

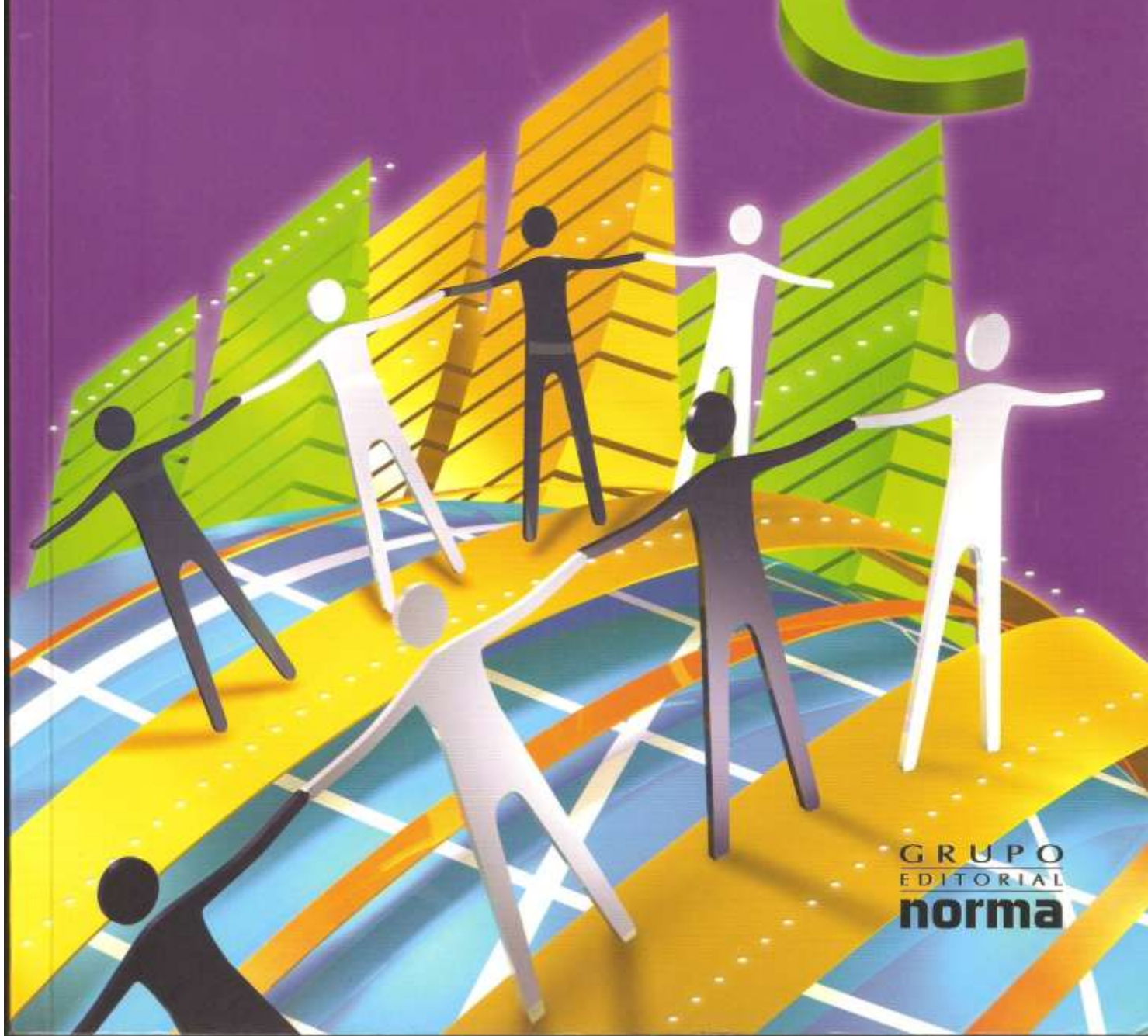
*Educación para el*

# **Emprendimiento**

**norma**

Nivel

**C**



GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**

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

Nivel

**C**

**Guillermo Villacrés Cárdenas**

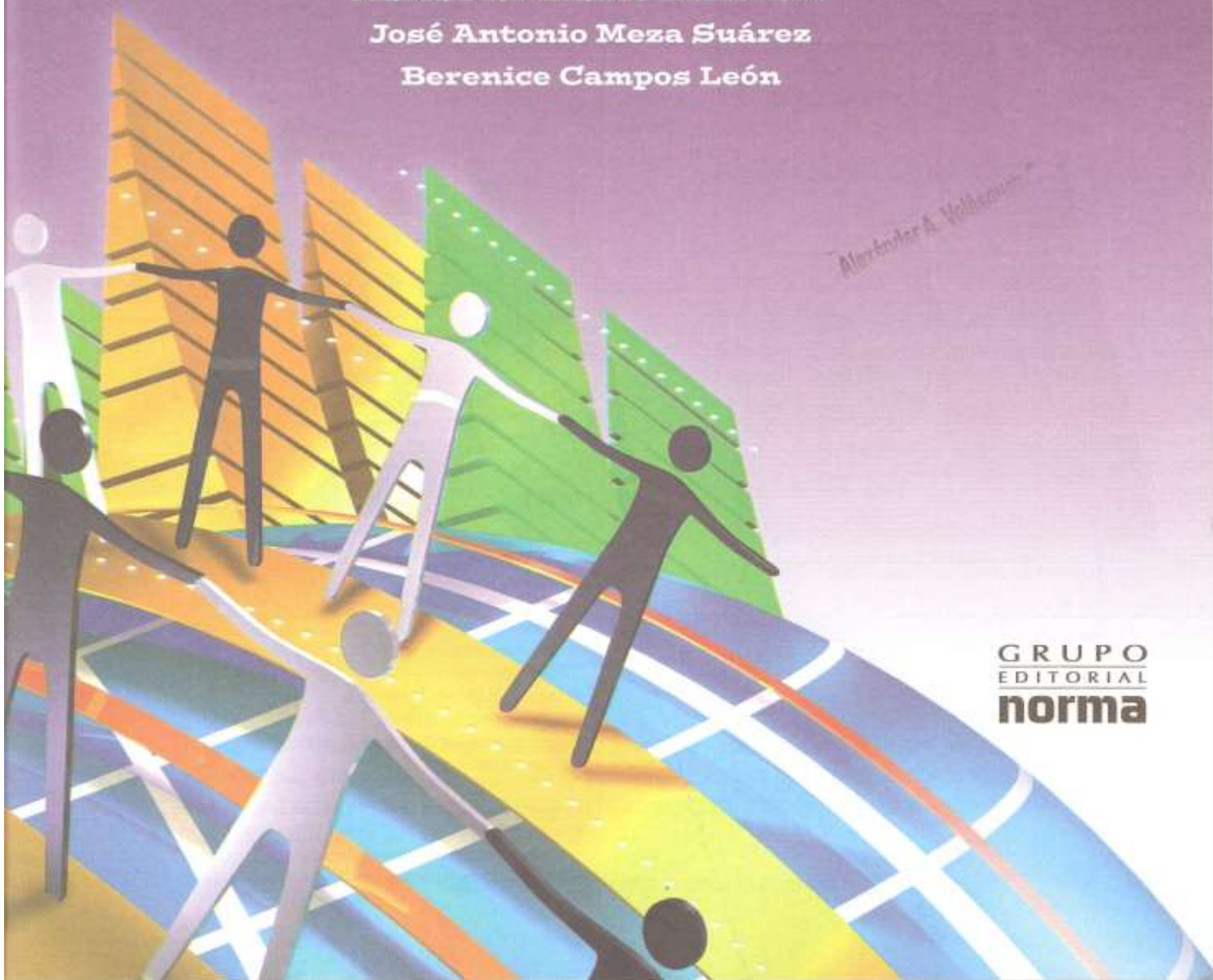
**María Flor Blanco Zambrano**

**José Antonio Meza Suárez**

**Berenice Campos León**

*Alexander A. Villacorta*

**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 Inteligencias 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.E. 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 Impreso por Editora Géminis Ltda. - Enero de 2010

Primera reimpresión, 2010

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Director editorial, Germán Sánchez Pardo

Editora de área, Inelda Teresa Florián E.

Editora, Amanda Cristina Castellanos M.

Investigación de campo, Equipo Editorial Norma

Dirección artística, Gloria Esperanza Viquez Arévalo

Diseño, Álvaro Rubiano

Diagramación, Alejandra Romero Cortina

Diseño de cubierta, Miguel Martínez, Yein Barreto

Ilustraciones, Edwin Cruz, Alberto Rodríguez, Enrique Martínez Ferreira

Fotografías, (Jupiter images)/SLIDE DEPOT

Depósito legal

ISBN del libro: 978-958-45-1972-6

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

# Presentación

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

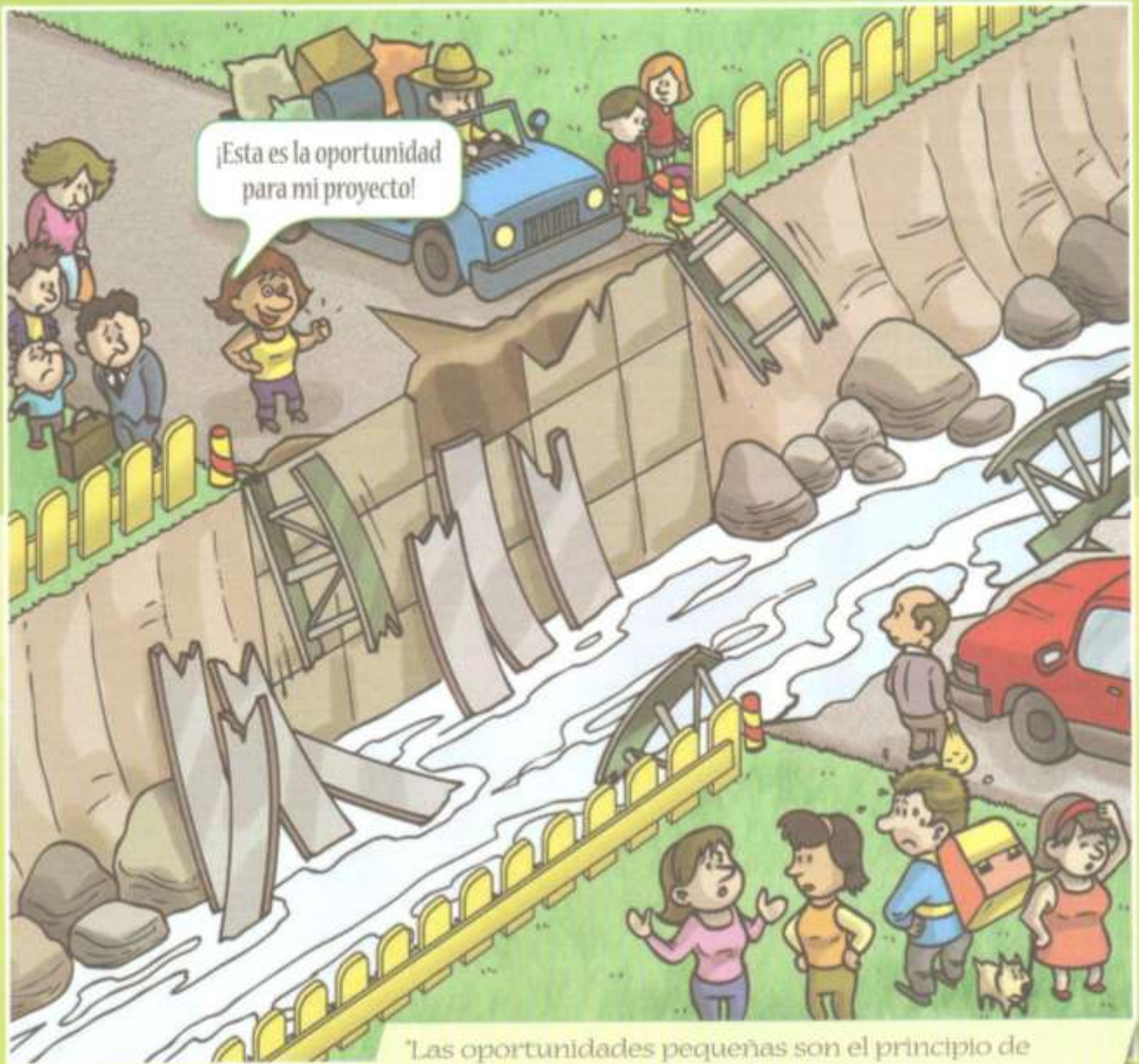
<b>Tema 1. Precio, valor y calidad</b> .....	7	Entorno organizacional .....	15
¿Es lo mismo precio que valor? .....	7	Tipos de empresas .....	16
El precio .....	7	Ventajas y desventajas de algunas formas de empresas .....	18
¿Cómo se obtiene el precio de un producto o servicio? .....	7	<b>Evaluación</b> .....	19
El valor .....	8	<b>Tema 3. El manejo contable</b> .....	20
Valor interno y valor externo .....	9	La contabilidad .....	20
Calidad .....	9	Flujos financieros .....	21
El control de calidad en una empresa .....	10	Balance general .....	22
¿Qué determina la calidad? .....	10	Forma de presentación del balance .....	22
Cliente satisfecho .....	11	La partida doble .....	22
La innovación y la calidad .....	11	¿Qué es un asiento contable? .....	23
<b>Evaluación</b> .....	12	Cuentas T .....	23
<b>Tema 2. Empresa y empresarios</b> .....	13	Ejemplos de movimientos del Debe y del Haber .....	24
Empresario .....	13	Ejemplos de movimientos del Haber y del Debe .....	24
Gerente .....	13	<b>Evaluación</b> .....	25
Gestión empresarial o administración .....	14	<b>Proyecto en construcción</b> .....	26

## Módulo 2: Competencias personales

<b>Tema 4. Condiciones facilitadoras del desarrollo</b> .....	29	<b>Evaluación</b> .....	34
Saber lo que quiero conseguir .....	29	<b>Proyecto en construcción</b> .....	34
Identificar lo que quieres con inteligencia y precisión .....	29	<b>Tema 5. Responsables del ambiente</b> .....	35
Inventario de sueños .....	30	La Tierra es un sistema .....	35
Pasar a la acción .....	30	Agresiones contra la naturaleza .....	36
Ser flexible .....	30	Desarrollo y medio ambiente .....	36
Administrar la vida de manera efectiva .....	31	Desarrollo sostenible .....	37
Entre lo urgente y lo importante .....	31	Desarrollo sustentable .....	37
Quien a buen árbol se arrima .....	32	Eres responsable .....	38
Condiciones que limitan tu desarrollo .....	33	<b>Evaluación</b> .....	39
El temor .....	33	<b>Proyecto en construcción</b> .....	39

## Módulo 3: Competencias interpersonales

<b>Tema 6. Barreras de la comunicación</b> .....	41	¿Qué los hizo líderes? .....	55
La comunicación oral .....	41	Diferencias entre el jefe y el líder .....	56
El lenguaje en la comunicación oral .....	42	<b>Evaluación</b> .....	58
Barreras en la comunicación oral .....	42	<b>Proyecto en construcción</b> .....	58
Algunas preguntas orientadoras .....	43	<b>Tema 9. ¿Qué causa un conflicto?</b> .....	59
Las palabras en la comunicación oral .....	44	Conflicto .....	59
Las palabras de necesidad o de obligatoriedad .....	44	¿Qué implica un conflicto? .....	60
Palabras de posibilidad e imposibilidad .....	44	Las formas de ver el mundo y los conflictos .....	60
Observaciones, conclusiones, juicios y opiniones .....	45	Causas del surgimiento de conflictos .....	61
El poder de la palabra .....	46	Causas personales .....	61
<b>Evaluación</b> .....	47	Causas derivadas de las comunicaciones .....	61
<b>Proyecto en construcción</b> .....	47	Causas estructurales o del entorno .....	61
<b>Tema 7. Trabajo en grupo y equipo de trabajo</b> .....	48	<b>Evaluación</b> .....	62
Trabajo en grupo .....	48	<b>Proyecto en construcción</b> .....	62
Equipo de trabajo .....	48	<b>Tema 10. Toma de decisiones</b> .....	63
Diferencias .....	49	Cualidades para tomar decisiones .....	64
Dificultades y conflictos en el trabajo en equipo .....	49	El carácter .....	64
Formas de demostrar confianza .....	50	La intuición .....	65
Las actitudes frente al éxito y el fracaso .....	51	La razón .....	65
La arrogancia .....	50	La experiencia .....	66
El pánico .....	50	La creatividad .....	66
¿Qué hacer frente a las dificultades y los conflictos? .....	51	Análisis cuantitativo .....	66
<b>Evaluación</b> .....	52	Proceso de toma de decisiones .....	67
<b>Proyecto en construcción</b> .....	52	<b>Evaluación</b> .....	69
<b>Tema 8. Características de un líder</b> .....	53	<b>Proyecto en construcción</b> .....	70
Confianza en el liderazgo .....	53	<b>Aprende Excel</b> .....	72
Características de un líder .....	54	<b>Bibliografía</b> .....	80



"Las oportunidades pequeñas son el principio de grandes empresas"

(autor desconocido)

Temas	¿Que competencias desarrollo?
1. Precio y valor	Manejo información para evaluar un producto o servicio.
2. Empresas y empresarios	Evalúo ventajas y desventajas de un entorno organizacional y los identifico en mi medio.
3. El manejo contable	Organizo información utilizando herramientas contables.

# Precio, valor y calidad

## Logros

- Relacionar los conceptos de precio, valor y calidad.
- Identificar los elementos que constituyen el valor de un producto o servicio.
- Comprender la relación entre cliente satisfecho y calidad.

## Saberes previos

- Elabora un listado de diez elementos de tu casa que consideres valiosos; explica por qué lo son.
- ¿Cómo imaginas que se establece el precio a un producto o a un servicio?
- Pregunta a los adultos de tu familia qué entienden por calidad. Escribe en tu cuaderno las respuestas que más te llamaron la atención.

## ¿Es lo mismo precio que valor?

Comúnmente, cuando se quiere comprar algo, las personas preguntan: ¿cuánto vale ese producto? o ¿cuánto cuesta?

Aunque en el lenguaje cotidiano esto no causa confusión, en el mundo de los negocios sí se hace necesario precisar la diferencia entre precio y valor.

## El precio

El precio es la cantidad de dinero que se entrega a cambio de un **producto** o de un **servicio**. Si revisas, prácticamente todos los artículos que usas han sido comprados; por lo tanto, han tenido un precio: lápices, bolígrafos, cuader-

nos, uniformes, vestidos, pupitres, tableros. En fin, en un determinado momento, alguien pagó por adquirirlos o comprarlos.

Igual sucede con los servicios de los que disfrutas, no sólo los domiciliarios, sino también otros como el transporte público o la vigilancia privada.

## ¿Cómo se obtiene el precio de un producto o servicio?

El precio depende del costo de los materiales para lograr un producto o un servicio, el esfuerzo o el **trabajo** que se necesita para obtenerlo y el beneficio que el empresario espera obtener al final.

Una adecuada fijación de precios debe cumplir con tres requisitos mínimos:

- Lograr las **expectativas financieras** de la empresa en cuanto a la obtención de los beneficios esperados.
- Estar de acuerdo con las **condiciones del mercado** en cuanto a la expectativa de los consumidores frente a su percepción de precio justo, según la calidad, la cantidad y el beneficio.
- Permitir que el producto mantenga su posición, sus características y su marca en el mercado, es decir que sea **competitivo**.





## El 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.



Observa en el esquema las características del valor percibido.



### Desarrolla competencias empresariales

Responde de acuerdo con la historieta.

1. ¿Qué confusión tiene el papá cuando hace la pregunta final?
2. ¿Por qué si jugar es gratis, tiene un inmenso valor? Explica tu respuesta.

## Valor interno y valor externo

Imagina dos clases de sillas: una de plástico irrompible con un diseño sencillo y práctico que sirve para sentarse por un corto tiempo, y otra de madera, abullonada muy cómoda, que permite sentarse en ella por largo tiempo.

Las dos sillas tienen la misma finalidad; sin embargo, una de ellas tiene un valor adicional externo: es abullonada lo cual genera una mayor comodidad y suavidad para el usuario.

Cuando la silla se utiliza por corto tiempo quizás la suavidad no sea tan importante. En cambio, si se requiere para descansar por un tiempo largo es necesario que ofrezca una mayor comodidad.



### El valor de un producto o servicio

tiene

**un valor interno**, que es el asociado al producto o al servicio en sí mismo, sin importar la percepción que se tenga de él. En el caso de la silla, no importa el material en el que esté hecha.

**un valor externo**, que se relaciona con la percepción de alta satisfacción que brinda un servicio o un producto al cual se le ha agregado algo a su uso tradicional. En el ejemplo, la silla de madera y abullonada genera mayor comodidad y satisfacción; por tanto, tiene un mayor valor externo.

Entre mayor sea el valor externo, mayor también es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio.

## Calidad

La calidad es la característica, cualidad o atributo de uso que un producto o un servicio reporta a un cliente. Ante la calidad, el cliente se siente satisfecho.

Se puede, por ejemplo, construir una casa con madera o con ladrillos; ambas casas sirven para vivir y brindar abrigo; pero en caso de lluvia o de un sismo es probable que la casa de ladrillo tenga una mayor estabilidad. Comprar una casa hecha de ladrillos posiblemente le haga percibir al comprador una mayor calidad en lo que compra.

## Vocabulario

**Intangible (p. 8):** que no se puede ver o tocar, sino sentir de modo subjetivo; como la alegría o la tristeza.

**Percepción (p. 8):** proceso mental que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

**Tangible (p. 8):** que se puede ver y tocar; como un lápiz o una caja de colores.

## Desarrolla competencias empresariales

1. ¿Debe participar el cliente en el proceso de calidad de una empresa? Argumenta tu respuesta.
2. ¿Qué significa el proceso de mejoramiento continuo en calidad? Busca información al respecto y preséntala a través de un esquema.

## El control de calidad en una empresa

Para que una empresa crezca y ofrezca productos o servicios óptimos, es importante que esté atenta a la calidad de lo que ofrece.

En la gráfica se aprecia el **ciclo de calidad** de una empresa, la cual demuestra un gran interés por el



Tomado de: [http://images.google.com/Images?hl-es&rls-com.microsoft.esco:IE-Address&rlz-117ADBF\\_es&q=ciclo%20deming&lr-&um-1&ie=UTF-8&sa-N&tab-wl](http://images.google.com/Images?hl-es&rls-com.microsoft.esco:IE-Address&rlz-117ADBF_es&q=ciclo%20deming&lr-&um-1&ie=UTF-8&sa-N&tab-wl)

control y seguimiento a la fabricación y venta de sus productos. En este proceso los "testeos" son revisiones que la fábrica hace de manera **preventiva** o **correctiva** para asegurar la calidad al comprador. Si se detecta un producto defectuoso se saca del ciclo y se descarta.

Es clave que cuando adquieras un producto o servicio te asegures de que tus **expectativas se cumplan**; de lo contrario, comunica a los fabricantes o distribuidoras tu concepto. Igual si se cumplen con tus expectativas de calidad, envíales un mensaje de agradecimiento.

## Estrategias para mantener la calidad

Algunas de las estrategias de las empresas para mantener la calidad y estar permanentemente actualizadas sobre las maneras como se satisfacen los clientes son las siguientes: planear la calidad, aplicar un ciclo denominado **Deming** que puedes observar en el siguiente esquema y encuestar a los clientes sobre sus niveles de satisfacción.



Por las letras iniciales de cada uno de los pasos anteriores, este ciclo se denomina PDCA, presentado por Edwards Deming.

## Desarrolla competencias empresariales

1. Busca, en la sopa de letras, cinco palabras clave del tema, márcalas y explícalas.
2. En las letras sobrantes se encuentra un mensaje. Descúbrelo.



Amplia información en: [http://www.emprendimiento-norma.com/nivel\\_c/tema1/profundiza/](http://www.emprendimiento-norma.com/nivel_c/tema1/profundiza/)

C	U	N	C	R	L	I	S	E
N	A	T	O	E	S	A	A	T
I	S	L	F	E	C	H	T	O
E	A	S	I	E	L	R	I	E
V	S	U	L	D	T	A	S	D
O	D	E	U	N	A	N	F	E
G	O	C	I	O	Q	D	E	U
C	L	I	E	N	T	E	C	E
D	A	C	A	L	I	D	H	A
P	R	E	C	I	O	D	O	X

## Cliente satisfecho

Cuando se entrega un bien o se presta un servicio con calidad, quien lo recibe se siente satisfecho; es decir, la satisfacción es el resultado de haber recibido un **excelente producto** o servicio.

