazgo y autoridad	Influyo positivamente en los equipos de trabajo, para canalizar sus ideas, fortalezas y recursos.
9. Tipos de conflictos	Identifico alternativas para manejar y resolver conflictos.
10. Tipo de decisiones	Defino e implemento planes de acción, frente a determinados conflictos.



# Comunicación no verbal

## Logros

- Explicar el concepto de comunicación no verbal.
- Analizar los diferentes elementos que hacen parte de la comunicación no verbal.
- Evaluar los elementos no verbales en la comunicación.

## Saberes previos

1. ¿Qué es para ti el lenguaje no verbal? Escribe en tu cuaderno y comenta con tus compañeros y compañeras.
2. Describe una situación donde consideres que se desarrolló una excelente comunicación.

### ¿Qué es comunicación no verbal?

La gente quiere que se la escuche y que se la comprenda. Cuando mejoras en estos dos aspectos, te comunicas con más eficacia, consigues mejores resultados y aumentas la calidad de tus relaciones con los demás.

Es común pensar que la base de una excelente comunicación está en el lenguaje, es decir, en las palabras. Sin embargo, aproximadamente un 93% de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de la expresión no verbal.

La expresión o comunicación no verbal es la comprensión consciente o inconsciente entre los seres vivos con toda clase de **medios no lingüísticos**. Es un sistema de comprensión autónomo independiente del lenguaje verbal.

La **postura corporal**, los gestos de la cara, la mirada, la sonrisa, las reacciones fisiológicas (ritmos respiratorios, sonrojos) y las características tonales de la voz (tono, volumen y ritmo) forman parte de las expresiones no verbales de la comunicación. El término no verbal incluye características de la voz, pero no significado semántico.

“Al escuchar a otras personas, emplearás tus ojos para ver cosas, tus oídos para oír tanto las palabras como el tono en que se pronuncian, tu atención cinestésica para percibir cosas, tu intelecto para analizar la estructura de las frases y tal vez incluso tu nariz y las papilas gustativas. Cuando te escuches a ti mismo emplearás también cada uno de estos elementos.”

John J. Emerick

### El lenguaje sonoro

La comunicación no verbal incluye el lenguaje sonoro. Los ruidos orgánicos como el sonido del estómago, la tos, los latidos del corazón, comunican algo sobre quien los produce: “tengo hambre”, “estoy resfriado”, “me siento asustado”.

Los ruidos contruidos, como tararear o silbar una melodía, expresan un estado de ánimo.

El tono de voz, la intensidad, el timbre, el ritmo y la duración del mensaje hablado nos dan información sobre la persona. También lo hacen algunas acciones como rascarse, andar arrastrando los pies, dar patadas en el suelo o dar palmadas.



▲ La postura y los gestos, entre otros aspectos, hacen parte de la comunicación no verbal.



## El lenguaje de los objetos

La comunicación no verbal incluye el lenguaje de los objetos. Cada objeto que una persona posee o que luce sobre su cuerpo habla de ella.

- Algunas personas utilizan objetos que les sirven para autoafirmarse, como joyas y tatuajes, o su propio cuerpo mediante el modelado de su figura.
- Otras utilizan diversos materiales como piedra, madera, metal, entre otros, para diseñar su espacio vital.
- Otras emplean objetos de diseño particular, como automóviles, muebles o ropa, para expresar su posición social y su visión del mundo.

## El lenguaje de los signos

Los colores tienen un alto valor simbólico para estudiar comportamientos y para señalar. En general, los lunares, las pecas, la constitución anatómica de las personas,

así como los colores que usan, conforman un lenguaje gráfico de signos.

## Comunicación e información

La comunicación no verbal proporciona cantidad de información sobre una persona, de la cual buena parte está relacionada con estados emocionales; por ejemplo:

- En el estado de tristeza la gente casi siempre inclina la cabeza hacia abajo y mira en dirección al suelo.



- En un estado de pensamiento visionario, a menudo se toma la postura de mirar hacia arriba y al exterior.



- En un estado de temor se presenta un cuerpo recogido, que retrocede.



- En un estado de interés las personas tienden a acercarse y a inclinarse hacia adelante.



- En un estado de enojo lo más probable es que las personas aparezcan frunciendo el seño.



Los estados emocionales también están relacionados con características tonales de la voz: serena, vacilante, entrecortada, resonante y aguda o grave.

Además de estas manifestaciones externas de emociones, hay cambios fisiológicos internos que incluyen respuestas inconscientes, como el aumento del ritmo cardíaco, una respiración más profunda, el sonrojo, la temperatura del cuerpo o el aumento del flujo sanguíneo. Cada reacción depende de la emoción que experimente la persona.

### Para lograr una verdadera comunicación

requieres

observar con precisión a la persona que está comunicándose, sobre todo los cambios en la postura del cuerpo, en la expresión facial, en la fisiología y en el tono de voz. Para esto debes emplear tu agudeza sensorial.

dirigir tu atención a cambios específicos que puedan tener significado y demás variaciones que te ayuden a determinar su significado.

sacar conclusiones basadas en modelos de conducta únicas de la persona que está comunicándose y en el contexto de la comunicación.

## Desarrolla competencias interpersonales

1. Consulta con uno de tus compañeros o compañeras con qué objetos cree que te identifican los demás. ¿A qué conclusiones te lleva este ejercicio?
2. Busca imágenes de personas, puede ser en periódicos o revistas, que demuestren físicamente los siguientes estados de ánimo: asustado, seguro, triste, interesado, enojado y feliz. Describe los rasgos físicos que se acentúan en cada caso.



Amplía la información de este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema6/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema6/profundiza/)

## Vocabulario

**Fisiológicas (p. 43):** hace referencia a las funciones del organismo.

**Postura corporal (p. 42):** es la actitud que asume el cuerpo en determinados momentos.



## Contextos de la comunicación

Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan contexto situacional, es decir, el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado. Al respecto están:

### El contexto físico

Corresponde a una serie de factores como el espacio en el que se desarrolla la comunicación, la distancia entre los participantes y su ubicación, los elementos físicos que están en el lugar y su disposición, la iluminación, los colores, la temperatura ambiente, la amplitud y otros que pueden hacer que te sientas cómodo o incómodo. Esto produce una atmósfera que te predispone para la aceptación del mensaje y del emisor.



### El contexto social

Es aquel por medio del cual conocemos la naturaleza de las relaciones entre los participantes, es decir, si la comunicación se lleva a cabo entre miembros de una misma familia, compañeros de trabajo, personas del mismo género o posición social, conocidos o extraños. Los mensajes se forman, se comparten y se entienden de distinta manera, según el nivel de empatía que tengamos con los demás.

### El contexto histórico

Engloba los episodios de comunicación previos entre los participantes que influyen en el entendimiento del mensaje. En una comunicación, es posible que falten trozos de información. Muchas veces se tiende a rellenar esos "huecos" debido a la baja tolerancia a la incertidumbre y a la búsqueda de seguridad. Por esta razón, cuando escuchas algo que no comprendes del todo haces conexiones con otros acontecimientos que pueden complementarse entre sí. Esta forma de actuar puede llegar a ser muy peligrosa porque fomenta la aparición y difusión de rumores: informaciones no contrastadas que surgen de la imprecisión de datos y de la necesidad de dar un sentido a lo que nos rodea.



### El contexto psicológico

Se refiere a la carga de humor, sentimientos y emociones que cada individuo pone en el proceso de comunicación. Un nivel de presión y de tensión demasiado elevado puede arruinar el entendimiento entre los participantes. Esta carga proviene tanto del entorno como del propio interior del individuo. Si bien es cierto que no podemos controlar determinados acontecimientos provenientes de fuera, tenemos el poder de dar forma a nuestras reacciones y actuaciones, modelando nuestro comportamiento con vistas a un resultado satisfactorio.

### El contexto cultural

Es el marco de creencias, valores y normas compartidos entre un grupo de personas. Los mensajes, la forma de relacionarnos y nuestro comportamiento están condicionados por estos elementos y pueden provocar un bloqueo cuando nos comunicamos con personas pertenecientes a un marco de referencia opuesto o diferente al nuestro.





## Observar el conjunto

Uno de los errores más graves que se puede cometer en una comunicación es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Es clave **observar el conjunto** para llegar a conclusiones, pues en la comunicación no verbal cada expresión es como una sola palabra y cada palabra puede tener varios significados. Por ejemplo, si alguien está sentado en el terminal de transportes con los brazos cruzados, lo más probable es que está esperando el bus o a una persona. Pero si esa persona tiene la misma postura cuando está sentada frente a ti y tú estás tratando de convencerla de algo, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa.



De igual manera, es importante **percibir** el efecto que las restricciones físicas o incapacidades y las características del trabajo pueden tener en el lenguaje no verbal. Por ejemplo, algunos pintores, cirujanos, músicos suelen preferir no estrechar la mano, y si se ven obligados a hacerlo puede que lo hagan de forma apática.

## Incongruencia y mensajes entrecruzados

Una incongruencia en la comunicación se refiere a las situaciones en las que el mensaje verbal dice una cosa, pero la postura corporal, el tono de voz o los gestos reflejan algo distinto.

Por ejemplo, le preguntas a tu padre si está enojado y dice: "no, no estoy enojado"; sin embargo, adviertes que cierra con fuerza las mandíbulas y que te queda mirando como si quisiera fundirte.

Le preguntas a una amiga si le apetece comida vegetariana; ella dice "sí, estaría bien", pero por el tono de voz sabes que preferiría que no fuera así.

Normalmente, las palabras reflejan la parte consciente de la comunicación; mientras que la conducta no verbal refleja la parte inconsciente. Para la mayoría de las personas la comunicación corporal y las características tonales de la voz son un reflejo de la **comunicación inconsciente**, que es la que genera credibilidad o desconfianza, según el caso.

Los acuerdos y las acciones basados en verbalizaciones incongruentes no son opciones ganador-ganador. Es frecuente que se deshagan en fases posteriores o que provoquen sentimientos de remordimiento o de enfado, o la percepción de sentirse utilizado.

Si no consigues una **comunicación congruente** con otras personas o si tus ofertas de ayuda para resolver incongruencias no son aceptadas, entonces, evita pasar a la acción porque los acuerdos de este tipo casi siempre conllevan dificultades y problemas.

### Hablar con la cabeza

Los movimientos afirmativos de la cabeza revelan mensajes diferentes según su ritmo. Cuando son rápidos significa: "entiendo; continúa", o bien pueden indicar que queremos que esa persona se dé prisa y termine lo que está diciendo. Cuando son moderados nos están diciendo "comprendo y estoy de acuerdo" y cuando son lentos significan "comprendo pero estoy un poco confundido" o "no estoy del todo convencido". La inclinación de cabeza es otra pista que podemos interpretar de diferentes formas. Una inclinación hacia delante y a un lado significa "te escucho".

Y cuando va acompañada de una sonrisa y contacto visual aumentan los sentimientos de simpatía hacia esa persona y tiene más probabilidades de recibir apoyo y cooperación. Cuando la inclinación se produce hacia un lado y hacia atrás quiere decir "estoy pensando tu pregunta" y una clara inclinación hacia un lado significa "estoy interesado y tal vez atraído".



Tomado de: <http://www.cepvi.com/articulos/gestos3.shtml>



## Escúchate a ti mismo

Emplea tu agudeza sensorial y la calibración contigo mismo para darte cuenta de tu propia comunicación no verbal, ahora que conoces aspectos específicos por detectar (gestos corporales, características de la voz, cambios en la respiración, movimientos del cuerpo, entre otros).

Lo anterior te ayudará a verificar tu propio nivel de **intonía** con otra persona y a mantenerlo de forma adecuada; de igual manera, dispondrás de otro canal para hacer conciencia de tus emociones y emprender

tus propios cambios en los diversos estados emocionales. Y algo muy importante: te harás una mejor idea de las situaciones en las que te estás comunicando de manera incongruente, caso en el cual es conveniente que analices y preguntes con honestidad qué mensaje intenta comunicar esa conducta no verbal.

Lo que decimos será efectivo en la medida en que sepamos emplear no sólo las palabras adecuadas, sino un tono de voz y un conjunto de gestos acordes con el contenido de nuestro discurso.

## La sonrisa

La sonrisa, igual que la mirada, puede decir muchas cosas distintas. No sólo expresa alegría, sino que también puede indicar ansiedad, inseguridad e incluso hostilidad enmascarada. Del mismo modo, sus interpretaciones también pueden ser diferentes. Por ejemplo, una sonrisa puede ser interpretada como signo de amistad y simpatía o bien hacer que nos preguntemos fastidiados de qué se estará riendo esa persona, e incluso nos puede llevar a sentir vergüenza. Una sonrisa débil y vacilante que no muestra los dientes y va acompañada de una mirada de similares características indica timidez e inseguridad. Puede venir bien usarla ante una persona con baja autoestima para darle seguridad. Es también una sonrisa que inspira ternura fácilmente, sobre todo si va acompañada de una mirada franca. La sonrisa que muestra ligeramente los dientes superiores es apropiada para conocidos, vecinos, etc.

Una sonrisa más amplia, que muestra todos los dientes superiores, en cambio, puede desconcertar a una persona a quien apenas conocemos. Por otra parte, la sonrisa reprimida puede llevarnos a dar una imagen desastrosa, sobre todo cuando la otra persona no sabe de qué nos estamos riendo y la interpreta como una burla. Aunque por lo general suele ser indicio de timidez.

<http://www.cepvi.com/articulos/gestos2.shtml>

### Desarrolla competencias **interpersonales**

1. Observa y analiza la película *Mejor imposible*, protagonizada por Jack Nicholson e identifica incongruencias en la comunicación que en ella se presentan. Comparte y comenta con tus compañeros y compañeras.
2. ¿A qué comunicación prestas más atención y respondes, al significado semántico de las palabras o a la expresión no verbal? Elabora un escrito al respecto.



Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema6/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema6/actividad/)



# EVALUACIÓN

1. Redacta una historia o un cuento que refleje la influencia de la expresión no verbal en la comunicación.
2. ¿Qué elementos se deben tener en cuenta en una verdadera comunicación?
3. Explica, mediante un ejemplo, en qué consiste la incongruencia en la comunicación.
4. ¿Qué efectos puede tener una comunicación incongruente?
5. Explica cómo influyen los siguientes contextos en la comunicación.

El contexto físico	
El contexto social	
El contexto histórico	
El contexto psicológico	
El contexto cultural	



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema6/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema6/evalua/)

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Factores de éxito de la competencia

Cuando tu idea de negocio se vuelva realidad, debes tener en cuenta que no estarás solo. Por el contrario, estarás rodeado de otros negocios de la misma naturaleza, es decir, de tus competidores, quienes lucharán por ganar clientes, igual que tú.

Por eso, dentro del proceso de consolidación del proyecto es clave analizar quiénes serán tus competidores, detectar cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Esto lo puedes adelantar mediante la observación directa o mediante encuestas de clientes. Debes estar muy atento a descubrir en qué radica el éxito de cada uno.

Con esta información puedes completar un cuadro que te permita sacar conclusiones.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Competidor 1		
Competidor 2		
Competidor 3		
Competidor 4		



**Logros**

- Diferenciar los conceptos de estatus y rol.
- Valorar la importancia de los roles en un equipo.
- Evaluar las condiciones para el trabajo en equipo.

**Saberes previos**

1. En tu familia, ¿qué responsabilidades tienes, diferentes a las de tu mamá o tu papá?
2. Cuando trabajas en grupo, ¿qué responsabilidades asumes? ¿Todos los miembros del grupo asumen el mismo tipo de responsabilidades y tareas?

**Roles y estatus en los equipos de trabajo**

Todos los grupos poseen una estructura, es decir, un modelo de relaciones interpersonales que les es propio, y que está determinada por los roles y el estatus de sus integrantes.

**¿Qué es el estatus?**

El estatus es la **posición** que tú ocupas en la sociedad o dentro de un grupo social de acuerdo con:

**Los factores sociales** ligados a tu lugar de nacimiento, género, edad, ciclo de vida, entre otros; por ejemplo, mujer, latina, adolescente.

**Las posiciones** que adquieres a lo largo de tu vida y que no van ligadas a tu nacimiento, sino que se basan en méritos u acciones; por ejemplo, padre, madre, empresaria, profesor, jefe, actor, deportista, científico.

**La valoración** que los demás integrantes conceden a la posición que tú ocupas dentro del grupo, como el prestigio, la categoría, la admiración con que eres visto o evaluado por los demás y, como tal, no de-

pende de lo que eres o crees ser o de lo que haces sino de lo que los demás piensan que tú eres. En suma, se puede afirmar que el estatus individual depende siempre de cómo los otros te perciben y te evalúan.

**¿Qué es el rol?**

Es el conjunto de **funciones**, normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se espera que cumplas o ejerzas de acuerdo con tu estatus social.

Por ejemplo:

- Se espera que un médico, a quien se le reconoce un importante estatus en la sociedad, cumpla con su rol de auxiliar a una persona gravemente herida sin importar si recibe un pago por esta acción.
- Se espera de una mujer y un hombre, con el estatus de autoridad dentro del hogar, que cumplan su rol de atención hacia el cuidado y protección de los hijos.
- Se espera que un joven cumpla sus roles como hijo y como estudiante.



A cada estatus corresponde un rol 

**Desarrolla competencias interpersonales**

1. Escribe en tu cuaderno qué posiciones ocupas en tu familia y en el colegio y qué roles se esperan de ti en cada una de éstas.
2. Simultáneamente una persona puede cumplir varios roles. ¿Qué roles cumple la señora que trabaja en una oficina?



Amplía tus conocimientos sobre este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema7/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema7/profundiza/)



## El rol de equipo

Un rol de equipo es el **compromiso** que adquiere una persona frente a su grupo al hacerse cargo de una determinada función. Cada integrante puede jugar varios roles en función de las necesidades del equipo y también en función de la evolución de las personas, según el dominio de nuevas capacidades y habilidades.

## Importancia de los roles de equipo

Para trabajar eficazmente con las personas es necesario contar con unas expectativas razonables sobre cómo van a desempeñar su trabajo. Esto depende de las capacidades de cada integrante del equipo, en cuanto a inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias.

La composición de un equipo toma en consideración, especialmente, la **complementariedad** que lo enriquece y hace que éste sea más efectivo. Tiene en cuenta, igualmente, las exigencias de la tarea y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo.

## Roles naturales y roles evitados

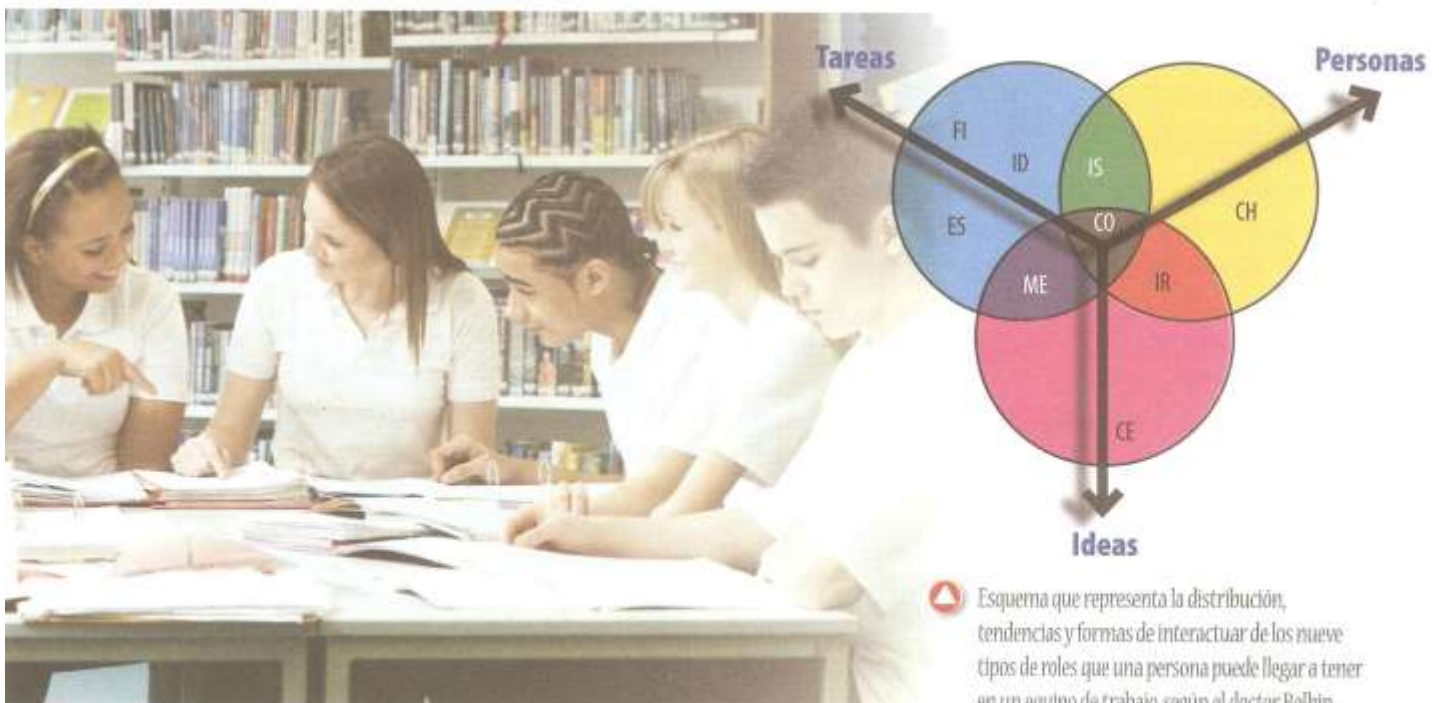
Cada miembro del equipo tiene unos roles que le resultan más familiares, por sus características personales y por la experiencia adquirida. A éstos se les llama roles naturales. Pero también tiene la posibilidad de aprender a asumir otros roles, en los

cuales la ayuda que ofrece el equipo es primordial. Otras personas tienen algunos límites en el aprendizaje de ciertos roles y se ven obligados a descartarlos. A éstos se les llama roles evitados.

## Roles de equipo

Según los resultados de las investigaciones del doctor Meredith Belbin, especialista en el tema, existe un número determinado de comportamientos o roles de equipo que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural.

Se identificaron nueve roles de equipo que se agrupan en tres categorías fundamentales.





## Roles y estatus en los equipos de trabajo

### Roles de tipo mental

#### El cerebro



**Características:** creativo, imaginativo, no ortodoxo, independiente, serio, tiende a ser introvertido, inteligente y original.

**Funciones:** es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Genera nuevas propuestas y resuelve problemas difíciles.

**Debilidades:** puede mostrar dificultad para entenderse con personas que no están "en su onda" y puede ser demasiado directo, causando agravios al criticar las ideas de los demás.

#### El especialista



**Características:** dedicado profundamente a un conocimiento especializado, autodidacta. Se enorgullece de adquirir habilidades técnicas que poca gente puede dominar.

**Funciones:** es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo.

**Debilidades:** aunque es apasionado por su tarea, se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo, inclusive de las personas que le son cercanas.

#### El monitor-evaluador



**Características:** sobrio, estratega y perspicaz. Parco, poco demostrativo de su mundo emocional, lento a la hora de decidir, discreto, obstinado, perspicaz, objetivo, fiable, imparcial.

**Funciones:** es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del grupo. Emite juicios de forma sagaz y prudente; tiene en cuenta todos los factores en juego. Utiliza un fuerte razonamiento crítico.

**Debilidades:** escasa afectuosidad, imaginación y espontaneidad y falta de tacto al expresar sus análisis y sus conclusiones. Puede herir la sensibilidad de algún miembro del equipo al mostrarse excesivamente crítico.

### Roles orientados a la acción

#### El implementador



**Características:** disciplinado, leal, conservador, eficiente, sistemático. Requiere orden y estabilidad. No se desanima fácilmente.

**Funciones:** es la principal fuente de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Transforma las políticas y las decisiones en tareas concretas y realizables, que los miembros del equipo pueden manejar. Aporta métodos y técnicas para las aplicaciones prácticas. Posee claridad sobre lo que es factible y relevante.

**Debilidades:** excesivamente crítico ante la falta de "practicidad" de otros miembros del equipo.

#### El finalizador



**Características:** disciplinado, esforzado, preocupado por el orden, por cumplir los plazos, por lo programado. Normalmente es introvertido. Se resiste a delegar y prefiere abordar él mismo las tareas que puedan surgir.

**Funciones:** realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, busca el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. Comprueba cada detalle, busca errores y omisiones, imprime un claro sentido de la urgencia dentro del equipo y es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos.

**Debilidades:** tendencia a preocuparse excesivamente de los detalles, la falta de delegación y la falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.





### El impulsor

**Características:** dinámico y con alta motivación, conduce los esfuerzos del equipo. Tiende a competir, a desafiar, a realizar todos los cambios que considera adecuados, sin importarle su impopularidad. Muestra energía y una gran necesidad de obtener logros. A menudo se manifiesta como una persona extrovertida y agresiva.

**Funciones:** es quien estimula al equipo hacia la acción. Encuentra vías para salvar obstáculos, retos y presiones.

**Debilidades:** su impaciencia, su irritabilidad y su tendencia a generar conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor.

### Roles sociales



### El cohesionador

**Características:** temperamento agradable, sociable y preocupado por los demás. Perceptivo, flexible y diplomático. Muestra simpatía, habilidad de escucha, comprensión, fidelidad y respaldo, tanto hacia los individuos como hacia el grupo en su totalidad. Suele gozar de amplia aceptación y ser el preferido para trabajar bajo sus órdenes.

**Funciones:** fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo.

**Debilidades:** cierta indecisión en momentos de crisis, tendencia a no otorgar la necesaria prioridad a la tarea y a las exigencias que ésta conlleva y a ciertos fallos a la hora de proporcionar una dirección clara a los demás.



### El investigador de recursos

**Características:** extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo. Hace amigos con gran facilidad. Buen comunicador dentro y fuera del equipo. Personalidad distendida y fuerte sentido inquisitivo, siempre dispuesto a nuevos proyectos y aventuras. Vital, tiene tendencia al optimismo.

**Funciones:** sale al exterior del grupo para traer información, captar posibles oportunidades y establecer contactos. Negocia hábilmente para aportar recursos al equipo.

**Debilidades:** excesivo entusiasmo hacia los contactos y búsqueda de oportunidades externas, y pérdida de interés una vez que el encanto de la nueva oportunidad ha pasado.



### El coordinador

**Características:** tranquilo, confiado en sí mismo, maduro, siempre dispuesto a delegar. Es buen comunicador, sabe escuchar y sabe expresarse con facilidad. Su característica distintiva es su habilidad para hacer que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.

**Funciones:** es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros, percibe carencias en la ejecución de la tarea y toma las medidas adecuadas para solucionarlas. Descubre talentos individuales y hace uso de ellos para la consecución de los objetivos del grupo. Son a menudo personas hábiles para trabajar con gente difícil, e incluso para dirigirlos.

**Debilidades:** posible tendencia a chocar con los impulsores debido a sus opuestos estilos de dirección. Si se produce una fuerte competencia con ellos, puede abandonar su rol.



