



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM VALLE DE MÉXICO**

**“REFLEXIONES ACERCA DE LA NECESIDAD DE  
COMBINACIONES DE HABILIDADES DIRECTIVAS  
PROPIAS DE UN EMPRENDEDOR-EMPRESARIO QUE  
ACUDE A UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS  
MEXICANA”**

**ENSAYO**

Que para obtener el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**C. MAGALI GONZÁLEZ QUIJADA**

**Asesor: C.P. GRACIELA AGUILAR GUTIÉRREZ**

**Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx. Junio de 2017**



Centro Universitario  
UAEM Valle de México

## **Resumen**

Son habilidades que conducen a ciertos resultados y que se desarrollan, estas son el punto diferenciador entre un gerente y aquel que solo ejecuta, son capacidades y conocimientos propios de un líder para resolver conflictos. Describiré una serie de tipos de las habilidades directivas: habilidades personales (asuntos que no implican a otras personas), habilidades interpersonales (capacidad para relacionarse con los demás), habilidades grupales (participación que existe con un conjunto de personas).

“Si una organización quiere tener éxito debe tener directivos hábiles y competentes, que se enfoquen en adquirir nuevos conocimientos que le permitan adquirir habilidades directivas”. Un emprendedor-empresario es una persona que dedica su vida a una actividad profesional como tal y asume el riesgo de innovar.

Para que un emprendedor en su formación integral se encuentra el servicio de incubadoras como opción para el desarrollo de sus proyectos. Existen tres tipos de incubadoras de negocios: tradicionales, tecnología intermedia y tecnología avanzada, tienen como principal objetivo auxiliar a futuros emprendedores a transformar su idea en negocio y busca fortalecer la relación entre universidades y empresas. Hay diferentes habilidades directivas que desempeñara un administrador, que se enuncian algunas de ellas como son: comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, toma de decisiones, negociación y delegar funciones.

## **Abstract**

They are skills that lead to certain results and that develop, these are the differentiating point between a manager and the one who only runs, are skills and knowledge of a leader to resolve conflicts. I will describe a number of types of the management skills: personal skills (issues that do not involve other people), interpersonal skills (ability to interact with others), group skills (participation that exists with a group of people).

"If an organization wants to succeed, it must have skilled and competent executives who are focused on acquiring new knowledge that will enable them to acquire management skills." An entrepreneur-entrepreneur is a person who dedicates his life to a professional activity as such and assumes the risk of innovating.

For an entrepreneur in their integral formation is the incubator service as an option for the development of their projects. There are three types of business incubators: Traditional, intermediate technology and advanced technology, as the main objective of future entrepreneurs

to transform their idea into business and seek to strengthen the relationship between universities and companies. There are different management skills to be performed by an administrator, who enunciate some of them as: communication, motivation, leadership, teamwork, conflict management, decision-making, negotiation and delegate functions.

Some of them are: communication, motivation, leadership, teamwork, conflict management, decision making, negotiation and delegation of functions.

## Contenido

Introducción.....	1
Habilidades directivas.....	2
¿Qué son las habilidades?.....	2
¿Qué son las habilidades directivas? .....	3
Características de habilidades.....	4
Tipos de habilidades directivas.....	6
Importancia de las habilidades directivas.....	11
Incubadora de negocios .....	13
Antecedentes.....	13
Qué son, qué hacen.....	15
Tipos de Incubadoras.....	17
Tradicionales .....	17
Tecnología Intermedia.....	19
Tecnología avanzada .....	19
Organización.....	19
Vinculación con la Secretaría de Economía.....	20
Combinación de habilidades directivas esenciales de un director o emprendedor empresario	26
Definición emprendedor empresario .....	26
El papel del directivo en las organizaciones.....	32
El desempeño del directivo.....	33
Participación del directivo en el éxito o fracaso de las organizaciones.....	36
Habilidades directivas esenciales .....	42
Comunicación.....	44
Motivación.....	47
Liderazgo .....	48
Trabajo en equipo .....	50
Manejo de conflictos .....	52
Toma de decisiones .....	54
Negociación.....	55
Delegar funciones.....	57

Ecosistema propicio para un emprendedor-empresario.....	59
Conclusión.....	61
Glosario .....	63
Fuentes de información .....	66

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Característica de Habilidades .....	5
Tabla 2 Comparación de Incubadoras .....	22