La satisfacción, entonces, es el estado de ánimo positivo que una persona siente cuando compara el **valor pagado** por el bien o servicio, frente a los beneficios recibidos.

¿Cómo se sabe que un cliente está satisfecho? De manera muy sencilla: preguntándole en forma directa cómo se siente con el producto que compró o el servicio que recibió. Para esto se utilizan algunos medios, como entrevistas o encuestas.



Una de las formas de averiguar el nivel de satisfacción del cliente es a través de encuestas.

## La innovación y la calidad

Para determinar aspectos de calidad se necesita una gran capacidad de **innovación**. En ocasiones se requiere de un mayor nivel de alerta para detectar aspectos que no vemos ordinariamente. Por eso se hace necesario que el cerebro se prepare para ver o detectar cosas que no se ven fácilmente.


### ¿Qué hacer para potenciar ideas creativas?

- Lo que necesitas es realizar "ejercicios"; por ejemplo, romper con la rutina, desarrollar actividades no planeadas previamente, organizar eventos divertidos, o reconocer las cosas sin mirarias, acudiendo al olfato, al tacto, al gusto y al oído.
- ¿El resultado? El cerebro se vuelve más flexible, más ágil, y su capacidad de percepción aumenta.

## Desarrolla competencias empresariales

1. Lee las afirmaciones y marca con una equis (X) en cada cuadro, según si corresponde a una situación verdadera o falsa.

	VERDADERO	FALSO
El valor de la entrada a un cine es igual al grado de satisfacción que yo recibo al ver la película.		
La pensión que se paga mensualmente en el colegio es igual a la calidad de educación que recibo.		
El valor de lo que llevo en mi lonchera al colegio es igual al dinero que pago al sumar la totalidad de los productos.		
La calidad de un videojuego está determinada por la cantidad de veces que puedo utilizarlo.		
El valor que pago por una fotocopia es igual al contenido de la hoja fotocopiada.		

2.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema1/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema1/actividad/)

# EVALUACIÓN

1. Completa las frases con las palabras del recuadro.

• valor interno • percepción • precio • producto • valor externo • PhVC • dinero • producto

- a. El \_\_\_\_\_ es la cantidad de \_\_\_\_\_ determinada que se entrega a cambio de un \_\_\_\_\_ o de un servicio.
- b. El valor de un \_\_\_\_\_ o servicio depende directamente de la satisfacción o de la \_\_\_\_\_ de lo que dicho producto o servicio representa para quien lo compra.
- c. El \_\_\_\_\_ es aquel que está asociado al significado del producto o servicio en \_\_\_\_\_ si mismo sin importar la percepción que se tenga de él.
- d. El \_\_\_\_\_ se aplica a aquellas características de un producto o servicio, usualmente asociadas a atributos externos.
- e. Planear, hacer, verificar y actuar, generalmente, se conocen como los pasos del ciclo Deming de \_\_\_\_\_.

2. Define el concepto de calidad y exprésalo con algunos ejemplos.

El valor de un producto o servicio

El valor de un producto o servicio

3. Elabora una lista de cinco productos de calidad. Explica los criterios que te permiten afirmar que son de calidad. Completa el siguiente cuadro:



Producto	Criterios

4. Describe y explica en tu cuaderno una situación en la que te hayas sentido un cliente insatisfecho.

5. Responde en tu cuaderno las siguientes preguntas:

- Cuando compras una paleta, sin importar la marca, porque deseas refrescarte o tienes sed, el valor de la paleta para ti, ¿es interno o externo?
- Una bicicleta que se adquiere para utilizarla como medio de transporte, sin importar la marca, ¿tiene valor interno o externo para quien la compra?
- Si tu familia compra un equipo de sonido de una marca muy reconocida por su calidad, ¿le está dando a la compra un valor interno o externo?

6. Observa los siguientes productos y completa el cuadro.

Producto	¿Qué valor tiene para ti?	¿Cómo se determina la calidad?	¿Qué puede aumentar el precio de este producto?
			
			



Continúa la evaluación en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema1/evalua/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema1/evalua/)

**Logros**

- Identificar las funciones de un empresario y de un gerente.
- Distinguir los tipos de empresas.
- Evaluar las ventajas y desventajas de algunos tipos de empresas.

**Saberes previos**

- Consulta en un diccionario e internet las definiciones de empresa. Compártelas con tus compañeros o compañeras.
- ¿Cuál consideras que es la función de un gerente en una empresa?
- Observa diferentes medios de comunicación e identifica el nombre de empresas a las cuales hagan referencia. Escribe en tu cuaderno.

**Empresario**

Un empresario es la persona capaz de arriesgar su esfuerzo, tiempo y recursos para llevar a cabo un **negocio** en donde se venden productos o se ofrecen servicios para satisfacer las necesidades y los deseos de los compradores o clientes. A cambio, el empresario recibe una utilidad o beneficio.

**Gerente**

Un gerente es una persona que dirige y administra un negocio o una empresa. No necesariamente es el dueño. En algunas empresas grandes puede tomar el nombre de presidente y de él dependen varios directores o jefes, que dirigen cada una de las áreas de la empresa como producción, mercadeo, **nómina**, **crédito**, gestión humana, entre otras.

Un ejemplo de gerente se puede apreciar en la figura del rector de un colegio, quien tiene la responsabilidad de guiar las políticas generales de la institución educativa.



Un empresario debe tener ciertas competencias o características, como las que se leen en el acróstico.

Emprende  
Mantiene  
Planea  
Racionaliza  
Explora  
Negocia  
Dirige  
Estudia

Tomado de: *Ser empresario*, SENA, Cartilla 1, mentalidad emprendedora, página 17, 2007.



Amplía información en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema2/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema2/profundiza/)



## Gestión empresarial o administración

La gestión empresarial es el conjunto de actividades de un empresario o de un gerente que consiste en organizar, dirigir y controlar los recursos y procesos, para alcanzar los resultados claramente definidos.

Las funciones de un empresario o de un gerente son:

### Controlar

Un gerente controla los resultados de cada actividad del negocio. Esto significa verificar los procesos, revisar la parte administrativa, estar atento al manejo de personal. En general, velar por el cumplimiento de los objetivos que se trazan para la empresa.

### Dirigir

Dirigir a las personas que hacen parte de la empresa, con el apoyo de otros directivos.



### Planear

El gerente debe realizar un plan detallado del negocio, el cual quedará escrito en un documento que consigna, de manera específica, cada uno de los aspectos y los objetivos de la empresa.

### Coordinar


Una tarea fundamental del gerente es coordinar la consecución y utilización óptima de los recursos y la logística necesarios para la actividad de la empresa.

## Gestión y equipo de trabajo

- Es claro que el gerente y el empresario son los grandes responsables de la marcha de una empresa. En ese sentido, se deben destacar como líderes. Sin embargo, no están solos. Su gestión es posible con el apoyo de las personas que están a su alrededor, con quienes idealmente deben conformar equipos de trabajo, que permitan alcanzar los resultados o metas propuestas.
- La gestión, por tanto, implica, en un primer momento, seleccionar las personas más idóneas para conformar los equipos de trabajo y, posteriormente, mantener un clima de motivación, comunicación y participación, que favorezca el logro de los objetivos de la organización.

## Desarrolla competencias empresariales

1. Explica, con ejemplos, cada una de las características de un empresario, que se nombran en el acróstico de la página anterior.

2.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema2/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema2/actividad/)

## Vocabulario

**Crédito (p. 13):** área encargada de las cuentas y valores que le deben a la empresa o negocio. También llamada cartera.

**Logística (p. 14):** conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

**Nómina (p. 13):** área de la empresa encargada de los procesos de pagos y descuentos a los empleados o trabajadores.

**Utilidad (p. 13):** remuneración recibida por parte del empresario por la aceptación del riesgo y la gestión administrativa; también es la ganancia proveniente de los procesos de fabricación, organización y venta después de cubrir todos los gastos.

- **La política y la legislación.** A través de las normas y directrices que dicta el Estado se puede brindar apoyo u obstaculizar una determinada actividad económica. Por ejemplo, cuando un gobierno anuncia préstamos blandos para la agricultura, incentiva de una manera directa a los agricultores a desarrollar su actividad.



- **Los fenómenos sociales.** Son situaciones y comportamientos de un grupo social que resultan determinantes para desarrollar una actividad económica. Los fenómenos sociales pueden ser: la moda, las costumbres, el uso de tecnologías y problemas como la pobreza, el desempleo o la violencia.

- **La tecnología,** se relacionada con los conocimientos, métodos y herramientas que facilitan el trabajo de los seres humanos. Este factor marca la diferencia entre las empresas. Tienen mayor probabilidad de éxito aquellas empresas que involucran la tecnología en sus diferentes procesos.



- **La economía.** Se refiere a los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios en una sociedad. Este entorno es fundamental para tomar decisiones asociadas al manejo del dinero y las inversiones.



### Entorno organizacional

Por entorno organizacional se entienden las fuerzas o influencias externas que rodean a una empresa o negocio y que favorecen o bloquean su desarrollo. Entre ellas están:

- **Las condiciones geográficas y la infraestructura vial** son clave en el desarrollo de ciertas empresas. Por ejemplo, una empresa dedicada a la distribución de productos requiere de buenas vías de transporte y comunicación. De lo contrario, se dificulta la actividad y se aumentan los costos.



- **La competencia.** Se refiere a las compañías y negocios que ofrecen los mismos productos o servicios. Esto significa que la competencia genera rivalidad, por lo que corresponde a cada empresa plantear estrategias que permitan superar al competidor, en renglones como la calidad del producto, la atención al cliente, la variedad de los productos, el precio u otro factor determinante. Por ejemplo, si en tu barrio hay dos panaderías lo más seguro es que tú vas a comprar donde te venden el mejor pan, donde haya más variedad y donde te atienden mejor.



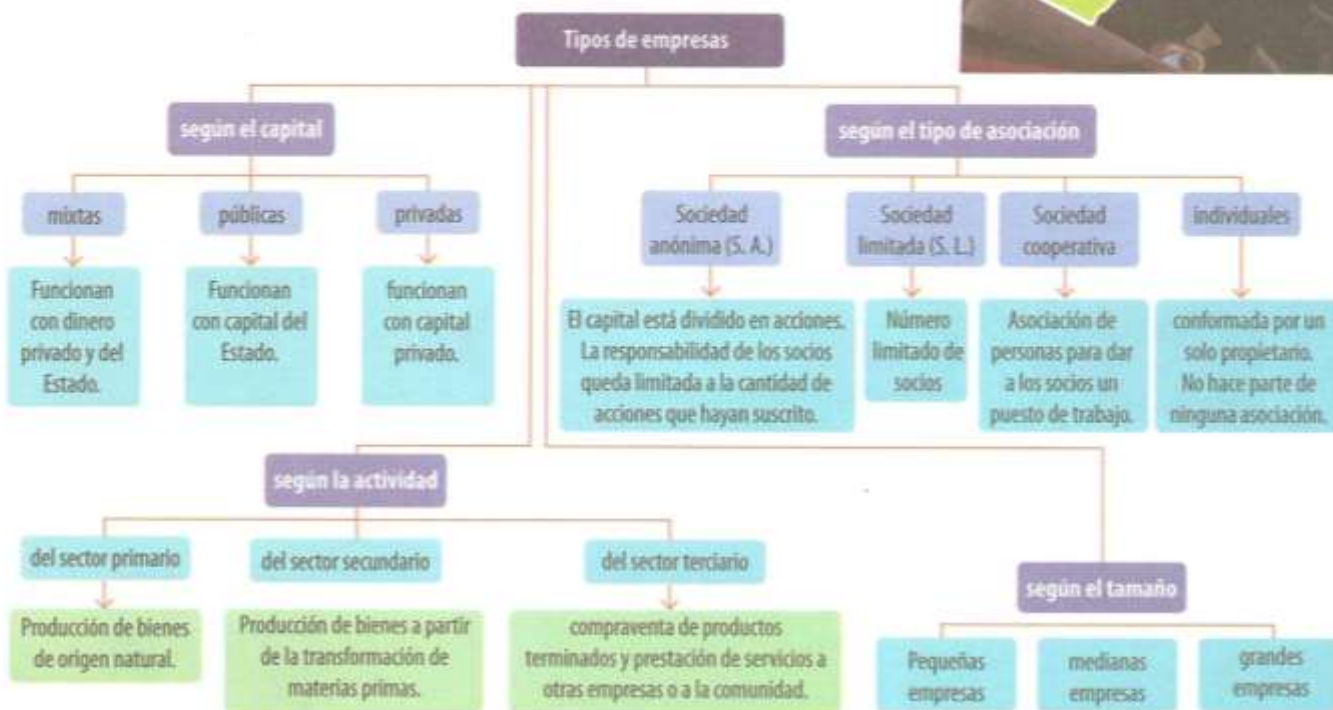
## Vocabulario

**Préstamo blando (p. 15):** el que se otorga con intereses más bajos que los del mercado, por tratarse de capital que sirve para el desarrollo de un negocio o empresa.



## Tipos de empresas

Existen muchos tipos de empresas o de negocios. Para estudiarlas y clasificarlas, se puede acudir a cuatro criterios: el **capital**, el tipo de asociación, el tamaño y el tipo de actividad, tal como se aprecia en el gráfico.



### Empresas según el capital

Si se tiene en cuenta la procedencia del dinero que sirve de base para crear y sostener una empresa, puede hablarse de empresas privadas, empresas públicas y empresas mixtas.

Las **empresas privadas** están conformadas por personas particulares que aportan dinero propio o prestado para sostener una empresa con el objetivo de obtener beneficio económico.

Las **empresas públicas** son aquellas cuyo dinero es aportado por el Estado con el objetivo de satisfacer necesidades de la población.

Las **empresas mixtas** están conformadas con un porcentaje de dinero privado y otro del Estado.

### Empresas según el tamaño

Según el tamaño, el número de empleados, el capital, el volumen de ventas y las ganancias que obtiene, las empresas pueden ser: grandes, medianas o pequeñas.

Las **grandes** manejan un alto volumen de capital e ingresos; por ejemplo, las industrias metalúrgicas, automovilísticas, de producción de energía y de aviación. Este tipo de empresas posee facilidad de financiamiento, mano de obra calificada y procesos sistematizados, entre otros.

Las **medianas** cuentan con un capital, número de trabajadores y volumen de ingresos limitados. Por lo general, los gerentes son los propietarios y quienes

aportan el capital. Este tipo de empresas presentan buena adaptabilidad tecnológica. Sin embargo, son poco atractivas para el sector financiero por su reducida capacidad para generar excedentes importantes; además, les falta nivel de calificación de la mano de obra y presenta dificultades para desarrollar la investigación.

Las **pequeñas** operan con poco capital, cuentan con pocos trabajadores y su nivel de ingresos es bajo. Dentro de este tipo de empresas están las **microempresas**, cuyo capital, número de trabajadores e ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, y las **famiempresas**, que corresponden a negocios familiares.

## Empresas, según el tipo de asociación

Por la forma como se asocian o se conforman, las empresas pueden ser anónimas, limitadas, cooperativas o individuales.

- **Sociedad anónima.** Este tipo de empresa se forma con el capital que aporta un grupo de personas que se asocian. Con este dinero forman un fondo común, el cual se divide en acciones. El manejo de estas empresas está a cargo de unos representantes que son nombrados por los socios en las reuniones o juntas.
- **Sociedad limitada.** En esta sociedad el capital resulta de los aportes de todos los socios; sin embargo, ellos son responsables sólo hasta el monto de sus aportes. Esto significa que si la empresa presenta problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán sólo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.
- **Sociedad cooperativa.** Es aquella conformada por un amplio número de personas que se asocian y hacen aportes con la idea de obtener servicios o bienes a precios mínimos.
- **Empresa individual.** Está conformada por un solo propietario, es decir, no forma ninguna asociación, por lo que es el único que aporta, arriesga y obtiene utilidades o pérdidas por las actividades de su empresa.

## Empresas, según el tipo de actividad

Si se tiene en cuenta el tipo de actividad, se puede hablar de empresas del sector primario, empresas del sector secundario y empresas del sector terciario.

### Empresas en el sector primario



- Agrícolas.
- Pesqueras.
- Acuícolas.
- Ganaderas.
- De silvicultura.
- Mineras y de extracción de hidrocarburos.

### Empresas en el sector secundario o de transformación




- Industriales.
- De construcción.
- Generadoras y distribuidoras de electricidad y de agua.

### Empresas en el sector terciario



- De pequeños servicios personales.
- De transporte.
- De comunicaciones.
- Comerciales al por mayor y menor.
- De hotelería, turismo y espectáculos.
- Financieras.
- De información y medios de comunicación social.
- De asesoramiento y de asistencia especializada y profesional.
- Hospitalarias y de servicios sanitarios.
- De enseñanza.

## Desarrolla competencias empresariales

1. Vas a montar un negocio en el barrio donde vives. Primero, identifica el tipo de negocios que existen. Luego, describe las ventajas y las desventajas de este factor del entorno organizacional.
2. Identifica las ventajas y las desventajas de asociarse para montar una empresa. Coméntalas con un compañero o compañera.
3.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema2/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema2/actividad/)

## Vocabulario

**Acciones (p. 17):** participación de los socios de una empresa, que se puede representar mediante títulos negociables.

**Capital (p. 16):** suma de todos los recursos físicos (muebles, vehículos, terrenos, oficinas) y financieros (dinero, cuentas bancarias) que posee una empresa o negocio, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias.

## Ventajas y desventajas de las formas de empresas según el tipo de asociación

Tipo de empresa	Ventajas	Desventajas
<p><b>Empresa individual</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene que dividir los beneficios con socios.</li> <li>• Tiene entera libertad para decidir.</li> <li>• Puede responder sin demora a las oportunidades, a medida que se presentan.</li> <li>• Su constitución exige, relativamente, pocos trámites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilidad del propietario es única e ilimitada; por tanto, deberá responder por la totalidad de las deudas contraídas con todo lo que posee, incluidos su vivienda y otros bienes.</li> <li>• Dispone de menor capital que otras ya que es sólo una persona la que aporta.</li> <li>• La empresa depende de una sola persona, por tanto es menos estable.</li> </ul>
<p><b>Sociedad colectiva</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran motivación de cada socio para dedicar su mejor esfuerzo al logro de los objetivos, dado que participan directamente de los beneficios.</li> <li>• La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa.</li> <li>• Todos los socios responden a las obligaciones de la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad se disuelve con la muerte de uno de sus socios.</li> <li>• La admisión de nuevos socios requiere el consentimiento de los otros.</li> </ul>
<p><b>Sociedad limitada</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere capital mínimo para su constitución.</li> <li>• La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa.</li> <li>• Las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa están limitadas al patrimonio de ésta.</li> <li>• La sociedad se mantiene, aun después de la muerte de alguno de sus socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La admisión de nuevos socios requiere del consentimiento de los otros.</li> <li>• Existe un límite de socios.</li> <li>• Las responsabilidades ante las obligaciones sociales de la empresa están limitadas al patrimonio de ésta.</li> <li>• El capital de la empresa no puede aumentar a menos que sea íntegramente pagado, lo que puede ocasionar lentitud en los procesos de expansión de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Sociedad anónima</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se mantiene, aun después de la muerte de alguno de sus socios.</li> <li>• La responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes.</li> <li>• Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.</li> <li>• Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la corporación, no sobre los bienes de los accionistas.</li> <li>• Le resulta relativamente fácil obtener crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de un capital mínimo para su constitución.</li> <li>• Requiere una forma más compleja de organización y una junta de accionistas al año, como mínimo.</li> <li>• Su constitución es costosa en relación con las otras formas de sociedad.</li> <li>• Mayor cantidad relativa de trámites, procedimientos y requisitos que la ley establece.</li> </ul>

Adaptado de: <http://www.informipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/Ventajasdesventajastipoempresa.html>

# EVALUACIÓN

1. Explica la diferencia entre un empresario y un gerente.
2. Reproduce el cuadro en tu cuaderno y explica cómo estos factores del entorno influyen en una empresa determinada.

Factor del entorno	Influencia
La tecnología	
La competencia	
Las condiciones geográficas	

3. Frente a cada empresa, marca el tipo al que pertenece.

Empresa	Según capital			Según tamaño			Según asociación				Según tipo de actividad		
	Privada	Pública	Mixta	Pequeña	Mediana	Grande	Anónima	Limitada	Cooperativa	Individual	Primaria	Secundaria	Terciaria
Productora de partes para computador, con sede en 15 países.													
Estatal, dedicada a la distribución, producción y distribución de energía.													
Distribuidora de alimentos del señor Méndez, con tres empleados.													
Exportadora de flores, cuyos socios son cuatro amigos. Cuentan con 90 trabajadores.													
De telecomunicaciones, con sede en cinco países. Cotizan en la bolsa de valores.													

4. Piensa en la labor del rector o rectora de tu colegio y explica, en términos de gestión, las responsabilidades que tiene, según la tabla.

Función	Responsabilidades
Planear y lograr los objetivos	
Coordinar recursos	
Dirigir a las personas	
Controlar los resultados	



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

**Logros**

- Identificar los conceptos de flujos financieros y contables.
- Realizar asientos contables elementales, según los fundamentos básicos de la contabilidad general.
- Valorar la importancia de la organización financiera de una empresa o negocio.

**Saberes previos**

- Consulta definiciones de dinero.
- Cuando escuchas hablar de contabilidad, ¿con qué lo relacionas?
- ¿Qué instrumentos consideras que utiliza una empresa para el manejo del dinero?

**La contabilidad**

Una empresa o negocio debe organizarse para manejar el dinero en sus dos tipos de operaciones: **los egresos o salidas de dinero** y **los ingresos o entradas de dinero**.

Para esto se utiliza la contabilidad, disciplina que permite, de manera organizada, **registrar los movimientos de dinero** de la empresa con el fin de tener un control en el manejo del capital y demás operaciones en la que ésta incurra durante el desarrollo de sus actividades.

Un efectivo sistema de contabilidad proporciona un apoyo importante en el manejo de la información financiera para ser clasificada, interpretada y presentada a los socios de la empresa, a los clientes y a la sociedad en general, con lo que se puede conocer la **solvencia** y **liquidez** de la empresa, elementos fundamentales para mantener la confianza comercial y garantizar la continuidad del negocio.

**Vocabulario**

**Liquidez (p. 20):** dinero y bienes de un negocio que garantiza su supervivencia en el mercado y su capacidad de responder financieramente ante sus acreedores, es decir a quienes se les debe dinero.

**Solvencia (p. 20):** capacidad de una empresa o de una persona para cubrir sus deudas.

## Flujos financieros

Los flujos son intercambios de dinero que se originan en la empresa como consecuencia de los movimientos de bienes, de servicios y de capitales. Dichos flujos producen modificaciones en los estados financieros de la empresa, ya sea por las operaciones de compra y venta o por los ingresos y egresos de dinero.

Los flujos financieros se registran en los diferentes libros de contabilidad como el **libro diario** (en donde se anotan todos los movimientos del día) y el libro de caja y bancos (en el cual se anotan las salidas y entradas de dinero). Luego, los registros de estos flujos se sumarán o se restarán e irán a estructurar los llamados estados financieros como el balance, el estado de pérdidas y ganancias o el estado de resultados.

El flujo financiero más popular e importante se llama “**flujo de caja**”, el cual, como su nombre lo indica, se refiere a escribir día a día la cantidad de dinero que va ingresando o saliendo de una empresa.