## Roles y estatus en los equipos de trabajo

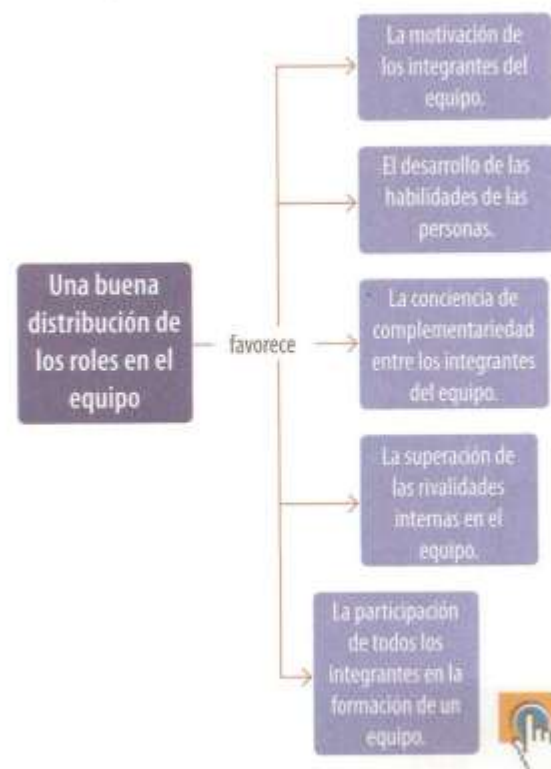
En la conformación de equipos altamente efectivos los roles no son impuestos, son asumidos por las personas de manera espontánea, intuitiva y emocional, y los comportamientos que los caracterizan están más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

Una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo. Es el reconocimiento del equipo el que da a la persona la satisfacción de ser útil en el mismo para unas determinadas funciones.

### Importancia de conocer tus propios roles de equipo

Conocer tus propios roles de equipo te ayuda, entre otros aspectos, a:

- Comprender tu propia identidad en términos de roles de equipo.
- Gestionar tus puntos fuertes y débiles.
- Aprender a desarrollar tus roles de equipo.
- Proyectar tu imagen personal de la mejor manera posible.
- Trabajar de manera más eficaz en equipo.

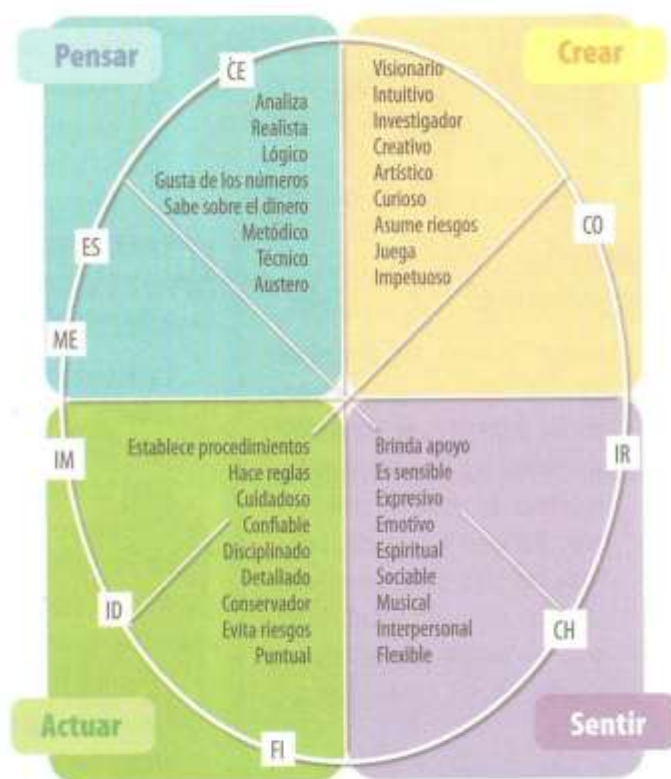


## ¿Ahora qué?

Una vez conocidos tus roles de equipo principales, ¿qué debes hacer? Los roles de equipo principales de una persona son los que más aprecian otras personas. Por eso es clave desarrollar y desempeñar estos roles con entusiasmo porque representan las funciones y habilidades con las que con mayor probabilidad alcanzarás el éxito.

### ¿Cómo puedes conocer tus roles de equipo?

Para conocer tus preferencias, ubica tus fortalezas en el esquema que muestra las cuatro áreas en las que una persona tiene fortalezas y debilidades: crear, pensar, actuar y sentir.



### Desarrolla competencias interpersonales

1. Según la tabla de las páginas 50 y 51, ¿cuáles son los roles que te identifican?
2. ¿De qué manera puedes aprovechar tus roles para el trabajo en equipo?

Juega y aplica los conceptos trabajados en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema7/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema7/actividad/)



## Condiciones para el trabajo en equipo

Para el trabajo en equipo se requiere, entre otros factores: creer en el trabajo en grupo, confianza, compromiso, comunicación, sinergia, organización interna.

### Creer que "juntos, logramos más"

Para trabajar en equipo requieres tener la firme convicción de que así se pueden reportar más ventajas que trabajar individualmente.

Esta creencia se fomenta, por ejemplo, con:

- Lecturas sobre casos de trabajo en equipo con resultados exitosos.
- Análisis de películas relacionadas con el tema.
- Compartir con personas que consideres congruentes con esta creencia.
- Relacionarte con ambientes en los que se viva el trabajo en equipo.
- Recordar vivencias importantes en las que hayas percibido los resultados exitosos de trabajar en equipo.

## Confianza

La confianza es la esperanza o seguridad de que alguien va actuar o algo va a suceder tal como se espera; es un juicio que te permite o impide realizar acciones en conjunto con otros. Por eso se constituye en el pilar sobre el cual se fortalece el trabajo en equipo.



Es importante tener en cuenta que así como tú haces juicios de confianza acerca de los demás, ellos, a su vez, te juzgan permanentemente.

Tener o no confianza forma parte de un proceso dinámico entre las personas: lo que hacemos o dejamos de hacer determina que mantengamos o perdamos la confianza en los demás o en nosotros.

## Compromiso

El compromiso es la voluntad indeclinable de cumplir con los acuerdos establecidos respecto a las responsabilidades y funciones. Significa trabajar con entusiasmo y esfuerzo sin necesidad de ser exigido por otra persona.

## Comunicación

La comunicación implica estar receptivo a escuchar (más allá de las palabras) lo que otra persona tiene que decir, considerar sus ideas y estar dispuesto a comprender las cosas desde su punto de vista, es decir, respetar y apreciar el modelo de mundo de otra persona, sin que afecte tu integridad.

Trabajar con otros contiene el riesgo de provocar, voluntaria o involuntariamente, distorsiones de la comunicación, malentendidos, roces y conflictos, propios de todo encuentro con los demás. Por esta razón, se requiere estar vigilante, darte cuenta de la congruencia en la comunicación.

## Sinergia

Los logros y resultados de un equipo siempre son mayores que la suma de los logros y resultados individuales de sus integrantes.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.



## Organización interna

Implica tener clara la misión o la razón de ser del equipo y compartir los objetivos. También contar con expectativas claras y explícitas en torno a los roles y metas y reconocer qué labores puede desempeñar cada uno de los integrantes del equipo.



# EVALUACIÓN

1. ¿Se puede afirmar que un rol y un estatus es lo mismo? ¿Por qué?
2. Identifica el estatus y los roles de los personajes de la tabla.

PERSONAJE	ESTATUS	ROLES
Ama de casa		
Presidente de una compañía		
Estudiante		
Conductor de un camión		
Ingeniera		

3. Relaciona con una línea las características con el tipo de rol correspondiente.

Creativo, imaginativo  
 Autodidacta y especializado  
 Estratega y perspicaz  
 Eficiente, sistemático  
 Disciplinado y ordenado  
 Dinámico y con alta motivación  
 Flexible y diplomático  
 Curioso, comunicativo  
 Buen comunicador, maduro

Monitor-evaluador  
 Finalizador  
 Implementador  
 Especialista  
 Investigador de recursos  
 Cerebro  
 Coordinador  
 Cohesionador  
 Impulsor



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema7/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema7/evalua/)

## PROYECTO

# EN CONSTRUCCIÓN

## Estudio del cliente

En esta parte del proyecto debes ejercitar tu capacidad para diseñar encuestas dirigidas a los posibles consumidores de los productos o servicios que ofrecerás. Se busca evaluar su percepción con respecto a la satisfacción de sus necesidades y sobre los productos existentes o inexistentes.

Como referencia, puedes indagar sobre:

- El producto: ¿Cómo le gusta?
- El precio: ¿Cuánto está dispuesto a pagar?
- Promoción: ¿Cuáles son los anuncios que más le impactan?
- Punto de venta: ¿Cómo decide en donde comprar?
- Cliente: ¿Qué es lo que más aprecia de la atención?

### Tu misión

1. Reformula las preguntas que se presentan como ejemplo y aplica una encuesta para determinar las características de tus clientes.
2. Expon los resultados al grupo y prepárate para el ultimo estudio antes del montaje de tu negocio.



# Liderazgo y autoridad

## Logros

- Reconocer en qué consiste el liderazgo.
- Diferenciar los conceptos de poder, autoridad, autoritarismo y liderazgo.
- Valorar la importancia del liderazgo en la vida de una comunidad.

## Saberes previos

1. ¿Qué es para ti liderazgo?
2. ¿Quién es un líder o una líder eficaz?
3. Comparte tus respuestas con tus compañeros y compañeras.

## Alejandro, el líder

‘Alejandro el grande, el rey de Macedonia, fue uno de los más magníficos líderes de todos los tiempos. Llegó a ser líder a la edad de los diecinueve años cuando su padre, Felipe II, fue asesinado. En los siguientes once años Alejandro conquistó gran parte de Europa, norte de África y una parte de Asia, conduciendo sus ejércitos en contra de fuerzas que eran numéricamente superiores a las suyas. Aún así cuando estaba en el auge de su poder, el más grande regente de la historia hasta hoy, apuñaba su espada al comienzo de una batalla y conducía a sus hombres hacia el conflicto; ya que insistía en liderar dando ejemplo. Alejandro sentía que no podía exigir a sus hombres arriesgar sus vidas a menos que él estuviera dispuesto a demostrar por medio de sus acciones que tenía una completa confianza en el resultado. La mirada de Alejandro, siempre dirigida hacia el frente, entusiasmaba y motivaba a los soldados, tan así, que no había fuerza en la Tierra que se impusiera ante ellos.’

Tomado de: Brian Tracy. En: [http://www.jazztella.com/myfiles/somny/2004\\_10\\_22\\_18\\_58\\_35\\_08\\_brian\\_tracy.pdf](http://www.jazztella.com/myfiles/somny/2004_10_22_18_58_35_08_brian_tracy.pdf)

## Desarrolla competencias *interpersonales*

1. ¿Qué características de la personalidad de Alejandro lo llevaron a convertirse en líder?
2. Si lo aplicaras a tu vida, ¿qué puede significar la expresión “quemar las naves”?

## Quemar las naves

En el año 335 a. C., al llegar a las costas de Fenicia, Alejandro Magno debió enfrentar una de sus más grandes batallas. Al desembarcar comprendió que los soldados enemigos superaban en cantidad tres veces mayor a su gran ejército. Sus hombres estaban atemorizados y no encontraban motivación para enfrentar la lucha. Habían perdido la fe y se daban por derrotados. El temor había acabado con aquellos guerreros invencibles.

Cuando Alejandro Magno hubo desembarcado a todos sus hombres en la costa enemiga, dio la orden de que fueran quemadas todas sus naves. Mientras los barcos se consumían en llamas y se hundían en el mar, reunió a sus hombres y les dijo: “Observen cómo se queman los barcos. Esa es la única razón por la que debemos vencer ya que si no ganamos, no podremos volver a nuestros hogares y ninguno de nosotros podrá reunirse con sus familias nuevamente ni podrá abandonar esta tierra que hoy despreciamos. Debemos salir victoriosos en esta batalla ya que solo hay un camino de vuelta y es por mar. Caballeros: cuando regresemos a casa lo haremos de la única forma posible, en los barcos de nuestros enemigos”.

El ejército de Alejandro venció en aquella batalla, y regresó a su tierra a bordo de las naves conquistadas.



Amplia la información de este tema en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema8/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema8/profundiza/)





Los y las líderes se destacan por su entusiasmo y la capacidad de contagiar a los demás de sus ideas y causas.

## ¿Qué es liderazgo?

Se puede entender el liderazgo como la capacidad de algunas personas para:

- **Influir** o modificar conductas de otras personas.
- **Movilizar** las energías humanas (desencadenar emociones, generar entusiasmo, proveer inspiración) y conseguir que cada persona pueda aportar lo mejor de sí misma.
- **Generar** cambios.
- **Guiar** a otras personas.
- **Lograr** objetivos a través de otras personas.

En otras palabras, el liderazgo es un **proceso solidario** que tiene que ver con conseguir la atención de la gente y enseñarle un camino mejor. En ningún momento se trata de aprovecharse de las personas para el beneficio personal.

## Desarrolla competencias **interpersonales**

1. ¿Tomas acciones sin necesidad de estímulos externos o lo que haces responde a una ley, un pedido, una moda, o una idea de otros?
2. ¿Hay algo que tú hagas que responda a tu voz interior y no a un estímulo exterior?



Juega y aplica los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema7/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema7/actividad/)

## Capacidades para liderar

No todas las personas que están al frente de otras son líderes. El cargo de jefe, por ejemplo, no necesariamente está ligado al don del liderazgo.

Para poder liderar a otras personas, por ejemplo, padres a hijos, maestros a estudiantes, gobernantes a gobernados, jefes a empleados se deben desarrollar algunas capacidades fundamentales, como la iniciativa, la visión y la influencia.

