

### EL DIRECTIVO Y SU FUTURO

*“Todos tenemos la capacidad de decidir lo que será nuestra vida a partir del día de hoy”.* Stephen R. Covey

Esta es una cuestión que posiblemente usted se habrá planteado en más de una ocasión. Y es que todo el directivo eficaz sabe que pronosticar intuir el futuro le proporciona grandes ventajas para adelantarse a él.

Cuando se trata del futuro, existen 3 clases de personas o bien 3 tipos diferentes de organizaciones:

- **Pasivo.** No reacciona frente a los cambios. Permanece estacionado y muere de forma gradual.
- **Reactivo.** Reacciona ante los cambios en los producidos, por deseo o por necesidad de adaptación. Forma parte de la inmensa mayoría.
- **Proactivo.** Provoca, crea y se adelanta al cambio, lo hace ocurrir. Le impulsa la necesidad de ser pionero en todo lo que realiza.

*“No ha habido ningún caso la historia en la que los pioneros hayan sido los productores dominantes, tanto más si hablamos de ciencia. Los innovadores con más éxito son los imitadores creativos, es decir, no los números uno sino los números dos”.* Peter Drucker

Usted, como un directivo eficaz debe actuar proactivamente. Para ello es importante es que analice lo que dicen o hacen los líderes y luego observe hacia donde tiende su entorno a corto plazo. Así, podrá hacerse una idea de cómo puede ser su futuro y, en consecuencia, empezar a actuar en el presente de manera proactiva.

Dentro de los pensamientos más grandes de la dirección, están los siguientes:

*“La organización efectiva del futuro se tendrá que renovar cada día”*, por lo que serán necesarias estructuras muy flexibles que puedan cambiar para amoldarse las necesidades empresariales de cada momento. Además, le da poca importancia al mando y control, y pone en primer lugar a la “curiosidad, iniciativa y el ejercicio de la imaginación. Se están pasando por alto conocimientos técnicos. Solamente estamos cambiando de sitio, ampliando su alcance, dándoles un nuevo respeto y reconocimiento que todo el mundo debe ser un experto en un mundo impulsado por las modas y que avanza con rapidez. Las organizaciones que realmente destacarán como excelentes serán aquellas que descubran la forma de aprovechar el compromiso y la capacidad del personal para aprender a todos los niveles en organización”. Tom Peters

**La Quinta Disciplina.** Se sugiere que todos los directores deben procurar empleados estén abiertos a nuevas ideas, que se comuniquen francamente unos con otros, que comprendan perfectamente cómo operan sus compañías, que se formen una visión colectiva y que trabajen juntos para alcanzar su meta. De esta forma los directores se convertirán en investigadores y diseñadores en lugar de ser simplemente controladores y supervisores.

**La tercera ola.** *“Se producirá ansiedad y conflictos además de reorganización, reestructuración y -para usted- un renacer gracias a las nuevas carreras y oportunidades. Los nuevos sistemas pondrán en tela de juicio todos los antiguos privilegios de los ejecutivos, las jerarquías, las divisiones de tareas basadas en el género, las barreras departamentales del pasado. Las organizaciones del futuro separarán sus problemas ecológicos, morales, políticos, raciales, sexuales y sociales además de todos los problemas comerciales normales”.* Heidi Toffler. The Third wave.

*“Lo que está cada vez más claro es que las organizaciones del pasado pueden estar anticuadas y tendrán que aprender nuevas formas de gestión y liderazgo. Además, a medida que aumente el ritmo del cambio, la única constante ser el aprendizaje y el cambio, donde la única constante será el aprendizaje y el cambio perpetuos. También en el futuro, los líderes designados no tendrán que desempeñar papeles claves de liderazgo, sino que serán diagnosticadores capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y deberán dejar que florezca el liderazgo emergente”.* Organizational culture and leadership”. Edgar H. Chein

*“El líder será aquél que crea en una cultura o sistema de valores centrados en los principios básicos tales como: la imparcialidad, el servicio, equidad, justicia, integridad, honradez y la confianza. Esto sólo lo lograrán los líderes que tengan la visión, valentía, humildad para aprender y crecer constantemente. Las personas y organizaciones que se **apasionen** por aprender, tendrán una influencia duradera. Esta clase de líderes no se opondrán cambio: lo adoptarán. En todos los sectores, el mercado está exigiendo que las organizaciones se transformen y para ello se requiere de personal al que no sólo se le permita aportar su creatividad y talento sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo así”.* Stephen R. Covey

Hay que ver la vida como **una educación, un esfuerzo continuo por aprender nuevas tecnologías y para desarrollar la habilidad de seguir aprendiendo.** Los empresarios deben involucrarse en un compromiso verdadero de formación y desarrollo de la gente a su cargo y que vean a las personas como inversión y no como un costo.

**La clave es que la Dirección se preocupe por capacitar/educar a los demás lugar de controlarlos.**

*“Los empleados deciden horas de trabajo, fijan cuotas y mejora los productos y procesos. Existen tres valores: participación de los empleados, participación en las utilidades y participación en los sistemas información abierta. También debe ser introducido las empresas la democracia, aprovechar el ingenio de los empleados a través de su compromiso y deseo buscar soluciones novedosas a los problemas del empresa los niveles de personal a cuatro”. Ricardo Semler*

La función que distingue al director por encima de todos los demás es **misión educativa**. La función elemental es sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de la capacidad necesarias para actuar bien. La visión y responsabilidad moral son cualidades que definen al director.

Las compañías excelentes forman y nutren la autonomía y el espíritu emprendedor de todos los empleados.

Ejercicios:

1. A partir de las ideas expuestas y de las tendencias que observa en el entorno **¿cómo cree usted que será el directivo dentro de 15 años?**
2. **¿Cómo es su presente como directivo?** Analice sus puntos fuertes y débiles. Sea muy sincero consigo mismo.
3. **¿Qué hará usted para empezar a vivir ese futuro desde el presente?** Tenga en cuenta las oportunidades y amenazas que le brinda su entorno. Establezca metas de acción.

Lecturas recomendadas: Anthony Robins. “Controle su destino”.

Stuart Crainer. “Los 50 mejores libros de gestión empresarial”.

Stepher Cober. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.

Tom Peters. “El Círculo de la Innovación”.

John P. Kotter. El líder del cambio.

David M. Noer. El Cambio en las Organizaciones.

**LAS FUNCIONES DEL DIRECTIVO**

¿Qué es lo que hace un directivo?

Es una pregunta que se plantean muchas personas tanto dentro como fuera de las empresas.

La respuesta es: los directivos planean, organizan, dirigen y controlan.

Pero esta respuesta no es suficiente ¿Qué hacen los directivos cuando trabajan? ¿En qué emplean su tiempo? ¿Cuánto tiempo dedican aspectos tales como finanzas, informes estadísticos, y cuanto a relaciones directas con las personas?

Henry Mintzberg describe las funciones del Directivo:

<b>FUNCIONES INTERPERSONALES</b>	<b>FUNCIONES INFORMATIVAS</b>	<b>FUNCIONES COMO TOMADOR DE DECISIONES</b>
<b>Cabeza visible</b>	<b>Detector</b>	<b>Promotor</b>
<b>Líder</b>	<b>Difusor</b>	<b>Gestor de anomalías</b>
<b>Enlace</b>	<b>Portavoz</b>	<b>Asignador de recursos y negociador</b>

**FUNCIONES INTERPERSONALES.** Son todas las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas, las cuales se dividen en tres partes:

**El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo significa representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza formal. Uno puede ser la firma de documentos, en otros casos una necesidad social, como presidir ciertos actos. Aunque a veces estas funciones son rutinarias y hay poca comunicación y no hay decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y nunca debieran ser ignoradas por el directivo.

**El directivo como líder.** En este sentido, el objetivo primordial del director consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización como tal, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal le da al individuo un gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

**El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contactos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, reuniones sociales, etc.

### FUNCIONES INFORMATIVAS.

Estas funciones van encaminadas a la Recuperación y Transmisión de información. Es el corazón de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor y portavoz).

**El directivo como detector.** Busca información para detectar los cambios, identificar los problemas y las oportunidades, ampliar su conocimiento del medio que lo rodea y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser dada a conocer o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones extensas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos consultores. A través de su rol de líder, obtiene información interna proveniente de sus colaboradores.

**El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa. Para hacerlo, el directivo debe interpretar correctamente la información. Previamente deberá ser clasificada en dos categorías claramente diferenciadas:

- ✦ La información objetiva: esta información puede ponerse a prueba es decir, es correcta o incorrecta, y
- ✦ La de criterio o valorativa: concierne a las preferencias, es decir, la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería ser”

**El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, usted se ve obligado hablar en nombre de la organización y, como centro neurálgico, dispone de toda la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

### FUNCIONES DE TOMA DE DECISIONES.

**El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones**, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por la otra parte, a su condición de centro neurálgico.

Todo ello le capacita a usted para garantizar que las decisiones de importancia reflejen conocimiento y criterios organizativos. Las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones son:

**El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo o tiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

**El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución y que por consecuencia desemboque en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, unidades de comunicación entre dos o más organizaciones, pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar esto deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

**El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el cual se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: dinero, material, equipo, capital humano, etcétera. De hecho asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se deduce que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales:

- ✦ La programación del **tiempo** (priorizar, determina los intereses de la organización).
- ✦ La programación del **trabajo** (lo que quiere hacer, quién lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

**El directivo como negociador.** Los estudios revelan que los directivos pasan mucho tiempo negociando. Este tipo de negociaciones pueden parecer rutinarias, pero siempre son muy importantes. Forman parte integrante de su trabajo, pues solo él dispone de la información central que las negociaciones importantes exigen, y sólo él puede comprometer en tiempo real los recursos de la organización.

Mintzberg ha roto con la imagen clásica de que trabajo del directivo era la de que tenía que planificar, organizar, controlar y motivar, cuando que lo que realmente hace es muy distinto.

## DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Por ejemplo, usted participa como cabeza visible de la empresa, y por su simple presencia, da credibilidad a los actos; como portavoz, representa el sistema de informaciones y criterios de su organización. Cuando asigna recursos, la empresa constituye un intercambio en tiempo de real. Esto conlleva a que el directivo sea una persona con suficiente autoridad para comprometer la cantidad de recursos disponibles y poder decidir de inmediato.

En resumen, su objetivo primordial consiste en asegurar que la organización cumpla con sus objetivos, concebir y mantener la estabilidad de las operaciones y hacerse cargo de determinar estrategias, y controlar los cambios producidos en su entorno, para lo cual debe tomar en cuenta las verdaderas funciones del directivo.

### PIENSE DETENIDAMENTE:

- ✦ ¿Cuál de las funciones descritas y utiliza más en su trabajo cotidiano?
- ✦ ¿En cual se encuentra más a gusto?
- ✦ ¿Cómo puede sacar mayor provecho de esta función en beneficio de su trabajo?
- ✦ ¿Es necesario que para su trabajo desarrollar las funciones? ¿Cómo lo llevan a cabo?

### IMAGEN PERSONAL.

***Nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión.***

A un directivo le resulta clave su imagen personal, que es una expresión mucho más amplia que el simple concepto de vestido o higiene, pues hace referencia al conjunto de gestos y movimientos, al estilo de caminar, el estilo de vestir, el estilo de voz, inclusive, hasta la forma de mirar, etcétera.

La imagen es el primer mensaje de comunicación interpersonal. Incluso antes de hablar ya nos hicimos una imagen mental de lo que representa la otra persona. La gente nos toma por lo que aparentamos. Oscar Wilde dijo “*Sólo un imbécil no juzga por las apariencias*”.

### Consideraciones generales.

En primer lugar usted debe de considerar lo siguiente:

- ✦ Los componentes de la imagen personal deben ser coherentes para lograr una impresión positiva hacia los demás.
- ✦ Las personas se forman las primeras impresiones inconscientemente en los primeros 10 segundos del primer contacto.



- ✦ Una imagen eficiente y fuerte da una impresión de una persona eficiente y fuerte.

Aunque existen gran cantidad de variables en la imagen personal: como se come, como se regala, como se comunica por escrito y así sucesivamente se ha escogido a 4 actitudes:

1. El apretón de manos.
2. El lenguaje del cuerpo. *Body language*.
3. La voz y su tono.
4. La vestimenta.

### 1. El apretón de manos.

**El apretón de manos debe ser breve y correcto.** Un apretón flojo da la imagen de una persona pasiva, mientras que uno muy fuerte da la impresión de ser muy agresivo. El apretón de manos debe ser firme; la imagen que transmitirá será la de una persona confiada y asertiva. Es aconsejable que sea usted el que proponga o inicie el apretón de manos; así, transmitirá confianza a su interlocutor o nuevo conocido.

**Adelantarse un poco al dar la mano, inspira más confianza que si sólo usted levantara su brazo.** Es indispensable siempre mirar a los ojos de su interlocutor cuando de la mano. Si sospecha que su interlocutor ha olvidado su nombre, dígalo usted al extenderle la mano.

### 2. El lenguaje del cuerpo. (Body Language).

Tome usted en cuenta que las personas creen más en lo que ven que en lo que escuchan. Saber leer el lenguaje del cuerpo es aprender a “*escuchar con los ojos*”.

Un lenguaje de un cuerpo débil, indeciso, vacilante, puede desmentir todos los otros componentes de una buena imagen. Considere usted lo que está expresando su cuerpo.

Un lenguaje seguro del cuerpo debe incluir:

- ✦ Ocupar el espacio. Los brazos sobre el sillón. Recostarse sobre el respaldo.
- ✦ Apretón de manos firme.
- ✦ Contacto visual directo (pero no fijo que incomode, ya que resultaría muy agresivo).
- ✦ Movimientos grandes de brazos y manos.



## DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

- ❖ Postura erguida (nunca rígida).
- ❖ Paso moderado, con confianza. La cabeza siempre en alto, nunca encorvado.

### Un lenguaje débil del cuerpo incluye:

- ❖ Contacto visual dubitativo.
- ❖ Postura corporal poco elegante.
- ❖ Apretón de manos débil. (Como lo hacen los indios que estiran los dedos para saludar de mano y se sienten los dedos flojos o chiclosos).
- ❖ Sonrisas excesivas o nerviosas, que lo único que indican es inseguridad.
- ❖ Gestos nerviosos.

### El lenguaje común del cuerpo incluye lo siguiente:

- ❖ **Brazos cruzados:** Esto significa que usted siempre está a la defensiva o simplemente cerrado a cualquier tipo de opinión o comentario. También significa que usted o su interlocutor nunca va a ceder en nada.
- ❖ **Sentarse al borde de la silla.** Significa que usted está ansioso, listo para la acción.
- ❖ **Asentir con la cabeza.** Significa que usted está escuchando (es decir, entendiendo lo que se le dice). Es una señal para continuar.
- ❖ **Asentir fuerte con la cabeza.** Significa un acuerdo total.
- ❖ **Mano sobre la boca:** usted no sabe qué decir.
- ❖ **Acariciar es el mentón:** Usted está decidiendo.
- ❖ **Apretar los dientes o las manos:** Significa que usted ha enfadado.
- ❖ **Moverse en la silla:** Significa que usted es aburrido.
- ❖ **Inclinarse hacia adelante:** Significa que usted está interesado, atento.
- ❖ **Mirar hacia arriba:** Significa que está visualizando una idea.
- ❖ **Mirar alrededor:** Significa que usted está buscando la aprobación de alguien.

**Si usted sonríe con frecuencia y en el momento apropiado, tenga la plena seguridad de que mejorará su imagen.**

### 3. La voz.

La **forma en que se habla** es casi tan importante como lo que se **dice**. Debe sonar y parecer importante. En el mundo de los negocios se valoran las voces profundas y fuertes, nunca las estridentes o chillonas, ya que son muy molestas para el oído y predispone al interlocutor a ponerse a la defensiva.

Los aspectos clave de la voz son los siguientes:

- ❖ **Volumen:** Debe ser moderadamente alto.
- ❖ **Timbre:** debe ser grave. Recuerde que, recuerde que, cuanto más agudo ser un timbre de voz, menos creíble resultará para su interlocutor.
- ❖ **Dicción.** Debe ser siempre clara.
- ❖ **Claridad.** Siempre.
- ❖ **Velocidad.** Normal, ni rápida, ni lenta. Si lo hace usted así es más factible que los demás lo escuchen.
- ❖ **Expresividad.** Mucha.
- ❖ **Tono.** Coherente con el mensaje.

**La recomendación es evitar: el murmullo, la monotonía, la afectación y los tonos nasales.**

**Para mejorar la voz:**

- ❖ **Grabe su voz:** Así es como suena.
- ❖ **Pídale usted a alguien** cuyo criterio considere especialmente una **opinión honesta**.
- ❖ **Saque la voz del diafragma**, no de la nariz o de la garganta.
- ❖ Cuando usted ese ansioso o nervioso, **respire profunda y lentamente**.

### 4. La forma de vestir.

La **elegancia debe ser un sinónimo de naturalidad y prudencia**. Se cuenta de Brummell, considerado el “príncipe de los *dandies*”, que una vez, admirado el Rey por su aspecto de su traje, le comentó: “Pero Brummell, qué elegante estás el día de hoy”. El comentó ¿se me nota? Entonces no estoy elegante e inmediatamente corrió a cambiarse de ropa.

Escoja su vestimenta de acuerdo con el puesto que desea, no para el que ostenta. Si no aparenta poder hacer el trabajo, probablemente nunca lo obtendrá. No obstante, recuerde siempre que la sencillez es la base de la elegancia. ¿Recuerda usted a Jackelyn Kennedy?

Todas las empresas tienen un código no escrito de cómo debe vestirse el personal. Conózcalo y vístase de acuerdo con él. Vístase siempre para el trabajo como si tuviera una reunión importante ese día.

Preste atención a la forma en que se visten las personas de éxito en su empresa e imítelas.

La limpieza, pulcritud y la corrección son más importantes que la calidad y el precio.

Recuerde usted el refrán: "Donde fueres, haz lo que vieres".

## EL DIRECTIVO EMPRENDEDOR

### Objetivos de Aprendizaje.

- Entender en su totalidad el verdadero significado del espíritu emprendedor.
- Identificar ampliamente el significado de emprendedor.
- Explicar las diferentes etapas del proceso de emprendedor.
- Explicar que son los intraemprendedores.
- Cuáles son las experiencias emprendedoras en otros países.

La globalización llama los empresarios para que analicen y apliquen estrategias empresariales para adaptarse a una lucha constante de supervivencia y competitividad del mercado donde destaca en primer lugar: **precio, calidad y servicio**, aunada del “esfuerzo emprendedor, que nos proporciona: **creatividad, pasión, desarrollo y perseverancia tanto la empresa como a la sociedad en donde se desarrolla**”. En todo momento, la creación de una empresa intacta de una manera personal la vida del empresario y de su familia.

Los países de economías emergentes han pasado por varias etapas, desde una sustitución de importaciones, de una industrialización de gran escala y en tercer lugar de la formación de cooperativas hasta el neoliberalismo como lo tuvimos con Carlos Salinas de Gortari.

Un motor de desarrollo económico se basó en el gobierno; sin embargo, el resultado este tipo de políticas y planeación a largo plazo no fueron satisfactorios, especialmente en México. En la década de los noventas se incrementó la privatización de la economía, se toma en consideración como un impulso para el desarrollo de la iniciativa privada.

Ejemplos de lo comentado anteriormente, están: Argentina, Bangladesh, España y México, entre otros muchos, en donde se toma la decisión de disminuir la participación del gobierno al privatizar ciertos organismos paraestatales y así poder incrementar la participación de la iniciativa privada. Si se promueve el crecimiento de la iniciativa privada, también se

está promoviendo el crecimiento de una nueva generación de emprendedores: micro y pequeños empresarios.