Para entender los movimientos de los flujos financieros podemos compararlo con la manera como se comporta el cauce de agua en un río; no todos los trayectos del cauce de un río son iguales. A veces encuentra obstáculos, dependiendo de cómo sea la geografía por donde éste corre. Por su parte, los flujos financieros muestran el recorrido económico y financiero de una empresa durante un tiempo determinado. Esto significa que los flujos de la empresa, según la época,

### Flujos financieros Empresa La Perlita (2006-2010)

	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos	Operaciones	150	160	170	180	200
	Venta de bienes	200	205	210	200	210
	Venta de servicios	100	120	130	90	120
	TOTAL	450	485	510	470	530
Egresos	Operativo	100	100	100	120	150
	Impuestos	100	120	100	100	150
	Salarios	150	200	150	150	130
	Deudas	50	100	100	50	50
	TOTAL	400	520	450	420	480
Resultado	TOTAL	+50	-35	-60	+50	+50



El análisis de los flujos financieros permite identificar el estado de liquidez de una empresa.

afectan la rentabilidad, la liquidez, la solvencia, las finanzas y el equilibrio derivado de ellas.

Ejemplos de los flujos financieros son:

- El pago que se hace a los proveedores de bienes, materias primas o servicios.
- El pago que se hace a los trabajadores: salarios, honorarios o comisiones.
- El reparto que se hace de las utilidades del negocio; es decir, la retribución a quienes aportaron el capital.
- El pago por concepto de reembolso sobre préstamos o amortización de deudas y pago de intereses.
- Los pagos por concepto de impuestos.

Los flujos de la empresa muestran el estado en que ésta se encuentra en un momento dado.

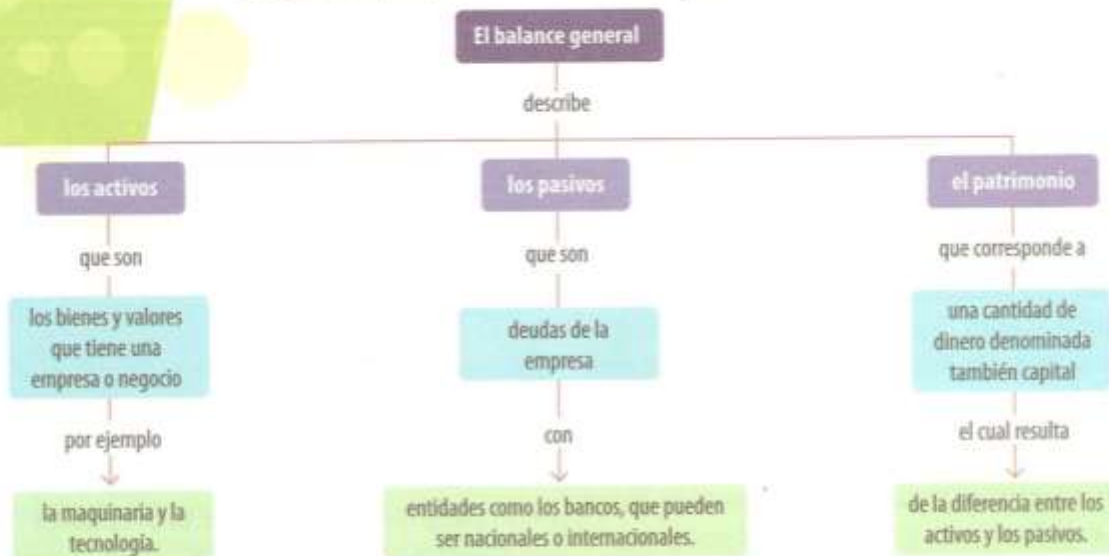
La tabla refleja un ejemplo simplificado de los flujos financieros de una empresa llamada La Perlita. El resultado corresponde al ejercicio de restar ingresos menos egresos. Según esta, en los años 2007 y 2008, la empresa tuvo déficits, es decir resultados negativos o pérdidas. En los otros años tuvo superávits, es decir, resultados positivos o ganancias.

## Vocabulario

**Proveedor (p. 21):** persona o empresa que vende materia prima a una empresa para que elabore determinado producto, o vende sus servicios para complementar alguna actividad de la empresa.

## Balance general

Para evaluar la situación financiera de una empresa, en una fecha determinada, se acude al balance general. En éste se presenta una descripción de los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa.



## Forma de presentación del balance

El balance general se presenta como un documento o informe que muestra una sección con los **activos**, otra con los **pasivos** y una tercera con el resultado, es decir, el **patrimonio**. Como referencia, este documento puede comparar la situación financiera del año presente con la del anterior.

## La partida doble

La partida doble tiene que ver con la ley de proporcionalidad. Se originó en la época medieval cuando un monje italiano llamado Luca Pacioli, describió cómo deben llevarse los libros de contabilidad y entregó la teoría de la partida doble bajo el siguiente axioma: a todo cargo, cuando menos corresponde un abono; queriendo decir que todo movimiento de salida (egreso) o entrada (ingreso) de dinero tiene otro movimiento correspondiente. He aquí la metáfora del dinero perdido: “cuando un niño pierde una cantidad de dinero, dicha cantidad viene a hacer parte del dinero de la persona que se lo encontró”. Esto significa que **el dinero se mueve** (flujo) en direcciones insospechadas, al punto que una pérdida para alguien representa una entrada (ganancia) inesperada para otro.



Amplía información en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema3/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema3/profundiza/)

Activos Almacenes La Esperanza		
	Año actual	Año anterior
Dinero disponible	12 000	10 000
Inversiones	6 000	5 000
Propiedades (edificio)	70 000	65 000
Equipos de oficina	15 000	10 000
Equipo de transporte	20 000	15 000
<b>Total activos</b>	<b>123 000</b>	<b>105 000</b>

Pasivos Almacenes La Esperanza		
	Año actual	Año anterior
Obligaciones financieras	10 500	5 500
Proveedores	12 500	8 500
Impuestos	10 000	9 000
Obligaciones laborales	13 000	14 000
Otros	6 000	5 000
<b>Total pasivos</b>	<b>52 000</b>	<b>42 000</b>

Patrimonio Almacenes La Esperanza		
	Año actual	Año anterior
<b>Total activo</b>	<b>123 000</b>	<b>105 000</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>52 000</b>	<b>42 000</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>71 000</b>	<b>63 000</b>

En los recuadros puedes observar el Balance General de Almacenes La Esperanza.

La partida doble, entonces, es un método contable que registra las transacciones o movimientos de dinero de una empresa, que se anota en dos partes, pues este instrumento se basa en la idea de que no hay origen sin destino, ni destino sin origen. Por ejemplo, si sacas dinero del banco (origen) en algún sitio lo habrás de poner o a alguien lo habrás de entregar (destino).

También, si ingresas dinero al banco (destino) o a la caja de la empresa, se entiende que de algún sitio habrá salido (origen). La partida doble, por lo tanto, consiste en realizar en cada **asiento contable** una anotación doble que tiene un cargo (salida) o un ingreso (abono).

### ¿Qué es un asiento contable?

Todos los movimientos contables se registran entonces en operaciones denominadas asientos contables. **Un asiento contable se define entonces como la anotación y descripción de cifras**, según un movimiento de dinero, que se hace en el Libro Diario o en otro de los libros de la contabilidad; los asientos contables deben tener una numeración ordenada y una secuencia cronológica.

#### Partes de un asiento contable

En todo asiento en el libro diario se debe distinguir:

- Número del asiento.
- Denominación de las cuentas a cargo (salida de dinero) o de abono (entradas de dinero).
- Fecha de la operación.
- Breve descripción o explicación de la operación registrada.

#### Forma de registrar los asientos

Para registrar los asientos, se escribe primero la cuenta o cuentas de cargo (salidas) y luego la cuenta o cuentas de abono (entradas). El término cargo, también denominado deudor o débito, representa ingreso

de dinero o bienes a la empresa y se utiliza también para registrar pérdidas, y el término abono, denominado también acreedor o crédito, se utiliza para registrar la salida de dinero o bienes de la empresa así como también las ganancias que la empresa pueda generar. En aplicación de la partida doble la suma de los importes de las cuentas del **Debe** tienen que ser iguales a la suma de los importes de las cuentas del **Haber**.

#### Cuentas T

Hemos dicho que en la contabilidad se debe establecer un equilibrio entre el dinero que entra y el dinero que sale, pues todo dinero que se mueve tiene un origen y un destino. También hemos manifestado que ese equilibrio se debe a la aplicación del principio de la llamada partida doble a través de la cual se anotan y equilibran las entradas y las salidas de dinero. En ese orden de ideas la partida doble utiliza una herramienta, instrumento o esquema para hacer sus anotaciones llamado **Cuentas T**. Se llaman así porque tienen la forma de la letra T y semeja una balanza, pues los **dos lados de la cuenta deben estar en equilibrio**.

Las cuentas T tienen dos columnas. En la izquierda se ubica el **Debe** y en la derecha el **Haber**. A las cuentas que se anotan en del Debe se les llama **cuentas del "Deudor"** y a las que se anotan en el "Haber" se les llama del **"Acreedor"**. Las denominaciones "Deudor" y "Acreedor" se refieren a personas o a operaciones que se llevan a cabo. Cuando a un colegio le deben la pensión, a la institución se le llama "Acreedor" pues es el beneficiario de una cantidad de dinero que se le "debe", y quien "debe" un dinero, o sea el papá y la mamá se les denomina "Deudores". Revisemos el siguiente esquema para aclarar los anteriores conceptos:



▲ Todas las transacciones que realiza una empresa se deben registrar en un asiento contable.





### Ejemplos de movimientos del Debe y del Haber:

- Pagar una cuenta de servicios. Esa cuenta podría llamarse "servicios públicos". Se relacionaría con otra cuenta del haber que podría llamarse "consumo de energía".
- Pagar la suscripción de una revista o periódico. Esa cuenta se denominaría "suscripciones" y en el haber podría llamarse "revistas o periódicos en la biblioteca".
- Pagar la nómina de los colaboradores de la empresa. A esa cuenta podría llamarse "costos laborales" y en el "haber" podría llamarse "fuerza laboral".
- Pagar la cuenta de un profesor de inglés. Esa cuenta podría llamarse "honorarios" y del otro lado sería "clases de inglés" que es el beneficio que recibe la persona en el "haber" de su aprendizaje.

### Ejemplos de movimientos del Haber y del Debe:

- Recibir un dinero por concepto de la venta de un terreno. Del otro lado hay una salida del patrimonio que se llama "venta de terreno".
- Recibir un dinero por concepto de una devolución de impuestos por parte del gobierno. En el debe se reflejaría un abono denominado "modificación por devolución de impuestos".
- Recibir un préstamo bancario y al mismo tiempo cruzaría con una cuenta del "debe" denominada "cuentas por pagar".
- Recibir un dinero por concepto del pago de una factura de venta, se cruzaría con una cuenta del debe denominada "inventarios" en la cual se vería la salida de uno o varios productos que se han vendido.
- Recibir un dinero por concepto de una donación tendría que reflejarse con un "debe" que podría denominarse "aumento del patrimonio".

## Desarrolla competencias organizacionales

1. Organiza los siguientes movimientos familiares en el Debe y el Haber.
  - a. Tus padres han recibido \$ 3 000 000 por concepto de sueldos.
  - b. Tu familia ha pagado \$ 200 000 en servicios públicos.
  - c. Tu familia ha recibido \$ 1 000 000 por concepto de donación.
  - d. Tus padres han pagado la pensión de tu colegio por \$ 400 000.
  - e. Tus tíos le han obsequiado a tu familia \$ 500 000.
  - f. Tus papás le han pagado el sueldo a la empleada por \$ 500 000.

Movimiento	Descripción	Debe	Haber
1			
2			
3			
4			

- g. Tú has vendido limonada en el parque y has ganado \$ 100 000 para ti y tu familia.
- h. Tu hermano mayor se ha ganado \$ 20 000 por cuidar una mascota.

2. Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema3/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema3/actividad/)

Movimiento	Descripción	Debe	Haber
5			
6			
7			
8			

# EVALUACIÓN

1. Registra los datos de los movimientos contables del cuadro de la izquierda en la Cuenta T.

Pagar los recibos de agua, luz, gas y teléfono	\$100 000
Pagar el arrendamiento	\$500 000
Recibir el pago de una factura por ventas	\$1 000 000
Girar un cheque por la compra de productos para el inventario	\$2 000 000
Recibir un inventario	\$2 000 000

Cuenta	
Debe	Haber

2. Completa las oraciones con las palabras del recuadro.

• Debe • cuenta "T" • abono • acreedor • Haber • asiento • cargo • deudor

- Registrar una compra (egreso) implica también registrar un (ingreso) en el inventario. Para esto, se utiliza una \_\_\_\_\_.
- Cuando se pide dinero prestado, se considera una deuda. Esto significa que debe contabilizarse como un \_\_\_\_\_.
- Cuando alguien paga un dinero que le habían prestado, ese dinero debe ser contabilizado en forma de \_\_\_\_\_.
- Registrar cualquier movimiento de dinero significa que dicha cantidad debe ser realizada en forma de \_\_\_\_\_.
- Un entrada de dinero debe ser registrada en una cuenta "T" en el \_\_\_\_\_.
- A alguien que le debe a una persona o a una empresa se le llama \_\_\_\_\_.
- Cuando una persona se hace merecedora de una cantidad de dinero se le llama \_\_\_\_\_.
- Una salida de dinero generalmente se registra en una cuenta "T" en el \_\_\_\_\_.

3. Relaciona los conceptos de la derecha con sus definiciones.

Pasivos

Los bienes y valores que tiene una empresa o negocio.

Patrimonio

Deudas de la empresa.

Activos

Es la cantidad de dinero que tiene la empresa, también se denomina capital.

4. Escribe (F) falso o (V) verdadero, en cada círculo según corresponda:

- El Balance General es una cuenta en la que se deben anotar los ingresos en el Debe y los egresos en el Haber.
- En un asiento contable debe aparecer el número del asiento, el nombre de la cuenta, la fecha y la descripción de la operación.
- Los pasivos son las deudas que tiene una empresa con un banco.
- Las cuentas T presentan el resultado financiero de la empresa en un año.
- En una cuenta T en el Debe se deben anotar todos los aumentos de dinero que va teniendo la empresa.



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

Para el desarrollo de este proyecto te sugerimos trabajar con un compañero o una compañera.

¿Te has preguntado cómo iniciar una empresa en la cual se elaboren o se vendan algunos productos? El secreto de un negocio rentable es pensar en un producto que garantice una compra rápida (rotación) por parte de los clientes. Esto significa encontrar un producto que la gente desea y necesita comprar.

Este producto puedes comprarlo para revenderlo o, si está dentro de tus posibilidades, puedes producirlo tú o un equipo de trabajo que logres conformar.

En la lista encuentras algunos de los productos que en el entorno inmediato tienen una excelente 'salida', es decir, una buena demanda del mercado.

### Productos de alta demanda

- Los restaurantes de comidas rápidas, con productos como arepas, perros y hamburguesas.
- Misceláneas con ventas de productos como paraguas, herramientas, bisutería (imitación de joyería), gafas para sol, etcétera.
- Comestibles cerca de los colegios y universidades.
- La tienda de la esquina, minimercados y supermercados, en puntos estratégicos de un barrio.
- Los grandes centros comerciales.

### ¿Qué tienen en común todos estos negocios?

Estos negocios tienden a ser exitosos, entre otros, porque sus dueños:

- Identificaron muy bien una necesidad de la gente. Necesidad que no estaba satisfecha o que simplemente no había sido atendida con esmero.
- Tuvieron la capacidad para elegir el sitio ideal en el cual podría dar un excelente resultado dicho negocio. 'Excelente resultado' significa muchas ventas.
- Aprovecharon una necesidad concreta de la gente en el sitio y momento adecuados.
- Sabían con exactitud lo que la gente deseaba comprar con base en las necesidades explícitas de sus clientes.

## En el cuadro algunos ejemplos.

Producto ofrecido	Necesidad atendida	Secretos
Venta de arepas, perros hamburguesas y empanadas.	Los transeúntes (caminantes) a toda hora desean "picar", es decir, comer de manera rápida y a un precio razonable alguna comida que mitigue el hambre antes de una comida grande. A estas comidas las llaman medias nueves, onces o meriendas.	Lo primero es encontrar el sitio o lugar adecuado; los mejores sitios son aquellos en donde hay alto tráfico de transeúntes. Comida caliente recién elaborada, preferiblemente frente al cliente o consumidor. La clave está en la sazón de cada comida pequeña y en los ingredientes y el rápido servicio.
Las tiendas de esquina.	Las compras pequeñas y urgentes de las familias que desean pan fresco y otros productos de primera necesidad como leche, huevos, jabón, enlatados, etcétera.	El sitio en donde abrir la tienda, el surtido que tenga, la frescura y calidad del producto y finalmente el servicio de domicilio. Deben disponer de una línea telefónica y una respuesta rápida en el momento de un pedido.
Los supermercados y los grandes centros comerciales.	Las compras de todo tipo y según cualquier ocasión.	Ubicación geográfica; servicios de parqueadero a precios razonables y un surtido con tiendas de toda clase, incluyendo a las grandes marcas.

## Se concluye que el secreto de los negocios anteriores está en tres factores:

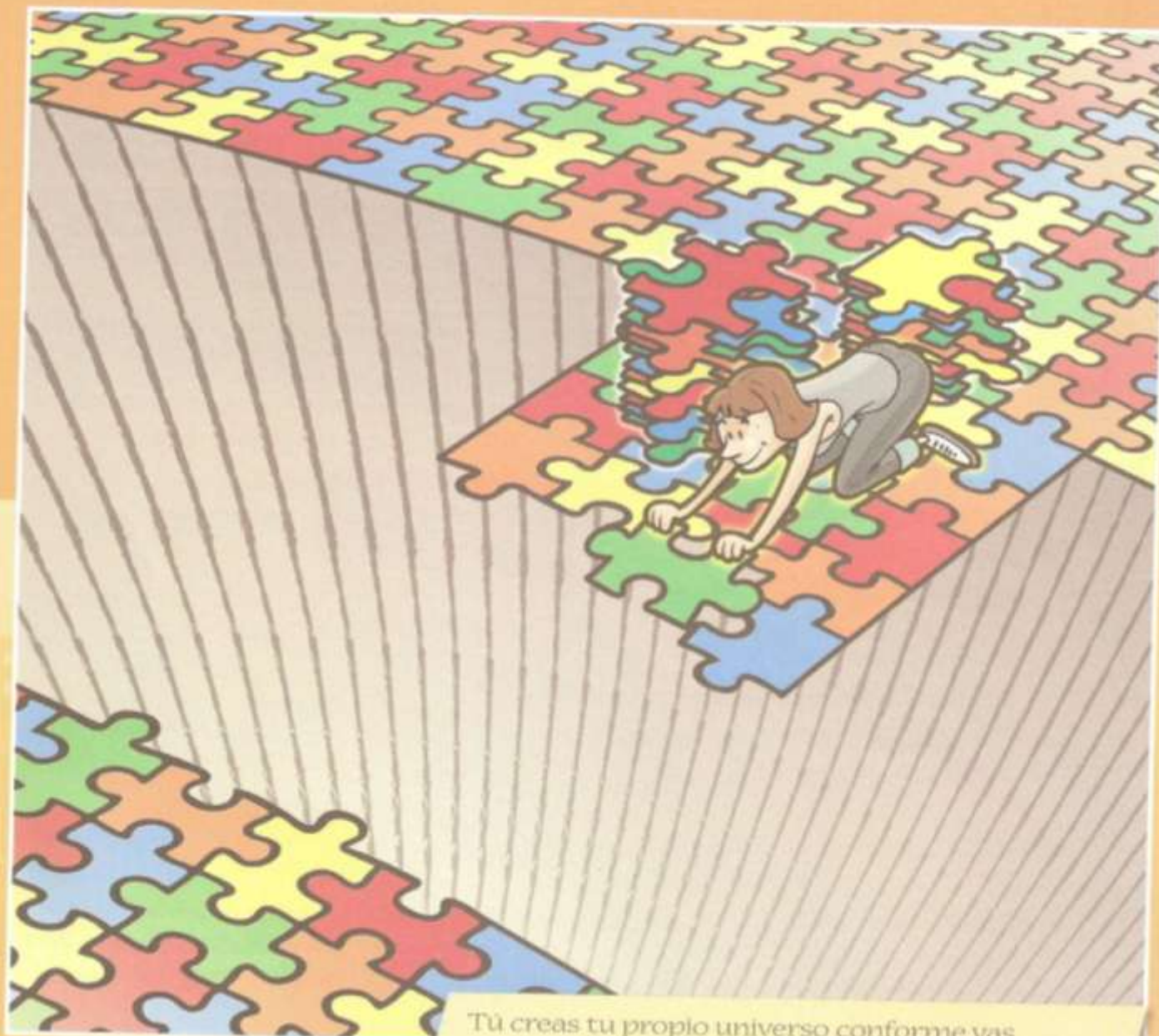
- Ubicación geográfica.
- Afluencia de clientes reales y potenciales.
- Productos o servicios de alta demanda.

### Paso 1

Para pensar en el negocio que desearían montar, reflexionen sobre los factores claves de éxito. Para esto, contesten las siguientes preguntas:

1. ¿Qué productos podría yo ofrecer a la gente que vive a mi alrededor? Esta pregunta incluye a mis amigos del colegio y de mi vecindario; a mis vecinos, familiares cercanos o lejanos.
2. ¿Cuánto capital necesito para iniciar mi negocio?
3. ¿Como promocionar con efectividad mi negocio?
4. ¿Cuándo y en dónde iniciar mi negocio?

Continuen su proyecto en la página 34.



Tú creas tu propio universo conforme vas caminando.

(Winston Churchill)

Tema	¿Qué competencias desarrollo?
4. Condiciones facilitadoras del desarrollo	Planteo formas de organización del tiempo, según metas trazadas.
5. Responsables del ambiente	Actúo de manera responsable frente al usos de los recursos.

## Logros

- Identificar las condiciones que permiten cumplir con unos objetivos propuestos.
- Relacionar las condiciones internas y externas con el logro de metas.
- Valorar la importancia de saber escoger las amistades.

## Saberes previos

- ¿Qué quieres ser cuando seas adulto?
- ¿Qué significa para ti el siguiente refrán: "Dime con quién andas y te dire quién eres"?
- ¿Por qué crees que algunas personas se proponen muchas metas, pero no las cumplen?

### Saber lo que quiero conseguir

La primera condición que impulsa el desarrollo de una persona y se constituye en el punto de partida del "éxito" es tener un propósito definido y un deseo ardiente de cumplirlo, es decir, saber lo que quiere alcanzar.

### Identificar lo que quieres con inteligencia y precisión

Las personas tienen alguna idea de lo que desean lograr en su vida: viajar, tener dinero, comprar ropa, tener amigos. Sin embargo, para estar en condiciones de crear un resultado necesitas ser más concreto en el objetivo que quieres, para lo cual puedes seguir las reglas que aparecen en la tabla.

#### Reglas para determinar objetivos concretos

1. Identifica lo que deseas exactamente. Expresa lo que deseas de manera afirmativa.
2. Describe lo que deseas, responde:
  - ¿Qué quiero ver?      • ¿Qué quiero oír?      • ¿Qué quiero oler?
  - ¿Qué quiero sentir?      • ¿Qué quiero saborear?
3. Anticipa lo que verás, sentirás y oirás. Cuando sepas lo que deseas, podrás identificarlo fácilmente. De lo contrario, puede suceder que obtengas lo que quieres y no te des cuenta.
4. Asegúrate de que lo que quieres dependa directamente de tu influencia y no de la influencia de otras personas. No puedes esperar a que otras personas decidan cambiar para hacerte feliz.
5. Proyecta hacia el futuro las consecuencias de lograr tu objetivo actual.

Una vez poseas un objetivo claro y preciso, y estés completamente decidido a conseguirlo, tu poderosa mente inconsciente guiará tus pensamientos y tus acciones para producir los resultados que deseas.