### **Lista de figuras**

Figura 1 Tipos de Habilidades.....	6
Figura 2 Habilidades personales.....	7
Figura 3 Habilidades Interpersonales.....	9
Figura 4 [Fotografía sin título de Incubadora].....	13
Figura 5[Fotografía sin título de Incubación de negocios].....	15
Figura 6[Fotografía sin Título de Tipos de incubadoras].....	17
Figura 7[Fotografía sin Título de Incubadora de negocios] .....	18
Figura 8[Fotografía Sin Título de Red de apoyo].....	23
Figura 9 Red de apoyo Ana y Mary Pepe y Toño. ....	23
Figura 10 [Fotografía sin título de INADEM].....	24
Figura 11Red de apoyo INADEM. ....	24
Figura 12[Fotografía sin Título de Posible plus].....	25
Figura 13Red de apoyo Posible plus. ....	25
Figura 14[Fotografía sin título de nombre Emprendedor].....	26
Figura 15 [Fotografía sin título de nombre Emprendedor].....	28
Figura 16[Fotografía sin título de éxito empresarial].....	36
Figura 17[Fotografía sin título de nombre Fracaso empresarial].....	38
Figura 18 Éxito y fracaso.....	39
Figura 19 Habilidades directivas. ....	43
Figura 20 [Fotografía sin título de nombre comunicación].....	44
Figura 21Comunicación. Elaboración propia.....	45
Figura 22 Comunicación. Elaboración propia.....	46
Figura 23[Fotografía sin título de Nombre Motivación].....	47
Figura 24 [Fotografía sin título de nombre Liderazgo] .....	49
Figura 25[Fotografía sin título de nombre Equipo de trabajo].....	50
Figura 26 Manejo de conflictos. Elaboración propia .....	53
Figura 27[Fotografía sin título de nombre Toma de decisiones].....	54
Figura 28 [Fotografía sin título de nombre Negociación] .....	56
Figura 29Negociación. Elaboración propia.....	57
Figura 30 [Fotografía sin título de nombre Delegación].....	58

## **Introducción**

La presente investigación está enfocada a una necesidad en el ámbito emprendedor, de combinar habilidades directivas, que son conjuntos determinables con los que todo director debe contar desde el punto de vista empresarial.

Un individuo acude a una incubadora de negocios, la cual se define como una institución, que ofrece el servicio de generar nuevas empresas a través de la asesoría y creación de un plan de negocios. Un emprendedor-empresario es una persona que ya tiene conocimiento de una empresa, busca convertirse en emprendedor y realizar diversos proyectos innovadores.

La característica principal de este tipo de habilidades es que están enfocadas a personal con un nivel mayor jerárquico. Para analizar esta problemática es necesario mencionar que la causa es la falta de capacitación de estas destrezas. La investigación de esta problemática se realizó por el interés al estar haciendo servicio social en una incubadora de negocios y notar que una de las carencias que tienen los emprendedores es el poco conocimiento de las habilidades directivas.

Este trabajo está basado en una metodología partiendo de observar el comportamiento de los emprendedores, realizando investigación documental para integrar los conceptos relativos a las entidades directivas de los empresarios y directivos en las entidades económicas. Se realizaron entrevistas a conocedores e involucrados con incubadoras y emprendedores. Determinar la importancia que tiene las habilidades directivas en los emprendedores-empresarios para tener un mayor nivel de durabilidad del proyecto que es incubado.

En el capítulo I: Se definen las habilidades directivas, características, tipos y la importancia que tienen.

En capítulo II: Se concentra en las incubadoras de negocios, los antecedentes, a que se dedican, tipos de incubadoras, su organización y vinculación.

En el capítulo III: Se hace referencia a la combinación de las habilidades directivas, conceptos de emprendedor, empresario y su combinación, así como la importancia del papel directivo en las organizaciones y la definición de las destrezas esenciales tomadas en esta investigación

## **Habilidades directivas**

### **¿Qué son las habilidades?**

En toda organización debe existir un director que tenga conocimientos técnicos como aportaciones personales; como lo son la creación de distintos proyectos, generar nuevas ideas. En conjunto forman habilidades que ayudan al desempeño de una persona o en su caso el encargado de una gerencia, es decir destrezas directivas. Para explicarlo hay que resolver las cuestiones ¿Cuándo se está ante un emprendedor – empresario?, ¿Quién es un directivo?, ¿Qué son habilidades?

“Las habilidades hacen referencia a las herramientas técnicas o la propiedad con que se ejecuta algo, conocido como destreza, que posee una persona para ejecutar determinada tarea.” (Arroyo, 2012, pág. 35)

“La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficiencia y sobre todo, se aprende.” (Madrigal, 2009, págs. 1-2)

“Las habilidades integran diversos sistemas de percepción y repuestas del individuo para permitir actuar eficazmente en un entorno concreto. Las habilidades se aprenden. Dominar una tarea requiere un proceso de aprendizaje que puede, o no, estar facilitado por un procedimiento de enseñanza.” (Riera, 2005, pág. 16)

Tomando las definiciones anteriores se determina que habilidad es la capacidad que posee un individuo para realizar una tarea desarrollando aptitudes que otra persona no tiene. Es decir, lo que hace único a un individuo para destacar en determinadas funciones a lo largo de la vida, estas habilidades son adquiridas por la preparación tomada en formación y por costumbres que desarrollan al realizar una destreza o labor; entonces los emprendedores tienen la pericia de crear una empresa al asistir a un Incubadora de Negocios.