El espíritu emprendedor es indispensable para el funcionamiento de las economías de mercado., Ya que contribuyen a acelerar la creación, divulgación y aplicación de ideas verdaderamente innovadoras. Con esta actitud se promueve el uso eficiente de los recursos organizacionales, además de dar un crecimiento al Producto Interno Bruto. Los empresarios buscan oportunidades rentables, pero también asumen riesgos en esta búsqueda de crecimiento. Es verdad que no todos los empresarios tienen éxito, pero existe la flexibilidad para que las oportunidades se aprovechen en el momento indicado. Por ejemplo tenemos en Italia a la firma Benneton, en México a la Michoacana (recientemente con cambio de nombre), Taco Inn, La Tablita, por mencionar algunos. No todas las actividades como se piensa, son de alta tecnología, sino que existe una amplia gama de oportunidades que incluyen enfoques innovadores en todo el organigrama de la empresa, como lo es el departamento de compras, marketing, distribución.

La parte central este comentario, concluido por Japón y Estados Unidos, es que “el entorno dinámico de la actualidad exige que todas las organizaciones y sus gerentes sean capaces de adaptarse y renovarse continuamente para tener éxito con el paso del tiempo”.

El tener un espíritu emprendedor, concepto que se aplica para describir el pensamiento altamente motivado y el esfuerzo en correr riesgos empresariales, dan la posibilidad de crear nuevas oportunidades tanto para los individuos como para las empresas.

Frecuentemente esas oportunidades aparecen en forma de nuevas posibilidades de negocios de empresa como lo fue Dunkin Donuts, Starbucks Coffe, entre otros muchos.

Los nuevos empresarios toman riesgos, son creativos pero sobre todo con una gran pasión, diseñan nuevos programas de cómputo, redes sociales a nivel mundial como Facebook, empresarios que ponen en marcha una cadena de pequeñas empresas de alimentos, artesanías, o bien como lo hizo la empresa 3M.

Concepto de Espíritu Emprendedor:

Robbins S. menciona: “Es el proceso por el cual los individuos persiguen las oportunidades, al satisfacer las necesidades y deseos por medio de la innovación, sin tomar los recursos que ellos controlan en la actualidad”. Es decir todo es inversión y más inversión.

Robles V.: “Es el proceso del cual nace una actitud creativa y dispuesto a asumir el riesgo de iniciar y administrar una nueva empresa”.

Schermerhon: “ Es una conducta dinámica, creativa, de enfrentar riesgos y orientada hacia el crecimiento”.

En el pasado hubo poco interés en desarrollar el espíritu emprendedor, y sólo algunas personas expresaban su miedo de que la existencia de empresas en pequeña escala estuviera en duda, ya que todo el interés se enfocaba hacia las grandes empresas.

El concepto de espíritu emprendedor algunos lo aplican a la creación de cualquier empresa nueva. Otros enfocan el espíritu emprendedor hacia las intenciones de crear riqueza, lo que es diferente de iniciar empresas simplemente como un medio de sustituir ingresos, es decir, trabajar para uno mismo en lugar de trabajar para otros.

La mayoría de la gente describe los empresarios como: audaces, innovadores, emprendedores y tomadores de riesgos.

El espíritu emprendedor y la administración.

No se debe confundir nunca a la administración con el espíritu emprendedor, ya que el espíritu emprendedor implica iniciar cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación, en forma constante, de proceso productivo. El espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo que aparece para iniciar cambios en el proceso de producción... y después desaparece, hasta que vuelve a aparecer para iniciar otro cambio”.

Peter Druker menciona que el espíritu emprendedor se refiere a buscar el cambio y responder ante él explotarlo como una oportunidad.

La diferencia entre la administración y el espíritu empresarial es que muchos empresarios no realizan innovaciones, un gran número de administradores de pequeñas empresas son simplemente burócratas conservadores, conformistas que aparecen como plaga en muchas empresas de gran tamaño y en el gobierno.

Mintzberg H en su libro “The Nature of Managerial Work” establece que a diferencia del uso que los economistas dan a la palabra empresario, para designar a las personas que inician una nueva empresa, este autor establece el concepto como una actividad empresarial de trabajo para iniciar el esfuerzo de los avisadores tendientes a mejorar el funcionamiento y logros de su empresa.

Wakefield menciona que el gerente utiliza la información para supervisar y mejorar la forma en que hace el trabajo administrativo del personal, siempre tomando en consideración la obtención de mejores resultados.

### Tres factores clave.

#### Condiciones propicias de encuadre.

La base de la política debe permitir las condiciones de encuadre adecuadas, es decir, **las disposiciones legales en las que se desarrolla una actividad económica**. No tendría ningún sentido que usted como empresario trabajara en un mercado que funciona mal y que además puede conducirle a un desperdicio de su trabajo y dinero.

Es posible crear una relación más estrecha entre el **riesgo** y el **rendimiento** o bien entre el esfuerzo en la distribución.

Las estructuras y relaciones de una comunidad que refuerza la **confianza y la reputación personal**, pueden reducir los costos y la calidad de las políticas públicas puede ser superior en ciertos ambientes económicos donde existe un alto grado de participación política, es decir donde existe un Estado Rector y poca participación de la Iniciativa Privada.

El mejorar el encuadre significa un ingrediente indispensable para fomentar el espíritu empresarial, sensible a las políticas que afecta a las normas culturales sobre todo en períodos prolongados.

Si existe ausencia de condiciones de encuadre como **tal como un sector financiero y eficaces o excesiva legislación gubernamental**, lleva a la **quiebra a las empresas y obstaculiza el desarrollo empresarial**. Es decir, el Gobierno debe dejar trabajar a las empresas sin tanto regulamiento.



### Programas de gobierno perfectamente concebidos.

Por ejemplo el gobierno puede fomentar y maximizar los beneficios de la acción de cooperación, aumentar el flujo de la información para financiar la actividad empresarial y proporcionar una respuesta flexible a los factores que afecten a la actividad empresarial.

La Presidencia de la República Mexicana recientemente comentó que debe existir el Estado de Derecho, es decir, que entre otras cosas el derecho de propiedad esté perfectamente definido, el empresario tenga la tranquilidad de que el gobierno no le va a expropiar su empresa, que los impuestos son justos, que se impulse la creación de nuevas empresas, que se impulsen de manera definitiva las exportaciones, entre otras muchas variables.

### Actitud cultural positiva.

La cultura es un concepto muy amplio. Por ejemplo, el papel de la educación en la creación de actitudes positivas en relación con los méritos del empresarial. Estas actitudes positivas en relación con la cultura, están íntimamente relacionadas con las condiciones del encuadre ya mencionado. Un buen espíritu empresarial goza de gran aprecio, donde un fracaso no está satanizado, tal como lo establece la OCDE.

### La importancia del espíritu emprendedor.

Anteriormente se le daba mucha importancia a las grandes empresas, **pero se ocultaba el hecho de que la mayor parte de los empleos nuevos eran creados por empresas nuevas pequeñas.** Es más, la función de organizar los recursos productivos nuevos para aumentar la oferta, o sea la función de emprendedor, parecía poco importante.

Posteriormente en la década de los 70's, cuando la economía le dio mucha importancia consumo, sobrevino la inflación constante. La preocupación era que la productividad aumentaba a una velocidad mucho mayor y por lo tanto esto hizo que se interesarán más por la oferta de bienes y servicios y por la administración de la demanda.

En la década de los ochentas, el crecimiento lento propició que sobresalían los sectores que crecían con mayor rapidez: electrónica, robótica, ingeniería genética, biogenética entre otros. Eran industrias de alta tecnología creadas por un nuevo grupo de personas, es decir los emprendedores.

En la década de los noventas, el ambiente económico se hizo difícil principalmente entre la relación de empresa e individuo.

Muchas personas creían que deberían dedicarse 100% al patrón, pensaban que eran elementos importantes y vitales para protegerse contra la pérdida de empleo. Sin embargo, vino una nueva situación las empresas grandes empezaron a despedir masivamente a sus empleados de mayor antigüedad, con la idea de sobrevivir y poder competir en los mercados internacionales (IBM; GMM, Ford, etc.). Los despidos masivos hechos por la alta dirección y ejecutados físicamente por recursos humanos fueron una constante.

Actualmente, en México, América Latina, Europa y Asia se incluyen programas universitarios para futuros empresarios. En cuanto más técnicas se conozcan, mayor será la posibilidad de éxito.

El éxito depende de utilizar la administración estratégica, trabajo en equipo, adoptar un liderazgo estratégico, ya que tanto en forma interna como externa el mismo entorno económico y las demandas del mercado lo exigen a la organización.

### **La importancia del empresariado.**

El mensaje de la OCDE es muy claro, en materia de empleo, se debe luchar contra las altas tasas de desempleo y mejorar la capacidad de adaptación a los cambios de las economías nacionales. Mientras en algunos países disfrutaban de un buen nivel de empleos, otros muchos, especialmente en Europa tienen altas tasas de desempleo. Hoy por hoy, en España se niega la entrada de mexicanos por el temor de que se queden a trabajar.

El espíritu empresarial debe seguir ciertas recomendaciones de estrategia laboral: incrementar el dinamismo económico al mejorar las condiciones ambientales. El gobierno debe aplicar el espíritu empresarial atendiendo las necesidades de las empresas.