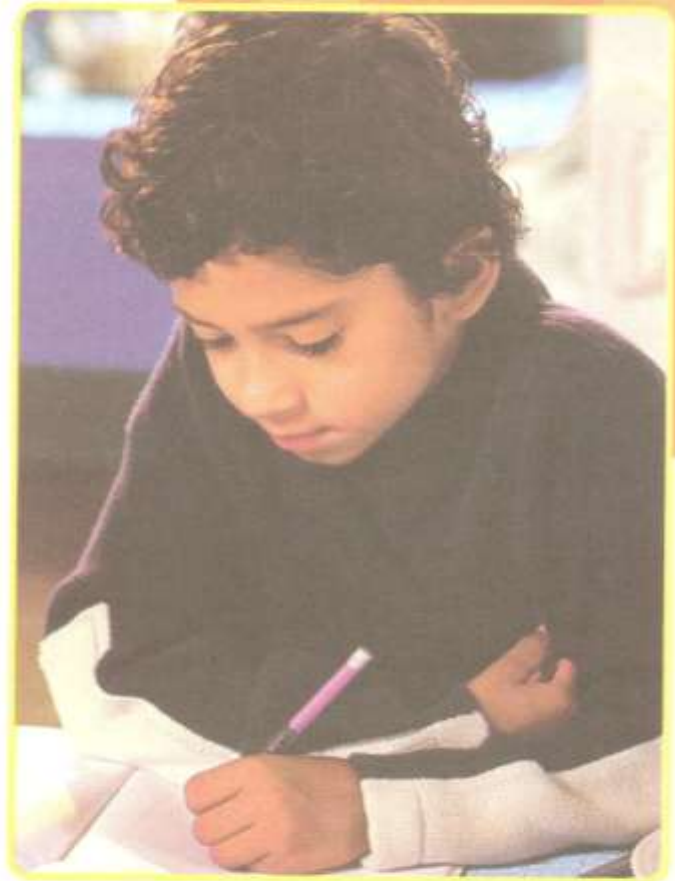
⚠️ Todas tus capacidades y conocimientos son poderosos, pero de nada te sirven si no los orientas a un objetivo concreto.

## Inventario de sueños

Aunque no existen fórmulas mágicas para llevar a cabo tus sueños, puedes apoyarte en las siguientes recomendaciones.

- Redacta un escrito con las cosas que **deseas** tener, hacer, ser y compartir. Recuerda que no hay límites. Las limitaciones que tengas son las que tú mismo has creado, arrójalas lejos de ti.
- Calcula **cuándo** piensas alcanzar esos objetivos: ¿la semana que viene? ¿El próximo mes? ¿Dentro de seis meses? ¿En un año? ¿Dentro de diez años? ¿En veinte años?
- Selecciona los cuatro objetivos que consideres **más importantes** para este año, los que más te interesen, los que más te den satisfacción. Escríbelos y decídetete a conseguirlos.
- **Verifica** que los objetivos que seleccionaste estén escritos de acuerdo con las cinco reglas para obtener objetivos concretos.
- Elabora un inventario de tus **puntos fuertes**, conocimientos, rasgos de tu carácter, actitudes, creencias, personas que te pueden ayudar para alcanzar lo que quieres; ten en cuenta el tiempo que emplearías en lograrlo.
- Trae a tu mente tres ocasiones en las cuales hayas tenido éxito. Describe qué hiciste para que fuera posible ese éxito, qué cualidades o recursos utilizaste y qué vivencias te hicieron pensar que habías tenido éxito.
- Describe qué clase de persona deberías llegar a ser para conseguir esos objetivos que te has propuesto (rasgos de carácter, aptitudes, actitudes, creencias, disciplinas).
- Escribe qué te impide ahora mismo alcanzar las cosas que deseas (no tienes un plan, te falta pasar a la acción, quieres emprender varias cosas a la vez, te fijas en una sola cosa dejando de lado las demás). Averigua qué es lo que te retiene, cuáles son tus obstáculos para alcanzar lo que quieres.
- Finalmente, responde cuáles son las **acciones** necesarias, en las que debes perseverar para conseguir el resultado que deseas.

Fuente: Anthony Robbins, *Poder sin límites*.  
Editorial Grijalbo, 1987, pág. 5



⚠ Escribir sobre tus objetivos es un paso fundamental para identificar tus metas.

## Pasar a la acción

El ingrediente decisivo para la consecución de tus objetivos son tus acciones, es decir, tu capacidad para emprender. La acción y sólo ella produce resultados.

Para orientar tus acciones necesitas trazar un plan mediante el que te propones conseguir tus metas y empezar de inmediato. Por eso, asegúrate de que tus planes especifiquen las acciones por las que puedas comenzar hoy mismo.

En todo caso, pregúntate qué te impide tener lo que quieres. La respuesta a esta pregunta será algo que exige un cambio inmediato.

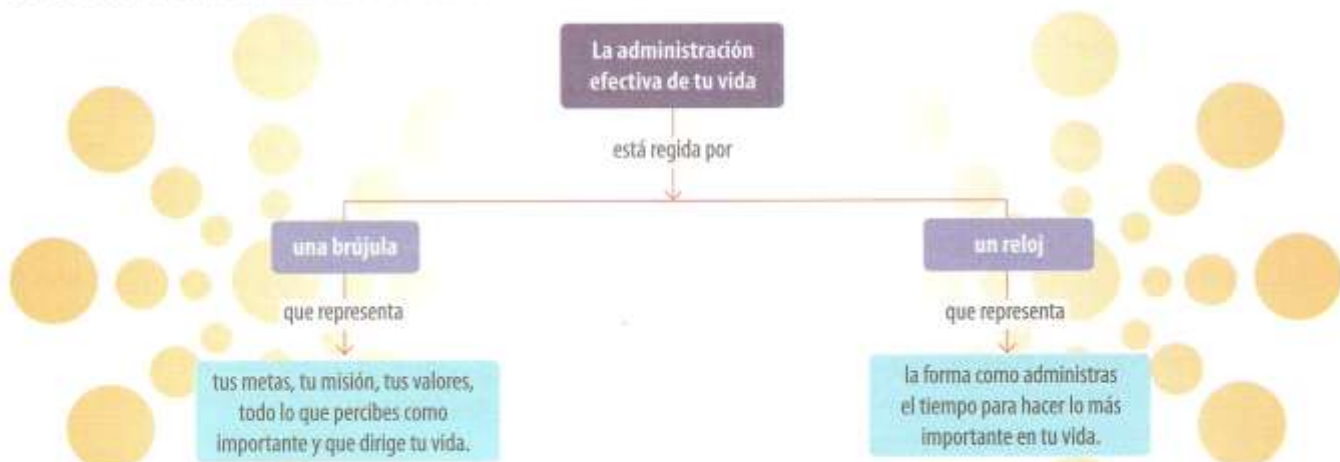
## Ser flexible

En el camino que te conduce a alcanzar tus sueños es clave ser flexible, es decir, tener la capacidad de modificar el rumbo de tu conducta hasta conseguir lo que quieres. Saber adaptarte y corregirte a ti mismo, modificar tu comportamiento hasta cosechar el fruto de tu trabajo.

## Administrar la vida de manera efectiva

Administrar tu vida de manera efectiva significa tener la capacidad para enfocarte en lo más importante y organizar y ejecutar tus planes alrededor de prioridades.

Administrar tu vida también implica actuar con integridad personal, es decir, con la capacidad para mantener los compromisos que adquiriste contigo mismo, respetarte, acudir a tu fuerza de voluntad y depender de tus propios valores y no del impulso de tus sentimientos, de tus deseos momentáneos o de tus estados de ánimo.



### Entre lo urgente y lo importante

Una de las razones por las que las personas posponen el cumplimiento de sus metas es porque tienden a confundir lo importante con lo urgente.


Tus sueños, tus metas se constituyen en lo realmente importante. Es por lo que debes luchar. Lo urgente son todas aquellas pequeñas tareas que, por presión, debes cumplir. Sin embargo, es necesario tener precaución para que tu tiempo no se invierta sólo en lo urgente, pues corres el riesgo de no alcanzar tus metas.

### Desarrolla competencias personales

1. Lee el recuadro e identifica, de las actividades que realiza Paola, cuáles son urgentes y cuáles son importantes.
2. Elabora una lista detallada de todas las actividades que desarrollas de lunes a domingo y al frente de cada una escribe el tiempo que le dedicas.
  - a. De la lista anterior, identifica las actividades urgentes y las importantes.
  - b. Elabora una lista de posibles formas de desperdiciar tu tiempo y no realizar las actividades importantes.



Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema4/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema4/actividad/)



Paola sueña con ser guitarrista. Por eso, sus padres le han comprado una guitarra y la inscribieron en unas clases de este instrumento para que las tome los fines de semana. Sin embargo, ella también participa en un campeonato deportivo del colegio, pertenece a un grupo de scouts del barrio y, por supuesto, debe atender las tareas del colegio y los deberes de la casa. Con todas estas ocupaciones, el tiempo que le queda para practicar guitarra es muy poco.



### Quien a buen árbol se arrima...

Es muy importante escoger bien las personas con quienes compartes a diario. Si te rodeas de personas positivas, proactivas, emprendedoras, alegres y solidarias, así mismo tú crecerás con esos valores. Por el contrario, si estás rodeado de personas altaneras y orgullosas, corres el riesgo de que, con el tiempo, seas igual a ellas.

Tú eres la única persona que puede decidir acerca de quién puede tener influencia sobre tu vida. Por eso, evalúa a las personas que dejas entrar en tu espíritu y en tu corazón.

Las malas compañías corrompen los buenos hábitos. Cuanto más tiempo pases con este tipo de personas, más te parecerás a ellas. Por eso, escoge amistades que tengan bondad en su corazón y no te contaminen con aspectos negativos.

Busca la compañía de quienes exigen y reciben la riqueza. Cuando hablamos de riqueza nos referimos al pleno desarrollo del potencial humano, al aprovechamiento efectivo de las capacidades personales.

Amplía información en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema4/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema4/profundiza/)

Unos soldados que eran amigos fueron juntos a la guerra. Un día, tras un ataque del enemigo, uno de los amigos no regresó.

—Solicito permiso para ir a buscarlo—, dijo un soldado a su superior.

—Permiso denegado—, replicó el oficial—. No quiero que arriesgue su vida por un hombre que probablemente ha muerto. El soldado no hizo caso a la prohibición, salió, y una hora más tarde regresó mortalmente herido, transportando el cadáver de su amigo.

El oficial estaba furioso:

—¡Ya le dije yo que había muerto! Dígame, ¿merecía la pena ir allá para traer un cadáver? Y el soldado, moribundo, respondió:

—¡Claro que sí, señor! Cuando lo encontré, todavía estaba vivo y pudo decirme: '¡Estaba seguro que vendrías!'.



## Condiciones que limitan tu desarrollo

Muchas veces el desarrollo de una persona se ve obstaculizado por sus propias condiciones internas, como las costumbres, la indecisión, la duda y el temor. Son internas porque dependen de lo que tú piensas o crees acerca de ellas.

### Las creencias limitadoras

Una creencia es un estado emocional fuerte, una certeza que se tiene acerca de determinadas personas, ideas o experiencias de la vida. Es una generalización que haces:

- Sobre ti mismo, tus acciones, tus capacidades, tus valores o tu identidad. Por ejemplo, cuando dices: "soy bueno para las matemáticas".
- Sobre otras personas y relaciones. Por ejemplo, cuando dices que los hombres no deben llorar.

Las creencias son como órdenes que te dicen cómo son las cosas, qué es posible o imposible, o qué puedes hacer y qué no.

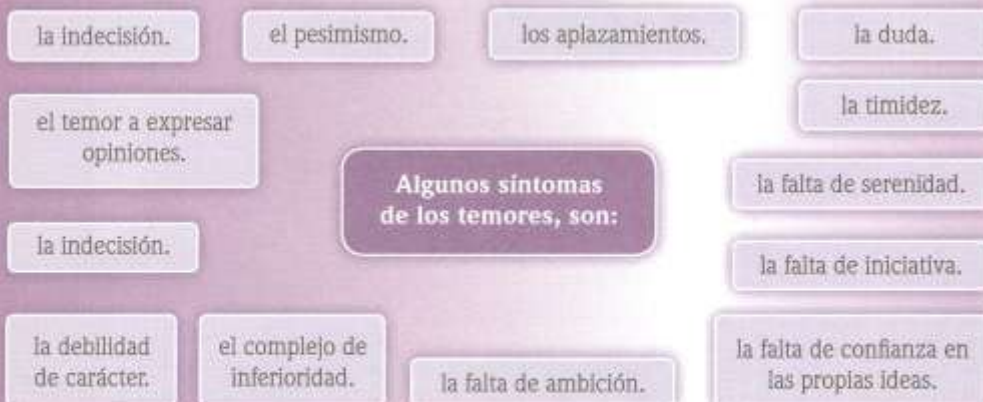
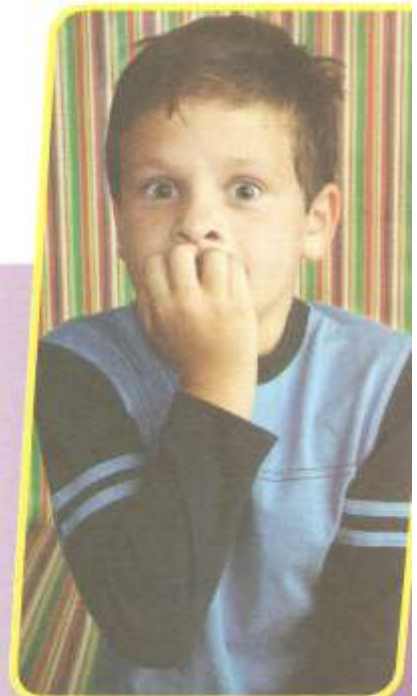
Tus creencias pueden ser generadoras y permitirte alcanzar tus más grandes sueños y metas. Pero también pueden ser limitadoras y obstaculizar el logro de tus objetivos.

Las creencias limitadoras frenan o impiden el desarrollo y el aprendizaje. Operan con tal fuerza que llegan a convertirse en una predicción que se cumple por sí misma.



### El temor

El temor es un estado mental que paraliza tu facultad de pensar, destruye tu capacidad de imaginación, elimina la confianza en ti mismo, quebranta tu entusiasmo, desanima tu iniciativa; te conduce a la incertidumbre de propósito, estimula los aplazamientos (dejar para mañana aquello que deberías haber hecho hace un mes) y convierte tu autocontrol en algo imposible.



# EVALUACIÓN

Completa el cuadro sobre un sueño o meta que tengas.

a. Identifica aquello que deseas alcanzar.	
b. Describe lo que deseas.	
c. Anticipa lo que verás, sentirás y oirás al respecto, cuando hayas logrado tu objetivo.	
d. Identifica los elementos que te limitan para alcanzar tu meta.	
e. Identifica los elementos que consideras te pueden ayudar a cumplir tu sueño.	
f. Proyecta hacia el futuro las consecuencias de lograr tu objetivo.	



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

## PROYECTO

# EN CONSTRUCCIÓN

### Paso 2

Seleccionen, de la siguiente lista de negocios, el que podrían desarrollar.

Ideas de negocio	Necesidad a satisfacer
• Venta de sándwiches	El hambre y el deseo de una comida pequeña y/o rápida.
• Venta de pasabocas	La misma necesidad del anterior.
• Venta de libros usados	Comprar libros a precios razonables.
• Venta de garaje	Comprar los llamados "cachivaches", vejestorios y/o antigüedades.
• Venta de ropa usada	Comprar prendas de vestir con propósitos diversos (teatro, por ejemplo) a precios razonables.
• Venta de juguetes usados	Comprar artículos para niños a precios razonables.
• Venta o cambio de videojuegos utilizados	Comprar o cambiar, a precios razonables, videojuegos de segunda, pero en buen estado.

Con excepción de la producción de sándwiches todas las anteriores ideas de negocio son sólo de comercialización, pero también pueden pensar en procesos de producción o manufactura, por ejemplo:

Ideas de negocio	Necesidad a satisfacer
• Elaboración de postres caseros (arroz de leche, arequipe, natas, leche asada, etcétera).	Complementar las comidas con postres caseros.
• Elaboración de bebidas naturales (jugos, leches malteadas, limonada).	Satisfacer la sed de los consumidores con bebidas naturales y nutritivas.
• Fabricación de módulos o juguetes de madera con el retal (retazos sobrantes) de las fábricas de madera.	Satisfacer la necesidad de "módulos a la medida" en las casas y el juego de los niños.

Es hora de tomar una decisión. Expliquen las razones.

Continúen su proyecto en la página 39.

# 5 Responsables del ambiente

## Logros

- Identificar el planeta Tierra como un sistema.
- Relacionar el concepto de desarrollo con las acciones que atentan contra la naturaleza.
- Asumir compromisos de cuidado y conservación de los recursos de la naturaleza.

## Saberes previos

- Dibuja los elementos que consideras hacen parte del medio ambiente.
- ¿Por qué debemos cuidar la naturaleza?
- ¿Cómo ayudas en el cuidado de la naturaleza?

## La Tierra es un sistema

El planeta Tierra es un sistema que forma parte de otros como el sistema solar, la Vía Láctea y el universo.

Recuerda que un sistema es un conjunto de partes interconectadas que funcionan como un todo; por ejemplo, el cuerpo humano.

Como sistema, el planeta está integrado por el medio ambiente, es decir, la atmósfera y sus capas superiores, las aguas, el suelo y todo lo que éste contiene como la flora, la fauna y los recursos minerales. Estos elementos conforman un sistema ecológico de equilibrio entre los organismos y el medio en que viven.

Cuando un sistema está en acción, es decir, cuando sus partes están interconectadas, emergen de él propiedades sorprendentes, por ejemplo, la vida. Esto quie-

re decir que la vida depende del funcionamiento conjunto de las partes que nos conforman. Cuando las partes están separadas del cuerpo se mueren. Por ejemplo, las plantas, los animales y las condiciones climatológicas funcionan en combinación para crear un medio ambiente floreciente. Si perturbamos el medio ambiente, el equilibrio de la naturaleza corre el riesgo de romperse.

Cada persona es un sistema que vive en un mundo de sistemas y todos vivimos inmersos en el complejo sistema de la naturaleza.

Como sistema complejo que es la naturaleza, cualquier variación en un componente, por pequeño que éste sea, repercutirá en el funcionamiento del conjunto.

Por eso, la defensa del equilibrio de la naturaleza equivale a velar por el bienestar de todos los seres humanos.



## Agresiones contra la naturaleza

Las acciones que los seres humanos realizamos desde que entramos en contacto con la naturaleza, no siempre han sido benéficas para preservar el equilibrio de ésta. Prueba de esta situación es el deterioro del medio ambiente.

En nuestro afán de “desarrollo”, el cual medimos en términos de capital, los seres humanos hemos venido perdiendo el respeto que debemos a los recursos naturales, haciendo uso de ellos como si nunca se fueran a acabar o agotar y agrediendo los tres sistemas básicos más importantes de nuestro planeta: el agua, el aire y el suelo.

### Desarrollo y medio ambiente

¿Qué y cuánto necesita una persona para vivir? En la actualidad, una persona necesita alimento, vivienda, vestido, servicios de salud y educación para suplir sus necesidades básicas.

Sin embargo, el desarrollo de una sociedad se mide por la garantía de las condiciones necesarias para que la población tenga bienestar, es decir, logre suplir más allá de sus necesidades básicas.

Pero en la mayoría de Estados, ni el bienestar se provee por igual a todas las personas, ni el crecimiento económico garantiza el bienestar a todos los ciudadanos. Algunos pueden acceder a mayor bienestar a través del consumo de bienes y servicios, mientras que otros no acceden a los recursos mínimos para satisfacer sus necesidades de subsistencia.



### Profundiza

El agua, que es el recurso base para la vida, se encuentra altamente contaminada. En las grandes ciudades el problema radica en el enorme volumen de agua que se gasta por la gran cantidad de gente que hay, difícil de abastecer, y que además genera aguas residuales que difícilmente pueden ser tratadas, originando así el problema de escasez en el medio urbano. (...)

Ruiz Santana, María Cristina. *La educación ambiental, objetivo educativo urgente.*

Al hacer un balance sobre las desigualdades

se observan

condiciones adversas para el desarrollo de la sociedad

como

la inequidad en la distribución de los beneficios de la explotación de los recursos, a pesar del aumento en la cantidad y diversidad de su explotación

la crisis de los recursos naturales, por el crecimiento económico y la forma de producción y de consumo

que ponen en riesgo

la sustentabilidad de las generaciones futuras



### Vocabulario

**Ecología (p. 35):** ciencia que estudia los seres vivos, su ambiente, cómo están distribuidos y cómo se relacionan en el medio.



Amplía información en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema5/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema5/profundiza/)

## Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es una propuesta que atiende las necesidades del presente sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

Se basa en mantener las actuales relaciones de producción, en términos del desarrollo y el crecimiento económico, en busca de la reducción de la alteración del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.

Esta propuesta fue sugerida en la Cumbre Mundial del Medio Ambiente en Río de Janeiro en 1992, mediante la Agenda 21, un acuerdo entre empresarios, industriales, Estados y defensores del medio ambiente.

Los graves problemas ecológicos que estamos padeciendo exigen:

- Un cambio de mentalidad.
- La adopción de un estilo de vida más austero y solidario.
- El compromiso con un desarrollo sostenible.

En la práctica, el desarrollo sostenible significa utilizar de forma racional los **recursos naturales** de un

lugar y cuidar que no sean arrasados para que las generaciones futuras puedan también disfrutar de esos recursos.

## Desarrollo sustentable

Frente a la propuesta de desarrollo sostenible, existe otra postura llamada desarrollo sustentable, en la cual la explotación de los recursos naturales y la producción no están dirigidas a las demandas del mercado, sino a las necesidades de subsistencia de toda la población.



⚠ El consumo exagerado de diversidad de productos ha generado el aumento de desechos de toda índole.

### Profundiza


#### Día Mundial del Medio Ambiente

Debido a la degradación y deterioro ambiental representado en las altas tasa de deforestación, pérdida de suelos, incremento de especies de flora y fauna amenazadas de extinción y la contaminación de las fuentes hídricas, se buscan políticas que permitan aminorar la degradación ambiental y resolver los problemas más inmediatos.

El 5 de junio de cada año se celebra el Día Mundial del Medio Ambiente. Éste fue establecido por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1972 y es uno de los principales vehículos para estimular la sensibilización en torno al medio ambiente e intensificar la atención y la acción política.

### Desarrolla competencias personales

1. Elabora la representación gráfica de un sistema y explica cómo es su dinámica.
2. ¿Qué conflicto se presenta entre el desarrollo económico de los seres humanos y el medio ambiente?
3. Describe diferencias entre los conceptos de desarrollo sostenible y desarrollo sustentable.

4.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema5/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema5/actividad/)

## ¿Cómo puedes ser responsable con el medio ambiente y aportar al desarrollo sostenible?

- Cuida que en tus objetivos de vida prevalezca el deseo de ser sobre el deseo de poder y el deseo de tener. La ambición de poder y de tener de algunos seres humanos han sido las causas fundamentales para que ahora tú estés habitando un planeta enfermo.
- Promueve valores como el respeto, el afecto, la admiración y la humildad ante la naturaleza.
- Revisa que tus objetivos sean ecológicos, es decir, que generen bienestar para ti, para las demás personas y para el medio ambiente.
- Apaga las luces cuando salgas de la habitación.
- Apaga por completo aparatos eléctricos, como la televisión si no la estás viendo o el computador si no lo estás usando.
- Ahorra agua. Cierra el grifo cuando no estés utilizando el agua:
  - mientras te enjabonas las manos y el cuerpo
  - mientras te lavas los dientes
- Descarga la cisterna sólo cuando sea necesario.
- Sé austero con la cantidad de agua que utilizas para bañarte y para las demás actividades en que requieras emplearla.




### Desarrolla competencias *personales*

#### Vocabulario

**Austero (p. 38):** hace referencia a la utilización justa o ahorrativa de un recurso.

1. Escribe siete acciones que puedes emprender en tu hogar, en tu colegio y en tu comunidad para contribuir a evitar que nuestro medio ambiente se siga deteriorando.

2.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema5/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema5/actividad/)

# EVALUACIÓN

1. ¿Por qué se dice que el planeta es un sistema?
2. ¿De qué manera haces parte del sistema llamado planeta?
3. Describe tres agresiones que realizan los seres humanos contra la naturaleza. Completa el cuadro.

Agresiones	Causas	Consecuencias	Alternativas de solución

4. ¿Qué conflictos se presentan entre el desarrollo o progreso humano y el medio ambiente?
5. ¿Consideras que es posible mantener un adecuado bienestar de la población sin afectar los recursos naturales para el futuro? Explica tu respuesta.
6. Formula tres compromisos que puedas llevar a la práctica como defensor de tu planeta.