### Iniciativa

La iniciativa es la capacidad de **generar acciones** sin necesidad de estímulos externos. Surge de tu propia voluntad. Se manifiesta como automotivación y deseo de progreso, es decir, la búsqueda continua de mejoramiento.

### Visión

La visión es la capacidad de **diseñar futuros posibles**, para lo cual requieres nutrirte de observación, información, curiosidad, imaginación, creatividad y deseo de perfección, entre otros aspectos.

Por medio de la iniciativa identificas una situación cuyo estado presente no te satisface o encuentras que no está en equilibrio. Ante esto, decides emprender acciones para lograr el estado deseado. Por medio de la visión puedes encontrar un camino y plantear una solución.

*"Para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos."*

José Martí

### Influencia

La influencia es el proceso para facilitar a la gente más opciones de comportamiento y hacerle ver, a partir de tu modelo de mundo, las ventajas de las conductas que estás sugiriendo.

La influencia también es un medio con el cual ayudas a los demás a ver los beneficios de lo que propones y los animas y apoyas para que pasen a la acción. Esto quiere decir que abarca la capacidad de movilizar a otros.



## Poder y autoridad

El poder	La autoridad
Nace del ansia de tener más para ser más.	Nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores.
Expresa la fuerza.	Expresa la trascendencia.
Se arrebatada por la fuerza.	Es conferida por la comunidad conocedora de los méritos personales.
Se fortalece en el menosprecio y la proscripción.	Se fortalece en la escucha y el consentimiento.
Se ejerce mediante la imposición que domina.	Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos.
Rechaza la diferencia.	Procura la convergencia en la diversidad.
Opera desde la lógica del <b>monismo</b> .	Opera desde la lógica del pluralismo.
Cohesiona por el miedo.	Unifica por el acuerdo.
Inspira temor y terror.	Inspira respeto y confianza.
Se impone.	Se acepta.
Se vale de la intimidación, que enturbia la conciencia.	Se apoya en el derecho, que respeta la libertad y promueve el crecimiento.
Es voluntad de acción dominativa que, al margen de los intereses y el querer de la sociedad, se impone por la fuerza de quien decide actuar y dominar.	Es ejercicio del poder delegado por la comunidad en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común.

Adaptado de Alberto Restrepo G. En: <http://medicina.udea.edu.co/Publicaciones/crtanzahumanizada/antefiores-rodolfo/publicaciones/crtanzahumanizada/Venis/edivv08.htm>

## Liderazgo y poder

El liderazgo, inevitablemente, requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

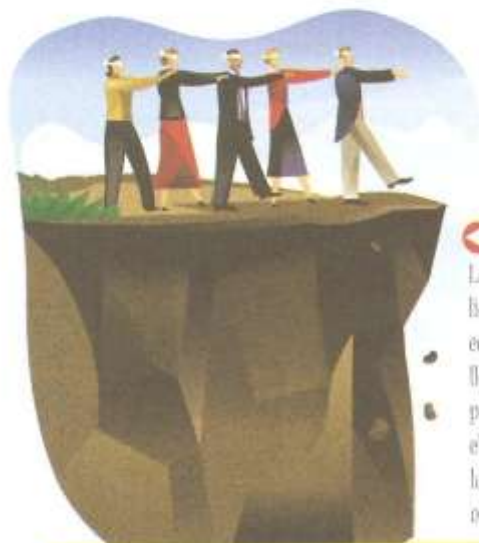
El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Los líderes que han trascendido, han demostrado la importancia que juega el maestro o el guía, en el desarrollo individual.

Los grandes maestros toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. (...)

Por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en diversos contextos.

Tomado de: <http://www.gestiopebs.com/recursos/documentos/falidos/gp/pollider.htm>



La falta de un adecuado liderazgo en un equipo de trabajo, lleva a la confusión, pérdida de recursos y el incumplimiento de las metas fijadas, entre otros.

## Vocabulario

**Eficacia (p. 57):** capacidad para alcanzar unos resultados planeados, con unos recursos determinados y según unos parámetros de calidad establecidos.

**Monismo (p. 58):** concepción común a todos los sistemas filosóficos que tratan de reducir los seres y fenómenos del universo a una idea o sustancia única, de la cual derivan y con la cual se identifican. (Real Academia Española).



# EVALUACIÓN

1. Explica, con ejemplos, en qué consisten las capacidades necesarias de un líder.

Iniciativa	
Visión	
Influencia	

2. ¿Por qué se afirma que la capacidad de influencia requiere de autocontrol y buen manejo?
3. ¿Por qué el liderazgo está asociado con el concepto de autoridad?
4. Elabora un listado con las cualidades fundamentales que deben caracterizar a un líder.



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema8/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema8/evalua/)

PROYECTO

EN CONSTRUCCIÓN

## Encuesta de satisfacción en productos

Con toda la información obtenida hasta este momento, puedes adelantar un prelanzamiento de tu negocio. Sin contar con toda la infraestructura necesaria, vas a instalar un punto de venta temporal, puede ser en un sitio alquilado sólo para unas horas.

La idea es explorar la respuesta de tus posibles clientes al producto o servicio que ofrecerás.

Esto se puede hacer de dos maneras: una, presentar una mesa de degustación de productos; dos, adelantar una encuesta a un número de clientes que tengan interés en lo que ofreces.

Recoge la mayor información posible y analiza con tu equipo de trabajo los resultados. Precisa qué cambios es necesario introducir y cuáles fueron los puntos a favor para seguirlos fortaleciendo.

Con esta experiencia, y después de haber realizado todos estos estudios, estás listo para adelantar el montaje definitivo de tu negocio. Para esto debes evaluar si cuentas con:

1. Los recursos necesarios (es posible que requieras de otra actividad de fondeo).
2. Las personas más idóneas para que te apoyen.
3. Los proveedores que te den los precios más favorables.
4. El lugar o local.
5. Los permisos que se requieran.
6. La publicidad para dar a conocer tu negocio.

Llegó la hora de poner toda tu creatividad y esfuerzo en tu idea de negocio.



## Influencia y responsabilidad

La capacidad de influencia requiere de **autocontrol** y buen manejo de la comunicación interpersonal para conservar el respeto por los demás y por tu propia integridad.

Infortunadamente, muchas personas consideran que liderazgo es tomar decisiones en nombre de los demás, es decir, lo identifican con el **poder sobre otros**. Hay quienes lo consideran un medio para dirigir a la gente hacia una opción dada, dejando así de lado su libertad de acción.

## El líder y la autoridad

Si tú como líder debes lograr con eficacia las metas que se espera que logres, debes tener autoridad para estimular una respuesta positiva de aquellos que trabajan contigo hacia el logro de las metas.

“La autoridad debe proceder del conocimiento y de la experiencia, los únicos pilares a los que se les debe obediencia, no importa si ellos se encuentran en las capas superiores o en las inferiores.”  
(Mary Parker Follett)

La **autoridad se gana** con la habilidad, el esfuerzo, la ejemplaridad, la disponibilidad, y sobre todo, con la capacitación para el ejercicio de una responsabilidad compartida.

El liderazgo depende directamente de tu capacidad de construir de forma sólida tu autoridad. La autoridad es una **fuerza moral**. En cambio, el poder es una fuerza material.

Tus seguidores te otorgan autoridad porque tienen **respeto** o admiración por ti o porque representan valores importantes para ellos. Cuando las personas que tienes a cargo no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia ti como líder, no pueden seguirte voluntariamente ni pueden cooperar contigo.

Lo anterior significa que el poder puede existir sin la autoridad y sin el liderazgo.

### Frente al manejo de la influencia:

- Ten en cuenta el modelo del mundo de la otra persona.
- Escucha y hazte una idea de quién es, qué quiere, qué le preocupa, entre otros aspectos.
- Fomenta y mantén la sintonía.
- Busca ser receptivo.
- Guía al oyente hasta tus ideas.
- Busca un acuerdo continuo o áreas de preocupación.
- Mantén un profundo respeto hacia la otra persona y sus puntos de vista.
- Busca la resolución de preocupaciones y un acuerdo continuado.

Adaptado de: John I. Emerick. *Se la persona que quieres ser*. Barcelona, Urano, 1998.

### Autoridad y autoritarismo

La palabra autoridad procede del latín *autoritas*, que a su vez hunde sus raíces en la expresión *augere*, que significa aumentar, ayudar a crecer. Si, además, entendemos que la esencia del mandar está en servir, se comprende que autoridad se opone totalmente a autoritarismo. El autoritarismo implica sumisión forzada, un abuso de autoridad.

La autoridad bien entendida implica servicio en los dos sentidos de la palabra: se sirve porque se vale para un puesto que nos ha sido encomendado, y se sirve a los subordinados que trabajan para nosotros.

Adaptado de [http://www.alfayomega.es/estatico/anteriores/alfayomega-406/enportada/ep\\_reportaje.html](http://www.alfayomega.es/estatico/anteriores/alfayomega-406/enportada/ep_reportaje.html)





# 9 Tipos de conflictos

## Logros

- Identificar los tipos de conflictos que se pueden presentar en la convivencia.
- Relacionar las circunstancias, las necesidades y la importancia de un conflicto con los estilos de manejo de conflictos.
- Asumir actitudes y comportamientos estratégicos frente al manejo de conflictos.

## Saberes previos

1. Piensa en un conflicto que hayas tenido recientemente y explica cómo se solucionó.
2. ¿Cuáles son los conflictos de convivencia que se presentan con mayor frecuencia en tu curso?

## Conversación radial en altamar

Esta es la transcripción de una conversación radial real entre un buque de la Armada de Estados Unidos y autoridades canadienses costeras de Newfoundland en octubre de 1995.



**Estadounidenses:** Por favor, cambien su curso 15 grados al norte a fin de evitar colisión.

**Canadienses:**  
-Recomendamos que usted cambie su curso 15 grados al sur a fin de evitar la colisión.

**Estadounidenses:** Les habla el capitán de un buque de la Armada de los Estados Unidos. Repito, cambien su curso.

**Canadienses:** No. Repetimos, ustedes deben cambiar su curso.

**Estadounidenses:** Este es el portaviones Abraham Lincoln, el segundo buque en tamaño de la flota de Estados Unidos en el Atlántico. Nos acompañan tres destructores, tres cruceros y numerosos buques de apoyo. Demando que usted cambie su curso 15 grados al norte, o tomaremos medidas para garantizar la seguridad de este buque.

**Canadienses:** Este es un faro. Ustedes deciden si quieren seguir su curso.

¿Qué es para ti un conflicto y por qué crees que surgen los conflictos?



## Tipos de conflictos

Un conflicto es un estado de tensión que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos. Los conflictos pueden ser: irreales o reales.

**Los conflictos irreales** son ocasionados por problemas de comunicación, como los **malentendidos**, es decir, cuando se da diferente significado a las palabras, gestos y actitudes; también por **problemas de percepción**, que se relacionan con las formas de pensar de las personas, pues reflejan diversidad de valores, creencias, principios, ideas y hasta prejuicios.

**Los conflictos reales** surgen cuando hay un objeto concreto de discordia entre dos partes. Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, entre otros). Por ejemplo, el volumen demasiado alto del equipo de sonido de un vecino a las tres de la mañana cuando deseas dormir.

El conflicto puede darse en cuatro ámbitos:

- **Intrapersonal:** se experimenta consigo mismo.
- **Interpersonal:** se da entre dos o más personas.
- **Intragrupal:** se presenta al interior de un grupo.
- **Intergrupal:** ocurre entre dos o más grupos.



## El conflicto intrapersonal

El conflicto intrapersonal es el conflicto interno de una persona, es decir, es aquel que no aparece desde afuera, sino que está en la mente de la persona.

Muchas veces, las organizaciones o los equipos de trabajo no le prestan atención a este tipo de conflictos por considerar que es un asunto netamente de la esfera individual. Sin embargo, los conflictos intrapersonales influyen de manera decisiva en el desempeño

de las personas, pues en ellos coexisten tendencias contradictorias, capaces de generar angustia y hasta alteraciones emocionales.

Los conflictos intrapersonales pueden ser originados por aspiraciones, deseos, frustraciones o temores. Es claro que las aspiraciones y los deseos son elementos motivadores que empujan hacia metas cada vez más altas, pero cuando sobrepasan las capacidades reales de las personas, se convierten en factores de conflicto.

### Los conflictos internos pueden ser:

**De atracción-atracción.** Es posible que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos, pero incompatibles. Es fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche por no haber tomado el otro camino.



**De evasión-evasión.** Ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, y lo mismo en el caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción, pero no puede. Es más difícil de resolver. La persona debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravará con el tiempo. Cuando las fuerzas en juego son muy intensas puede caerse en un estado de ansiedad.

**De atracción-evasión.** Un mismo objeto o situación resulta ambivalente; presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Ofrece ventajas e inconvenientes. Este conflicto puede extenderse fácilmente a tres o más situaciones u objetos incompatibles entre sí. Cuando las fuerzas en conflicto son muy intensas pueden presentarse también desequilibrios emocionales del tipo de neurosis obsesivo-compulsivas.



Tomado de: Mariana Lorena Ibarra Peart y otros. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/manconfli.htm>

## Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Escribe un ejemplo de conflicto de atracción-atracción; otro de evasión-evasión y uno más de atracción-evitación.
2. En el caso de la "conversación radial en altamar", ¿se trata de un conflicto real o irreal? Explica tu respuesta.