## **¿Qué son las habilidades directivas?**

En el contexto de la administración existen diversos trabajos para responder, a continuación algunas definiciones:

“Las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo, las habilidades directivas se pueden desarrollar y el desempeño puede mejorar.” (Cameron & Whetten, 2011, págs. 9,11)

“La organización en todo momento necesita gerentes que posean destreza y habilidades que posibiliten a su equipo a participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.” (Felipe & Marchant, 2005, pág. 62)

“Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.” (Ruiz, 2013, págs. 108-109)

“Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol del gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.” (García & Becerril, 2015)

La revisión a los autores de distinta índole permite identificar que las habilidades directivas también son conocidas como habilidades gerenciales; son aptitudes de un individuo para controlar una determinada situación y resolver posibles conflictos para llegar al éxito tanto personal como laboral.



En el caso de los emprendedores que acuden a una incubadora de negocios, como se explica en el apartado correspondiente de este trabajo, se encuentran que estas carecen de la concepción de lo que es una habilidad directiva, por lo tanto no los vinculan con la identificación de la necesidad de liderazgo ante subordinados en la realización de las tareas correspondientes

Las habilidades directivas radican en conjuntos determinables, es decir son labores que logran resultados. Estas destrezas son responsabilidad de cada individuo en donde se requiere de capacidades que se desenvuelvan y optimicen. Son destrezas propias de un líder y posee cualidades, tareas y estimulaciones positivas que el gerente tiene con su labor y hacia cada uno de los trabajadores que tiene bajo su mando, todo esto para apoyar a un ambiente tranquilo, organizado dentro del área de trabajo y estas tiene una serie de características.

### **Características de habilidades**

Existen un sinnúmero de habilidades, para el buen desarrollo de un directivo (Madrigal, 2009, pág. 3) en su obra *Habilidades directivas* ofrece una clasificación de estas, como se puede apreciar en la tabla 1.

“Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño.” (Madrigal, 2009, pág. 2)

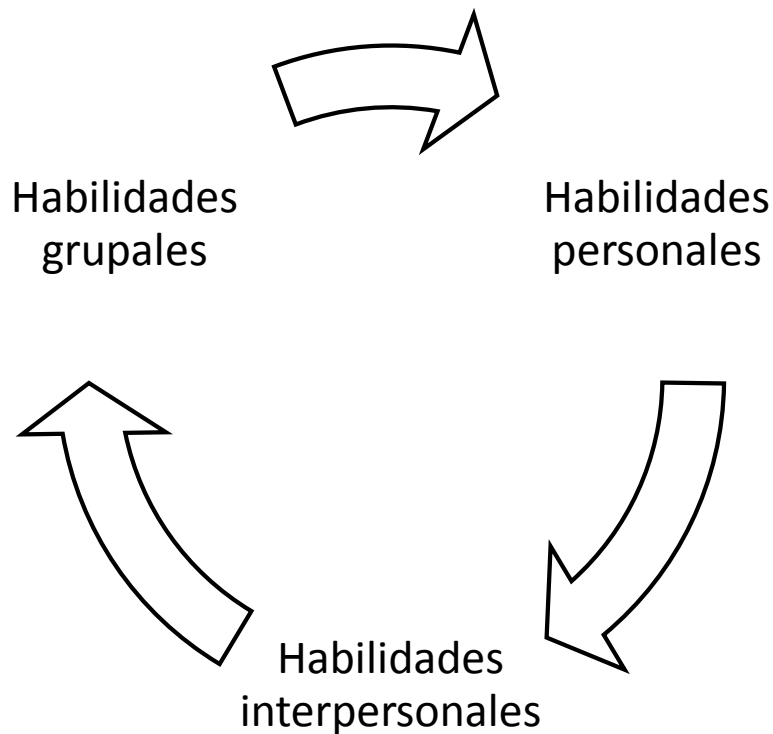
Tabla 1 Característica de Habilidades (Madrigal, 2009, pág. 3)

Habilidades	Alcance
Técnicas.	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales.	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales.	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas.	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación.	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas.	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas.	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas.	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo.	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales.	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Madrigal muestra que el directivo tiene distintas facetas, roles y entornos desde condiciones físicas relativas a su persona hasta intelectuales relativas a su estructura de pensamiento; en el ambiente del siglo XXI la innovación es atributo que forma parte de cualquier entidad, al realizar tareas específicas de cada área para el cumplimiento de un objetivo al estar en colaboración con otras personas, saber relacionarse ante una sociedad compartiendo vivencias y experiencias propias de cada individuo dadas desde una situación académica donde los conocimientos varían por la situación en que este se encuentre hasta llegar a un nivel más profesional, por lo que se tienen diferentes tipos de habilidades directivas.

## Tipos de habilidades directivas

Las habilidades directivas son parte esencial para el éxito de cualquier empresa, depende de una estrategia y de una organización, estas se dividen en tres competencias principales, que (Cameron & Whetten, 2011, pág. 15) en su obra Desarrollo de habilidades directivas mencionan las cuales se representan en la siguiente figura:



*Figura 1 Tipos de Habilidades. Elaboración propia*

Pasemos a la descripción de cada uno de los tipos de habilidades directivas:

### **Habilidades personales**

Las habilidades personales son competencias derivadas de un conjunto de destrezas directivas estas “se concentran en asuntos que quizás no implican a otras personas, sino que se relacionan con las administración del propio yo”. (Cameron & Whetten, 2011, pág. 17)

Como menciona Cameron y Whetten las habilidades personales son aquellas que se distinguen por capacidades propias de cada individuo lo que los hace únicos y diferentes para establecer una buena relación con cada uno de los individuos que lo rodean.