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

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

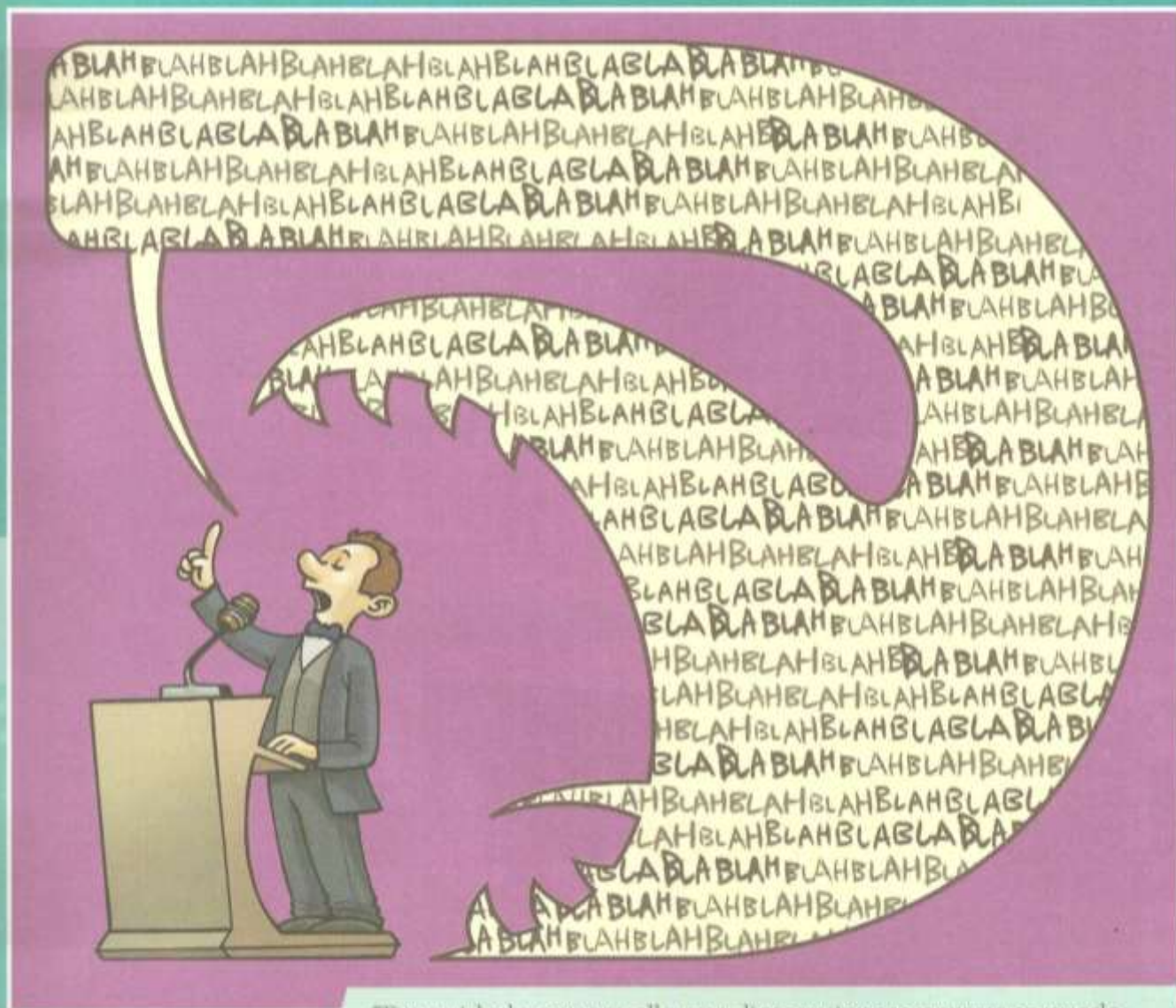
### Paso 3

Una vez seleccionado el proyecto a desarrollar, van a demostrar su capacidad de gestión empresarial, es decir, evaluarán si el producto se puede vender de manera efectiva, a través de la implementación de lo que llamamos 'un piloto' (experimento tentativo). Para esto:

- Organicen los productos a presentar.
- Seleccionen el sitio donde van a realizar la presentación, puede ser la casa, un salón comunal o un aula en el colegio.
- Planeen la disposición de los productos en el lugar seleccionado. Es importante tomar en cuenta la presentación y distribución de los espacios.
- Inviten a un grupo de amigos y familiares a quienes les ofrecerán los productos. Seleccionen el día y la hora. Los invitados observarán cómo venden los productos. Por eso, es muy importante escuchar sus opiniones, que se convierten en ideas de retroalimentación, las cuales deben anotarlas para tenerlas en cuenta cuando comiencen la venta real de los productos.

Continúen con la organización de la presentación de su producto, en la página 47.





'Ten cuidado con aquello que dices y piensas porque se puede convertir en la profecía de tu vida'.

(San Francisco de Asís)

Temas	¿Qué competencias desarrollo?
6. Barreras de la comunicación	Utilizo la comunicación oral para relacionarme efectivamente con los demás.
7. Trabajo en grupo y equipo de trabajo	Aplico estrategias para favorecer la participación en un equipo de trabajo.
8. Características de un líder	Reconozco las particularidades que hacen de una persona un líder.
9. ¿Qué causa un conflicto?	Determino las causas de conflictos en el hogar, en el colegio y con los amigos, y el impacto de éstos sobre las personas.
10. Toma de decisiones	Evalúo alternativas en la solución de problemas.

**Logros**

- Identificar las barreras que afectan la comunicación oral.
- Establecer relaciones entre el uso de las palabras y la capacidad para actuar.
- Valorar la importancia del poder de las palabras en la comunicación.

**Saberes previos**

- Pregunta a los adultos de tu familia qué entienden por comunicación oral. Comparte sus respuestas en clase.
- ¿En qué momentos de tu vida consideras que usas la comunicación?

**La comunicación oral**

La comunicación es un proceso de interacción entre dos o más personas que intercambian información y comparten ideas, deseos y sentimientos. La comunicación puede ser gestual, escrita, visual y oral. Este tema está centrado en la comunicación oral y específicamente en las barreras que impiden que esta forma de comunicación fluya eficientemente.

En la comunicación oral existen un emisor, un receptor y un medio. El emisor es la persona que transmite un mensaje con las palabras que pronuncia. Esto lo hace a través de un medio que es el aire para que sea recibido por otra persona, es decir, el oyente o el receptor.

El emisor selecciona un código, es decir, los signos adecuados para transmitir su mensaje. En el caso de la comunicación oral es el idioma. Esto quiere decir que para que la comunicación sea efectiva, el receptor debe entender los signos del idioma del emisor.

Sin embargo, para que un mensaje sea claro en la comunicación oral, no sólo se requiere que el emisor y el receptor utilicen un mismo tipo de signos, como el idioma, también es necesario que el emisor organice sus ideas, sepa qué quiere comunicar e identifique quién es el oyente.

**Desarrolla competencias interpersonales**

1. ¿Qué conclusiones obtienes de la caricatura?
2. ¿Cómo influyen los gestos y actitudes corporales en la comunicación oral? Propón un ejemplo.



Amplía información en:  
[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema6/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema6/profundiza/)

## El lenguaje en la comunicación oral

El lenguaje te permite llevar elementos que están en tu mente como los sentimientos, los pensamientos, las ideas, los conceptos, las imágenes y los sonidos al exterior para que otras personas los conozcan. Esto lo haces a través de las palabras, los signos y los símbolos que permiten describir y representar lo que ves, oyes y tocas. Es decir, las palabras expresan tus pensamientos y sentimientos.

## Barreras en la comunicación oral

A pesar de que las palabras expresan tus pensamientos, ninguna descripción verbal es capaz de representar completamente y con toda precisión la idea que intentas comunicar.

Por eso, en el proceso de transformación de los pensamientos y sentimientos a palabras, se pierde o se distorsiona parte de la información a comunicar. Es algo parecido a lo que ocurre cuando juegas al teléfono roto: alguien te cuenta un secreto al oído y luego tú debes contarlo a otra persona y ésta a otra y a otra; de tal manera que cuando el secreto llega a la última persona ha sufrido muchas modificaciones.



### La eliminación

Es imposible prestar atención a todos los estímulos que recibes. Lo que haces es seleccionar y filtrar los estímulos, según el estado de ánimo, los intereses, las preocupaciones y el estado general de lucidez.

Por ejemplo, si estás deprimido, posiblemente captas lo negativo y eliminas lo positivo de lo que te dicen, incluso cuando forman parte de una misma frase.

### La generalización

Generalizas cada vez que utilizas palabras como: siempre, nunca, todos, todo el mundo, ninguno, nada y nadie.

La generalización es el proceso mediante el cual conviertes una experiencia particular en representante de un grupo de experiencias. Por ejemplo, si afirmas: "Mis hermanos son desordenados, por tanto, todos los hombres son desordenados".

Generalizar, sin detenerse a evaluar las particularidades es un obstáculo en la comunicación porque tiende a generar juicios, muchas veces sin fundamento.

### La construcción

La construcción es lo contrario a la eliminación, es decir, es la tendencia a adicionar o suponer sobre lo que no existe o no se tiene certeza.

Por ejemplo, si te decimos que caminando por el bosque con un grupo de amigos nos encontramos con Mesuko, que nos miró con unos ojos grandes, tu cerebro se imagina un bosque; no obstante, tu cerebro se pregunta qué es *Mesuko* y rápidamente construye una imagen porque el cerebro jamás se puede quedar en blanco.

La construcción es un gran problema de la comunicación que se refleja, entre otros en los chismes, los cuales se basan en suposiciones o interpretaciones acomodadas y sin confirmar una realidad.

## Vocabulario

**Estímulos (p. 42):** elementos o condiciones del medio que motivan, inciden o distraen a una persona.

## Distorsión

La distorsión consiste en deformar los mensajes o las experiencias vividas, dándoles distintas interpretaciones.

Con la distorsión se agrandan o se empequeñecen las experiencias para verlas de otro modo. Con la distorsión algunos aspectos de la comunicación y de la realidad toman más importancia que otros.

La distorsión tiene elementos positivos y también negativos. Es positiva para activar la creatividad. Por ejemplo, si planeas renovar la decoración de tu habitación resulta interesante imaginar nuevas formas, colores y distribución de los muebles.

Sin embargo, es negativa cuando la persona imagina cosas que le generan daño. Por ejemplo, una persona

celosa puede distorsionar cualquier hecho cotidiano y convertirlo en una amenaza, una sospecha, una posibilidad de sufrimiento.

La distorsión es una barrera muy fuerte de la comunicación, que deforma los mensajes y genera malos entendidos.

### Algunas preguntas orientadoras

En el lenguaje, inevitablemente, se utiliza una maraña de generalizaciones, supresiones, construcciones y distorsiones que enturbian la comunicación, tanto para el emisor como para el receptor.

Por esta razón, se debe prestar atención a las expresiones y hacer preguntas que ayuden a obtener precisión y claridad en la comunicación.

Ejemplo	Pregunta de orientación
"Todos son iguales"	¿Todos? ¿Ha habido uno que sea diferente?
"Tengo que terminar el proyecto"	¿Qué sucedería si no terminas?
"Sé que no me quiere"	¿Cómo sabes en concreto que no te quiere?
"Valentina es mejor"	¿Mejor...? ¿Comparada con quién?
"Ella me mira mal, me odia"	¿Por qué el hecho de que te mire así demuestra que te odia?

⚠ Cuando contamos algo agregando cosas que no son ciertas o que son privadas, estamos distorsionando la comunicación.



## Desarrolla competencias **interpersonales**

1. Completa el cuadro con ejemplos de las barreras de la comunicación, sus consecuencias y posibles alternativas.

Barrera	Consecuencia	Alternativa
Eliminación		
Generalización		
Construcción		
Distorsión		

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

## Las palabras en la comunicación oral

Las palabras son la manifestación de nuestro mundo interior y comunican mucho más que su simple significado. En este sentido, las palabras pueden ser una fuente de motivación, pero también pueden convertirse en barreras para la acción. Así, las palabras pueden ser: de necesidad, de posibilidad y de imposibilidad.

### Las palabras de necesidad o de obligatoriedad

Estas palabras indican una imposición en la cual la persona pierde poder para elegir, pues crea falsas li-

mitaciones. Por ejemplo, cuando dices: "tengo que acostarme temprano". Ésta puede ser una norma de tu familia, pero cabe preguntar si siempre se debe aplicar, si es absolutamente necesaria cumpliría todas las noches. ¿Qué sucede si no tienes sueño y estás leyendo un libro muy interesante?

Cuando usas palabras de necesidad debes prestar atención y tomar conciencia del proceso de elección. ¿Qué pasaría si no lo hiciera...? ¿Continuaría la vida? ¿Cuáles serían las consecuencias? Son respuestas que merece la pena considerar ya que podrías descubrir más opciones de las que tenías en cuenta.

*Algunas palabras de necesidad*

Deber	<i>Estar forzado a</i>	Se requiere	<i>No tener que</i>
<b>NO DEBER</b>	<i>Tener que</i>	<i>Ser necesario</i>	VERSE OBLIGADO
		Ser preciso	<i>Estar obligado a</i>

### Palabras de posibilidad e imposibilidad

Hay cosas que aunque no sean fáciles de conseguir están en el reino de lo posible. Por ejemplo, si te preguntas: "¿Puedo ser presidente de mi país?" La respuesta es SÍ, aunque resulte difícil.

Hay otras cosas que simplemente no van a suceder, por ejemplo aspirar a que tu cuerpo gane 20 cm de altura después de los 20 años de edad.

En la mayoría de los casos, una persona que utiliza palabras de imposibilidad deja de funcionar con la actitud mental de la responsabilidad.

No ha comprendido que la vida de uno es la consecuencia de las propias acciones o inacciones, que la vida puede cambiarse y recrearse.

*Algunas palabras de posibilidad e imposibilidad*

Poder	<i>Podría</i>	Tal vez	Considerado	Elegir	<i>Ser capaz de</i>	<i>No hacer</i>
<b>PODRÁ</b>	Haría	Podía	<i>Es posible</i>	QUIZÁ	No poder	<b>NO PODRÍA</b>

### Pérdida percibida de elección

Cuando escuchas a otros y oyes un término de necesidad, por lo general, indica una limitación autoimpuesta, lo mismo sucede cuando te oyes a ti mismo emplear alguno de estos términos, por ejemplo, tengo que estudiar para el examen.

Cuando hablas con otros puedes emplear términos de necesidad para motivar o dirigir sus acciones, para imponer restricciones y para limitar opciones, por ejemplo: ¡no puedes salir de casa! ¿podrías ser más organizado?

John J. Emerik.



Hay momentos de la vida en que es necesario preguntarse si existen otras opciones.

## Observaciones, conclusiones, juicios y opiniones

Cada vez que hablas con otras personas tienes la posibilidad de expresar observaciones, conclusiones, juicios y opiniones, que permiten dar a conocer tus ideas. Estas cuatro posibilidades de expresión tienen repercusiones sobre las relaciones con los otros.

### Observaciones

Consisten en describir la información visual sobre lo que ocurre, sin hacer ninguna interpretación.

Por ejemplo:

- "Me doy cuenta de que esto te pone enojada".
- "Puedo ver que tu cuaderno está manchado".

En la comunicación es necesario que las observaciones sean presentadas con respeto hacia el otro.

### Opiniones

Una opinión es una idea formada de una cosa que se puede discutir; es una creencia personal o apreciación en relación con un asunto particular.

Algunas veces presentamos nuestras opiniones como si fueran hechos indiscutibles; de esta manera se desconoce que cada persona tiene derecho a sus propias opiniones e ideas y que nadie tiene la verdad revelada sino fragmentos de la realidad.

Con la  
comunicación  
expresamos

### Juicios

Los juicios son pensamientos en los que se afirma o se niega algo, que distinguen lo bueno de lo malo o lo verdadero de lo falso.

Por ejemplo, cuando afirmas: "Esto es lo más correcto que podemos hacer en el proyecto".

La gente funciona de acuerdo con lo que ha aprendido en la vida. Por eso cada uno tiene una idea de lo bueno o lo malo y tiende a juzgar de acuerdo con sus parámetros; sin embargo, intentar imponer tus juicios a los demás se considera un abuso, pues tu papel no es juzgar a los demás.

### Conclusiones

Una conclusión es una proposición a la que se llega después de considerar la evidencia y las discusiones.

Por ejemplo, cuando dices: "Es necesario tomar una decisión acerca de este trabajo."

Lo clave en la comunicación es que las conclusiones sean producto del consenso. De lo contrario, es decir, si es producto de interpretaciones personales, se corre el riesgo de presentar las conclusiones como si fueran verdades reconocidas por todos, sin considerar más opciones. Esto genera un ambiente de intolerancia.

- Si tienes ante ti a un oyente hostil debes actuar con cautela cuando expreses observaciones, conclusiones, opiniones y juicios, para evitar herirlo.
- Si has conseguido sintonía con quien te escucha, el proceso de entendimiento y comprensión de tus ideas será más eficaz.

- En todo caso, evita imponer tus observaciones, conclusiones, juicios, y opiniones acerca de los demás debido a su alto potencial para crear desacuerdo o debate.

## Vocabulario

**Hostil (p. 45):** actitud de discrepancia, adversidad o agresión.

**Cautela (p. 45):** precaución o prudencia al actuar.



## El poder de la palabra

Las palabras tienen mucho poder pues implantan imágenes en la mente; forman ideas o pensamientos que generan acción y afectan positiva o negativamente a las personas que las escuchan. Esto quiere decir que las palabras tienen la virtud de ser destructoras y también de ser creadoras.

Tienes una gran responsabilidad, cuando te comunicas con alguien, pues tus palabras tienen un gran poder de influencia. Por eso, utiliza con conciencia esta herramienta, exclusiva de los seres humanos.

### Dónde queda el W.C.

En cierta ocasión, los miembros de una familia inglesa que pasaba unas vacaciones en Escocia, en uno de sus paseos observaron una casita de campo que de inmediato les interesó, causándoles una impresión cautivadora, para pasar su próximo verano.

Indagaron quién era el propietario y resultó ser un pastor protestante, al que se dirigieron para pedirle que les mostrara la finca. El propietario se la enseñó. Tanto por su comodidad como por su situación fue del agrado de la familia, la cual quedó comprometida a tomarla en alquiler para la próxima temporada de verano.

De regreso a Inglaterra, repasaron detalle por detalle cada una de las habitaciones de la casita y de pronto la esposa recordó no haber visto el W.C. (abreviatura de baño, en inglés). Debido a lo práctico del temperamento de los ingleses, rápidamente decidió escribir al pastor, preguntando por 'ello' en los siguientes términos:

#### Estimado pastor:

Soy miembro de la familia que hace unos días visitó su finca con deseos de alquilarla para nuestras próximas vacaciones y como omitimos enterarnos de un detalle, deseáramos nos indicase más o menos en dónde queda el W.C.

Finalizó la carta como es de rigor y se la envió al padre pastor. Al abrirla extrañado éste, y desconociendo la abreviatura W.C. pero creyendo buena mente que se trataba de una capilla de su propia religión que se llamaba Weels-Chapel, (cuya abreviatura es exactamente W.C.) contestó de la siguiente manera:

#### Estimada Sra.:

Tengo el agrado de informarla que el lugar al que se refiere queda sólo a 12 kilómetros de la casa, lo cual es algo molesto, sobre todo si se tiene la costumbre de ir con frecuencia, pero algunas personas se llevan la comida y permanecen en el lugar durante todo el día, algunas gentes viajan a pie y otras en tranvía y de ordinario llegan en el momento preciso. Hay lugar para 400 personas cómodamente sentadas y 150 de pie; los asientos están forrados de terciopelo y púrpura y hay aire acondicionado para evitar las sofocaciones.

Se recomienda llegar temprano para poder coger sitio. Mi esposa por no hacerlo así, hace 10 años, tuvo que soportar todo el acto de pie, y desde entonces no utiliza este servicio en la posición normal y corriente.

Los niños cantan a coro y se sientan juntos. A la entrada se les reparte un papel a cada uno, y las personas a las que no les alcanza la repartición pueden utilizar libremente el del compañero de asiento, pero al salir deben devolverlo para continuar dándole uso todo el mes. Todo lo que dejen depositado en ese lugar será para dar de comer a los pobres del hospicio.

Hay fotógrafos especiales que toman fotos desde diversas posiciones y ángulos de la sala, las cuales serán publicadas en el diario de la ciudad en la sección 'Vida social', así el público podrá conocer a las personalidades que asisten a actos tan humanos.

Y así terminó la carta. Los ingleses al recibirla quedaron a punto de desmayarse y decidieron cambiar de lugar de verano.



### Desarrolla competencias *interpersonales*

Del cuento, describe lo que ocurre y analiza la utilización de generalizaciones, distorsiones, eliminaciones y construcciones.



Amplía información en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema6/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema6/profundiza/)

# EVALUACIÓN

1. ¿Por qué se afirma que el lenguaje transmite mucho más que palabras?
2. Explica en qué consisten las barreras de la comunicación.

Barrera	Significado e implicaciones
Eliminación	
Generalización	
Construcción	
Distorsión	

3. ¿En qué consiste el poder de las palabras?
4. Describe una situación de tu salón de clases en la que se haya presentado barreras en la comunicación. Identifica causas y consecuencias. Comenta con una compañera o un compañero.



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

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Paso 4

Ya tienen claro el tipo de negocio que van a desarrollar. También cuentan con información clave, a partir del 'piloto' desarrollado.

Ahora es clave encontrar un nombre interesante para la empresa.

Hay unos lineamientos que pueden seguir para definir un nombre que cumpla con tres requisitos:

- Que impacte y sea reconocido de manera inequívoca en el mercado.
- Que los futuros compradores o clientes asocien la empresa con el producto ofrecido.
- Que genere recordación (memoria) en el mercado.

Si se tratara de una empresa formal, es decir, una empresa que cuenta con todos los permisos y requisitos de ley, lo primero que debe hacerse es consultar el nombre elegido en la Cámara de

Comercio, para que esta entidad no lo rechace porque ya existe.

Hoy en día este trámite se puede hacer por Internet y no tiene ningún costo. También se puede llevar a cabo de manera presencial en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio.

La misión, en esta parte del proyecto es escoger un nombre interesante e impactante para la empresa y consultarlo en la Cámara de Comercio en cualquiera de las dos formas; después de investigar sobre el nombre llévenle el informe a su profesor o profesora y compartan en clase con sus compañeros y compañeras.

Continúen con la reflexión entorno a la importancia de organizar una degustación agradable, en la página 52.



# Trabajo en grupo y equipo de trabajo

## Logros

- Identificar algunas dificultades del trabajo en equipo.
- Establecer las diferencias entre el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.
- Valorar estrategias para enfrentar las dificultades de los equipos de trabajo.

## Saberes previos

- ¿Cuál consideras que es la diferencia entre involucrarse y comprometerse?
- Describe una situación en la que consideres hayas trabajado en equipo.
- ¿Qué dificultades crees que se pueden presentar en un equipo de trabajo? ¿Por qué?

## Trabajo en grupo

El trabajo en grupo es la suma de las tareas individuales. En este tipo de trabajo se comparte información, perspectivas e ideas, para tomar decisiones que ayuden a cada persona a realizar mejor su trabajo y para reforzar los niveles individuales de desempeño.

En el trabajo en grupo por lo general, las personas se involucran, es decir, aportan y trabajan

con lo que se les pide. Sin embargo, los miembros sólo se limitan a cumplir, una tarea específica.

## Equipo de trabajo

En un equipo se trabaja en cooperación con otros de una manera coordinada, armónica y enfocada a un objetivo común, aprovechando las fortalezas de cada persona. Estas fortalezas se potencializan a favor del grupo mediante la sinergia.

En un equipo de trabajo las personas se comprometen. Esto significa que luchan por cumplir con las metas comunes, como si fueran propias. Las personas no se limitan a cumplir con lo mínimo; por el contrario, dan al máximo y, si es necesario, hacen sacrificios.