Amplía la información de este tema en:

[http://www.emprendimientonorina.com/nivel\\_d/tema9/profundiza/](http://www.emprendimientonorina.com/nivel_d/tema9/profundiza/)

## Vocabulario

**Prejuicio (p. 60):** opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal. (Real Academia Española)

**Neurosis (p. 61):** trastorno psicológico, cuyos síntomas son la ansiedad y la angustia, que llevan a una desadaptación en el comportamiento. A pesar de estas condiciones una persona con neurosis no presenta pérdida del contacto con la realidad.



## El conflicto interpersonal

Es aquel que se tiene con otras personas, ocasionado por problemas de comunicación y de percepción. De igual manera, surge cuando existe un objeto real de discordia.

## Conflicto intragrupal

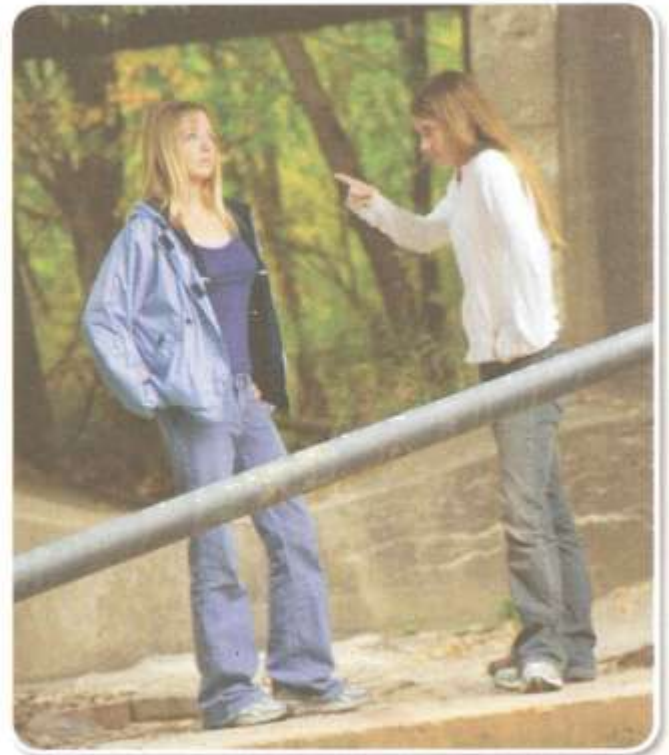
Se presenta en el interior de un grupo determinado; por ejemplo, cuando en tu salón de clase se forman dos bandos. Los motivos pueden ser reales o irreales.

## Conflicto intergrupalo

Se produce entre grupos distintos, dentro de la misma organización. Por ejemplo, en algunos colegios suele haber ciertas rivalidades entre dos grados o cursos contiguos: "los de 10º grado y los de 11º". Este tipo de conflictos también se presenta entre grupos de organizaciones diferenciadas: los estudiantes del colegio "X" y los estudiantes del colegio "Y".

En los integrantes de un equipo, un conflicto real o un conflicto irreal puede ocasionar que una parte de los integrantes adopte una postura significativamente distinta del resto, disminuyendo o anulando la cohesión.

Un conflicto intrapersonal puede llevar a un conflicto interpersonal y éste, a su vez, a un conflicto grupal. ¿Sabías que muchas guerras en el mundo se han originado en algún conflicto intrapersonal de algunos líderes? Al respecto es interesante conocer la vida de Adolfo Hitler, que hace parte de la historia del siglo XX.



### Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Desde tu punto de vista, ¿cuáles fueron los motivos del último conflicto interpersonal que tuviste? ¿Fue un conflicto real o irreal?
2. Describe una situación que esté generando conflictos de tipo intragrupal y de tipo intergrupalo en el país.



Juega con los conceptos trabajados en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/toma9/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/toma9/actividad/)

## Vocabulario

**Cohesión (p. 62):** grado de consenso de los miembros de un grupo social en relación con un proyecto común.

Según los resultados,  
los conflictos grupales

se clasifican en

funcionales

- Pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones (colegio, empresa, familia).
- Mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, etc.

disfuncionales

- Crean dificultades que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.
- Tensionan las relaciones de las partes a tal punto que limitan o impiden una relación armoniosa en el futuro.
- Generan estrés, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, con lo que se reduce su capacidad creativa y su productividad. Este tipo de conflictos puede llegar incluso a destruir a los grupos.



## Comportamientos ante los conflictos

Cuando estás en una situación conflictiva puedes manejarla asumiendo dos tipos de comportamientos: automáticos o estratégicos.



Tu capacidad para manejar conflictos depende de que logres desarrollar comportamientos diferentes a los que sientes, es decir, que no sean los que te surjan automáticamente, porque éstos no son óptimos en estos casos.

Para dar un buen manejo a un conflicto debes estar en el momento presente, observar, aceptar a la otra parte en su diferencia y aceptar lo que está ocurriendo en frente tuyo y luego identificar si estás siendo sensible o susceptible.

- **Ser sensible** significa mirar, entender, comprender, aprender, ponerse en el lugar del otro. Cuando tu estado es sensible entras en contacto contigo mismo, con tu sabiduría, no emites juicios, no reaccionas, accedes a nuevos niveles de conciencia para manejar de manera efectiva los conflictos; tienes capacidad para entender lo que sucede; identificas causas y motivos. Por tanto, actúas para resolverlas, pero no te causan ninguna revolución interna, ni te vuelven loco porque te das cuenta por qué suceden.
- Cuando estás en un **estado susceptible** dependes del comentario externo, reaccionas desde tus emociones e instintos. Observas el mundo y no lo entiendes. Corres el riesgo de perder el control.

La sensibilidad estimula la acción, la susceptibilidad estimula la reacción.

## Manejo de los conflictos

Dependiendo de las circunstancias, de las necesidades, de la importancia de tu relación con el otro, de la importancia de conseguir tu objetivo, de tus características personales, puedes utilizar los siguientes estilos de manejo de conflictos:

- **Estilo de acomodación.** Renuncias a tus objetivos personales, ignoras tus propias necesidades y deseos en aras de agradarle a los demás y ser aceptado. Lo usas cuando el motivo del conflicto realmente no es tan importante para tí como tu relación con la otra persona.
- **Estilo de imposición.** Tratas de obligar a los demás a aceptar tus posiciones y permaneces ajeno a sus intereses y sentimientos. Es adecuado imponer cuando tienes la seguridad razonable de estar en lo correcto o cuando es necesaria una decisión rápida y el compromiso con otros no es fundamental.
- **Estilo de evasión.** Evitas el conflicto por distintos motivos, por ejemplo, cuando el asunto es trivial o no tienes toda la información necesaria sobre el asunto. Es adecuado eludir el conflicto cuando el daño es mayor que los beneficios, las emociones están alteradas; también cuando es algo que le corresponde o puede ser resuelto mejor por otros.
- **Estilo de compromiso (transacción).** Encuentras una solución conveniente y mutuamente aceptable que satisfaga a ambas partes. Cedes algunas de tus metas si los otros están dispuestos a hacer lo mismo. Intentas no perder las relaciones establecidas.
- **Estilo de colaboración (integración).** Tú y la otra parte asumen el enfrentamiento de forma clara y justa, tienen compromiso con sus metas y con las de los demás. Son abiertos y no están satisfechos hasta que no se alcanza una solución beneficiosa para las partes. De esta manera combinan metas con relaciones. Es adecuado colaborar cuando no se trata de tu éxito o el de la otra persona sino que unidos juntos logran más.

### CONFLICTO

#### Estilos para resolver conflictos



Gráfica tomada de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



## Manejo de los conflictos en los equipos de trabajo

En los equipos de trabajo el conflicto puede convertirse en un **factor productivo**. El libre flujo de ideas conflictivas es fundamental para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones que ninguna persona puede hallar por su cuenta. El conflicto se transforma en parte del diálogo.

Existen otros equipos con una aparente falta de conflicto. Son aquellos en los cuales sus integrantes creen que deben callar sus opiniones conflictivas para mantener el equipo, es decir que si cada persona expresa su parecer, el equipo quedaría desgarrado por diferencias irreconciliables. Estos son "equipos" mediocres, incapaces de construir sobre la diferencia; recuerda que es la diferencia la que favorece el **aprendizaje colectivo**.

### Diálogo y discusión

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, dos maneras en que conversan los equipos.

**En el diálogo** existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias.

**En la discusión** se presentan y se defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar. Discutir no significa rivalizar de forma agresiva.

El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carece de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ellos.

Muchas veces las personas dejan de opinar no por el deseo de conservar las relaciones sino por el miedo a exponer el pensamiento que está debajo de las opiniones y de esta manera proteger el sentimiento de amenaza que surge al exponer ideas y pensamientos. En últimas, es miedo de que otros descubran errores.

Ante la amenaza que genera el miedo, comprométe con la verdad, lo cual no significa la búsqueda de la "verdad", la palabra final absoluta ni la causa última. Significa empeño para extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos impidiéndonos ver lo que existe. Tienes una opción, opta por el cambio. Enfrenta el conflicto utilizando las herramientas de la comunicación, pues el miedo paraliza tu facultad de pensar, destruye tu facultad de imaginación, elimina la confianza en ti mismo, quebranta tu entusiasmo, desanima tu iniciativa, convierte tu autocontrol en algo imposible.





# EVALUACIÓN

1. Presenta ejemplos de conflictos según cada uno de los siguientes ámbitos.

Ambito	Ejemplo
Intrapersonal	
Interpersonal	
Intragrupal	
Intergrupal	

2. Explica las consecuencias que surgen según el tipo de comportamientos que se asuman frente a un conflicto.

Comportamientos automáticos

Comportamientos estratégicos

3. Mediante un ejemplo, explica en qué situaciones conviene imponerse para la solución de un conflicto.



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema9/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema9/evalua/)

## PROYECTO

# EN CONSTRUCCIÓN

## Problemas con los clientes

Siempre existe la posibilidad de la "insatisfacción del cliente", la cual puede provenir de muchas fuentes; entre otras, de una inadecuada manera de hablar con los clientes y escucharlos.

Además de la comunicación, otras posibles causas de la insatisfacción de un cliente pueden ser:

- El producto. En ocasiones, el proceso de producción falla por muchas razones; por ejemplo, porque no se fabricó bien, porque el empaque no era el adecuado, entre otras.
- El servicio. Todo producto implica el cumplir con ciertos compromisos de tiempo, modo y lugar. Cuando las expectativas de servicio no se cumplen, se presentan problemas con los clientes.

- El precio. Muchas veces la decisión del cliente radica en el precio. Para ser competitivos (únicos en calidad, producto y servicio) se requiere aplicar precios justos y razonables. Cuando el cliente no está satisfecho pasan dos cosas: o se va a la competencia o nos presenta sus quejas y reclamos. Ese manejo de quejas y reclamos implica nuestra habilidad para solucionar problemas.

### Tu misión

En grupo y con el apoyo de tu profesor o profesora, elabora una lista de problemas que pueden presentarse en cuanto a los tres puntos anteriores. A partir de este análisis sugiere las maneras como se podrían solucionar.



**Logros**

- Identificar los factores que intervienen en la toma de decisiones.
- Evaluar diferentes modelos para tomar decisiones.
- Proyectar las consecuencias de una decisión.

**El naufragio**

Imagina que te encuentras en medio de un naufragio con tres personas más. A duras penas logran llegar a una isla donde tienen que pasar tres años, sin salir de allí.

Van a vivir en estas condiciones:

Ocupan un espacio que mide veinte kilómetros cuadrados y está repartido en cuatro partes de igual extensión de la siguiente manera:

- Un lago con peces.
- Una tierra de cultivo.
- Un bosque salvaje.
- Un terreno sin cultivar.

El clima del lugar es estival, con una temperatura constante de 30 °C durante el día y 20 °C durante la noche. Sólo llueve 30 días al año.

Las únicas personas con las que te vas a relacionar durante tu estancia en la isla serán los miembros del grupo.

Entre todas las personas del grupo pueden rescatar tres objetos de los 36 que hay en el barco.

Lista de objetos que pueden elegir es:

**Desarrolla competencias *interpersonales***

1. ¿Cuáles objetos de la lista seleccionarías para llevar a la isla?
2. Reúnete con un grupo de compañeros o compañeras, quienes también hayan hecho previamente su selección personal, y pónganse de acuerdo para decidir sobre los tres objetos de la lista que van a rescatar.

**Saberes previos**

1. ¿Qué es una corazonada?
2. Socializa algunas experiencias en las que hayas tomado decisiones "bien pensadas" y otras en las que fuiste ligero en este proceso.

- Un equipo completo de pesca.
- Dos palas y dos picos de jardinería.
- Tres raquetas de tenis y veinte pelotas.
- Dos guitarras.
- Veinte pastillas de jabón.
- El cuadro de la Gioconda.
- Diez películas y un proyector de pilas.
- Una mochila para cada persona del grupo.
- Cien rollos de papel higiénico.
- Una vaca y un toro.
- Cien cajas de conservas surtidas.
- Cien libros de literatura clásica.
- Cien botellas de bebidas alcohólicas.
- Un jeep nuevo.
- Una barca de remos.
- Diez barras metálicas.
- Cien cajas de cerillas.
- Un caballo de seis años.
- Una buena cantidad de penicilina.
- Cien paquetes de tabaco.
- Tres barajas de cartas.
- Un gato siamés.
- Artículos de tocador y de belleza.
- Semillas de diversas clases.
- Una máquina de escribir.
- Cinco armarios llenos de ropa.
- Veinticinco fotografías de personas queridas.
- Cinco mil hojas de papel para escribir.
- Un fusil y cien balas.
- Un equipo de pinturas al óleo y treinta tubos de recambio.
- Cien discos y un tocadiscos de pilas.
- Un cadillac y cuatro mil litros de gasolina.
- Material para hacer un reportaje fotográfico.
- Dos tiendas de campaña de tres plazas cada una.
- Tres camas muy grandes.
- Una batería de cocina.



## ¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual realizas una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de tu vida relacionadas con diversos ámbitos: personal, familiar, educativo, sentimental, laboral, empresarial y comunitario, entre otros.

De acuerdo con la frecuencia que se presentan, la toma de decisiones puede ser programada o no programada.

### Decisiones programadas

Son repetitivas, recurrentes y se convierte en una rutina tomarlas, por ejemplo, decisiones sobre problemas de convivencia en tu colegio.

Dada la regularidad con que se presentan ya se tiene un proceso establecido de solución y, por lo tanto, se conocen los pasos para abordar este tipo de situaciones. Corresponde, entre otros, a las que se toman con base en el Manual de Convivencia del colegio.

Las decisiones programadas ahorran tiempo porque la persona que las toma no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución. Se rige por los procedimientos o reglas escritas o no escritas.

### Decisiones no programadas

Se toman en situaciones que se presentan con poca frecuencia o son excepcionales, por ejemplo, sobre la asistencia de los estudiantes al colegio en un día de paro repentino del transporte público.



▲ Tú eliges una alternativa entre las disponibles con el propósito de ir de tu estado actual a tu estado deseado.

Las decisiones no programadas no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidos y necesitan de un trato especial y específico de solución.

### Las tres R que dificultan la toma de decisiones y producen conflicto psicológico

En toda decisión se involucran las tres "R" que dificultan la toma de decisiones y producen un conflicto psicológico en la persona que tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido a manejar: riesgo, renuncia, responsabilidad.

Riesgo	Renuncia	Responsabilidad
El riesgo de equivocarse en la elección no se elimina totalmente cuando se toma una decisión, aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas.	Cuando se toma una decisión, automáticamente se está renunciando a las ventajas que puedan ofrecer las alternativas de opción.	Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias.



## Modelos en la toma de decisiones

Para tomar decisiones se pueden seguir unos patrones o modelos, que tienen su origen en el proceso mental de la persona que decide. Dentro de los procesos mentales están la percepción, las creencias, los valores, la formulación, el procesamiento y la representación.

### Modelo racional

Este modelo utiliza como criterio de selección de alternativas la optimización de la utilidad o del valor esperado. El objetivo de este modelo es tomar la mejor decisión posible.

El modelo racional sigue un proceso ordenado y secuencial:

#### Reconoce la necesidad de tomar una decisión

Ese reconocimiento lo genera la existencia de una disconformidad entre cierto estado deseado y la condición del momento.

#### Identifica los criterios de decisión

Por ejemplo, fabricante, precio, garantías, servicio, confiabilidad.

#### Desarrolla las alternativas

Hace una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver la necesidad.

#### Asigna una ponderación a esos criterios

Es necesario dar un peso a cada criterio y priorizar su importancia en la decisión.

#### Evalúa las alternativas

Estudia de manera crítica cada alternativa; la analiza con respecto al criterio ponderado. Hace un cuadro comparativo para identificar las ventajas y desventajas de cada una. Obtiene un orden preferencial calificado.

#### Selecciona la mejor alternativa

Aquella que califique más alto la preferencia.

Para adelantar el proceso de una manera racional, debes:

- **Estar orientado a un objetivo:** no deben existir conflictos acerca del objetivo final.
- **Contemplar todas las opciones:** tener claros todos los criterios y enumerar todas las alternativas posibles.
- **Verificar que la selección final maximiza el resultado,** sin restricciones de tiempo y de costo.

### Evasión e indecisión

“Algunas personas prefieren evadir el conflicto psicológico decisonal y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, eligen al azar o se guían por lo que otros hacen, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivocan y mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretenden justificarse culpando a otros o a fuerzas extrañas que los llevaron a “fracasar”, lanzando la pelotita a los demás y tratando de salir siempre bien librados de la situación.

Hay también quienes no aceptan la renuncia a las otras opciones y actúan de una manera indecisa e inmadura, queriendo “comerse todas las galletas”, lo cual resulta en situaciones problemáticas incompatibles que los abruma después.

La toma de decisiones es el proceso que consiste en escoger una entre varias opciones”.

Tomado de [http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como\\_admin/toma.htm](http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como_admin/toma.htm)

### Desarrolla competencias *interpersonales*

1. ¿Qué decisiones programadas tienes en tu vida?
2. ¿Que decisiones piensas que requieren de un trato especial de tu parte?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de la toma de decisiones de manera precipitada?



Amplía la información de este tema en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema10/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema10/profundiza/)



## Modelo de satisfacción

En este modelo quienes deciden limitan la exploración de alternativas y aceptan la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada en lugar de buscar una alternativa óptima.

Este modelo sigue estas etapas:

1. Identificar el problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
2. Determinar el nivel mínimo que satisface todas las alternativas aceptables.
3. Elegir una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
4. Evaluar la alternativa seleccionada.
5. Determinar si la alternativa satisface los niveles mínimos establecidos.
6. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se la somete a evaluación.
7. Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.

## Modelo simplificado de la realidad

Cuando te enfrentas a situaciones similares a otras que has resuelto en el pasado, utilizas la misma estrategia general si has tenido éxito, y optas por un nuevo método si la estrategia anterior no dio buenos resultados.

## Modelo del favorito implícito

Este modelo se aplica a las decisiones complejas, no rutinarias. Quien toma la decisión selecciona de manera implícita su alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

## La toma intuitiva de decisiones o decisiones instintivas

La intuición es una forma de inteligencia que tiene que ver con el inconsciente. Algunos la llaman "corazonada".

Cuando sigues una corazonada, resuena una voz en tu corazón más que en tu mente. Escuchas esa idea o pensamiento que sobreviene de pronto y se afianza en tu mente con mucha seguridad como una gran verdad.

Aunque hay diferentes tipos de decisiones, a menudo éstas no se toman por el sendero de la racionalidad sino empujadas por un sentimiento que nos guía, que nos lleva rápidamente a la conciencia y con el cual sabemos inmediatamente lo que debemos hacer; sin embargo, las razones profundas de cómo se sabe esto son inconscientes. Esa sensación, lo suficientemente fuerte como para actuar de acuerdo con ella, es la intuición.

## Una fórmula

Las posibilidades de adoptar decisiones más acertadas se potencian si aplicas la fórmula:

Intuición + experiencia + conocimientos actualizados.

Descuidar cualquiera de los elementos de la fórmula puede conducir directamente al error.

"Las grandes decisiones implícitas en la vida humana tienen como regla general mucho más que ver con los instintos y otros misteriosos factores inconscientes que con aspectos conscientes y una razonabilidad bien intencionada".

Carl Gustav Jung

La escogencia de la pareja, por lo general, resulta de una decisión de tipo intuitivo.



## Desarrolla competencias *interpersonales*

1. ¿Utilizarías el modelo racional para elegir a tu pareja? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es tu modelo a la hora de tomar decisiones?



Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema10/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema10/actividad/)

## Vocabulario

**Factible (p. 69):** que se puede hacer.

**Optimización (p. 68):** mejorar un proceso, para aprovecharlo al máximo.



## La creatividad en la toma de decisiones

En la toma de decisiones, el análisis lógico (modelo racional) se produce a través del hemisferio izquierdo del cerebro, es decir, el hemisferio derecho es el que da lugar a la intuición y a la creatividad.

La creatividad en la búsqueda de soluciones se convierte en un elemento que actúa rompiendo los esquemas tradicionales. Cuando eres un decisor creativo logras ver lo que nadie ve adonde todos miran.

La operación básica de la actividad creativa es la búsqueda de alternativas. En este proceso son claves preguntas como: ¿Hay otra manera? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Qué más puede hacerse?

Nos hemos de esforzar en crear nuevas posibilidades. Esto se puede conseguir cambiando los límites de la situación, introduciendo nuevos factores, variando los valores o involucrando a otras personas en el proceso.

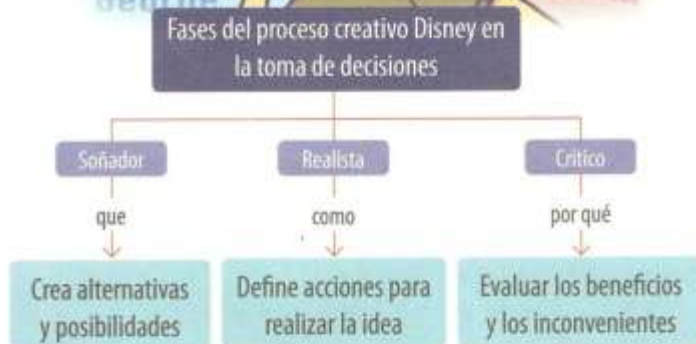
## La estrategia Disney

La estrategia Disney es el proceso creativo utilizado por Walt Disney y sus colaboradores para desarrollar sus exitosos proyectos. Esta estrategia consta de tres fases: “el soñador”, “el realista” y “el crítico”. Cada una de estas fases tiene un objetivo definido que sirve de base para la siguiente.

Fase “el soñador”. Se exponen todas las ideas que nos vengan a la mente, no importa cuán locas o imposibles sean. Aquí no existen la moral, la lógica o los puntos de vista. Todo es válido.

Fase “el realista”. Esta es la fase del análisis. Se plantean las ideas de la fase anterior y se descartan las que no sirvan para obtener el objetivo de la decisión. Quizás sea necesario en algunos puntos volver a la fase anterior para modificar algunas ideas que no se adapten completamente al objetivo.

Fase “el crítico”. Se evalúa qué es lo que hace falta en la decisión y cuáles son los puntos de vista que no se tuvieron en cuenta. Esta fase sirve para descubrir las faltas de las etapas anteriores.



Este proceso no es lineal, sino que funciona de una forma circular. Esto quiere decir que no basta con pasar una vez por cada una de estas etapas para tomar una decisión o formular un proyecto. En la mayoría de los casos, es necesario volver al soñador para modificar ideas que rechazó el realista, y las faltas que haya descubierto el crítico deben ser evaluadas por los otros dos.

### Profundiza

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión.(...)

Es clave aprender a tomar de decisiones sobre todo las complejas, importantes y críticas. Cuando nos enfrentemos a este tipo de decisiones debemos preguntarnos: ¿qué es lo más importante que estoy tratando de lograr en este caso?

Adaptado de: <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/04092165937.html>



# EVALUACIÓN

1. Plantea un ejemplo en el que acudas a decisiones programadas y otro para decisiones no programadas.
2. Imagina que debes presentar un importante proyecto en clase. El profesor o profesora te deja en libertad para que lo realices en forma individual o en grupo. Evalúa cómo se involucran las tres R (riesgo, renuncia y responsabilidad) en la toma de esta decisión.
3. Vuelve a la historia que se plantea en la página 66 y explica cuál modelo utilizaste para tomar la decisión que te piden.
4. Explica en qué momento se puede acudir a la toma de decisiones de manera intuitiva.
5. Explica, con ejemplos, en qué momentos aplicas los siguientes modelos en la toma de decisiones.

Racional	
De satisfacción	
Simplificado	
Del favorito implícito	



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_d/tema10/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_d/tema10/evalua/)

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Tomar el pulso al negocio

En el mundo de los negocios es conveniente evaluar el comportamiento que tiene la venta de los productos o servicios cuando el proyecto empresarial ya esté caminando.

Te preguntarán cuáles son los aspectos que se deben indagar en nuestros clientes. Te sugerimos los siguientes:

- a. ¿Cómo les ha parecido nuestro producto?
- b. ¿En qué podríamos mejorar?
- c. ¿Qué otros productos les gustaría que les vendiéramos?
- d. ¿Cómo les parece el servicio asociado con nuestro producto?

Las anteriores preguntas se pueden hacer de dos maneras:

- A través de una encuesta.
- A través de un grupo 'grupo focal', que consiste en reunir a un grupo de clientes y hacerles preguntas interesantes, interactuar con ellos e intercambiar ideas relacionadas con los puntos anteriores. La ventaja de un grupo focal es que al tener al cliente frente a frente, éste no tiene otra opción que contestar con mucha sinceridad nuestras inquietudes.

Te invitamos a que utilices una de estas estrategias para conocer el desempeño de tu negocio. Recuerda que esta última parte de tu proyecto solo se podrá realizar después de un tiempo de haber hecho negocios con los consumidores o clientes.



Con este nivel de **Aprende Excel** vas a utilizar esta herramienta como un modelo financiero para realizar balances e informes de resultados. Cuando culmines, estarás en capacidad de:

- Trabajar simultáneamente con varios libros, editar y copiar.
- Entender los operadores lógicos.
- Conocer y entender las fórmulas con decisiones.
- Reconocer los errores que Excel informa.
- Realizar un estado de resultados y un balance.