**Estrategia de la OCDE para el empleo.**

1. **Elaborar una política macroeconómica que favorezca el crecimiento** y que, combinada con las políticas estructurales adecuadas, a la **que sea sostenible.**
2. Mejorar la **creación y difusión del conocimiento tecnológico** al mejorar los marcos para su desarrollo.
3. El hecho de **augmentar la flexibilidad del tiempo de trabajo tanto a corto plazo y durante toda la vida**, debería ser un interés tanto para patrones como para empleados.
4. Crear un clima empresarial favorable para eliminar las restricciones para la **creación y expansión de las empresas.**
5. Flexibilizar los costos de los sueldos y mano de obra al **eliminar todas aquellas restricciones que impidan que los salarios reflejen las condiciones locales, en particular de los trabajadores jóvenes.**
6. Reformar las disposiciones relativas a la **seguridad del empleo** que restrinjan la expansión del empleo en el sector privado.
7. **Reformar el énfasis de las políticas activas del mercado del trabajo y reformar su eficacia.**
8. Mejorar las calificaciones y competencias de la mano de obra al hacer una modificación de fondo en los sistemas educativos y de formación.
9. Reformar los sistemas relacionados con los beneficios y con el desempeño, sobre todo su relación con el aspecto fiscal, de tal manera que ya igualdad en la sociedad sin atentar contra el correcto funcionamiento de los mercados de trabajo. **Es decir impuestos justos y proporcionales.**
10. Desarrollar la competencia de los mercados de productos **impidiendo los monopolios** para que la economía sea más innovadora y dinámica.

**Beneficios del espíritu emprendedor.**

Basados en los cuatro beneficios sociales de Stoner J. Editorial *Prentice Hall* p. 176-178, se establece que existen:

### El crecimiento económico.

Los economistas debieron atención a las pequeñas empresas nuevas (Mipymes), ya que se dieron cuenta que son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos en una economía. Las empresas nuevas arrancan y se expanden con rapidez, y por lo tanto los empleos que generan son importantes.

### Incremento de la productividad.

La **capacidad de producir más bienes y servicios con menos empleados y menos insumos**, situación que impacta directamente sobre la economía de los países. El **interés por el espíritu emprendedor ha sido que se le reconoce cada vez más su papel en la elevación de la productividad**, ya que es el motor más importante en la productividad a nivel competitivo internacional.

Dos factores muy importantes para aumentar la productividad son: en primer lugar “investigación y desarrollo” y en segundo lugar la “inversión en nuevas plantas y maquinaria nuevas”.

### Tecnologías, productos y servicios nuevos.

Los nuevos emprendedores fomentan tecnología, bienes y servicios innovadores. Se han inventado tecnologías o nuevos servicios que ahora las grandes empresas lo utilizan. Esto surgió cuando las personas que han inventado nuevas tecnologías han sido empleados de grandes empresas, las cuales se negaron a usar dichos inventos hechos por estos empleados, con lo que obligaron a los mismos inventores a convertirse en emprendedores a nivel micro.

### Cambios en los mercados.

Las pequeñas empresas creadas por los emprendedores son agentes de cambio en una economía de mercado, por ejemplo cuando entró Bimbo al mercado de los alimentos; la cervecería Modelo modificó el mercado de las bebidas. En otras partes del mundo como por ejemplo en Arabia Saudita existe una empresa denominada Cascade Medical Inc. que sabía que existía un gran mercado potencial para su sistema casero de control de glucosa en la sangre. En Arabia Saudita existe más de 1 millón de personas diabéticas. Dicha empresa se asoció con un socio comercial saudita y ahora compite con las grandes empresas extranjeras del ramo del cuidado de la salud y ha captado el 20% del mercado para control de glucosa en el hogar.

### ¿Qué es un emprendedor?

Es la capacidad para obtener los recursos organizacionales, es decir, personal, dinero, materiales, tecnológicos y otros y aplicarlos para producir bienes y servicios nuevos. Un emprendedor recibe oportunidades que otros ejecutivos de empresa no distinguen o simplemente no les interesa.

Algunos emprendedores utilizan información, al alcance de todo mundo, para producir algo nuevo. Es decir tienen una visión y ven lo que los demás no ven. Por ejemplo existen emprendedores que ven nuevas oportunidades para negociar en empresas nuevas. Por ejemplo Sony especialista en electrónica vio que lo que producía su empresa se podría adaptar para crear un nuevo artículo, los minireproductores que utilizan las personas para ir escuchando música cuando caminan, se transportan o bien cuando hacen ejercicio. Ahora son MP3, MP4 con video, etc.

El emprendedor según **Robles V**: “Es la persona que crea y construye uno o varios bienes o servicios con el fin de generar mayor valor para los consumidores y que asume el riesgo de iniciar y administrar una empresa para obtener ganancias.

**Kuelh Ch.** establece que un emprendedor: “Es una persona que corre riesgos y que comprende acciones para conseguir oportunidades en situaciones que otras personas no pueden reconocer o que las ven como amenazas”.

**Stoner**: es el que origina una empresa nueva o aquel ejecutivo que trata de mejorar el área de una empresa y comienza a hacer cambios en los productos.

Básicamente, **ser un emprendedor implica acciones creativas, es decir se necesita tener energía personal para construir y desarrollar a largo plazo una empresa, en lugar de sólo observarla, analizarla o describirla.**

Para constituir una empresa es indispensable tener **visión, pasión, compromiso y motivación y tener la capacidad de transmitir estos valores a los dueños, clientes, proveedores y empleados.**

**Saporosi**, comenta que su experiencia con emprendedores **le permite definir una personalidad: ser idealista, astuto, preocupado por el dinero, con ganas de probarse, enfrentar riesgos, de demostrar lo que vale, con misticismo y esperanza respecto a sus planes, con la obsesión por fabricar un bien o bien brindar un servicio de calidad, con grandes temores para no fallar, con ganas de dejar una marca en el mundo a través de un cambio innovador implantado o ideado por él.**

En México existe un gran número emprendedores que han creado empresas de pequeña escala simplemente por su satisfacción personal. Están por todos lados, y la gente comienza a hacer preguntas tales como:

- ¿Puedo convertirme en un emprendedor?
- ¿Tengo el perfil o valor para renunciar a la empresa donde trabajo y empezar una pequeña empresa por mí mismo?
- ¿Cómo me puedo convertir en un emprendedor?
- ¿Tengo la pasión necesaria para convertirme en un emprendedor?
- ¿Cómo puedo llegar a ser exitoso como emprendedor?

Si usted observa, las preguntas son: ¿Puedo hacerlo? ¿Cómo lo hago? ¿Cómo lo hago bien?

### **El proceso del emprendedor.**

Los emprendedores deben responder a ciertas preguntas tales como:

¿Qué tipo de empresa debo crear?

¿Mi empresa debe ser una empresa nueva?

¿Debo comprar una empresa ya existente?

¿Debo comprar una franquicia e iniciar mi negocio?

¿Y cuál es y dónde está el mercado para el bien o servicio que voy a ofrecer?

¿Quién me proporcionará el dinero que necesito para crear mi empresa?

¿Qué tipo de experiencia o habilidades voy a necesitar para administrar con éxito mi empresa?

¿Qué características de los emprendedores exitosos debo tener?

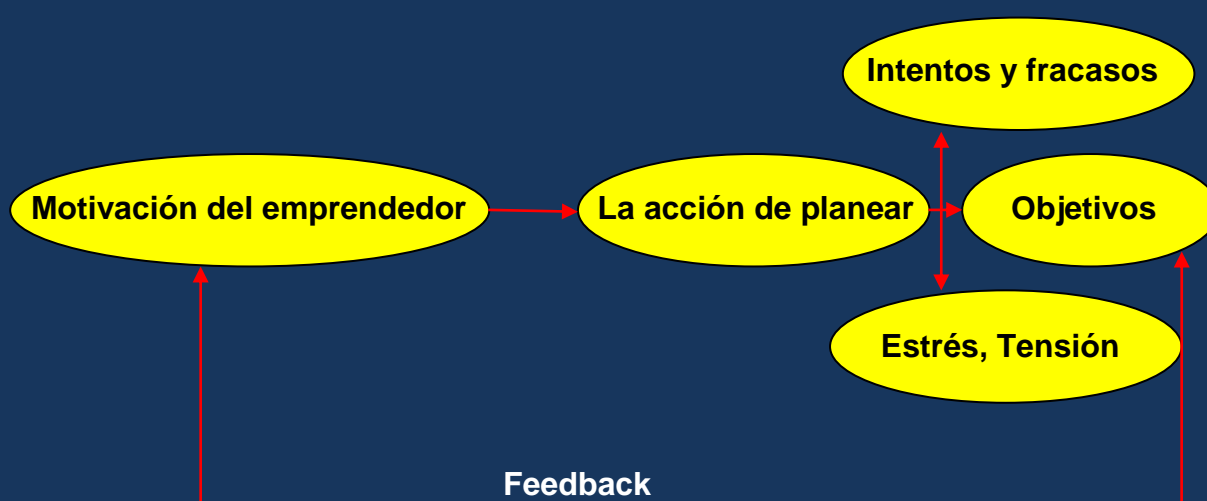
Si usted quiere ser emprendedor, debe estar consciente de lo que esto implica.

La gente observa que los emprendedores gozan de gran prestigio, sin embargo también existen fracasos, muchas presiones, muchos se quedan a la mitad en su intento y muy pocos son los que alcanzan el éxito.

**Ser emprendedor implica emprender un proceso que comienza con la lucha y el esfuerzo y termina con un triunfo.**

El problema es que la gente **quiere el triunfo, sin tener que luchar y esforzarse** y como usted puede comprender, ésto es imposible. Ver video de C. Kasuga

Este proceso con el emprendedor aprueba diariamente, por eso, usted debe estar muy seguro de lo que quiere.



Cuando se habla de crear, aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades, también se habla de introducir nuevos bienes y servicios, de innovar. Efectivamente, los emprendedores son las personas que llevan a cabo este proceso, proceso que se compone de cinco etapas:

### **Motivación del emprendedor.**

La motivación es una herramienta esencial del emprendedor. Un emprendedor es una persona que transformaron recursos con nuevas ideas para crear riqueza. Es una persona que tiene el arte de hacer concreta una idea. Es la capacidad del compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas que se presentan. Es tener la actitud de buscar recursos y energía para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Todo esto sí es posible, siempre y cuando la gente tenga la confianza en sí misma y esté motivada para actuar en su sociedad.