En este sentido podemos señalar una serie de subdivisiones de las habilidades personales, a continuación se mencionan cada una de ellas:

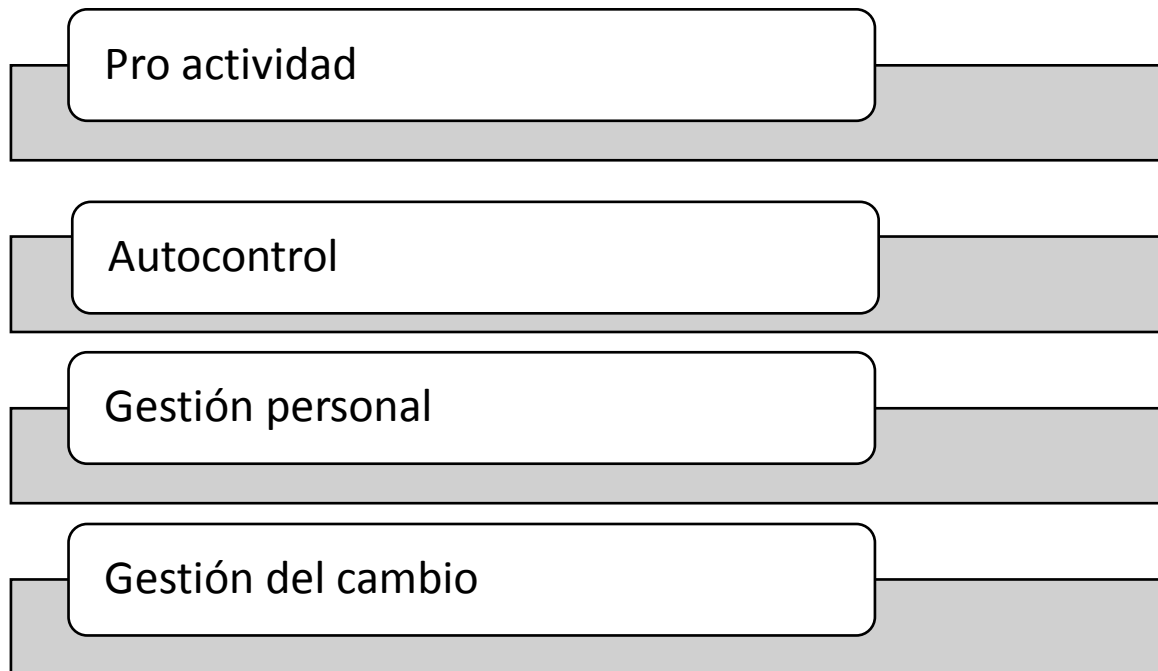


Figura 2 Habilidades personales. Elaboración propia

**Pro actividad.** Bajo esta capacidad podríamos englobar las características de iniciativa y creatividad.

**Autocontrol.** Capacidad de concentración y disciplina ante cualquier situación.

**Gestión personal.** Aptitud para organizar las tareas y ponerlas en marcha en el plazo previsto, es decir, gestión del tiempo.

**Gestión del cambio.** Capacidad para adecuarse a los cambios que se vayan presentando” (Barragán, 2016)

(Barragán, 2016) muestra que existen una serie de capacidades derivadas de las habilidades personales, la pro actividad; es una actitud de intervención propia que se ocupa del control de la iniciativa en el proceso de acciones para asumir la responsabilidad de la mejora basándose

siempre en la buena elección de las cosas o sucesos que lo rodean. A su vez el autocontrol; es la habilidad que se tiene del dominio de emociones en la que se está viviendo, las conductas a las que se enfrenta y el correcto manejo de los deseos. La gestión del personal es el proceso adecuado de organizar, reclutar, coordinar retener al personal de una empresa para cumplir y lograr resultados óptimos. Y en cuanto a la gestión del cambio se refiere a la capacidad para ejecutar correctamente el tiempo mejorando la productividad y competitividad de la empresa.