### Trabajar con libros

Ya sabes mover rangos de celdas de una hoja de cálculo a otra. Ahora, aprenderás a trasladar datos de un libro a otro para comparar información. Por ejemplo, si tienes información del análisis de facturación de un mes en un libro y del siguiente mes en otro, puedes determinar rápidamente cuál de los dos meses fue más beneficioso, simplemente abriendo los dos libros uno al lado del otro, en la misma pantalla, con el siguiente procedimiento:

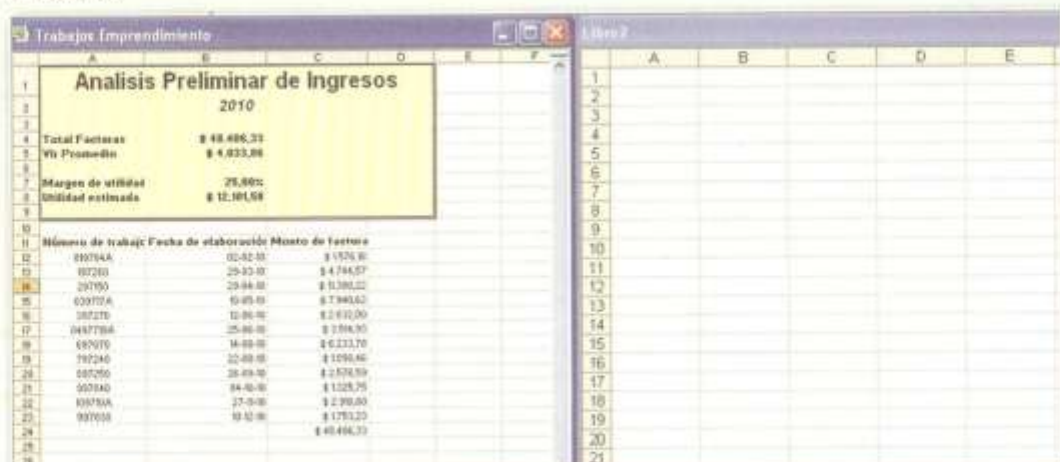
1. Inicia Excel y crea un archivo con el nombre *Trabajos Emprendimiento*.
2. Da clic en el botón **Archivo/Nuevo**, Excel despliega en la pantalla un libro nuevo, y lo denomina automáticamente *Libro 2*.

3. Para verlos simultáneamente, despliega el menú **Ventana**, espera hasta que aparezca el comando **Organizar** y lo seleccionas, para que aparezca el siguiente cuadro de diálogo:



4. Haz clic en **Aceptar** en la opción predeterminada **Mosaico**. Observa que Excel acomoda *Libro2* y *Trabajos Emprendimiento* uno al lado del otro.

La pantalla debe estar así:

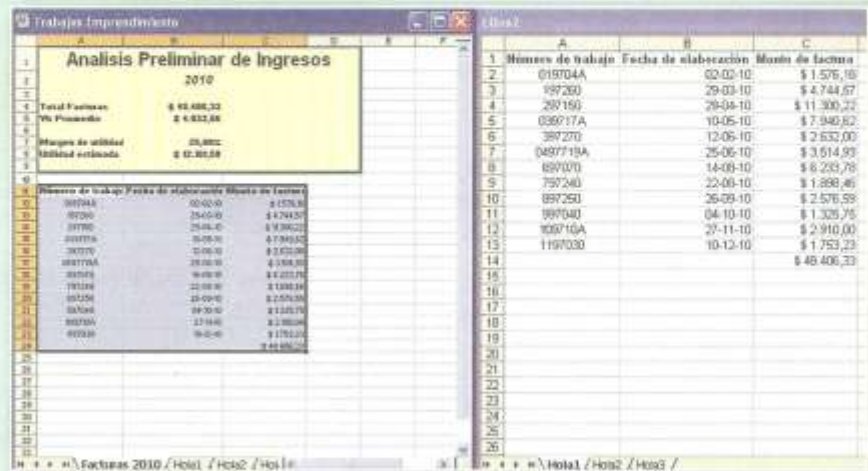




## Copiar entradas entre libros

Además de utilizar los botones **Copiar** y **Pegar** (o los comandos correspondientes), para copiar información entre libros, el método de arrastrar y colocar sirve para hacer lo mismo. Haz lo siguiente:

1. Tienes los dos libros abiertos y cada uno se activa dando clic en cada una de las ventanas.
2. En *Trabajos Emprendimiento* seleccionas A11:C24 y señalas cualquier borde de la selección.
3. Mantienes oprimidos la tecla **Ctrl** y el botón izquierdo del ratón (aparece el signo más al lado del puntero). Ahora arrastra el contorno de la selección sobre el rango A1:C14 en *Libro 2*. Ante esto, aparece un cuadro de diálogo y das clic en **copiar**. Este es el resultado:



En este momento, puedes copiar, pegar, archivar y comparar información, entre otras acciones. Cuando quieras volver a un solo archivo vas al comando **Ventana, Organizar** y das clic en **aceptar** en ventanas del libro activo. Así vuelves a la pantalla original.

## Fórmulas y funciones

Excel puede hacer las operaciones básicas: sumar, restar, multiplicar y dividir. También puede, en una celda, colocar una fórmula que es una secuencia formada por valores constantes o con referencia a otras celdas, nombres, funciones u operadores. Se entiende que una fórmula es una técnica básica para el análisis de datos.

Una fórmula debe empezar siempre con el signo = y constituye el núcleo. Mediante las fórmulas, se llevan a cabo las operaciones que se necesiten.

Las **funciones** permiten hacer más fácil el uso de Excel e incrementar la velocidad de cálculo, en comparación con la tarea de escribir una fórmula. Por ejemplo, puedes crear una fórmula en una celda así:  $= (A1+A2+A3+A4+A5+A6+A7+A8+A9+A10)/10$  o usar la función **=PROMEDIO (A1:A8)**. Esto significa que las funciones simplifican el trabajo y hacen que se ocupe menos espacio y tiempo en el momento de realizar las fórmulas.

Las funciones se habilitan con el icono y muestra el siguiente cuadro de diálogo, en el cual cada función tiene la explicación de lo que permite hacer:





## Operadores aritméticos

Son operadores aritméticos: sumar +, restar -, dividir /, multiplicar \*, porcentaje %, y exponencial ^. Se emplean para producir resultados numéricos.

Como ejemplo, haz dos ejercicios con las operaciones porcentaje y potenciación.

- Para el **porcentaje** hay que tener en cuenta que la forma porcentual de un número es equivalente a mover el punto decimal dos cifras hacia la izquierda del mismo; por ejemplo, 135% es lo mismo que 1.35. Supón que vas a sacar el 8% de 350. Para esto, escribes 350 en la celda B1 y 8 en la C1. Luego escribes = en D1 y das clic en B1; enseguida, das clic en C1 y al icono %. Terminas dando aceptar.

	A	B	C	D
1	PORCENTAJE	350	8	=B1*C1%

El resultado es 2800. Al correr dos decimales a la izquierda da: 28.

- Otra forma:** en lugar de escribir 8, digitas 0,08. Luego escribes = en D1 y das clic en la celda B1, enseguida oprimes %; luego das clic en la celda C1 y en aceptar, para un resultado de 28.

	A	B	C	D
1	PORCENTAJE	350	0,08	=B1*C1

- Elevar un número a una **potencia** es multiplicar el número por sí mismo. Por ejemplo, para elevar el 9 a la 3, se sigue la siguiente ruta: digitas 9 en la celda A1, en la celda A2 escribes =, luego das clic a la celda A1, escribes ^3 y das aceptar, para un resultado de 729.

## Operadores relacionales

Se emplean para comparar valores y proporcionar un valor lógico (verdadero o falso) como resultado de la comparación. Por ejemplo, menor que (<), mayor que (>), igual (=), menor o igual a (<=), mayor o igual a (>=), número entre a y b (<>).

Para utilizar estos operadores sigues estas instrucciones: en una celda escribes el número a, en otra celda contigua escribes el número b y en la siguiente celda la operación, es decir, digitas =, luego das clic en la primera celda, escribes el símbolo de la operación que requieres (<, >, >=, etc.) y finalmente das clic en la segunda celda y en aceptar. Sigue este ejemplo:

Supón que escribes dos números y los comparas, para saber si el primero es mayor que el segundo, ante lo cual debe haber una respuesta de **VERDADERO** o **FALSO**. Escribe 985 en la celda A1 y 450 en B1. En C1 escribe =, das clic en A1, escribes >, das clic en B1 y en **aceptar**.

	A	B	C
1	985	450	=A1>B1 VERDADERO

## Fórmulas que toman decisiones

Existen casos en los que se necesita que Excel realice una u otra tarea, según las circunstancias. Para darle a Excel este tipo de instrucciones, se utiliza la función **SI**. En su forma más sencilla, la función SI prueba el valor de una celda y realiza una tarea si la prueba es positiva (verdadera) y otra si es negativa (falsa).

Esta función requiere de tres argumentos: la prueba, la acción que se realiza si la prueba es positiva, y la acción que se realiza si la prueba es negativa. Los argumentos se ingresan uno tras otro, dentro de los paréntesis de la función, separándolos con puntos y comas (no con espacios). Observa el ejercicio:

Selecciona la celda F5, escribe lo siguiente y luego oprimes retorno:

**=SI(C12=0;"VERDADERO";"FALSO")**

Con la anterior fórmula, Excel verifica si el valor en C12 es cero (la prueba). Dado que no lo es, ignora VERDADERO (la acción que se realiza si la prueba es verdadera) y muestra FALSO (la acción que se realiza si la prueba es falsa) en la celda F5.



## Clasificar datos

En el ejemplo anterior, Excel hizo una evaluación simple del valor en una celda. También se pueden construir pruebas que incluyen otras funciones. Para esto, observarás en el siguiente ejercicio que la columna A corresponde a *Número de trabajo* y que hay datos que terminan en (A) y otros en (0). Los que terminan en (A) son contratos y los que terminan en (0) son subcontratos. Si por alguna razón debes clasificarlos puedes seguir estos pasos:

Digita los siguientes datos de la tabla que está a continuación y selecciona la celda B2. Allí escribe: **=SI(DERECHA(A2;1) = "A"; "Contrato"; "Subcontrato")** y das retorno. Con esta fórmula, le indicas a Excel que mire el carácter a la derecha del valor que se encuentra en la celda A2, y que si es A, ingrese *Contrato* en la celda B2, o de lo contrario, que ingrese *Subcontrato*. Observa que cuando le das retorno escribe *Contrato*. Ahora copia la fórmula hasta B13 y el resultado será:

	A	B	C	D
1	Número de trabajo	Tipo de trabajo	Fecha de elaboración	Monto de factura
2	019704A	Contrato	02-02-09	\$ 1 576,18
3	197260	Subcontrato	29-03-09	\$ 4 744,57
4	297160	Subcontrato	29-04-09	\$ 11 300,22
5	039717A	Contrato	10-05-09	\$ 7 940,62
6	397270	Subcontrato	12-06-09	\$ 2 632,00
7	0497719A	Contrato	25-06-09	\$ 3 514,93
8	697070	Subcontrato	14-08-09	\$ 6 233,78
9	797240	Subcontrato	22-08-09	\$ 1 898,46
10	897250	Subcontrato	26-09-09	\$ 2 576,59
11	997040	Subcontrato	04-10-09	\$ 1 325,75
12	109710A	Contrato	27-11-09	\$ 2 910,00
13	1197030	Subcontrato	10-12-09	\$ 1 753,23
14				\$ 48 406,33
15				

Observa que seleccionó los números de trabajo, de acuerdo con la instrucción impartida.

## Operadores lógicos

La lista de operadores relacionales (=, <, >, <>, >=, <=) la puedes utilizar con la función **SI** o con la función **O** para combinar dos o más pruebas.

- La función **=SI(Y/(B4=0;B5>0),"X","Y")** muestra X, únicamente si las dos pruebas son verdaderas.
- La función **=SI(O(B4=0;B5>0),"X","Y")** muestra X, si cualquiera de las dos pruebas es verdadera.

Cuando se construyen fórmulas, se pueden utilizar funciones **SI** dentro de otras funciones **SI**, llamadas funciones anidadas, lo que agrega una nueva dimensión a la complejidad de las decisiones que Excel toma. Observa el ejemplo:

Inserta otra columna delante de la columna C y en la celda D2 escribe la siguiente fórmula, toda en una sola línea:

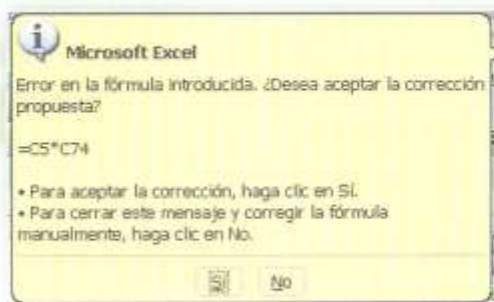
**=SI(MES(C2)<4;1;SI(MES(C2)<7;2;SI(MES(C2)<10;3;4)))**

	A	B	C	D
1	Número de trabajo	Tipo de trabajo	Fecha de elaboración	Trimestre
2	019704A	Contrato	02-02-09	1

Ahora das **retorno**. Con esto le indicas a Excel que verifique el componente mes de la fecha en la celda C2, si es menor que 4 (es decir, anterior a abril); Excel colocará en la celda un 1 que identifica el trimestre, en caso de que el mes sea mayor que 4, pero menor que 7 (anterior a julio), colocará un 2 en la columna que denominamos trimestre; cuando este mes sea mayor que 7 y menor que 10 (anterior a octubre), colocará 3, de lo contrario colocará 4.

## Error en los datos

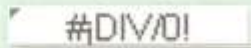
Al introducir una fórmula o una función en una celda puede ser que el programa Excel avise un **ERROR**, ante lo cual aparece el siguiente cuadro de diálogo:



Este cuadro te propone que puedes aceptar haciendo clic en **Sí** o rechazar utilizando **No**.



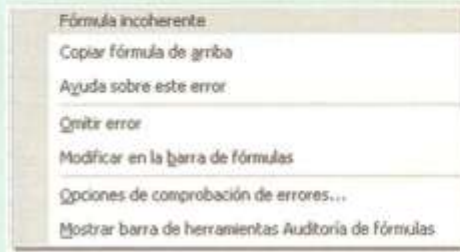
También puedes detectar un error sin que surja un aviso, cuando aparece en la celda un símbolo en la esquina superior izquierda, tal como este:



Al hacer clic sobre el símbolo aparecerá un cuadro que permitirá saber más sobre el error.