## Vocabulario

**Desempeño (p. 48):** grado de efectividad o alcance de un logro propuesto.

**Sinergia (p. 48):** integración y coordinación de dos o más elementos para conformar uno nuevo, por ejemplo, la adecuada unión de un motor, unas llantas y otros sistemas forma un automóvil.



## Diferencias

El trabajo que se realiza en grupo y el que se realiza en un equipo tienen algunos rasgos comunes; sin embargo, existen grandes diferencias entre estas dos formas de trabajo.

Trabajo en grupo	Equipo de trabajo
El nivel de desempeño es igual a la suma de los logros individuales de los integrantes $1 + 1 = 2$ .	El nivel de desempeño es mayor que la suma de todos los logros individuales de los integrantes: sinergia $1 + 1 =$ mucho más que dos.
Su enfoque es hacia los objetivos y los logros individuales.	Existe compromiso común respecto a un propósito en el que todos los integrantes creen y apoyan.
Los integrantes del grupo no son responsables de otros resultados que no sean los propios.	Los integrantes trabajan en cooperación con otros y están dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda. Ponen atención a las necesidades de los otros y no sólo a las propias. Se ayuda a los compañeros a triunfar.
El trabajo es producto de tareas individuales.	El trabajo es un producto de las actividades colectivas.
Logros independientes, ambientes competitivos, protagonismos y rivalidades internas.	El logro es general, como equipo. Se apoya el crecimiento personal de todos los integrantes y el ambiente en armonía.
Las habilidades, en los grupos son aleatorias, es decir, casuales y variables.	Sus integrantes poseen competencias complementarias para contribuir al logro de un objetivo común.
Existe un líder fuerte y la toma de decisiones es unilateral.	El liderazgo y la toma de decisiones son compartidos.



Los equipos que tienen una buena base de confianza discuten y logran acuerdos.

## Dificultades y en el trabajo en equipo

Al iniciar, los integrantes de un equipo de trabajo se encuentran ilusionados, con ganas de trabajar, orgullosos de pertenecer al equipo, pero, poco a poco, este ambiente cordial puede deteriorarse como resultado de la convivencia, pues no todas las personas son iguales.

Las diferencias de carácter y de personalidad entre los integrantes del equipo pueden generar actitudes negativas que se manifiestan a través de la tensión, los roces, la rivalidad, la resistencia al cambio, el negativismo, las luchas de poder y el temor.

Las actitudes negativas debilitan la **confianza** que es el pilar sobre el cual cualquier equipo de trabajo debe funcionar, pues es sobre ella que se construyen los vínculos de afecto y compromiso entre los miembros del equipo.

## Vocabulario

**Carácter (p. 49):** tendencia de una persona a seguir cierto tipo de comportamientos.

**Personalidad (p. 49):** conjunto de características que constituyen o definen a una persona.

## La falta de confianza genera:

### Carencia de compromiso

Porque la falta de confianza genera ambientes de temor en los cuales las personas no tienen la oportunidad de expresar sus ideas. En consecuencia, se acomodan a las situaciones y disminuye el compromiso. Sin confianza no hay compromiso.

### Miedo al conflicto

Cuando no hay confianza la gente no se expresa por temor al conflicto y se presenta un profundo miedo a discutir. Esto, a su vez, crea un ambiente de "armonía artificial" que trae consigo acumulación de cargas emocionales, las cuales generan conflictos personales.

### Desmotivación

Los conflictos generados en un equipo pueden tener incidencia en la motivación de algunos de sus miembros, pues en general, las personas prefieren trabajar en ambientes cálidos, seguros y de confianza.

Por eso cuando las personas perciben que sus ideas son honestamente escuchadas, suelen dar lo mejor de sí, aunque su idea no se imponga.

### Incapacidad de exigir y realizar seguimiento

Ante la falta de confianza, resulta difícil pedirles cuentas a los demás y decirles, en forma directa, aquello en lo que están fallando, por miedo al conflicto.

Esta actitud fortalece la mediocridad y la inequidad con los que realmente aportan.

## Formas de demostrar confianza

Existen muchas formas de demostrar confianza en una persona. Entre otras:

**Delegarle tareas importantes.** La magnitud de las tareas encomendadas y la importancia de las mismas son los parámetros que miden el grado de confianza que tenemos en una persona. Demuestra confianza, dándole la ejecución de tareas importantes a los demás. Esto ayudará a crecer a esa persona y ese crecimiento es mejor en un ambiente de mutua confianza.

**Delegarle autoridad.** Esta es una de las mayores muestras de confianza que se puede dar a una persona, lo cual genera un gran compromiso.


**Concederle libertad.** Es clave permitir que las personas cumplan con sus tareas, sin necesidad de acosarlas. Para esto es clave que las reglas, las tareas y los tiempos sean claros.

**Otorgarle el beneficio de la duda,** es decir, no juzgar ni acusar a alguien sin haber tenido la oportunidad de profundizar en el tema y de haber escuchado todos los argumentos. Trata de conocer los motivos para hacer lo que hizo, aun cuando el resultado sea erróneo.

Adaptado de: <http://ldomolinap.blogspot.com/2008/03/la-importancia-de-la-confianza.html>

La confianza se gana no se otorga.

## Desarrolla competencias interpersonales

1. ¿Qué es más benéfico: trabajar en equipo o trabajo en grupo. Explica tu apreciación.
2. ¿Qué sucede en las relaciones entre las personas cuando la confianza se deteriora?
3.  Juega con los conceptos trabajados en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema7/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema7/actividad/)



## Actitudes frente al éxito y el fracaso

Otros factores que afectan el trabajo en equipo se concentran en ciertas actitudes que se asumen frente al éxito o al fracaso. Entre esas actitudes están la arrogancia y el pánico.

### La arrogancia

La arrogancia es una actitud que se manifiesta en un excesivo orgullo, lo cual lleva a no valorar lo suficiente a los compañeros, la disciplina, las normas y las obligaciones adquiridas. Las personas arrogantes sobreestiman sus propias capacidades, se ven como estrellas solas y se olvidan que son parte de un equipo.

### El pánico

En el proceso normal de realizar las tareas, se cometen algunos errores de ejecución. Errores que en momentos de presión pueden desencadenar pánico, es decir, una sensación súbita y angustiosa de perder el control, lo cual conlleva a bajar el ánimo, dispersar información y no permitir pensar con claridad.

Los estados anímicos son contagiosos, sobre todo entre personas que saben que dependen unas de otras. Cuando sucumbes al pánico tu ansiedad se puede propagar en reacciones emocionales en cadena que afectará a muchas personas.

Las emociones positivas acercan a la gente y las emociones negativas tienden a distanciarlas. El contagio de emociones positivas puede mejorar la cooperación, reducir los conflictos y aumentar la percepción de optimismo con lo cual aumenta la productividad. Las emociones negativas tienen el efecto contrario.

En la vida hay muchas situaciones sobre las que no tienes control, pero sí puedes escoger el modo de responder a ellas.

### ¿Qué hacer frente a las dificultades y los conflictos?

Frente a las dificultades que puedan surgir en un equipo son indispensables, entre otras, las siguientes actitudes: la comunicación, el respeto mutuo, el conocimiento profundo de los puntos fuertes de los demás, el deseo de trabajar en equipo y ayudar a los compañeros a triunfar, y un entorno de liderazgo compartido que empodere. Todo esto refuerza la confianza de los unos en los otros.

## Vocabulario

**Armonía artificial (p. 50):** falsa sensación de que la convivencia y las relaciones personales están funcionando bien.



Amplia información en:

[http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema7/profundiza/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema7/profundiza/)

# EVALUACIÓN

1. Selecciona cuatro diferencias entre trabajo en grupo y equipo de trabajo. Reproduce y completa el cuadro.

Diferencias	Características

2. ¿Por qué se afirma que en un equipo de trabajo las personas se comprometen y en un grupo sólo se involucran? Plantea ejemplos para explicar tu respuesta.
3. ¿De qué manera actúa el líder en un grupo y de qué manera en un equipo de trabajo?
4. ¿Cuál es la relación entre la falta de confianza y actitudes como la desmotivación y la falta de compromiso en un equipo de trabajo?
5. ¿Cuáles pueden ser los efectos de la arrogancia de alguno de los miembros de un equipo de trabajo?



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

## PROYECTO

## EN CONSTRUCCIÓN

### Paso 5

Es clave hacer una presentación de los productos, en la que se deben destacar sus beneficios, por ejemplo:

#### Ejemplo 1. Venta de garaje

- Buenos días. Gracias por apoyarme en esta idea de negocio. De lo que ustedes me digan podré realizar las modificaciones para mejorar.
- Tengo una colección de objetos usados para la venta. Con los fondos que obtenga podré ampliar la variedad de mis productos y ofrecerles la próxima vez un mejor surtido. Por su parte, ustedes obtendrán productos de buena calidad por precios muy bajos.
- Por ejemplo, este radio antiguo no sólo sirve para escuchar sus programas favoritos; también es una excelente decoración para su sala o habitación.

#### Ejemplo 2. Venta de un postre (arroz con leche)

Puede tener la misma introducción del primer ejemplo y resaltar:

- Este arroz con leche es casero y su elaboración es igual a la de las abuelas; es decir, hemos aplicado un proceso impecable en términos sanitarios y los ingredientes son de excelente calidad, naturales y sin preservativos.
- Los invitamos a una degustación para que se animen a comprar.

Ahora, elaboren el guión de la presentación de su producto.

Continuen el desarrollo del proyecto en la página 58.

# 8 Características de un líder

## Logros

- Reconocer las características fundamentales de un líder.
- Diferenciar la figura de un jefe de la de un líder.
- Valorar la importancia de la confianza en las relaciones personales.

## Saberes previos

- ¿Qué condiciones consideras que debe tener una persona para convertirse en líder?
- ¿A qué personas de tu comunidad las consideras líderes? Explica tu respuesta.

### ¿Cómo es un líder?

Un líder es una persona que con su mejor esfuerzo de comunicación, motivación, superación y acompañamiento logra que los integrantes de su equipo se comprometan en su crecimiento personal y profesional para alcanzar con satisfacción unas metas propuestas. Esto significa tener habilidad para la planeación, lo cual está asociado con el conocimiento de sus propias fortalezas y debilida-

des y las de los demás, en quienes cree. Por eso, un líder sabe delegar.

En este sentido, un líder tiene una gran capacidad para comunicarse, es decir, exponer sus ideas y escuchar a los demás, lo cual está ligado al carisma, que es el don de atraer, llamar la atención y ser agradable a las personas. El líder utiliza este don para interesarse genuinamente por la gente e influir positivamente sobre ella.

### Las acciones de un líder

implican

congruencia

es decir

- Practicar lo que predica.
- Expresar coherencias entre el pensamiento, las palabras y las acciones.

constancia

es decir

- Mantener las metas a pesar de las adversidades.
- Seguir, perseguir y construir las cosas.

transparencia

es decir

- Responder con un estilo constante ante todas las circunstancias.
- Mantenerse ecuánime con todas las personas.

◀ Un líder debe generar confianza.



## Características de un líder

### Actúa con compromiso

El líder sabe a dónde va, sabe lo que quiere lograr, sabe qué debe hacer y para qué hacer las cosas. Compromete a sus seguidores haciéndolos partícipes, conjuga la voluntad de todos y las une.

### Cree en los demás

El éxito de un líder está en que los seguidores lo superen. En esto consiste la calidad del líder.

### Ofrece trato respetuoso

El líder acepta a la gente como es, no como le gustaría que fuera. Ofrece trato respetuoso y muestra alto grado de sensibilidad interpersonal.

### Permite que la comunicación fluya

El líder potencializa a la gente. Le habla a cada seguidor, según su nivel de comprensión. Con esto, crea confianza para que las personas sean capaces de dar los pasos necesarios en el logro de los objetivos propuestos. El líder cree y confía en la gente. Infiere y convence con la razón, la justicia y el afecto.

### Mantén actitudes positivas

Asimila los errores aprendiendo de ellos, manteniendo una actitud mental que le permite intentarlo una y otra vez.

### Busca resultados

Un líder persiste en la búsqueda de resultados, por medio del trabajo en equipo, en un ambiente de armonía y de reconocimiento de los méritos de los miembros del equipo.

### Se adapta al cambio

Un líder no se conforma. Busca diversas soluciones y permanece atento a las variaciones que se presentan en el entorno.

### Desarrolla la creatividad e innovación

El líder busca permanentemente información, nuevas ideas y estrategias para mejorar procesos y lograr resultados óptimos, minimizando riesgos.

### Promueve el aprendizaje

El líder siempre está aprendiendo algo nuevo. No se percibe producto terminado. Además busca que los demás sean mejores, crezcan y se desarrollen como personas y en el oficio de su profesión.



### Nelson Rolihlahla Mandela

Fue el primer presidente de Sudáfrica en ser elegido por medios democráticos. Tiempo antes de ser elegido presidente, fue un importante activista contra el apartheid por lo que estuvo encarcelado durante 27 años. Como líder, se destacan actitudes como el optimismo, la serenidad, la adaptabilidad y la firmeza frente a los propósitos.



### Walt Disney (1901 – 1966)

Productor, director y guionista estadounidense. Fue el fundador, junto con su hermano Roy, de The Walt Disney Company, una de las empresas más importantes del cine de dibujos animados.

Como líder se caracterizó por ser visionario, comunicador, planeador y habilidad para conformar equipos de trabajo.

### Madre Teresa de Calcuta

Religiosa albanesa, nacionalizada india que dedicó su vida a la asistencia a los más necesitados. Fundó la Congregación de las Misioneras de la Caridad, dedicada a los «más pobres de entre los pobres», que logró difundirse en la India y en otros países del mundo. Entre sus cualidades como líder está la tenacidad, el espíritu trabajador, la entrega y la claridad frente a las metas.

### Oprah Gail Winfrey

Presentadora de televisión estadounidense, que después de ser una niña pobre y rodeada de problemas, se convirtió en una de las mujeres más influyentes del mundo, ganadora de múltiples premios y reconocida como la mujer más rica de la tierra y la primera mujer afrodescendiente en ser multimillonaria. Como líder se destaca por su habilidad comunicativa, su conciencia social y confianza en sí misma.

### Irena Sendler o Sendlerowa (1910-2008)

Enfermera polaca, conocida como «El Ángel del Gueto de Varsovia», que durante la Segunda Guerra Mundial ayudó y salvó a más de dos mil quinientos niños judíos. Al ser descubierta por esta actividad fue apresada y torturada. Con ayuda, logró escapar. Fue candidata al Premio Nobel de la Paz en 2007. Entre sus cualidades, como líder, se destacó por su valentía, fijación de metas retadoras, trato humano, actitud positiva y creatividad.

### Simón Bolívar (1783 – 1830)

Militar y político venezolano, que se destacó en los procesos de independencia de Bolivia, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. Le fue concedido el título honorífico de Libertador por el Cabildo de Mérida en Venezuela. Como líder fue luchador incansable, emprendedor, tranquilo y empático, lo que sumado a su agudeza, le hizo un hombre socialmente agradable y lleno de positivismo.




### Matilde Petra Montoya Lafragua

Nació en la Ciudad de México el 14 de mayo de 1859. Después de muchos obstáculos impuestos por la sociedad, pudo convertirse en la primera mujer en estudiar medicina en México. La doctora Montoya fue de gran importancia en el impulso para que otras mujeres estudiaran medicina en una época en la que la sociedad reprobaba la participación de la mujer en actividades fuera del hogar. Se destacó por su tenacidad, perseverancia, asunción de riesgos, alta autoestima y fijación de propósitos.

### Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Lee la biografía de un personaje a quien tú consideres líder, puede ser del área empresarial, social, política, económica o deportiva y escribe diez características de su personalidad que lo identifiquen como líder.
2. Cita un ejemplo de alguien de tu colegio o comunidad que consideres líder. Explica por qué.

3.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimiento norma.com/nivel\\_c/tema8/actividad/](http://www.emprendimiento norma.com/nivel_c/tema8/actividad/)



## Diferencias entre el jefe y el líder

	Jefe
<b>Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es impuesta por la organización.</li> <li>• Es un privilegio de mando.</li> <li>• Empuja al grupo, dice yo, yo...</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llega a tiempo.</li> <li>• Mira por sus propios intereses y no por los de la totalidad del equipo de trabajo y de la empresa.</li> </ul>
<b>Asignación de tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace del trabajo una carga.</li> <li>• Ordena a cada quien lo que tiene que hacer mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No asume sus errores. La culpa es de los demás.</li> <li>• Busca al culpable cuando hay un error. Sanciona, castiga, reprende.</li> </ul>
<b>Decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dedica a marcar su criterio y decisión a los miembros de su grupo sin contar con su opinión.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se limita a oír a sus colaboradores sin prestar la más mínima atención a sus preocupaciones o necesidades.</li> </ul>
<b>Estrategia de trabajo / resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupo. Desempeño igual a la suma del trabajo individual de cada colaborador.</li> <li>• Se dedica a hacer su trabajo sin pena ni gloria, sin aportar nada extra.</li> </ul>
<b>Trato hacia los demás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira miedo.</li> <li>• Desconfía de la gente, por eso le gusta tener todo controlado.</li> <li>• Su trato es distante y diferenciador, tiene a su grupo de favoritos, dejándose influenciar por ellos según le interese. A él no le importan las injusticias porque tiene un criterio subjetivo a la hora de decidir.</li> </ul>
<b>Entrenamiento y educación / aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se preocupa por las necesidades formativas de sus colaboradores, de desarrollo profesional y personal. Los moverá de posición como estrategia para conseguir sus fines.</li> <li>• Considera la capacitación una pérdida de tiempo y de recursos.</li> <li>• Opaca los talentos del personal por miedo a ser superado y desplazado.</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gusta tener todo controlado, sin dejar libertad de acción entre los integrantes de su equipo. Cada uno tiene unas funciones muy específicas de las que no se pueden salir.</li> </ul>
<b>Manejo de conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita la confrontación. No da la cara, dejando el trabajo sucio a otras personas para intentar salir "de rositas" siempre. No es consciente de que sus acciones conllevan consecuencias que deberá asumir.</li> </ul>

## Lider

- Es otorgada por las personas en reconocimiento de sus aptitudes y actitudes.
- Es un privilegio de servicio.
- Va en frente del campo comprometiéndose con sus acciones.
- Llega antes, un pie adelante del equipo.
- Prima los intereses grupales sobre los individuales, lo más importante es el grupo.
- Hace del trabajo un privilegio.
- Da ejemplo. Trabaja con y como los demás. Es congruente con su pensar, sentir, actuar.
- Asume la responsabilidad, pase lo que pase. Nunca busca culpables de los errores, busca alternativas de solución.
- Evita decisiones arbitrarias. Busca la opinión de las personas y el consenso.
- Está dispuesto a escuchar con atención y establece una comunicación basada en la confianza y en el respeto.
- Trabaja en equipo y busca sinergias, es decir, la integración de las fortalezas de los miembros del equipo.
- Inspira e influye. No se contenta con lo posible, sino con lo imposible.
- Otorga confianza y confía en su gente.
- Empodera a la gente.
- Es cercano en el trato.
- Trata a la gente con cordialidad.
- Siempre es el mismo sin importar las circunstancias.
- Acepta a la gente como es, no como le gustaría que fuera.
- Identifica y promueve las fuerzas y talentos de sus colaboradores.
- Capacita permanentemente para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- Su ideal es ser superado por sus colaboradores.
- Revisa procesos y acompaña. Hace que cada vez asuman mayores responsabilidades. Delega tareas cada vez más complejas lo que hace que las personas se sientan útiles e importantes.
- Asume errores y da la razón a los demás cuando la tienen.
- Busca siempre la mejor solución pensando en el bien común.

# EVALUACIÓN

1. ¿Qué es un líder?
2. Elabora dos caricaturas, una que represente un líder y otra que represente un jefe. Expón tus caricaturas al resto de la clase.
3. En los diferentes ambientes: escuela, comunidad o trabajo, ¿qué debe predominar: los jefes o los líderes? Argumenta tu respuesta.
4. Imagina que eres el líder de una empresa orientada a crear formas y programas de protección al ambiente. Plantea qué acciones realizarías para lograr los mejores resultados.
5. Relaciona la actitud con la idea.

Congruencia
Integridad
Predictibilidad
Constancia

Respetarse a sí mismo.
Mantener la ecuanimidad con las personas.
Practicar lo que solicita a los otros.
Mantener el rumbo a pesar de las adversidades.

6. Busca en la sopa de letras siete características de un líder. Utilízalas para elaborar en tu cuaderno, la descripción de un líder.

C	R	E	A	T	I	V	I	D	A	D	N
O	S	D	R	G	H	H	D	Q	Z	A	D
M	I	S	I	O	N	I	E	J	N	N	A
U	Q	B	L	T	Q	O	A	L	A	M	S
I	W	G	K	A	W	A	L	Ñ	I	Q	D
C	S	B	J	R	E	S	I	Z	F	W	F
A	D	B	M	T	R	D	S	X	N	E	G
C	X	M	N	F	T	F	M	C	O	R	H
I	F	J	G	D	Y	G	O	V	C	T	J
O	A	P	R	E	N	D	I	Z	A	J	E
N	C	O	U	H	U	H	K	B	N	Y	C



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

## PROYECTO

# EN CONSTRUCCIÓN

### Paso 6

Un punto importante para la presentación de los productos es reflexionar sobre la trascendencia que tiene el ofrecer una degustación para cautivar a futuros consumidores.

El manejo de la degustación y el recuerdo que dejen en la mente de los clientes son fundamentales, y para ello deben diseñar una estrategia de comunicación efectiva.

Observen en la televisión, en los almacenes, en revistas, en internet, la forma como las personas promocionan sus productos, y a partir de esto creen sus propias ideas para diseñar la estrategia de comunicación para hacerle publicidad a su producto.

Con estas herramientas, elaboren avisos, pancartas y utilicen el correo electrónico para promocionar su producto o recordarles a sus familiares, amigos y vecinos que tienen un negocio en el que venden un delicioso o especial producto.

**La buena presentación en la publicidad es fundamental para llamar la atención hacia un producto.**

Continúen el desarrollo del proyecto en la página 62.

# 9 ¿Qué causa un conflicto?

## Logros

- Identificar las causas de los conflictos.
- Relacionar las formas de percibir el mundo con la generación de conflictos.

## Saberes previos

- Describe una situación en la que enfrentaste un conflicto. Explica si se solucionó y cómo.
- ¿Por qué razones consideras que puede surgir un conflicto?

## Conflicto

Un autor llamado Stephen Robbins dice que un conflicto es un desacuerdo en torno a algún tema o asunto, en el cual cada parte cree tener la razón, pero con la atenuante de que existe una incapacidad de ambas partes para persuadir a la otra.

Según dicho autor, un conflicto se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses.

Otro autor, de apellido Torrego, complementa diciendo que en un conflicto dos o más personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles, o son percibidos como incompatibles, donde juegan un papel muy importante las emociones y los sentimientos.

Independientemente de las razones y el tipo de conflicto existente, es clave entender que los conflictos en sí no son buenos ni malos. Todo depende de la forma como se enfrenten y solucionen. En este sentido, la relación entre las partes en conflicto puede salir robustecida o deteriorada.

-Todavía no tienes edad para salir por ahí con tus amiguitas. Eres una niña. Te lo he repetido una y otra vez. ¡No sales!

-Ya no me digas niña. Tengo 13 años, todas las otras chicas de mi curso ya salen solas. ¡Eres injusta!



## Vocabulario

**Incompatible (p. 59):** situación en la que dos o más elementos no están de acuerdo, chocan o están en contradicción.

**Persuadir (p. 59):** convencer a alguien con razones.

## ¿Qué implica un conflicto?

Todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan, es decir, que tienen una relación de doble sentido, donde A se comunica con B y B se comunica con A.

Toda relación entre dos personas, entre una persona y un grupo o entre grupos, implica necesariamente un proceso de comunicación, que puede ser verbal, escrito y, sobre todo, corporal. En este proceso, en el que interactúan dos o más partes, es en el que se produce el conflicto.



Las situaciones de conflicto consumen una alta cantidad de energía.