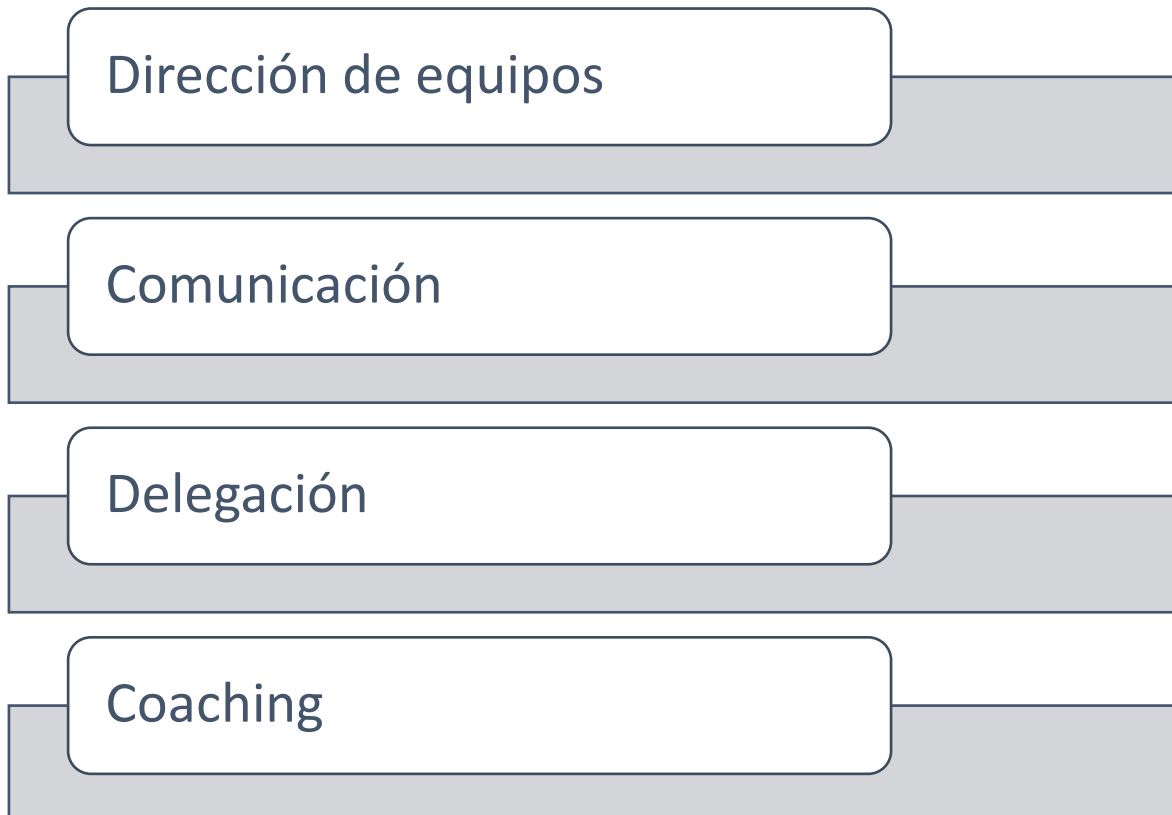
En conclusión la habilidad personal consiste en el dominio de actividades propias de cada individuo lo que lo hace más eficaz en el área de trabajo, por lo tanto un emprendedor posee la competencia personal, tienen la iniciativa y control de crear su empresa, de organizar las tareas que debe llevar a cabo para el éxito de la misma, por lo cual también se despliegan las habilidades interpersonales.

### **Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales son parte fundamental de las directivas ya que es la capacidad individual que se tiene para relacionarse con los demás individuos a continuación se dan algunos conceptos:

“Se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas” (Cameron & Whetten, 2011, pág. 18). “Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes.” (Madrigal, 2009, pág. 4)

Tomando los puntos anteriores se puede establecer que las habilidades personales son la destreza que posee un individuo para dirigir las funciones que realizara otro individuo, la influencia para mantener la adecuada motivación de su personal de manera que este realice un mejor trabajo, la capacidad de resolver los conflictos que puedan surgir a lo largo de la jornada laboral y saber trabajar en correcto orden, respeto y armonía con los demás, las habilidades interpersonales pueden ser resumen en la figura a continuación:



*Figura 3 Habilidades Interpersonales. Elaboración propia*

**Dirección de equipos.** Aptitud para desarrollar un adecuado ambiente de colaboración entre los empleados.

**Comunicación.** La comunicación entre el equipo directivo y sus subordinados es esencial para un correcto entendimiento.

**Delegación.** Delegar responsabilidades en los más estrechos colaboradores reforzará el compromiso de estos con la empresa.

**Coaching.** Este término inglés se refiere a la tarea de potenciar y desarrollar ciertas competencias en los subordinados.” (Barragán, 2016)

Partiendo de lo antes mencionado se alude que la habilidad interpersonal siempre se busca de la buena relación y comprensión con los que lo rodean, motivando, dirigiendo e influyendo para obtener la estabilidad organizacional.

Considerando la situación del emprendedor las competencias interpersonales son complejas ya que la interacción con los compañeros de trabajo es escasa, no se sabe cómo dirigir con excelencia, ya que se carece de buena comunicación con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo que lo conforman, por lo cual la delegación de funciones no es clara, pero no tan difíciles para un emprendedor utilizando las inteligencias múltiples, es conveniente desarrollar las habilidades grupales.

### **Habilidades grupales**

“Las habilidades grupales se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando participan con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del conjunto”  
(Cameron & Whetten, 2011, pág. 18)

Consecuentemente las habilidades grupales son aquellas que se desarrollan en conjunto de individuos estas competencias son con el fin de ayudar a tener una mejor integración con cada uno de los individuos, todos aportando destrezas diferentes que en conjunto sean una sola para así llegar al objetivo del equipo.