**Factores de motivación.** Aunque la bahía de las personas creen que los empresarios motiva el dinero, en realidad hay otros aspectos que son más importantes: la necesidad de alcanzar sus propios objetivos, ser independiente, autoemplearse. De un estudio hecho a 3,000 empresarios *Bussiness Week* en su artículo **Just What is an Entrepreneur?**, concluyó que existen diversos factores como una explicación para autoemplearse:

- Utilizar sus propias capacidades.
- Controlar su vida.
- Construir un patrimonio para su familia.
- El valor por el desafío.
- Llevar una vida y elegir la clase de vida.

Otro estudio de Yarsebinski J. “*Understanding and Ecouraguing the Entrepreneur*”, identificó otros factores:

- Motivación personal.
- Necesidad de reconocimiento
- Necesidad de recompensas tangibles y significativas.
- Necesidades satisfacer expectativas de vida.

**La acción de planear.** Las preguntas a autorealizarse son:

PREGUNTA	ACTIVIDAD
¿Qué?	Definir lo que se va a hacer. Es decir, hacia donde se orientará mi esfuerzo y mis recursos.
¿Cómo?	Definir cómo hacer el trabajo para que la empresa funcione correctamente y con éxito.
¿Cuándo?	Indicar el tiempo para cada actividad.
¿Cuánto?	Definir la cantidad de dinero para utilizarlo en cada actividad.
¿Dónde?	Indicar el lugar donde se instalará la empresa.

**Lo más indicado es que para poder iniciar una empresa se hayan contestado correctamente las preguntas anteriores. Y si usted observa lo que se acaba de describir es tan sólo la planeación estratégica, es decir señalar anticipadamente las acciones o actividades que deben ser llevadas a cabo en cada área o sistema funcional básico.**

#### **Planeación de mercadotecnia.**

- ¿Cómo hacer llegar los bienes y servicios a mis clientes?
- ¿Qué precio van a tener esos bienes y servicios?
- ¿Qué se va a hacer para que el cliente acepte mi producto y lo compre?
- ¿Cómo catalogar a las personas a las que se les va a vender?

#### **Planeación de la producción.**

- ¿Qué se va a producir?
- ¿Cómo se va a producir?
- ¿Cuánto se va a producir?
- ¿Cuándo se va a producir?

#### **Planeación de las finanzas.**

- ¿Cuánto dinero necesito?
- ¿En qué voy invertir ese dinero?
- ¿Cuándo se necesita el dinero?

#### **Planeación de recursos humanos.**

- ¿Cuántos empleados necesito?
- ¿Qué características o habilidades debe tener el personal?
- ¿En qué áreas se necesita el personal?

**Intentos y fracasos.** Muchas personas creen que al iniciar su empresa de inmediato van a tener éxito fácilmente. Nunca hay que correr antes de haber aprendido a caminar. Hay que tener cuidado: la tecnología no es el negocio de la empresa, tan sólo es un medio. Confunde la tecnología con un negocio es la causa de muchos fracasos al primer intento de conquistar los mercados.

Los fracasos se dan por que se comience un negocio sin objetivos, sin medios, decir abrir una empresa sin considerar que una organización en cualquier rama necesita de una nueva administración. Los fracasos se deben a una administración deficiente o carente de información.

Otro error común es que nunca tuvieron un modelo de empresa correcto, ni adaptado a los tiempos.

### **Estrés, tensión.**

El ritmo de trabajo exige a los empresarios que lleven a cabo diversas tareas que les provocan estrés, ya que enfrentan demandas, restricciones o bien oportunidades extraordinarias. El estrés es un aspecto físico y mental que se causa por una amenaza percibida que no se puede manejar fácilmente. Esto surge cuando lo que se planea no es igual a los resultados que se obtienen, es decir las cosas no van de acuerdo conforme a lo planeado, lo que provoca angustia, tensión, falta de ánimo, aburrimiento, fatiga prolongada, depresión y otros tipos de razonamientos defensivos. El estrés puede servir para estar alerta física y mentalmente, pero si el estrés es particularmente incómodo o desagradable, deteriora el desempeño laboral.

### **Objetivos.**

Un objetivo es aquello que queremos alcanzar. Cuando un empresario se pregunta cómo visualiza su empresa en 10 años, le resulta difícil contestar. Sin embargo si se le pregunta por un plazo de dos, 3.4 o cinco años, es más factible fijar objetivos, por lo tanto los objetivos deben ser fijados en función del tiempo:

- Objetivos a corto plazo, de uno a 12 meses.
- Objetivos de mediano plazo, de dos a cuatro años.
- Objetivos a largo plazo, de cinco años en adelante.

#### **Los objetivos deben ser:**

**Claros.** Si se tiene como objetivo mejorar el servicio la calidad, es necesario especificar para qué.

**Medibles.** Una vez que se sabe específicamente en qué se va quiere mejorar, se debe fijar el Cuánto quiere hacerlo.

**Programados.** Es decir, deben tener una fecha de inicio de una fecha de terminación.

**Alcanzables.** De esta forma, queda abierta la opción de lograr todos los objetivos que se fijan de manera adecuada. Si no se hace así, habrá frustración al no poder nunca lograr los objetivos muy ambiciosos.

Si usted sigue estos cinco puntos de proceso emprendedor, estará garantizando que cumplirá con ser un emprendedor integral, ya que hace lo más importante y lo hace completamente.

### **Características de los emprendedores.**

Hacia la década de los ochentas las características de los empresarios tradicionales eran:

- Deseo de lograr objetivos.
- Autoconfianza, perseverancia y dedicación.
- Energía y diligencia en su actividad.
- Capacidad de asumir riesgos calculados.
- Iniciativa.
- Optimismo.

De acuerdo con Sehermerhon las características de los emprendedores son:

- **Confianza en sí mismo.** Los emprendedores se sienten capaces, creen en ellos mismos y están dispuestos a tomar decisiones.
- **Control interno innato.** Los emprendedores creen que tienen control de su propio destino; se guían por su propia voluntad y les gusta su autonomía
- **Gran necesidad de logro personal.** Los emprendedores están motivados para actuar individualmente a fin de lograr objetivos difíciles.
- **Nivel de energía elevado.** Los emprendedores son personas que persisten, trabajan arduamente y están dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para tener éxito.
- **Orientados hacia la acción.** Los emprendedores tratan de adelantarse a los problemas; quieren hacer las cosas rápidamente y no desean desperdiciar tiempo valioso.

- **Tolerancia frente a la ambigüedad.** Los emprendedores son personas que corren riesgos; tolera situaciones con niveles elevados de incertidumbre.

### ¿Los emprendedores nacen o se hacen?

Algunas personas piensan que los emprendedores ya nacen así, que no se forman, que son producto de las circunstancias. Otras personas creen que los emprendedores pueden ser buenos para crear una empresa, pero que no van a poder administrarla correctamente.

Para poder contestar la pregunta, existen tres respuestas:

1. Algunos consideran que los emprendedores **nacen** con la personalidad idónea para ello.
2. Otros creen que **es posible enseñar a cualquier persona a ser emprendedor.**
3. Otros sugieren **que debemos concentrarnos en programas de fomento del espíritu emprendedor.**

El sistema educativo no estimula el desarrollo del espíritu emprendedor, por lo que la gente son conformistas y no tienen una iniciativa individual, se desalientan las actividades creativas de los niños y los jóvenes, aunque la creatividad sea necesaria para la mayoría de los empresarios.

**Los administradores de las grandes empresas también realizan actividades emprendedoras cuando desarrollan nuevas líneas de productos o crea nuevas empresas para entrar en nuevos mercados en los que antes no estaban presentes.**

En un sentido amplio, un emprendedor administra los recursos de la empresa para crear algo nuevo o innovar una empresa o producto.

Existen **empresas incubadoras**, que son aquellas **empresas que apoyan a los emprendedores.**

Actualmente, **la actividad emprendedora ha dado lugar a la aparición de varios millones de nuevas empresas en todo el mundo, como en China, Hungría, Polonia, Cuba** ¿Quiere esto decir que la explosión de emprendedores corresponde a una generación pasada? La respuesta es no. Lo que ocurre es que un mayor número de personas entiende a la propiedad como una opción profesional realista y ha comenzado a ser la realidad. Muchas grandes empresas reconocen en la actualidad que la conducta emprendedora puede producir crecimiento y ganancias. La actividad emprendedora de las empresas es cada vez más común, aunque con ciertas restricciones.

**¿Qué es un intraemprendedor?**

Con frecuencia, el espíritu emprendedor de las grandes empresas se refleja en los esfuerzos y logros de los intraemprendedores.

**Robles V.** menciona que los intraemprendedores son “personas con habilidades empresariales que trabajan para las grandes empresas”.

**Hellriegel D.** dice que los intraemprendedores son “miembros de una organización ya existente que convierte nuevas ideas en realidades totalmente rentables.