Nadie puede garantizar que todo conflicto podrá ser resuelto, pero se pueden asumir actitudes e implementar algunas técnicas que permitan abordarlos eficientemente.

## Las formas de ver el mundo y los conflictos

Cada persona tiene una forma de percibir y entender el mundo, es decir, cada persona tiene perspectivas diferentes de la vida y concepciones distintas de cómo funciona el mundo. A veces las ideas de una persona son muy

similares a las de las demás, otras veces son muy distintas.

En general, un conflicto puede surgir cuando no existe respeto por el modelo de mundo de la otra persona, cuando no se manifiesta respeto por las diferencias, cuando no se reconoce que cada persona tiene derecho a sus propias opiniones e ideas, lo cual es diferente al conformismo o a tener que tolerar ciertas conductas derivadas de ellas.



## Desarrolla competencias **interpersonales**

Revista Futuro. Qué son los conflictos. Francisco A. Muñoz

1. Los conflictos forman parte de nuestra vida. Cuéntale a una persona de tu familia lo que entiendes por conflicto y pídele que te comparta algún conflicto importante que haya tenido en su vida. Puedes basarte en las siguientes preguntas:
  - a. ¿Qué fue lo que dio origen al conflicto?
  - b. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que el conflicto dejó en la vida de esta persona?
  - c. ¿Cómo se solucionó el conflicto?
  - d. Si ahora tuviera la oportunidad de cambiar alguna situación vivida durante el conflicto, ¿qué cambiaría y por qué?

2. Escribe tus conclusiones y preséntalas al curso.

3.  Juega con los conceptos trabajados en: [http://www.emprendimientonorma.com/nivel\\_c/tema9/actividad/](http://www.emprendimientonorma.com/nivel_c/tema9/actividad/)

## ¿Porqué ocurren los conflictos?

Stephen Robbins clasifica en tres grupos todas las posibles causas de un conflicto: las personales, las derivadas de las comunicaciones y las estructurales o del entorno.

### Causas personales

En este grupo se ubican los valores, las creencias individuales y las características de la personalidad que explican el temperamento y el modo de ser, lo cual marca las diferencias entre una y otra persona.

Pertencen a este grupo, fundamentalmente, las percepciones y las emociones como los deseos, las aspiraciones, las frustraciones, los celos, la envidia, la necesidad de reconocimiento o de ser respetado, las ansias de progreso, entre otras.

Es posible que una persona, cuyo carácter sea autoritario y descomedido, llegue a generar innumerables conflictos con otras. Igual puede suceder entre dos personas con creencias opuestas, por ejemplo, entre una profundamente religiosa y otra no creyente.

### Causas derivadas de las comunicaciones

Entre los problemas de comunicación están los malentendidos, la desinformación, los problemas semánticos, las mentiras o engaños, los gestos y las actitudes que forman parte del lenguaje corporal, la falta de claridad, la transmisión de mensajes a través de terceros, entre otros. Todos estos problemas de comunicación pueden ser motores en la generación de conflictos.

### Causas estructurales o del entorno

El entorno tiene muchas variables que pueden afectar a las personas o a los grupos y a sus relaciones. Por ejemplo:



- Las disposiciones legales o normas que afectan a una persona o a un grupo. Ejemplo: las restricciones del día sin carro.
- La política tributaria del país, es decir, las normas sobre impuestos. Es posible que afecten la economía de las personas y de las empresas.
- La falta de trabajo.
- La baja calidad de un servicio determinado.
- Las condiciones de inseguridad.
- La escasez de recursos.
- El sistema de reconocimiento o premiación en una actividad determinada.
- El estilo de mando. Pueden ser igualmente conflictivos un estilo duro y exigente u otro que sea muy flexible y que no establezca límites y responsabilidades.
- Falta de claridad en las funciones de un determinado trabajo.



## Vocabulario

**Semántico (p. 61):** significado o interpretación de un determinado elemento o palabra.

# EVALUACIÓN

1. Completa el cuadro con ejemplos de conflictos en tu hogar, en tu colegio y con tus amigos. Identifica el tipo de causa y plantea posibles formas de solución.

	Tipo de causa	Formas de solución
En tu hogar		
En tu colegio		
Con tus amigos		

2. Investiga cuáles son los principales conflictos que surgen en la adolescencia, sus causas y consecuencias. Organiza una mesa redonda sobre el tema.
3. ¿Qué conflictos has visto en los noticieros de televisión? Identifica algunas causas de los mismos.



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

## PROYECTO

### EN CONSTRUCCIÓN

#### Paso 7

Es clave que antes de hacer el lanzamiento oficial del negocio, revisen la siguiente lista de chequeo para determinar si está listo.

Aspectos a evaluar	SÍ	NO
¿Han diseñado un servicio que evidentemente necesita la gente?		
¿Tienen los fondos suficientes para empezar?		
¿Saben cuáles son los recursos necesarios para empezar?		
¿Tienen una efectiva estrategia de comunicación?		
¿Trabajan bien con las personas que los han apoyado?		
¿Han sido hábiles en el manejo de los problemas y conflictos?		
¿Cuentan con las habilidades personales para manejar el negocio?		
¿Están dispuestos a asumir los riesgos necesarios?		

En aquellas respuestas que hayan señalado con un "NO" es clave adelantar un plan para buscar alternativas que permitan superar la dificultad.

Continúen el desarrollo del proyecto en la página 70.

## Logros

- Identificar las cualidades para la toma de decisiones.
- Reconocer el proceso en la toma de decisiones.
- Valorar la importancia de evaluar la toma de decisiones.

## Saberes previos

- ¿Qué tienes en cuenta cuando vas a tomar una decisión?
- ¿Qué consideras es una corazonada?
- ¿Por qué crees que, a veces, decidir resulta difícil?

## Saber qué tornillo apretar

Algunas veces es un error juzgar el valor de una actividad simplemente por el tiempo que toma realizarla.



Un buen ejemplo es el caso del experto que fue llamado a arreglar una computadora muy grande y extremadamente compleja... una computadora que valía 12 millones de dólares. Sentado frente a la pantalla, oprimió unas cuantas teclas, asintió con la cabeza, murmuró algo para sí mismo y apagó el aparato.

Procedió a sacar un pequeño destornillador de su bolsillo y dio vuelta y media a un minúsculo tornillo. Entonces encendió de nuevo la computadora y comprobó que estaba funcionando perfectamente.

El presidente de la compañía se mostró encantado y se ofreció a pagar la cuenta en el acto.

-¿Cuánto le debo? -preguntó.

-Son mil dólares, si me hace el favor.

-¿Mil dólares? ¿Mil dólares por unos minutos de trabajo? ¿Mil dólares por apretar un simple tornillito? ¡Ya sé que mi computadora cuesta 12 millones de dólares, pero mil dólares es una cantidad disparatada! La pagaré sólo si me manda una factura perfectamente detallada que lo justifique.

El experto asintió con la cabeza y se fue. A la mañana siguiente, el presidente recibió la factura, la leyó con cuidado, sacudió la cabeza y procedió a pagarla en el acto, sin chistar.

La factura decía:

## SERVICIOS PRESTADOS

Apretar un tornillo: 1 dólar

Saber qué tornillo apretar: 999 dólares

Desarrolla competencias **interpersonales**

1. ¿Qué aspectos facilitaron que el experto solucionara de manera efectiva la situación?
2. Cuando tomas decisiones que consideras importantes, ¿cuáles son los principales ingredientes que tienes en cuenta?
3. ¿Qué opinas de los comentarios y la decisión del presidente de la compañía al saber el costo del trabajo del experto?



## Cualidades para tomar decisiones

Para hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes es necesario contar con unas cualidades, como:

Autoconocimiento

Intuición

Creatividad

Autocontrol

Razón

La experiencia.

Carácter

Análisis

### El carácter

En la toma de decisiones debes forjar un buen carácter. El carácter es el modo de ser que cada quien se va apropiando a lo largo de su vida.

El **carácter** es un componente que se ve fuertemente influido por el ambiente, la cultura, la educación, el entorno social y familiar, el núcleo de amistades o de trabajo, entre otros.

Uno de los factores esenciales del carácter es la **voluntad**, es decir, el autocontrol sobre los propios comportamientos, especialmente en las decisiones fundamentales en las que se ejerce libertad. La voluntad es clave cuando tomas decisiones que requieren sacrificio. Por ejemplo, cuando decides hacer ejercicio todas las mañanas, debes tener una dosis de voluntad para cumplir con esa meta.

### Profundiza

#### Cualidades personales para la toma de decisiones

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones.

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.
- **Buen juicio:** es decir, la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia. Se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla.
- **Creatividad:** La creatividad designa la habilidad para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. El mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas.
- **Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas.

Adaptado de: <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>

### Vocabulario

**forjar (p. 64):** construir, dar forma.



Amplia información en: [http://www.emprendimiento-norma.com/nivel\\_c/tema10/profundiza/](http://www.emprendimiento-norma.com/nivel_c/tema10/profundiza/)



## La intuición

La intuición, también llamada popularmente, corazonada o sexto sentido, es como un delicado radar que te permite anticipar ciertas situaciones.

La intuición implica escuchar esa idea o pensamiento que sobreviene de pronto y se afianza en tu mente con mucha seguridad como una gran verdad.

La intuición seguida de un completo análisis y planeación ha generado decisiones muy acertadas en el plano personal y empresarial.

## La razón

La razón consiste en reflexionar antes de actuar sobre los distintos cursos de acción y sus resultados.

La razón es clave, pues la toma de decisiones es una habilidad esencial en todos los aspectos de la vida, que exige evaluar los costos y los beneficios de las alternativas que tienen y estimar su probabilidad de ocurrencia.



### Profundiza

#### El sexto sentido


Todos los seres humanos tenemos cinco herramientas básicas que nos permiten explorar, desarrollar y entender nuestro mundo. Son los cinco sentidos, es decir, la vista, el olfato, el tacto, el gusto y el oído. Sin embargo, algunas veces se dice que existen otros sentidos de percepción que complementan los mencionados.

A ciencia cierta, sólo se tiene conocimiento de un sexto sentido, que es la intuición, su significado etimológico es mirar hacia dentro. La Real Academia de la Lengua la define como la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento. De allí que intuir es percibir íntima e instantáneamente una idea o verdad, tal y como si se tuviera a la vista, es un presentimiento que indica sobre algún hecho positivo o negativo que próximamente ocurrirá.



### Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Describe cómo es tu carácter. Comparte tu trabajo con un compañero o compañera, e identifiquen si están o no de acuerdo con cada descripción.
2. Plantea ejemplos en los que utilices tus cinco sentidos.
3. Crea una caricatura que evidencie la importancia del sexto sentido.

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



## La experiencia

Experiencia es algo que te ha pasado en un determinado momento de tu vida y que percibes a través de los sentidos. Incluye la situación que se ha presentado, la acción realizada y los resultados.

En la toma de decisiones la experiencia es un mecanismo clave puesto que éstas deben tomarse con base en una realidad, la cual es compleja debido al alto número de variables que entran en juego.

Todas las experiencias que vas adquiriendo en la vida no son hechos estériles, sino memorias que están guardadas en el cerebro. La acumulación de experiencia es larga y costosa, si se considera que los mayores aprendizajes son consecuencia de los propios errores.

Una experiencia de diez años supone una mayor amplitud de respuesta que la que puede tener una persona con una experiencia de cinco años.



▲ La experiencia te permite mejorar tus conocimientos y tomar decisiones acertadas.

Las posibilidades de adoptar decisiones más acertadas se potencian si aplicamos la fórmula: intuición + experiencia + conocimientos actualizados. Descuidar cualquiera de los elementos de la fórmula puede conducir directamente al error.



## La creatividad

La creatividad es la habilidad para combinar o asociar ideas de manera única, con el fin de lograr un resultado nuevo y útil.

La creatividad busca romper los patrones establecidos, pensar y observar los problemas de manera distinta. Se centra en producir propuestas, establecer objetivos, evaluar prioridades y generar alternativas.

Quien toma decisiones de manera creativa es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia y puede ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas.

Ser creativo implica:

- Observar distintas perspectivas de los hechos o situaciones.
- Liberarse de prejuicios, estereotipos, normas y conductas estandarizadas.
- Tener confianza y seguridad en uno mismo.

## Análisis

El análisis cuantitativo significa examinar datos que se pueden medir, para tomar una decisión, a través de unas técnicas específicas. Este tipo de análisis se utiliza con gran frecuencia en el ámbito empresarial; en el plano personal es poco práctico.

▲ La creatividad es una habilidad que permite asociar ideas.

## Proceso de toma de decisiones

Este proceso consta de los siguientes pasos:

### 1. Determinar la necesidad de una decisión

El proceso de toma de decisiones comienza con reconocer la necesidad de tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una diferencia entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

### 2. Identificar los criterios de decisión

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Estos criterios pueden variar de una persona a otra, de acuerdo con lo que se considere prioritario. Por ejemplo, imagina que dos personas piensan comprar unos tenis:

- Para la persona A los criterios de esta decisión son: diseño anatómico, comodidad, peso, color y marca.
- Para la persona B es irrelevante que sean o no de marca; lo importante es que cumplan con las ex-

pectativas de color, número, modelo y que se encuentren dentro del presupuesto del que dispone.

Observa que para la persona A no es importante el criterio de precio.

### 3. Asignar peso a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario dar peso a cada uno de ellos, es decir priorizar su importancia en la decisión.

Por ejemplo, cuando un comprador da peso a unos criterios, significa que da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión. En el caso de los compradores de tenis, puede suceder que a pesar de tener claros criterios como marca, diseño, color, peso y otros accesorios, éstos se vuelven secundarios si los tenis que les ofrecen en el mercado no son del tamaño adecuado. Significa que en la decisión tiene mayor importancia la talla.

### 4. Desarrollar todas las alternativas

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

#### Proceso de toma de decisiones



## Vocabulario

**Estereotipo (p. 66):** es una idea o creencia simplificada y preconcebida acerca de una persona o un grupo de personas. Por lo general tienen sentido negativo. Por ejemplo, cuando se afirma que la cocina es sólo para las mujeres.

## 5. Evaluar las alternativas

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

▶ En la toma de decisiones es fundamental evaluar las diferentes alternativas que se te pueden presentar.



## 6. Seleccionar la mejor alternativa

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. Quien toma decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. En decisiones con algún grado de complejidad la intuición cobra más importancia que la razón, aunque la razón sea arrasadora en sus resultados.

La persona que toma decisiones tiene que tener una meta clara para que todas las acciones en este proceso la lleven de manera consistente a la selección de aquella alternativa que cumple sus expectativas.

## 7. Implementación de la decisión

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; ésta debe ser implementada, puesta en acción. Bien puede ser que quienes participan en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de la decisión en sí,

las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

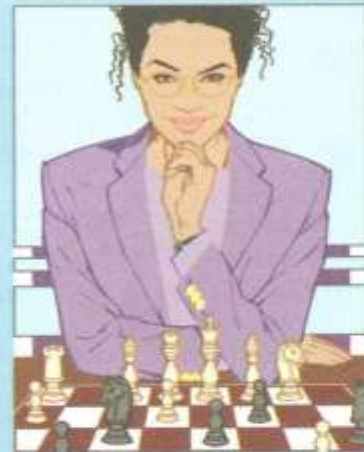
Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberán estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

## 8. Evaluación de la decisión

Evaluar la decisión forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que indica la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, indica que se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas.

Por el contrario, si la retroalimentación es negativa, podría ser que:

- Tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o ideas.
- La decisión fue equivocada, para lo cual se debe considerar volver al principio del proceso y redefinir el problema. Si esto ocurre, sin duda se cuenta con más información y probablemente sugerencias que ayudarán a evitar los errores cometidos en el primer intento.



▶ La evaluación final es un punto fundamental en la toma de decisiones, pues permite identificar aciertos y desaciertos.

## Desarrolla competencias *interpersonales*

1. ¿Es suficiente tener en cuenta sólo la intuición para tomar una decisión? Explica tu respuesta.
2. Aplica el proceso para tomar una decisión a una experiencia de tu vida.

# EVALUACIÓN

Cuenta la historia, la manera como una madre criaba a su hijo. Entraba en su dormitorio y lo despertaba a las 5:30 a.m. diciendo: -Luis, hoy va a ser un gran día. Pero eso no era lo que el niño deseaba oír a esa hora de la mañana, pues su primera tarea cada mañana era salir y traer el carbón para encender el fuego y calentar la casa. Lo aborrecía.

Un día, cuando su madre entró al cuarto y le dijo lo de siempre, Luis respondió bruscamente: -No, mamá. Va a ser un día asqueroso. Estoy cansado. La casa está fría. No quiero levantarme y traer carbón. ¡Es un día horrible!

Querido, contestó ella, no sabía que te sentías así. ¿Por qué no vuelves a la cama y duermes otro poco?

Despertó dos horas después. La casa estaba caliente, y podía oler el desayuno que estaba preparando. Salió de la cama, se vistió, se sentó a la mesa y dijo: -Estoy hambriento, he descansado bien y estoy listo para desayunar.

-Querido, dijo la mamá. -Hoy no hay comida para ti. ¿Recuerdas que dijiste que iba a ser un día horrible? Como madre, voy a hacer lo mejor que pueda para que tengas un día horrible. Vuelve a tu dormitorio y quédate allí todo el día. No tienes permiso para salir de allí, y vas a tener poco que comer hoy. Nos veremos mañana a las cinco y media.

Luis regresó a su dormitorio desanimado y pasó todo el día deprimido en la habitación, con un hambre que crecía con el paso del tiempo. Cuando oscureció volvió a meterse en la cama y trató de dormir. Despertó varias horas antes del amanecer. Se vistió. Estaba sentado en la orilla de la cama cuando la mamá abrió la puerta de su habitación a las cinco y media. Antes que ella dijera algo, Luis se puso de pie de un salto y dijo: -Mamá, va a ser un gran día.



Para cada afirmación, escribe (F) falso o (V) verdadero.

1. Para hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes el niño de la historia debe forjarse un buen carácter. ( )
2. Uno de los factores esenciales del carácter es la voluntad, como la expresión del autodominio sobre los propios comportamientos, especialmente en las decisiones que importan ejercer libertad, pero a la vez se condicionan por el deber, la responsabilidad, y el respeto a límites sociales o morales. ( )

Marca con una X la respuesta correcta.

3. Algunas cualidades de la madre en la toma de decisiones para la educación de su hijo son:
  - a. Ternura y consentimiento.
  - b. Carácter, buen juicio, creatividad y experiencia.
  - c. Conocimiento sobre como realizar los deseos del hijo.
  - d. Todas las anteriores.

4. La fórmula que le recomendarías al niño de la historia para que tome decisiones acertadas es:

- a. Preparación + oportunidad.
- b. Intuición + experiencia + conocimientos actualizados.
- c. Ceder ante el capricho + manipulación.
- d. Ninguna de las anteriores.

5. Ordena de uno a ocho las siguientes actividades de acuerdo con el proceso lógico de toma de decisiones:

- \_\_\_ Seleccionar la mejor alternativa.
- \_\_\_ Identificar los criterios de decisión.
- \_\_\_ Determinar la necesidad de una decisión.
- \_\_\_ Evaluación de la decisión.
- \_\_\_ Desarrollar todas las alternativas.
- \_\_\_ Implementación de la decisión.
- \_\_\_ Asignar peso a los criterios.
- \_\_\_ Evaluar las alternativas.



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

Paso 8

**Análisis de la competencia**

Cuando la idea de negocio se vuelva realidad, deben tener en cuenta que no estarán solos. Por el contrario, están rodeados de otros negocios de la misma naturaleza, es decir, serán los competidores, quienes lucharán por ganar clientes, igual que el negocio que acaban de comenzar.

Por eso, dentro del proceso de consolidación del proyecto es clave analizar quiénes son sus

competidores, detectar cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Esto lo pueden adelantar mediante la observación directa o mediante encuestas de clientes. Deben estar muy atentos a descubrir en qué radica el éxito de cada uno.

Con esta información pueden completar un cuadro que les permita sacar conclusiones.

	Fortalezas	Debilidades
Competidor 1		
Competidor 2		
Competidor 3		
Competidor 4		

Paso 9

**Lanzamiento**

¿Cuál es el mejor enfoque para lanzar productos y negocios? La respuesta depende del producto, de la empresa y de su posición en el mercado.

Algunos optan por anunciar previamente. Al anunciar previamente el producto la empresa permite que sus competidores conozcan hacia dónde se dirigen. Esto para empresas grandes puede funcionar porque no temen la reacción de la competencia. En general, anunciar previamente los productos es una práctica frecuente entre las empresas líderes del sector. Estas empresas anuncian sus productos con antelación para marcar el rumbo hacia el que se dirige el sector, conseguir el apoyo de sus ideas y promover planes futuros.

Si la empresa es pequeña, anunciar con antelación el producto puede tener más desventajas que ventajas, pues alerta a los competidores, quienes pueden reaccionar con estrategias para enfrentar al nuevo negocio, antes de que éste sea lanzado.

Esta decisión también depende del tipo de producto. Si se trata de un producto duradero, es decir que va a estar varios años en el mercado, entonces presentarlo anticipadamente puede tener sentido porque su ciclo de compra es más largo. Si se trata de un producto de consumo, los planes sobre el mismo deberían mantenerse en secreto.

Sin embargo, para una empresa pequeña, como la que estás iniciando, se puede acudir a ciertas estrategias de comunicación previa, a través de campañas de expectativa, que le indican a los potenciales clientes que algo nuevo va a llegar.

Esta estrategia puede funcionar, pero debes tener claro que ninguna campaña publicitaria garantiza el éxito si los productos ofrecidos no se respaldan con lo verdaderamente fundamental: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a través de una excelente calidad, un precio competitivo y un buena atención al cliente.

Adaptado de:  
<http://www.empresaemergente.com/web/marketing/estrategias-para-anzanciar-el-lanzamiento-de-nuevos-productos/>



Con base en el texto anterior, diseñen una campaña de expectativa del negocio.

## Paso 10

### Evaluación

En el mundo de los negocios es conveniente evaluar el comportamiento que tiene la venta de los productos cuando el proyecto empresarial ya esté caminando, lo cual es determinante para tomar decisiones que beneficien la rentabilidad.

Los siguientes son algunos aspectos que se pueden preguntar a nuestros clientes:

- ¿Cómo les ha parecido nuestro producto?
- ¿En qué podríamos mejorar?
- ¿Qué otros productos les gustaría que les vendiéramos?
- ¿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 tener a un grupo de clientes frente a nosotros 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.

Utilicen una de estas estrategias para conocer el desempeño del negocio. Esta última parte del proyecto sólo se podrá realizar después de un tiempo de haber funcionado y de haber cultivado clientes.

¡Muchos éxitos!





Excel es la hoja de cálculo que permite introducir datos numéricos para todo tipo de cálculos financieros, estadísticos y matemáticos. Al finalizar este nivel estarás en capacidad de:

- Guardar, manipular y analizar datos numéricos, texto y fórmulas.
- Conocer el ayudante de Excel.
- Crear una tabla de gastos.

### El ayudante de Excel

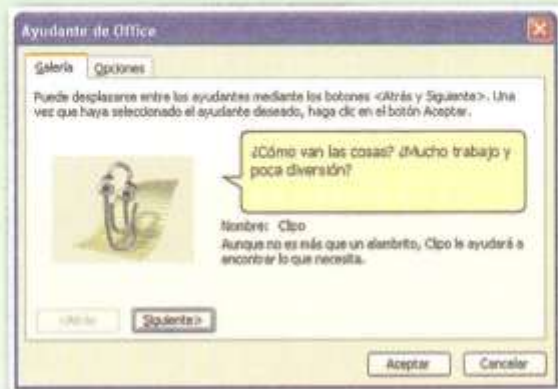
El programa adicional al **Panel de tareas de Inicio** cuenta con una herramienta de **ayuda** que responde las inquietudes sobre Excel, muy útil para resolver las dudas que puedas tener en el momento de trabajar con este programa.

La herramienta de ayuda la puedes reconocer porque está representada con imágenes animadas, como un clip, un animal o un robot, entre otras.