Tomando en consideración lo antes mencionado se considera que las habilidades en equipo consisten en la capacidad de un conjunto de personas unidas para lograr un fin en común dentro de una organización, estas habilidades se caracterizan por el aprendizaje constante en la interacción de cada uno de los integrantes del grupo. En el caso de los emprendedores las habilidades grupales necesitan reforzarse ya que no se sabe cómo trabajar con ellas.

Por lo tanto cualquier directivo debe estar preparado tanto en conocimiento como en habilidades las cuales ayudarán a determinar el rumbo de la empresa, el éxito y durabilidad de la misma, dichas habilidades se deben centrar el control de un grupo de trabajo dentro de la empresa, estas habilidades son características de liderazgo, cabe destacar que estas habilidades son primordiales para los empleados de un nivel jerárquico más alto, que tienen una constante interacción con el demás personal.

## **Importancia de las habilidades directivas**

La finalidad del desarrollo de las habilidades directivas es analizar la importancia que estas tienen en los directivos y en este caso en los emprendedores-empresarios; tomar conciencia en la necesidad de, facilitar el buen desarrollo de las mismas: algunas opiniones sobre la importancia de las habilidades directivas:

El tema de las habilidades directivas en los emprendedores mexicanos es de vital importancia mencionar ya que se considera que no se desarrollan en la creación de una empresa. “En países en desarrollo como el nuestro, la mayoría de las personas que inician un negocio cree que cuenta con las habilidades necesarias para manejarlo. Sin embargo, la falta de información y capacitación en aspectos esenciales de management, contabilidad o mercadeo impiden dar el salto de una actividad comercial simple a un negocio de alto impacto.” (Forbes México, 2016)

“Su importancia radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.” (Madrigal, 2009, pág. 8)

“Es importante recalcar que los gerentes necesitan desarrollar y poner en práctica los tres tipos de destrezas o habilidades; sin embargo, las requieren en distintas proporciones de acuerdo al nivel gerencial o posición que ostentan dentro de la organización.” (Ruiz, 2013, págs. 109-110)

El desarrollo de habilidades es importante ya que dependerá de los resultados a los que se quiera llegar, esto será de acuerdo a la situación en la que se encuentre el director, gerente o en su caso el emprendedor-empresario, ya sea por conductas que se presenten, diferencias o complicaciones a la hora de la ejecución de las competencias.

“El empresario no sólo tiene que promover una idea, sino que además debe ser el gestor del proyecto. Esto implica que, además de experiencia, debe tener capacidad de gestión” (Campoy, 2006, pág. 78). Como menciona (Puchol M. L., 2012, pág. 32): se debe contar con ciertos



conocimientos y habilidades por muy pequeña que sea la empresa, por lo que hay que generar habilidades directivas.

Tomando en cuenta las opiniones de los autores se reflexiona que las habilidades directivas son importantes en los emprendedores para desempeñar un cargo de liderazgo fundamental y poder cumplir los objetivos establecidos, basándose en los tipos de habilidades que maneja todo directivo, así mismo en el caso de un emprendedor-empresario adquirir el desarrollo de todas las habilidades necesarias para lograr un mejor funcionamiento de su empresa.

## **Incubadora de negocios**

### **Antecedentes**

Para hablar de una incubadora de negocios primero hay que conocer un poco de su historia, el cómo surgió, y los inicios que tuvo en México:

“El concepto de Incubadora de empresas dio sus primeros pasos en la década de los 50 en Silicon Valley, California, a partir de las iniciativas de la Universidad de Stanford, la cual creó un parque industrial y, posteriormente, un parque tecnológico (Stanford Research Park), con el objetivo de promover la transferencia de tecnología desarrollada en la Universidad hacia las empresas y la creación de nuevas empresas intensivas en tecnología, principalmente del sector electrónico. El éxito obtenido con esa experiencia estimulo la replicación de iniciativas semejantes en otras localidades, dentro y fuera de los Estados Unidos.



*Figura 4 [Fotografía sin título de Incubadora]*

Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: [http://www.nickwilsonphoto.com/?attachment\\_id=6881](http://www.nickwilsonphoto.com/?attachment_id=6881)



En Europa, las incubadoras surgieron inicialmente en Inglaterra, subsidiadas por la British Steel Corporation, que estimulo la creación de pequeñas empresas en áreas relacionadas con la producción de acero. En México las incubadoras nacen en 1990 en la ciudad de Ensenada Baja California. Del año 2000 a la fecha se han creado por parte del Gobierno Federal, diversos organismos y documentos cuya finalidad ha sido la creación de nuevas empresas, y a su vez la generación de más y mejores empleos.

La experiencia internacional del concepto incubadora ha sido exitosamente aplicada en el todo el mundo, pero Estados Unidos es ciertamente la nación más avanzada en la creación y operación de incubadoras de empresas, según estimaciones de la Asociación Nacional de Incubadoras de Empresas (NBIA) en 1980 existían 80 incubadoras en todo el país, cifra que aumento a cerca de 500 el año 1994, actualmente existen cerca de 1000 incubadoras.