Deben aprovecharse los recursos de la empresa, es decir, - recursos humanos, financieros, materiales, técnicos- para lanzar nuevos productos (bienes y servicios)

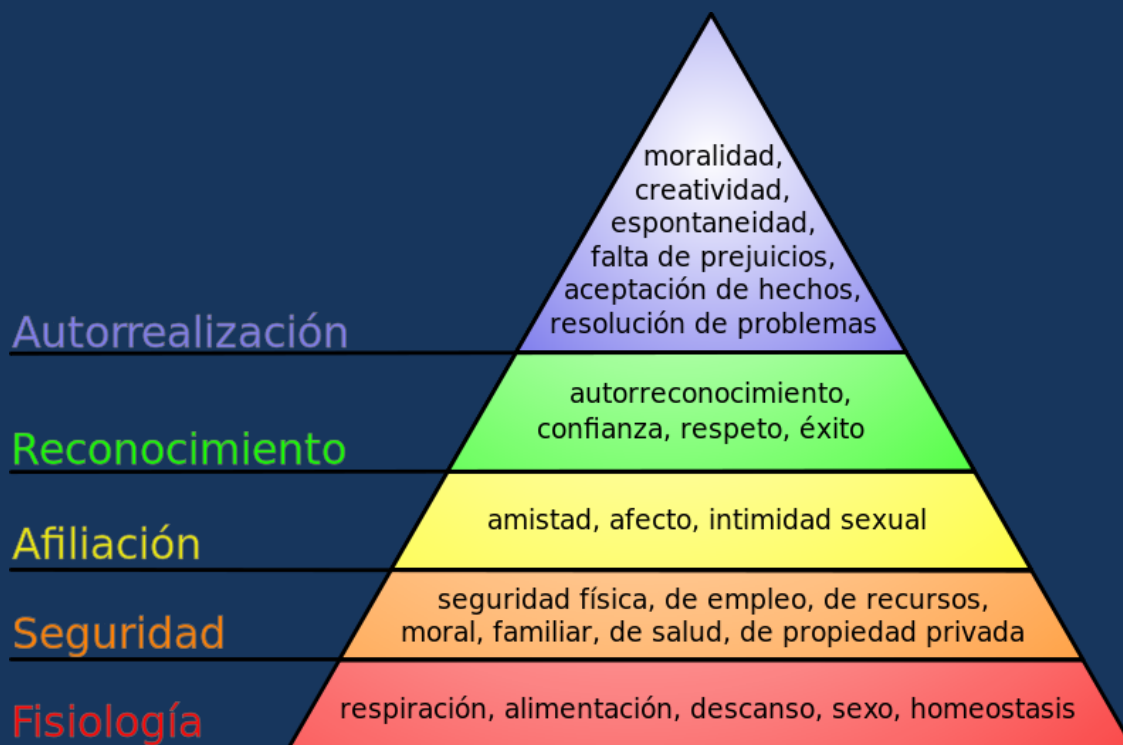
## Pirámide de Abraham Maslow

(*A Theory of Human Motivation* o Jerarquía de las Necesidades Humanas)



La pirámide de Maslow, o Jerarquía de las Necesidades Humanas, es una teoría de psicología propuesta por Maslow en 1943, que posteriormente amplió y obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología, sino también en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad.

Esta teoría establece una jerarquía de necesidades humanas indicando que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



### ¿Qué es la Homeóstasis?

La homeóstasis es un proceso natural en nuestro cuerpo que regula el ambiente interno para mantener nuestros sistemas funcionando bien.



*El cuerpo conserva las condiciones de equilibrio o rangos de punto de ajuste que nos protegen de cualquier daño mediante el uso de los recursos naturales desde el interior.*

*La homeóstasis controla la mayor parte de nuestros mecanismos corporales tales como el ritmo cardíaco, la temperatura y los niveles de glucosa a través de los sistemas nervioso y endocrino para corregir los rangos que se alteren.*

*Aunque el ambiente interno es responsable de las funciones de mantenimiento normales, algunos de los estímulos se producen fuera de nuestro cuerpo, tales como los procedentes de un sistema de interpretación de la piel.*

*Una función del cuerpo, tal como un órgano, utiliza un sistema de relé que interpreta sus necesidades y envía este mensaje al cerebro. A su vez, el cerebro envía una respuesta para corregir esta condición de modo que el cuerpo pueda volver a los niveles normales.*

*Este proceso de seguimiento constante proviene de la respuesta directa de un sistema de retroalimentación negativa.*

### **¿Cómo funciona la homeostasis?**

*Tus órganos y funciones del cuerpo tienen receptores específicos que envían mensajes al cerebro sobre el crédito actual o los rangos de déficit. El cerebro envía una respuesta apropiada ya sea para aumentar o disminuir una función de modo que el mecanismo vuelva a niveles normales.*

*Por ejemplo, cuando comes tu azúcar en la sangre se eleva. Los receptores en el páncreas informan de esto al cerebro a través del sistema nervioso. Este responde mediante el envío de mensajes al páncreas para liberar insulina en el torrente sanguíneo. La insulina ayuda al azúcar transportar la sangre a las células que la necesitan. Cuando el azúcar en la sangre retorna a los niveles normales después de este proceso, los receptores envían esta información al cerebro y éste responde con la inhibición de la liberación de insulina desde el páncreas.*

## Teoría de las expectativas



La teoría de las expectativas es un modelo para comprender la motivación, donde busca explicar las elecciones que hacen los individuos, particularmente dentro del ámbito organizacional.

También se habla de la teoría de *Victor Vroom*, profesor de la Universidad de Yale, New Heaven, USA que desarrolló esta teoría, que ha tenido gran impacto en el mundo corporativo.



La teoría de las expectativas señala que el comportamiento de los individuos al escoger, siempre busca maximizar la satisfacción o placer, y minimizar el dolor. Se plantea que el desempeño de un individuo está influenciado por la personalidad, el conocimiento, las habilidades personales y la experiencia.

**Esta teoría se basa en tres pilares:**

- 1. La predisposición emocional hacia los resultados.**
- 2. Los niveles de confianza en lo que cada uno es capaz de hacer** varía según las creencias y expectativas de los individuos.
- 3. La percepción acerca de la factibilidad de obtener lo que cada individuo desea.**

El manejo de estos 3 elementos conducen a la motivación de los individuos, y al cumplimiento de los objetivos, tanto de la organización como los de sus empleados.

**¿Cómo pueden los gerentes utilizar la teoría del refuerzo para motivar a los empleados?**



**¿Qué pasaría si recompensaras el comportamiento de llegar a tiempo e ignoraras las llegadas tardías en lugar de castigarlas?**

La teoría del reforzamiento, propuesta por el psicólogo de Harvard, *B.F. Skinner*, sugiere que si aplicarás esto a las llegadas a tiempo aumentarían considerablemente y las llegadas tardías llegarían a ser muy pocas.

De acuerdo con esta teoría, las consecuencias ambientales son herramientas poderosas que los administradores pueden utilizar para modelar el comportamiento.

**Skinner** observó que tanto los comportamientos positivos como los negativos pueden ser elegidos como objetivos, pero en un entorno de negocios, centrarse en el comportamiento deseado mediante la recompensa ayuda a los empleados a desarrollar hábitos positivos y es menos propenso a fomentar el resentimiento que un enfoque más punitivo o de castigo.

### **Establecer expectativas claras y razonables**

El uso del refuerzo para motivar a los empleados debe ser una experiencia positiva para ambos.

Las expectativas de trabajo y las normas de evaluación poco claras frustran a los empleados y reducen la tendencia para tratar el comportamiento deseado.

Imagina tu respuesta a una revisión en la que se te haya dicho que lo "hicieras mejor", sin ningún detalle.

Puedes tratar de adivinar lo que tu jefe quería decir, pero no tendrías suficiente información como para hacer cambios positivos duraderos sin ningún comentario adicional. Del mismo modo, la acción de recompensar sólo las tareas imposibles o excesivamente difíciles puede dar lugar a un sentimiento de ira e impotencia y producir peores desempeños a los que existían antes de implementar un programa de refuerzo.

Por ejemplo, esperar la perfección absoluta o una duplicidad constante en las ventas, es muy probable que sea irrazonable y puede ocasionar un aumento de los errores y que las ventas disminuyan a medida que los empleados renuncian.

### **Identificar los motivadores fuertes**

Trabajar con los empleados para identificar los motivadores personalizados o los refuerzos, es más probable que produzca los resultados deseados. Quizá un hombre soltero, sin hijos, no está motivado para trabajar y ganar una semana de guardería gratuita, al igual que un vegetariano no apreciaría un certificado de regalo para la carnicería local. Por otro lado, tu empleado podría superar sus expectativas al intentar ganar un premio que haya elegido.

Si permitirles a los empleados elegir es poco práctico, piensa en ofrecer un conjunto de opciones entre las que puedan seleccionar, en caso de que reúnan las condiciones requeridas.

Los premios motivadores son esenciales para el éxito de tu programa porque tienen que ser lo suficientemente tentadores para que los empleados trabajen para cambiar su comportamiento.

### Fomentar las conductas positivas

La mayoría de los Directores/Gerentes desean fomentar un comportamiento positivo de los empleados como lo son: la puntualidad, el trabajo en equipo y una excelente producción de calidad.

De acuerdo con la **Teoría del Refuerzo**, la elección de un atributo positivo para un objetivo a la vez y la aplicación de técnicas de refuerzo positivas con un enfoque en la extinción de la conducta negativa, puede ayudarte a convertir los rasgos deseables en hábitos fuertes de trabajo con el tiempo.

Según *Skinner*, la extinción del comportamiento no deseado se produce por la ausencia de refuerzos positivos, no tanto por la amenaza del castigo.

Lo anterior significa ofrecer un incentivo cuando el trabajo supere las expectativas, y negar privilegios adicionales cuando los objetivos no se cumplan.

Por ejemplo, podrías ofrecer un bono por las ventas que superen tu objetivo semanal, viaje al interior o al extranjero por alcanzar la meta y un "Tablet", reteniendo tanto el bono y el almuerzo por no cumplir el objetivo.

### Uso efectivo del refuerzo

Sincroniza tus refuerzos con cuidado ya que si aplicas estrategias diferentes producir diferentes resultados.

**Recompensar un comportamiento, tal como un rendimiento excelente cada vez que aparezca, producirá rápidamente actuaciones repetidas.**

**Sin embargo, recompensar el mismo comportamiento de forma intermitente a menudo da mejores resultados ya que los empleados trabajan más duro en caso de que la barra se haya elevado y es más probable que facilite un cambio duradero en el comportamiento.**

**El refuerzo intermitente también hace que sea más fácil el poder destetar a tu empleado fuera de su dependencia del refuerzo y convertir el comportamiento deseado en un hábito. Los esfuerzos de refuerzo futuros pueden entonces ser dirigidos a diferentes comportamientos teniendo una expectativa de obtener resultados similares.**



### TEORÍA DE LA EQUIDAD

**La teoría de la equidad es una teoría creada por John Stacey Adams en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones de tarifas/ distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales. Considerada una de las teorías de la justicia, la teoría de la equidad fue desarrollada en 1963 por John Stacey Adams, quien afirmó que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás (Adams, 1965).<sup>1</sup>**

**La creencia es el trato justo del valor de personas lo que les provoca motivación para mantener la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones de la organización y con sus compañeros de trabajo. La estructura de la equidad en el lugar de trabajo está basada en la proporción de insumos a los**

resultados. Insumos son las contribuciones hechas por el empleado de la organización.