Para activar la **ayuda**, haz clic en la barra de **menú** en el icono:



Con esto se activa una ventana donde encontrarás el **Ayudante de Office**:



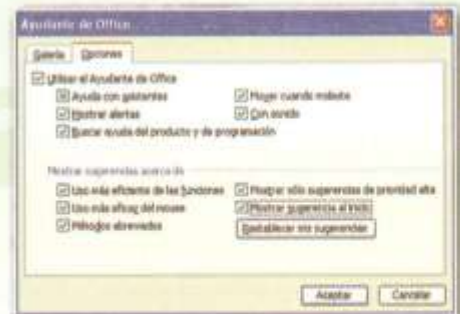
Con la ventana del **Ayudante de Office** abierta, puedes desplazarte con los botones de **Atrás** y **Siguiente** y escoger la imagen que aparece. Inmediatamente se abrirá un cuadro de diálogo, en el que verás un espacio con la pregunta: **¿Qué desea hacer?** donde puedes escribir la pregunta de lo que deseas consultar. También aparecen los botones: **Opciones** y **Buscar**.



Si das clic en **Opciones**, muestra el cuadro de diálogo de la derecha.

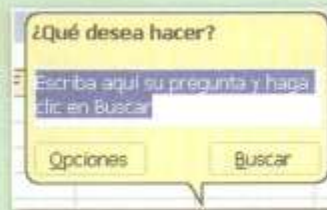
Cada una de las opciones se acompaña de un texto, que hace referencia, en la primera parte, a la utilización del ayudante.

En la segunda parte, llamada **Mostrar sugerencias acerca de**, se pueden seleccionar las ayudas que se requieran.



Cuando realices algún proceso, siempre pregunta **qué deseas hacer** y te remitirá al panel de tareas donde encontrarás ayuda sobre el tema específico.

En caso de que ninguna de las propuestas se refiera a lo que necesites, haces clic en la ventana y formulas la pregunta en el cuadro donde dice: **¿Qué desea hacer?**



Luego, da clic sobre el botón **Buscar** para que el programa te muestre la información solicitada.

### Ocultar el Ayudante

Si deseas que la animación del ayudante no aparezca en pantalla, puedes ocultarla. Para esto, haz clic sobre ella con el botón derecho del ratón y, luego, en el menú que aparece, selecciona la opción **Ocultar**. De esta manera, el ayudante desaparecerá provisionalmente. Para que aparezca de nuevo, debes pulsar el botón **Ayuda** de Microsoft Excel, en la barra de herramientas. La animación se mostrará de nuevo con el cuadro de diálogo listo para realizar una pregunta.

### Desactivar el Ayudante

Si lo que quieres es dejar de utilizar el ayudante definitivamente, debes hacer clic sobre la animación con el botón derecho del ratón y pulsar el comando **Opciones**. En el cuadro de diálogo **Ayudante de Office**, tendrás que desactivar la casilla **Utilizar el Ayudante de Office** haciendo clic sobre ella. Para terminar, pulsas el botón **Aceptar** y el ayudante no aparecerá más hasta que, siguiendo el mismo procedimiento, lo actives de nuevo.

### El concepto de Libros de Excel

Excel tiene como documento base el **libro de trabajo**, que se compone de varias hojas de cálculo, almacenadas en el mismo archivo, las cuales pueden contener información diversa. Los **libros** son una buena herramienta para organizar y estructurar el trabajo, ya que mantienen unidos todos los documentos referidos a un mismo proyecto.

- **Para crear un libro** en Excel, selecciona la opción **Nuevo**, del menú **Archivo**. También puede crearse rápidamente un libro de trabajo pulsando el botón **Nuevo** de la barra de herramientas estándar.

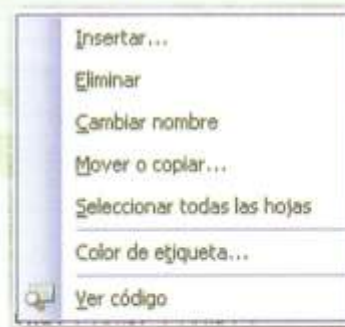


Recuerda que un libro abre por defecto tres hojas, denominadas **Hoja 1**, **Hoja 2** y **Hoja 3**. Los nombres aparecen en la parte inferior de la ventana en **Etiquetas de hojas**.

- **Para activar una hoja de cálculo** haz clic sobre la etiqueta de la hoja en la que deseas trabajar, y su nombre aparecerá en negrita; para moverse por las etiquetas, puedes utilizar los cuatro botones de desplazamiento de la esquina inferior izquierda de la ventana. Estos botones no activan las hojas, sólo permiten ver sus etiquetas.



- **Puedes insertar una hoja nueva**, eliminar las que no utilices, moverlas, copiarlas y cambiar el nombre. Una forma rápida de hacerlo consiste en situar el puntero en la etiqueta sobre la que se va a realizar la acción y pulsar con el botón derecho del ratón, para que aparezca el **Menú Contextual** con las correspondientes **Opciones**.



- **Otra forma para mover una hoja** consiste en seleccionar su etiqueta y arrastlarla con el ratón hacia el lugar deseado. Aparecerá un icono, en forma de hoja de papel, con una flecha que indica dónde va a ser colocada. Del mismo modo, puedes copiar una hoja realizando esta operación mientras mantienes pulsada la tecla **Control** o **Ctrl**.

Debes tener en cuenta algo muy importante, las extensiones de las hojas de cálculo son muy grandes; por lo tanto, es conveniente eliminar del libro de trabajo las que no se utilizan, para ahorrar espacio en el sitio donde guardemos nuestros archivos.

## Crear una tabla de gastos

Crea una hoja de cálculo dando nombre a las columnas con los gastos familiares, así: *arriendo, alimentos, energía, agua, teléfono, educación, transporte y recreación*.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Arriendo	Alimentos	Energía	Agua	Teléfono	Educación	Transporte	Recreación

En las **filas** debes incluir los doce meses del año, empezando por enero. Para no escribir los doce meses, Excel te facilita la labor así: en la celda A2 escribes *Enero*, luego te ubicas sobre la celda A2 y llevas el puntero a la esquina inferior derecha de la celda activada, situándolo sobre el pequeño cuadro; el puntero adopta la forma de una cruz más delgada. Haz clic con el botón izquierdo presionado, arrastrándolo hasta la celda A13 y éste se encarga de llenar los espacios con los meses del año.

La hoja de cálculo está así:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Arriendo	Alimentos	Energía	Agua	Teléfono	Educación	Transporte	Recreación
2	Enero								
3	Febrero								
4	Marzo								
5	Abril								
6	Mayo								
7	Junio								
8	Julio								
9	Agosto								
10	Septiembre								
11	Octubre								
12	Noviembre								
13	Diciembre								

## Inmovilizar paneles

Si los datos que vas a introducir son muchos, es conveniente inmovilizar las filas y las columnas de los títulos. Así podrás desplazarte a celdas lejanas manteniendo esos títulos a la vista. Para hacerlo, activas la celda B2 de tu tabla y, a continuación, seleccionas **Ventana** de la barra de herramientas y activas el comando **Inmovilizar paneles**.

Ahora, dos líneas un poco más gruesas, ubicadas bajo la fila de arriendo y a la derecha de la columna de los meses, indicarán que los títulos permanecerán a la vista en todo momento.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Arriendo	Alimentos	Energía	Agua	Teléfono	Educación	Transporte	Recreación
2	Enero								
3	Febrero								
4	Marzo								
5	Abril								
6	Mayo								
7	Junio								
8	Julio								
9	Agosto								
10	Septiembre								
11	Octubre								
12	Noviembre								
13	Diciembre								
14									

## La dirección de llenado

En ocasiones, es más útil que, tras pulsar la tecla **retorno**, se active la celda de la derecha y no la de abajo, que es lo que efectúa el programa por defecto. Para cambiar esto, en el menú **Herramientas**, das clic sobre **Opciones** y aparecerá el cuadro de diálogo de la derecha.

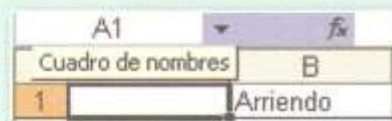
En el cuadro de diálogo, haz clic en la pestaña **Modificar**, pulsa en la lista desplegable **Dirección** y elige la opción **Derecha**. Después, das **Aceptar**. En adelante, cuando pulses la tecla de retorno tras introducir un dato, se activará la celda de la derecha, permitiéndote llenar la tabla por la fila en este caso por los meses. En caso de que necesites dejarlo como antes, debes regresar al menú **Herramientas** y, en **Opciones**, realizar el cambio correspondiente.



## Poner nombre a un rango

Recuerda que un rango es un conjunto rectangular de celdas, que pueden formar parte de una misma fila o columna o pertenecer a varias, siempre y cuando el resultado configure un rectángulo compacto. Cada rango está definido por las posiciones de la primera y la última celdas que lo componen, separadas por dos puntos.

Si das nombre a los rangos, estarán disponibles sin necesidad de definirlos cada vez. Siguiendo el procedimiento usado para dar nombre a una celda, puedes hacer lo propio con los rangos; sólo hay que seleccionar uno y hacer clic en el **Cuadro de nombres** de la barra formato. Ahí escribes el nombre escogido y pulsas la tecla de retorno.



Selecciona el rango B1:B14 y en el cuadro de nombres escribe Arriendo; este rango quedará denominado así.

	A	B	C
1		Arriendo	Alimen
2	Enero		
3	Febrero		
4	Marzo		
5	Abril		
6	Mayo		
7	Junio		
8	Julio		
9	Agosto		
10	Septiembre		
11	Octubre		
12	Noviembre		
13	Diciembre		
14			
15			

Y así sucesivamente, con cada una de las columnas. Al llenarlas, el cuadro de diálogo del **Cuadro de Nombres** aparecerá:



En adelante, será posible buscarlo en la lista desplegable del mismo cuadro y seleccionarlo para que se active.

Los rangos no siempre coinciden con las extensiones de las tablas, pues cada una de ellas puede incluir tantos como necesitemos.

## Resumen de fórmulas

Las fórmulas de Excel siguen una estructura concreta. Se inician con el signo =, a continuación, se disponen los elementos que se van a calcular (operandos), junto con los que indican el tipo de cálculo que va a realizarse (operadores).

Existen cuatro tipos de operadores:

- **Aritméticos:** generan un resultado numérico.

OPERADOR	SIGNIFICADO	EJEMPLO	RESULTADO
+	Adición	=6+2	8
-	Sustracción y negación	=6-2	4
*	Multiplicación	=6*2	12
/	División	=6/2	3
%	Porcentaje	=6%	0.06
^	Exponente	=6^2	36

- **De texto:** combinan texto para generar una única cadena de caracteres:

OPERADOR	SIGNIFICADO	EJEMPLO	RESULTADO
&	Une texto de celdas distintas	B4=El C4=Emprendimiento =B4&" "&C4	El emprendimiento

Las comillas y el espacio son para que nos dé el espacio en el texto final.

- **Comparativos:** generan un valor lógico VERDADERO O FALSO.
- **De referencia:** no provocan cambios en los resultados de la celda, sino que controlan la forma como se agrupan varias celdas para calcular una fórmula.

OPERADOR	SIGNIFICADO	EJEMPLO A1=6 y B1=2	RESULTADO
=	Igual a	=A1=B1	FALSO
>	Mayor que	=A1>B1	VERDADERO
<	Menor que	=A1<B1	FALSO
>=	Mayor o igual que	=A1>=B1	VERDADERO
<=	Menor o igual que	=A1<=B1	FALSO
<>	Distinto de	=A1<>B1	VERDADERO

Excel realiza las operaciones que se encuentran entre paréntesis en primer lugar; evalúa los operadores según su orden de prioridad.

## Ejercicio

Recuerda que en Excel las **fórmulas**, también llamadas **ecuaciones**, se inician con un signo = en la celda donde necesitamos resolverlas. Este signo va seguido por una serie de valores separados por los signos +, -, \* o /. Por ejemplo: =12+12-4; si ingresas esta fórmula en cualquier celda en blanco, el resultado que nos arroja es 20.

Supón que tienes una hoja de trabajo denominada Trabajos emprendimiento. Allí realizarás varias operaciones. Antes, ingresa estos datos:

A2	019704A	B2	2-feb/2010	C2	1576,18
A3	0197260	B3	29/3/10	C3	4744,57
A4	0297150	B4	29/abr-10	C4	11300,22
A5	039717A	B5	10/5/10	C5	7940,62
A6	0397270	B6	12-junio-10	C6	2632,00
A7	049719A	B7	25/6/10	C7	35149,30
A8	0697070	B8	14/ago/10	C8	6233,78
A9	0797240	B9	22/8/10	C9	1898,46
A10	0897250	B10	26-sep-10	C10	2576,59
A11	0997040	B11	4-10-10	C11	1325,75
A12	109710A	B12	27/11/10	C12	2910,00
A13	1197030	B13	10 diciembre2010	C13	1753,23

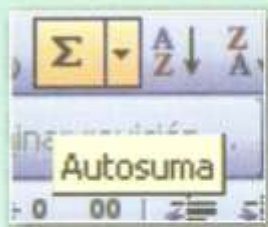
- Te ubicas en la celda D6 y escribes el signo = seguido de un paréntesis de apertura.
- Haces clic en la celda C2 para que Excel inserte la referencia C2; si observas en la **barra de fórmulas**, aparece lo siguiente =(C2
- En la celda C2 está en un color diferente. Escribes un signo más y vas a la celda C3.
- Continúas construyendo la fórmula escribiendo los signos más y haciendo clic en las celdas C4, C5 y C6.
- Cierres el paréntesis e introduces / (el operador de la división) y a continuación escribes 5; la fórmula se verá así:

Monto de factura	
1.576,16	
4.744,57	
11.300,22	
7.940,62	
2.832,00	=(C2+C3+C4+C5+C6)/5

Esta fórmula le indica a Excel que primero debe sumar los valores de las celdas C2, C3, C4, C5 y C6 y luego dividir el resultado entre 5, para obtener el promedio de estos cinco montos.

- Haces clic en el botón **Introducir** y verás el resultado en la celda D6 de 5638,718


Esta técnica se puede utilizar para crear cualquier fórmula. Recuerda, siempre debes empezar con el signo =, luego se debe ingresar el valor o la celda que lo contiene, y se escriben los signos aritméticos que deseas. A menos que indiques lo contrario, el programa realiza la multiplicación y la división antes que la suma y la resta. Si es necesario desarrollar algunas partes de la fórmula en un orden distinto, se deben usar los paréntesis, como en el ejemplo anterior, para anular el orden predeterminado.




Hay un icono denominado **Autosuma** que es muy utilizado por su uso sencillo: si te ubicas en la celda C14 y das clic en este icono, automáticamente busca hacia arriba para encontrar un valor a totalizar. En este caso, supondrá que deseas totalizar los valores por encima de C14, e ingresa la función **Suma** en la celda C14 y en la barra de fórmulas. Das clic para ingresar la fórmula y obtener la suma de los valores del rango C2:C13; el total son \$48.403,33.

### Presentación del ejercicio

Al crear una hoja de cálculo, conviene que la información se diseñe de modo que los resultados aparezcan en un lugar predecible y de fácil acceso.

1. Inserta 10 filas para colocar el título.
2. En la celda A1 escribe *Análisis preliminar* de ingresos y da clic en **Introducción**.
3. Para dar formato al título, sigue la siguiente ruta: **Formato/Celdas/Fuente/Arial/Negrita/20** y **Aceptar**. La altura de la fila 1 aumenta para dar cabida a esta fuente de mayor tamaño.
4. En la celda A2 escribe 2010 y retorno. Para cambiar el formato del subtítulo, lo puedes hacer con comandos **Ctrl+N** y luego **Ctrl+K** que son las teclas abreviadas de negrita y cursiva, respectivamente; vas a **Formato/Celdas/ Fuente/ Arial/Negrita/14** y **Aceptar**.
5. Centra el título con el icono de **Combinar y centrar**.  Selecciona A1:D1 y haz clic en el icono **Combinar y centrar**. Excel centra el título sobre el área seleccionada y combina las cuatro celdas, pero el título sigue almacenado en A1. Repite el paso anterior con el subtítulo, utilizando el rango A2:D2.
6. Ahora configura el área de operaciones. Con Excel puedes destacar los resultados de los cálculos añadiendo bordes y colores a su alrededor. Selecciona A1:D9 y sigue la ruta **Formato/Celdas/Bordes** y en la opción **Líneas**, selecciona **Estilo** y luego **Contorno**.
7. También puedes colocarle color. Para esto, señala el rango A1:D9 y sigues la ruta **Formatos/Celdas/Tramas**. Seleccionas un color claro en la paleta y das clic en **Aceptar**. Excel rodeará el área seleccionada con un borde y lo llenará de color.
8. En la celda A4 escribes *Total facturas* y presionas retorno y en la celda A5 *Factura promedio*; seleccionas estas dos celdas y las marcas con negrita.

9. Para realizar las operaciones enunciadas en estas dos celdas vas a hacer lo siguiente: te ubicas en la celda B4, vas a la barra de fórmulas y haces clic en . Con el cuadro de diálogo abierto seleccionas la función **Suma** y das **Aceptar**. Aparece otro cuadro de diálogo que contiene la definición de la función y sus argumentos. En el cuadro número 1 puedes ingresar un número, una referencia de celda, un nombre, una fórmula u otra función. Haces clic en el botón que tiene la flecha roja, en el extremo derecho sale un nuevo cuadro de diálogo titulado **Argumentos de función** y con el cursor señalas las celdas de *Monto de factura* hasta el final y das **Aceptar**. Allí colocas el valor total de la suma de los montos de la factura: \$48.403,33.
10. De la misma forma, haces la fórmula de **promedio**. Excel toma los valores de las celdas y las divide en 12.
11. En A7 escribes *Margen de utilidad* y pasas a B7 y escribes 25%.
12. En A8 escribes *Utilidad estimada*. Vas a B8, escribes = B4\*B7 y das retorno.
13. Selecciona el rango A4:B8 y le das negrita.

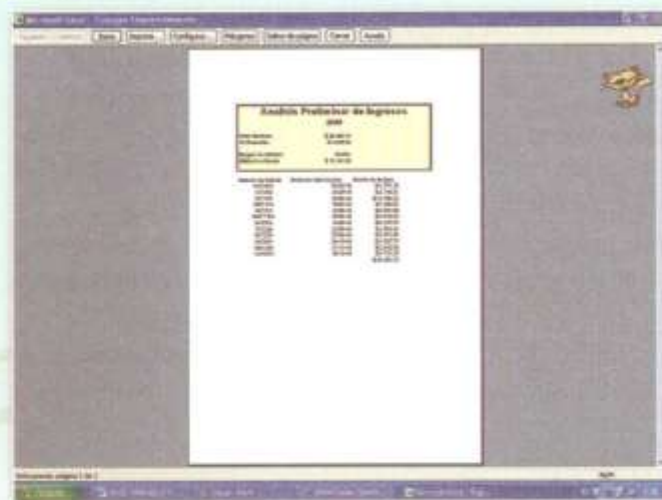
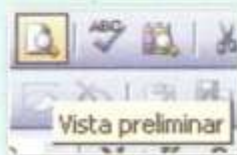
La hoja debe estar así:

	A	B	C	D
1	<b>Análisis Preliminar de Ingresos</b>			
2	<b>2010</b>			
3				
4	<b>Total Facturas</b>	<b>\$ 48.406,33</b>		
5	<b>Vk Promedio</b>	<b>\$ 4.033,86</b>		
6				
7	<b>Margen de utilidad</b>	<b>25,00%</b>		
8	<b>Utilidad estimada</b>	<b>\$ 12.109,58</b>		
9				
10				
11	<b>Número de trabajo</b>	<b>Fecha de elaboración</b>	<b>Monto de Factura</b>	
12	09704A	02-02-10	\$ 1576,81	
13	097260	29-03-10	\$ 4.794,57	
14	097790	29-04-10	\$ 3.206,22	
15	097970A	05-05-10	\$ 7.949,62	
16	097270	02-06-10	\$ 2.620,00	
17	049770A	29-06-10	\$ 2.594,83	
18	097070	14-08-10	\$ 6.230,70	
19	797240	22-09-10	\$ 1.890,46	
20	897250	26-09-10	\$ 2.576,59	
21	997040	04-10-10	\$ 1.325,70	
22	009700A	27-10-10	\$ 2.980,00	
23	097030	03-12-10	\$ 1.752,23	
24			<b>\$ 48.406,33</b>	
25				

## Vista previa e impresión

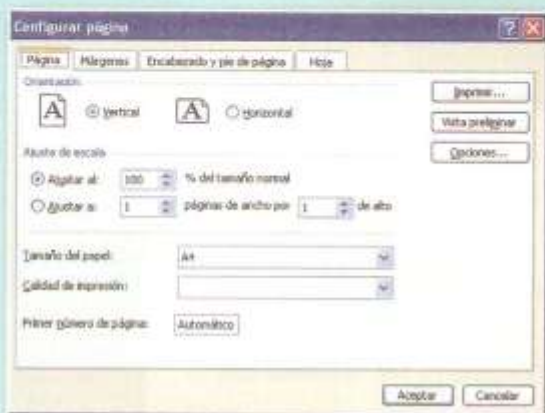
Excel cuenta con la opción **Vista preliminar**.

Es aconsejable utilizarla antes de imprimir cualquier tipo de documento. Al dar clic en el icono **Vista preliminar** aparece una ventana con una reproducción del documento, tal y como quedará impreso y una barra de herramientas para acceder a las opciones de **Vista preliminar**.



La barra de herramientas de **Vista preliminar** dispone de botones, que permiten ver las distintas páginas del documento, hacer zoom, imprimir o ir a la ventana.

En el botón de **Configurar página** puedes modificar algún aspecto del documento. Si deseas cambiar las márgenes o los anchos de columna de las hojas, debes pulsar el botón de márgenes.



Esta ventana aparece subdividida en cuatro botones: **Página**, **Márgenes**, **Encabezado y pie de página** y **Hoja**.

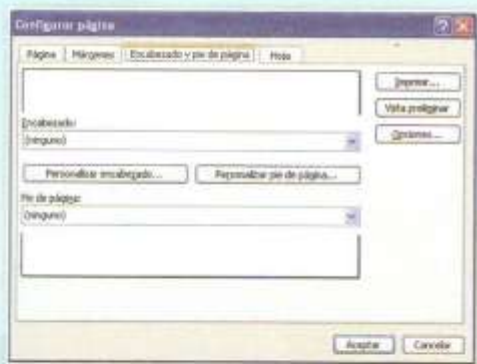
- En **Página** están la orientación y el tamaño del papel, la calidad de impresión y dónde empieza la numeración de las páginas. En la ventanilla **Ajustar al** (en porcentaje) de la sección **Escala**, puedes decidir el tamaño con que se van a imprimir los datos. En la ventanilla **Ajustar a**, puedes introducir un valor, para indicar el número total de páginas que deseas que ocupe el trabajo. Excel comprime los datos para cumplir con este objetivo.

- En **Márgenes** aparece el siguiente cuadro de diálogo:

Aquí se indican las distancias de las márgenes y el espacio que se reserva para los encabezados y pies. También pueden centrarse los datos en la hoja que se va a imprimir.



- En **Encabezado y pie de página** aparece la siguiente ventana:



Lo que escribes en el **Encabezado** o en el **Pie de página** sólo saldrá en la hoja de impresión.

## Imprimir

En **Hoja** se selecciona el área de impresión, es decir, el grupo de celdas que se desea imprimir; posteriormente, das clic en el botón Imprimir y listo.

No olvides que después de cada modificación siempre debes guardar o salvar el archivo.

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



# BIBLIOGRAFÍA

COOPER, Robert K. y SAWAF, Ayman. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma. 1998.

COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós. 1997.

EMERIK, John J. PNL. *Sé la persona que quieres ser*. Editorial Urano. 1998.

HILL, Napoleón. *Piense y hágase rico*. Editorial Grijalbo Mondadori. 1990.

Memorias *Maestría en Programación Neurolingüística*. COLINDE. 1999.

O'CONNOR, Joseph; McDERMOTT, Ian. *Introducción al pensamiento sistémico*. Urano. 1998.

ROBBINS, Anthony. *Poder sin límites*. Editorial Grijalbo. 1988.



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

GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**

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

C.C. 26500531  
ISBN 978-958-45-1972-6



9 789584 519726