Entre los años 1995 y 2000 la tasa de creación de incubadoras era de una por semana. Actualmente es posible encontrar programas de incubación empresarial en prácticamente todas las principales economías del mundo, así como también en muchos países en desarrollo, como por ejemplo China, India, México, Brasil, Turquía y Polonia, entre otros.” (Caballero, Castro, & Alonso, 2013, págs. 1-2)

### **Incubadoras en México**

“En la actualidad, el número de incubadoras de negocios mexicanas registradas formalmente en el Sistema Nacional de Incubación de Empresas y, por tanto, en la Secretaría de Economía, es de 463 organismos. Entre las entidades federativas de la república mexicana que ofrecen más incubadoras de negocios se encuentran el estado de México, Veracruz, el Distrito Federal, Michoacán, Jalisco y Sonora.

A pesar de que el tema de las incubadoras de negocios ha sido un fenómeno que se ha extendido a casi todo el mundo, en México su constitución ha sido más tardía en relación con los otros países de Norteamérica y de Europa. Sin embargo, en los últimos diez años los programas de apoyo para promover la creación de empresas han tenido un efecto positivo en la apertura de las incubadoras de negocios. A partir del 2003, la creación de incubadoras de negocios ha sido una novedad tanto en las universidades como en el sector empresarial,

considerándolas como un instrumento fundamental para el aprendizaje práctico y la adquisición de experiencias por parte del futuro emprendedor.” (Mayer & Jiménez, 2011, págs. 12-13)

Al tener ya una idea precisa de los orígenes de las incubadoras, también es preciso destacar que son y qué es lo que hacen.

### **Qué son, qué hacen**

En esta sección se abordará información básica de qué son las incubadoras de negocios, los servicios y funciones que ofrecen.

“Una incubadora de empresas es el proceso de generar micro y pequeñas empresas, con el apoyo de las instituciones que incentiven a los nuevos negocios.” (Cano, 2015, pág. 9) “Las incubadoras de empresas son instituciones que catalizan, es decir aceleran el proceso en la formación de nuevos empresarios que va requiriendo una comunidad.” (Basurto, 2005, pág. 602)



*Figura 5[Fotografía sin título de Incubación de negocios]*

*Obtenida el 26 de agosto, 2015, de:  
[http://www.nickwilsonphoto.com/?attachment\\_id=688](http://www.nickwilsonphoto.com/?attachment_id=688)*

“Son centros que apoyan a los emprendedores a plasmar y concretar sus ideas mediante una herramienta llamada plan de negocios y el acompañamiento empresarial mediante un equipo especializado de tutores y asesores, que colaboran con el emprendedor en la creación, desarrollo y consolidación de sus negocios.” (Caballero, Castro, & Alonso, 2013, pág. 3)

“Algunas incubadoras ofrecen espacios físicos para que emprendas tu negocio como verdadero empresario. Debes de tomar en cuenta que lo que te ofrece una incubadora no es financiamiento, sino la oportunidad de entrenarte para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas.” (Secretaría de Economía, 2015)

“La Incubadora de Empresas, es un centro generador de negocios, creado para acompañar, asesorar y capacitar a emprendedores, transformando ideas en productos y servicios. La incubadora analiza las ideas de nuevos negocios, apoyando los proyectos seleccionados para que a través de la asesoría y capacitación puedan llegar a un concepto claro sobre la viabilidad y puesta en marcha del mismo. Los servicios que se proporcionan consisten en el apoyo profesional que la incubadora ofrece para la elaboración de planes de negocio en diferentes áreas de la administración de negocios: contabilidad y finanzas, mercadotecnia, marcas y patentes, viabilidad legal, etc.” (Vinculación y desarrollo empresarial UJED, 2016)

“Las incubadoras son espacios creados para dar soporte a la transformación de emprendedores potenciales en empresarios consolidados y proyectos de empresa en empresas crecientes y lucrativas, ayudándolos a reducir los riesgos durante el período inicial de formación de una empresa.” (UAEM Secretaría de Extensión y Vinculación , 2015)

Básicamente una incubadora de negocios es un centro en donde se ofrece el servicio de asesoría; la creación de un plan de negocios en donde el emprendedor plasma las ideas que tiene para su negocio, apoyado de una persona especialidad en cada de tema del mismo plan de negocios. Cada incubadora de negocios es diferente, por lo tanto los servicios que ofrecen varía dependiendo al sector al que esta se enfoque por lo que es preciso tratar los tipos de incubadoras que hay.