*Una manera de verlo es con esta fórmula donde se comparan los motivadores internos y externos del mismo individuo con relación a los demás*

$$\frac{\text{individual's outcomes}}{\text{individual's own inputs}} = \frac{\text{relational partner's outcomes}}{\text{relational partner's inputs}}$$

Por lo tanto un individuo si percibe la proporción de sus aportaciones con sus resultados equivalentes a los que le rodean y le sería aceptable que un colega más *Senior* que *Junior* reciba una indemnización mayor, puesto que el valor de la experiencia del *Senior* (y la entrada) es mayor que la de propio Junior o Semi-Senior.

## Teoría de Metas

### SEIS factores de influencia en el logro de metas



Hace unos años *Kelly y Marshall Goldsmith* realizaron un estudio para identificar por qué los clientes de *Coaching* se daban por vencidos con sus metas, encontrando que si éstas se establecían de manera una efectiva podía haber una gran diferencia.

El resultado de este trabajo fueron 6 factores que deben estar presentes al definir las y durante el proceso

## Factor No. 1: Propiedad

La probabilidad de alcanzar una meta cuando el compromiso por cambiar parte de uno mismo, es mayor.

Lo que la teoría de metas afirma es que: los compromisos que asumes ante ti mismo y ante otros están destinados al fracaso si:

- Alguien te los está imponiendo
- Lo haces porque es lo “correcto” socialmente
- No entiendes tus metas o no estás de acuerdo con ellas

## Factor No. 2: Tiempo

La teoría de metas establece que por lo general tendemos a subestimar el tiempo nos toma lograr algún objetivo.

Es normal entonces que a mitad de camino comiences a desanimarte porque no sucede lo esperado. Algunos consejos para que encarriles nuevamente son:

- **Recordar los pasos que has dado hasta el momento. Compara tu situación actual con la del momento en que iniciaste.**
- **Proponerte dar un paso pequeño en lugar de “bajar la guardia” o rendirte.**
- **Hacer una revisión de las cosas que pueden estar deteniéndote**
- **Recordar tu “sueño” y todo lo que traerá a tu vida una vez lo hayas logrado.**

## Factor No. 3: Dificultad

A veces uno piensa que porque ya entendió lo que tiene que hacer, va a ser fácil lograrlo. Sin embargo, debes tener en cuenta que un hábito que has cultivado por años no va a desaparecer de la noche a la mañana.

Si eso fuera así de fácil, bastaría con leerse un libro de auto-ayuda para que todo el mundo cambiara. **Los verdaderos cambios requieren de trabajo verdadero.**



El nivel de dificultad no es el mismo para todas las personas así que evita compararte con los demás (ni para bien, ni para mal, siempre saldrás perdiendo y quizá ganando en algunos casos).

Respetar tu ritmo y ponte en acción con lo que puedas. Cualquier mejora que hagas, por pequeña que sea, te acerca a tu meta.

### **Factor No. 4 Distracciones**

Según la Teoría de las Metas, en tu camino siempre van a aparecer distracciones con las que no contabas al iniciar.

Algunas veces serán positivas como un viaje inesperado o un repentino aumento en tu vida social, otras menos atractivas como una enfermedad o exceso de trabajo.

Para no pecar por defecto con el tiempo que te tomaría alcanzar un sueño, pregúntate que pasaría si se presentara un conjunto de eventualidades. No olvides además, incluir un tiempo de reserva o margen para compensar esos atrasos.

### **Factor No 5: Recompensas**

Con frecuencia las metas que uno se traza tienen un fin último. Por ejemplo: Bajar de peso con la idea de que así vas a conseguir pareja, o hacer un curso de post-grado para conseguir un mejor puesto.

**¿Qué pasaría si redujeras varios kilos o recibieras tu diploma y tu situación siguiera siendo la misma?** Con seguridad de sentirías muy decepcionado/a.

Sin embargo recuerda que los procesos de cambio son inversiones a largo plazo y no soluciones mágicas. No caigas en el error de decir “ya bajé de peso y no conseguí pareja, así que para qué me privo de comer”.

No eches todo tu esfuerzo por la borda porque en tu vida las cosas no pasan a la velocidad que pasan en televisión.

**Sé paciente y dale tiempo al tiempo. Por eso es que la mayoría de los *coaches* venden paquetes de varias sesiones individuales.**

## **Factor No. 6: Mantenimiento**

**Si alcanzar un objetivo puede ser un reto, la Teoría de Metas dice que mantenerlo puede serlo aún más difícil. Esto es especialmente válido si lo que has logrado ha sido muy rápido y a costa de exceder tus límites permisibles, lo cual te puede llevar al hospital o a la tumba.**

### **¿Dietas yo-yo?**

**Es cuando una persona se somete a un régimen muy riguroso y quema calorías rápidamente. No vuelve a probar las cosas que come normalmente y en un par minutos llega a su peso ideal.**

### **¿Qué pasa cuando alcanza su meta y debe seguir viviendo su vida normal?**

**No puede mantener ese nivel de exigencia con su cuerpo y todo lo que bajó lo vuelve a subir. Lo más grave es que además de afectar su cuerpo, también lesiona su autoestima al sentirse incapaz de sostener su logro.**

**El “efecto yo-yo” se puede presentar en varios tipos de metas. Puedes trabajar horas extras para sacar un proyecto adelante, pero no puedes pasarte la vida trabajando 15 horas diarias.**

**Ese método es útil si tu meta es algo esporádico, pero no si se trata de un cambio de por vida. En ese caso te sentirías abrumado de solo pensar en el esfuerzo que tendrías que hacer para continuar con ese ritmo.**



## MODELOS EXPLICATIVOS

- 1) **Modelo basado en la satisfacción de necesidades. (No solo de pan vive el hombre)**
- 2) **Modelo basado en incentivos (Zanahoria o Palo)**
- 3) **¿Qué podemos hacer?**

**“Tres hombres están trabajando en la construcción de un edificio. Alguien que es un observador externo se dirige a ellos y les pregunta ¿Qué están haciendo?”**

**El primero, casi sin inmutarse, le responde: “Aquí estoy poniendo ladrillos”.**

**El segundo, levantando la cabeza y dejando a un lado por un momento su actividad, le comenta: “Estamos construyendo un muro”.**

**El tercero, orgulloso de su trabajo, dice: “Construimos la Iglesia de mi pueblo”**

**¿Qué se puede comentar de dicho relato?**

**Lo importante no es sólo responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo. He aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las empresas dependerá de muchos "intangibles" que van más allá de lo que puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción, etc.**

**Etimológicamente, el término motivación procede del vocablo latino “*motus*” y tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad. En lenguaje popular, una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Así, podemos definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Trechera, 2000).**

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- **Motivo.** Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.

**Incentivo.** Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación. Se pueden destacar tres enfoques:

1. **Modelo de satisfacción de necesidades.** Se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.
2. **Modelo del incentivo.** Se centrará en las variables externas: los incentivos o las recompensas (la zanahoria).
3. **Modelos Cognitivos.** Se pondrá el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

### 1. MODELOS EXPLICATIVOS

#### 1.1. Modelo basado en la satisfacción de necesidades:

"No sólo de pan vive el hombre"

"Primum vivere deinde philosophare"

Aunque resulte poco poético o demasiado pragmático, conviene ser conscientes de una realidad: todo ser vivo necesita satisfacer necesidades. Nada se hace por azar, la mayoría de nuestros comportamientos llevan implícita o explícitamente el cubrir una necesidad. Los organismos vivos tienden al equilibrio. De ahí que, cuando se capte una deficiencia, se perciba una cierta incomodidad, que provoca la movilización del sujeto con el objetivo de que realice determinadas conductas para volver a la situación de equilibrio o satisfacción.

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona. Describimos algunas propuestas:

a) A. Maslow. Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía, siendo más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo.

Maslow (1954) destacaba las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.
- **Necesidades de seguridad.** En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a "la intemperie" y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- **Necesidades de amor, sociales.** Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Son "animales sociales" y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.
- **Necesidades de estima.** Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir

algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?

- **Necesidades de autorrealización.** El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

b) F. Herzberg. Herzberg (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que **los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción.** De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- **Factores higiénicos o ergonómicos,** que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.

- **Factores de crecimiento o motivadores,** que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

La aportación de Herzberg es de gran utilidad en todas las organizaciones (lucrativas o no), ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con "los intangibles" que muchas veces se dan por supuestas y que es muy necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos - medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc.- si están presentes los factores motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc.

c) **C. Alderfer.** Realiza una síntesis de los modelos anteriores.

Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

- **Existencia.** Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
- **Relación.** Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
- **Crecimiento.** Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

*Alderfer* cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quién no logre conseguir cotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento-, "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-. A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

d) **D. McClelland.** Su objetivo será describir cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades:

- **Necesidad o motivación de logro.** Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro.
- **Necesidad de afiliación o social.** Se refiere a la necesidad de afecto e interacción con los demás.

- **Necesidad de poder.** Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros.

### **1.2. Modelo basado en los incentivos.** "¿Cómo motivar: el palo o la zanahoria?"

"Se cazan más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre" (P. Rubio).

Las teorías que se basan en el manejo de incentivos parten de un supuesto: las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Skinner, 1977). ¿Cómo podemos realizar de manera efectiva ese proceso?