Dependiendo del tipo de error, al hacer clic sobre el cuadro anterior se mostrará un cuadro u otro, siendo el más frecuente el que aparece a continuación:



Este cuadro dice que la fórmula es incoherente y permite elegir entre varias opciones. Posiblemente el error sea que la fórmula de la celda no tiene el mismo aspecto que todas las demás fórmulas adyacentes (por ejemplo, que ésta sea una resta y todas las demás sumas).

Si no sabemos qué hacer, disponemos de la opción **Ayuda sobre este error**.

### Modificar en la barra de fórmulas

Si quieres comprobar la fórmula para saber si hay que modificarla o no, puedes utilizar la opción **Modificar en la barra de fórmulas**.

Si la fórmula es correcta, se utilizará la opción **Omitir error** para que desaparezca el símbolo de la esquina de la celda.

### Símbolos en errores de celdas

Puede que al introducir la fórmula aparezca como contenido de la celda **#TEXTO**, siendo **TEXTO** un valor que puede cambiar dependiendo del tipo de error. Por ejemplo:

Símbolo	Se produce cuando...
#####	el ancho de una columna no es suficiente o cuando se utiliza una fecha o una hora negativas.
#¡VALOR!	se ha introducido un tipo erróneo de dato; por ejemplo, letras en lugar de números.
#¡DIV/0!	se divide un número por cero.
#¡NOMBRE?	Excel no reconoce el texto de la fórmula.
#N/A	un valor no está disponible para una función o fórmula.
#¡REF!	una referencia de celda no es válida.
#¡NUM!	se escriben valores numéricos no válidos en una fórmula o función.
#¡NULO!	se especifica una intersección de dos áreas que no se intersectan.

## Ejercicio de elaboración de un balance y un estado de resultados

### Clasificación y codificación de las cuentas

Con los elementos aprendidos, puedes manejar presupuestos y estados financieros.

Primero vas a asignar la codificación a las cuentas contables con el fin de utilizarlas para la elaboración de informes. En el ejemplo que sigue se utiliza una codificación sencilla para un plan de cuentas.

#### 1. Dar un nombre y un número a las cuentas mayores

Al **activo** asigna el número 1

Al **pasivo** asigna el número 2

A las pérdidas asigna el número 3

A las ganancias asigna el número 4



**2. Asignar a cada subcuenta los subíndices correspondientes:**

**Activo 1:**

Disponibles

- 1.01.01 Caja (cuenta imputable)
- 1.01.02 Bancos (cuenta imputable)

Inventarios

Otros activos

**Pasivo 2:**

Pasivo exigible

Proveedores (cuenta imputable)

Otros acreedores (cuenta imputable)

Pasivo no exigible

Capital

Reservas

Resultados

**3. Diseñar la tabla de asiento diario**

Para diseñar la tabla de asiento diario, se utilizarán los datos:

El día 1 de julio se realizaron las siguientes operaciones:

- Apertura de la caja con \$100 000
- Compra de mercancías por \$250 000
- Capital inicial de \$500 000
- Préstamo de \$150 000

El día 2 de julio se hacen las siguientes operaciones:

- Pago de \$100 000 del préstamo

El día 3 de julio:

Venta de mercancías con los siguientes datos:

- Valor de la venta \$220 000
- IVA del 10%
- Costo de la mercancía vendida: \$142 850

**4. Desarrollar el ejercicio en Excel con los siguientes pasos:**

- **Crea un nuevo archivo** con el nombre de *Estados Financieros*, con la siguiente ruta: **Archivo/Nuevo/se abre un libro 1/ Archivo/ Guardar**. En la ventana escribe: *Estados Financieros* y da clic en **Guardar**.
- En la Hoja 1 crea las siguientes columnas:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No.ASI	COBCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDO

Recuerda que por día hay un número de asiento (No. ASI) y el orden se da por cada uno de los movimientos realizados.

- Para el primer día el ingreso de los datos debe quedar así:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No.ASI	COBCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDO
2	1	01/07/2010	1	1.01	Caja	Apertura	100.000		
3	2	01/07/2010	1	1.02	Inventarios	Apertura	250.000		
4	3	01/07/2010	1	1.03	Deudores Varios	Apertura	150.000		
5	4	01/07/2010	1	2.10	Capital	Apertura		500.000	



Observa que las sumas del **debe** y el **haber** son cifras iguales, pero por el momento no debes totalizar, porque hay que continuar con el ejercicio para los dos días restantes:

6	5	02/07/2010	2 1.01	Caja	Cobranza	100.000		
7	6	02/07/2010	2 1.03	Deudores Varios	Cobranza			100.000
8	7	03/07/2010	3 1.01	Caja	Venta de Mercancías	220.000		
9	8	03/07/2010	3 2.03	IVA	Cuenta por pagar Fiscal			22.000
10	9	03/07/2010	3 4.01	Ventas				200.000
11	10	03/07/2010	4 5.01	Costo de Mcias Vendidas		142.850		
12	11	03/07/2010	4 1.02	Inventarios	Productos Terminados			142.850

- **Saldo de cuenta.** Para mostrar en una sola columna el importe del debe y del haber, que sumando algebraicamente da como resultado el saldo de cada cuenta, debes agregar el título Saldo en la columna I y aplicar, en la celda I2, la fórmula:  $=SI(G2>0;G2;-H2)$

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No.ASI	CODCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDO
2	1	01/07/2010	1 1.01	Caja	Apertura		100.000		100.000

- Luego, copias la fórmula en todas las celdas con los asientos.

La nueva pantalla será:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No.ASI	CODCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDO
2	1	01/07/2010	1 1.01	Caja	Apertura		100.000		100.000
3	2	01/07/2010	1 1.02	Inventarios	Apertura		250.000		250.000
4	3	01/07/2010	1 1.03	Deudores Varios	Apertura		150.000		150.000
5	4	01/07/2010	1 2.10	Capital	Apertura			500.000	-500.000
6	5	02/07/2010	2 1.01	Caja	Cobranza		100.000		100.000
7	6	02/07/2010	2 1.03	Deudores Varios	Cobranza			100.000	-100.000
8	7	03/07/2010	3 1.01	Caja	Venta de Mercancías		220.000		220.000
9	8	03/07/2010	3 2.03	IVA	Cuenta por pagar Fiscal			22.000	-22.000
10	9	03/07/2010	3 4.01	Ventas				200.000	-200.000
11	10	03/07/2010	4 5.01	Costo de Mcias Vendidas			142.850		142.850
12	11	03/07/2010	4 1.02	Inventarios	Productos Terminados			142.850	-142.850

- **Ordena las cuentas,** según el título de cada columna. Para realizar esto, seleccionas el rango A1:I12 y buscas en el menú la opción **Datos**. Allí encuentras un comando denominado **Ordenar**.



Luego le das las siguientes órdenes para hacerlo más comprensible, por CODCTA (código de cuenta), después por fecha y por último por No.ASI (Número de asiento). Si quieres volver a ver el original, regresas al menú **Ordenar** y colocas en la primera casilla **Ordenar por Orden** y en las demás casillas nada.

Necesitas ordenar así para continuar.

La pantalla queda así:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No.ASI	CODCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIÓN	DEBE	HABER	SALDO
2	1	01/07/2010	1 1.01	Caja	Apertura		100.000		100.000
3	5	02/07/2010	2 1.01	Caja	Cobranza		100.000		100.000
4	7	03/07/2010	3 1.01	Caja	Venta de Mercancías		220.000		220.000
5	2	01/07/2010	1 1.02	Inventarios	Apertura		250.000		250.000
6	11	03/07/2010	4 1.02	Inventarios	Productos Terminados			142.850	-142.850
7	3	01/07/2010	1 1.03	Deudores Varios	Apertura		150.000		150.000
8	6	02/07/2010	2 1.03	Deudores Varios	Cobranza			100.000	-100.000
9	6	03/07/2010	3 2.03	IVA	Cuenta por pagar Fiscal			22.000	-22.000
10	4	01/07/2010	1 2.10	Capital	Apertura			500.000	-500.000
11	9	03/07/2010	3 4.01	Ventas				200.000	-200.000
12	10	03/07/2010	4 5.01	Costo de Mcias Vendidas			142.850		142.850



- Vuelve al menú **Datos** y en **Subtotales** aplica las siguientes órdenes, según el cuadro adjunto:



Después de **aceptar**, la hoja de cálculo debe estar así:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No. ASI	CODCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION OPERACION	DEBE	HABER	SALDO
2	1	01/07/2010	1	1.01	Caja	Apertura	100.000		100.000
3	5	02/07/2010	2	1.01	Caja	Cobranza	100.000		100.000
4	7	03/07/2010	3	1.01	Caja	Venta de Mercancías	220.000		220.000
5	<b>Total Caja</b>						420.000	0	420.000
6	2	01/07/2010	1	1.02	Inventarios	Apertura	250.000		250.000
7	11	03/07/2010	4	1.02	Inventarios	Productos Terminados		142.850	-142.850
8	<b>Total Inventarios</b>						250.000	142.850	107.150
9	3	01/07/2010	1	1.03	Deudores Varios	Apertura	150.000		150.000
10	6	02/07/2010	2	1.03	Deudores Varios	Cobranza		100.000	-100.000
11	<b>Total Deudores Varios</b>						150.000	100.000	50.000
12	6	03/07/2010	3	2.03	IVA	Cuenta por pagar Fiscal		22.000	-22.000
13	<b>Total IVA</b>						0	22.000	-22.000
14	4	01/07/2010	1	2.10	Capital	Apertura		500.000	-500.000
15	<b>Total Capital</b>						0	500.000	500.000
16	9	03/07/2010	3	4.01	Ventas			200.000	-200.000
17	<b>Total Ventas</b>						0	200.000	-200.000
18	10	03/07/2010	4	5.01	Costo de Mcias Vendidas		142.850		142.850
19	<b>Total Costo de Mcias Vendidas</b>						142.850	0	142.850
20	<b>Total general</b>						962.850	962.850	0

Si observas al lado izquierdo, Excel ordenó por **totales de Cuenta Contable**. Si te ubicas en el **botón 2**, observas que el informe muestra el total de cada cuenta y las sumas iguales, tanto del **debe** y el **haber**. En este caso, informa que las cuentas están bien.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ORDEN	FECHA	No. ASI	CODCTA	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCION OPERACION	DEBE	HABER	SALDO
5	<b>Total Caja</b>						420.000	0	420.000
8	<b>Total Inventarios</b>						250.000	142.850	107.150
11	<b>Total Deudores Varios</b>						150.000	100.000	50.000
13	<b>Total IVA</b>						0	22.000	-22.000
15	<b>Total Capital</b>						0	500.000	-500.000
17	<b>Total Ventas</b>						0	200.000	-200.000
19	<b>Total Costo de Mcias Vendidas</b>						142.850	0	142.850
20	<b>Total general</b>						962.850	962.850	0

## Balance y estado de resultados

Con estos datos puedes realizar el **balance** y el **estado de resultados**. Para esto, puedes transcribir los datos a otra hoja y realizar el estado de resultados, así:

	A	B
1	<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPAÑIA ABC</b>	
2	<b>JULIO 3 DE 2010</b>	
3		
4	<b>TOTAL VENTAS</b>	200.000
5	Menos Costo Mercancías vendidas	142.850
6	<b>UTILIDAD</b>	<b>57.150</b>

Para realizar el balance transcribe la totalización de cada una de las cuentas. Por ejemplo, Caja \$420.000 y así sucesivamente.

	A	B	C	D	E
1	<b>BALANCE GENERAL COMPAÑIA ABC</b>				
2	<b>JULIO 3 DE 2010</b>				
3					
4	<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>		
5	CAJA	420.000	IVA POR PAGAR		22.000
6	INVENTARIOS	107.150	CAPITAL		500.000
7	DEUDORES VARIOS	50.000	UTILIDAD		57.150
8	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>577.150</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>577.150</b>

¡Felicitaciones! Terminaste el cuarto nivel de **Aprende Excel**.



## Bibliografía

- ALCARAZ Rodríguez, Rafael E.** *El Emprendedor de Éxito*. Editorial McGraw-Hill, 2006.
- ARANGUREN, José Luis.** *Ética*. Barcelona, Editorial Altaya, 1994.
- CARTIER, Rita.** *El nuevo mapa del cerebro*. Madrid, Editorial Integral, 1998.
- COLINDE.** *Memorias Maestría en Programación Neurolingüística*. México, D.F., 1999.
- CORTINA, Adela.** *Ética de la Empresa*. Madrid, Editorial Trotta, 1994.
- DILS, Robert B.** *Creación de modelos con PNL*. México, D.F., Editorial Urano, 1999.
- EMERICK, John J.** *P.N.L. Sé la persona que quieres ser*. México, D.F., Editorial Urano, 1998.
- ETXEBERRIA, Xabier.** *Ética de las profesiones*. Editorial Centros Universitarios de la Compañía de Jesús, 2005.
- FROST, Salomón y CRUZ Nelsy.** *Finanzas para la familia. Modelo Financiero*. Bogotá, Biblioteca Universidad de la Sabana, 2008.
- KANT Emmanuel.** *Qué es la ilustración*. Magazin Dominical Osho Neo Tarot, Editorial Endymión.
- PEASE, Allan.** *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer la mente de los otros a través de sus gestos*. Barcelona, Editorial Planeta, 1994.
- ROBBINS, Anthony.** *Poder sin límites*. Barcelona, Grijalbo, 1988.
- SENGE, Peter M.** *La Quinta Disciplina*. Barcelona, Editorial Granica, 1999.





*Aprende*  
*Comprende y*  
*Emprende tu vida*

GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**

Visite nuestra página web:  
[www.norma.com](http://www.norma.com)

C.C. 26500532  
ISBN 978-958-45-1973-3



9 789584 519733