\* Si queremos que se inicie o que se mantenga un comportamiento, sólo tenemos un medio: el reforzamiento. Se suele distinguir:

- **Reforzamiento positivo.** La presencia de un estímulo reforzador ante la emisión de una conducta incrementa la probabilidad de repetir esa respuesta. Se le suele aplicar también el término de condicionamiento de recompensa, ya que el sujeto es premiado por la ejecución de un determinado comportamiento. Por ejemplo, si ante la realización de una actividad que ha supuesto un gran esfuerzo se recibe la felicitación de los compañeros, nuestra labor se ve reforzada.
- **Reforzamiento negativo.** Como consecuencia de la realización de una conducta se puede evitar o dejar que actúe algo desagradable. Así, en el origen de muchas asociaciones está el planteamiento de alternativas para afrontar una situación social que no es placentera. Por ejemplo, que los jóvenes realicen cursos formativos con el objetivo de escapar de la mendicidad o para evitar que caigan en la delincuencia.



- Si lo que se pretende es disminuir o eliminar un comportamiento, sólo podemos emplear dos técnicas: la extinción y el castigo.
- **Extinción.** Se produce cuando no presentamos el estímulo reforzador que sustenta esa conducta. Al no reforzar el comportamiento, se irá "debilitando" y disminuirá la probabilidad de que se repita. Por ejemplo, si alguien gasta bromas muy pesadas y no le hacemos caso, es más probable que no utilice esa estrategia.
- **Castigo.** Un estímulo desagradable para el sujeto posterior a la ejecución de una conducta que no se considera adecuada aumenta la probabilidad de que ésta no se repita. Así, si alguien se pasa un semáforo en rojo, podrá recibir una multa o pudiese tener un accidente.

Las teorías que se basan en incentivos lo que potencian es la creación de un ambiente adecuado para que el sujeto se plantee la realización de aquello que le reporta beneficios y no ejecute lo que le proporciona perjuicios. De ahí la importancia de adaptarse a cada contexto y a cada individuo, ya que los estímulos reforzadores pueden diferir.

### ¿Qué tipo de reforzamientos se reciben en las organizaciones?

A veces, ni se tienen en cuenta, y, sin embargo, están en la base de muchos de esos "intangibles". ¿Agradecemos ese "plus" de esfuerzo personal? ¿Reconocemos el buen trabajo realizado?

Desgraciadamente, la experiencia de muchos es más bien la contraria, se resaltan los errores más que los éxitos, con lo cual se castiga y penaliza. ¿Es posible motivar con el castigo? La respuesta es muy simple y clara: NO. La práctica y las investigaciones serias demuestran que el **castigo lo que puede conseguir es eliminar una conducta, pero difícilmente creará otros nuevos comportamientos.** De ahí que sea necesario el fomentar respuestas alternativas, reforzando el comportamiento deseable, y evitar en la medida de lo posible los estímulos punitivos.

**3. Modelos cognitivos: "No todos somos iguales"**  
"Ningún viento es favorable para el hombre que no sabe a dónde va? (Séneca)

• **Modelo de equidad**

Adams (1965) postula una teoría basada en la **equidad**, que cuestiona que sean variables determinadas las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza, comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares, el que influye en la motivación. Para establecer ese juicio, hay que tener en cuenta varios elementos:

- **Inputs.** Las aportaciones o contribuciones que el sujeto aporta al trabajo: formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.
- **Outputs.** Los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo: salario, prestigio, estatus, reconocimiento etc.

El planteamiento es importante, ya que, quizás, "objetivamente" no exista la injusticia o la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el individuo realiza de esa experiencia.

• **Modelo de expectativas**

Para *Vromm* (1964) la motivación es el resultado de la conjunción de tres variables:

- **Expectativas.** ¿Qué imagen construye el sujeto de sí mismo? ¿Se siente capaz? ¿Tiene formación? ¿Esforzándose obtendrá lo que pretende?
- **Instrumentalidad.** ¿Qué consecuencias tendrá el rendimiento? Es decir, si consigue un determinado resultado, ¿servirá para algo?
- **Valencia.** ¿Qué valor aporta a la persona cierta actividad? ¿Qué deseo o interés tiene para realizarla?

Evidentemente, si alguien no se siente capaz, o supone que no va a repercutir en nada el esfuerzo que haga, o no tiene ningún interés por dicha tarea, ¿tendrá motivación para llevarla a cabo?

- **Modelo de Fijación de metas u objetivos**

Una meta u objetivo es lo que alguien intenta alcanzar, el fin de una acción. ¿Cuáles son los factores que debe tener un objetivo para que pueda motivar?

- **Conocimiento.** Se debe conocer la meta y los medios para conseguirla.

- **Aceptación.** Debe existir un acuerdo sobre lo que se desea realizar.

- **Dificultad.** Las metas deben ser difíciles, pero no imposibles. Deben suponer un reto, pero no han de ser inalcanzables.

- **Especificidad.** Cuánto más concreto sea el objetivo, más fácil será aglutinar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

Según *Locke y Latham* (1990), en el establecimiento de metas se ha de resaltar que el objetivo:

- **Orienta la acción.** Anima a realizar estrategias y planes de actuación. Al centrar nuestra atención, seleccionamos qué actuaciones son importantes y obramos en consecuencia. Así, para conseguir una meta, tendremos que plantearnos las alternativas más idóneas.

- **Sirve para regular el esfuerzo.** Al tener claro qué es lo que hay que hacer, nos podemos programar para obtenerlo.

- **Logra que se trabaje de una manera más persistente.** El objetivo, más que algo imposible, se presenta como aquello que con el esfuerzo y la persistencia se puede alcanzar.

## 2. ¿QUÉ PODEMOS HACER?

"Casi siempre se hallan en nuestras manos los recursos que pedimos al cielo" (William Shakespeare)

En la historia inicial veíamos que los tres trabajadores ejecutaban una misma actividad, sin embargo cada uno la vivía de manera diferente.

¿Qué ocurre?

No sólo es importante realizar algo, sino la actitud (Nuestra actitud nos lleva a la ALTITUD) con la que lo llevemos a cabo.

Podemos cumplir objetivos, conseguir metas e incentivos y a pesar de todo no sentirnos contentos.

De ahí que sea tan importante el sentido con el que hagamos las actividades. No es raro encontrar detrás de muchas frustraciones y abandonos una cierta desidia e indiferencia.

¿Cómo podemos llenar una tarea de sentido? Como afirmaba el gaucho Martín Fierro.

"A veces es conveniente captar las sombras para poder valorar la luz".

### Decálogo eficaz para "desmotivar" a la gente:

#### Aplicaciones erróneas de "técnicas" psicológicas en las Organizaciones

APLICACIONES	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS
1. "Da castigos". Crea un ambiente en el que se priorice el castigo ya que "anima" a actuar.	El castigo inhibe el comportamiento. Lo único que puede conseguir es la disminución o eliminación de una conducta.	Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo conocimiento a través del aprendizaje si no se presenta una alternativa.
2. "No comuniqués" "Potencia un clima de silencio e incertidumbre. La	"Es imposible no comunicar". Si no se tiene información se inventa y si no se	Comunica e informa. La comunicación. es una valiosa herramienta de motivación.

desinformación "fomenta la creatividad".	ofrece, se corre el riesgo de abonar el terreno para que surjan los rumores.	
<b>3. "Resalta el individualismo".</b> Sé fiel al principio de que "cuando varias personas se reúnen para trabajar lo único que hacen es perder el tiempo".	"Aislamiento y competitividad interna negativa". Aumentan las "zancadillas" y la agresividad entre los compañeros.	Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, "sinergias" o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: "El todo es más que la suma de las partes".
<b>4. "Potencia empleados 'Kleenex' de usar y tirar.</b> Estimula con contratos "basuras". Así se espabilarán" y no "se dormirán en sus laureles".	Inseguridad, incertidumbre y falta de implicación. Difícilmente se creará una cultura "fiel" a la empresas.	El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera "valor" a través de las personas.
<b>5. "Se autoritario. Actúa con rigidez e inflexibilidad".</b> Imponte y no pierdas el tiempo en consultas y "chorradas".	Clima de inseguridad y miedo. Desarrollo de "pelotas" o "ecos" que te dicen lo que quieres escuchar.	Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. ¡Cuidado con caer en el "síndrome del Titanic": el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.
<b>6. "Divide y vencerás"(Nicolás de Maquiavelo).</b> Aísla y pelea a unos contra otros. La lucha "incrementa" la productividad.	No implicación. Disgrega y fomenta el pasotismo y la dispersión.	Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la "confrontación creativa". El disenso es la base del trabajo en equipo.
<b>7. "Crítica a tu gente".</b> Humilla en público. Aprovecha todos los foros para expresar tu visión negativa del personal.	Clima de miedo y de falsa apariencia. Se potencia la "fachada" y el dar una "buena imagen".	Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al grupo.
<b>8. "Fomenta un clima de miedo e incertidumbre".</b> Acosa, agobia y	Inseguridad, bloqueos e inhibición. Disminuye el rendimiento y la	Valora y anima. "No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio". Estimula con "intangibles" que

amenaza.	productividad.	incrementen el "salario emocional": manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.
<p><b>9. "Sal tú solo en la foto ya que eres el que conoce y dominas la situación".</b> Apúntate todos los tantos. Tú eres el que sabe de qué van las cosas.</p>	<p>Desidia e inhibición. ¿Para qué esforzarse? Proyecto conjunto.</p>	<p>Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la "ilusión colectiva". Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del "Yo" al "•Nosotros". "Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros".</p>
<p><b>10. "Hazte insustituible y omnipresente"</b> Que te perciban como imprescindible. No crees discípulos. Se fiel al eslogan de que "contigo acaba todo".</p>	<p>Inhibición y desidia. ¿Alguien realizará "correctamente" la tarea!</p>	<p>Saber estar sin notarse y saber despedirse. Deja descendencia. Si se sabe "decir adiós", es más fácil que te recuerden positivamente y que puedan "pedirte asesoramiento" o "servirse de tu experiencia".</p>