## Tipos de Incubadoras

A decir de la Secretaría de Economía existen tres tipos de incubadoras y a continuación se expondrán las características y las funciones que desempeña cada una de ellas:



*Figura 6[Fotografía sin Título de Tipos de incubadoras]*

*Obtenida el 11 de Agosto, 2016 de: <http://es.slideshare.net/dennisgarcia1/parque-cientifico-tecnologico-oruro>*

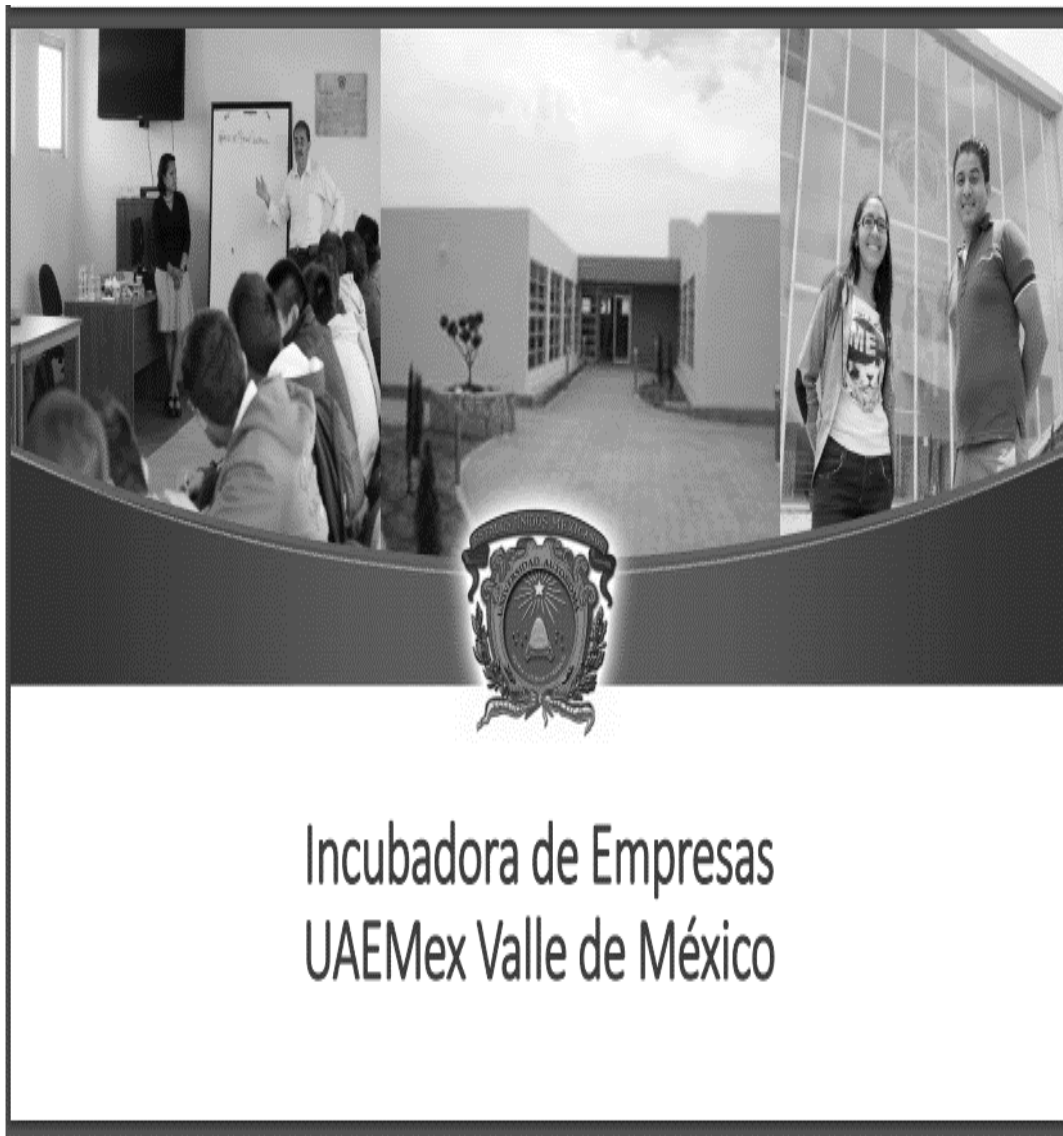
### Tradicionales

“Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses.” (Secretaría de Economía, 2015)

“Las incubadoras tradicionales por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.” (Trabajo.com.mx, 2015)

Estas incubadoras son las dedicadas a dar apoyo a los oficios que se han inculcado por parte de padres a hijos, de amigos o algún taller para emprendedores, negocios dedicados a las necesidades básicas como lo son alimentos y belleza, las empresas dedicadas a ofrecer algún tipo de servicio o bien a los negocios comerciantes.

Un ejemplo de es la “Incubadora de Empresas UAEMex Valle de México; brinda apoyo, asesoría, capacitación y consultoría especializada de calidad que desarrolla emprendedores innovadores, propositivos, proactivos y analíticos, con la capacidad de aprender nuevos conocimientos mediante el uso de un modelo de incubación que permita crear empresas y empleos, generando impacto económico en la comunidad mexiquense.” (UAEMéx, 2017)



*Figura 7[Fotografía sin Título de Incubadora de negocios]*

*Obtenida el 17 de Enero, 2017 de: <http://www.uaemex.mx/index.php/incubadora-de-empresas/casos-de-exito>*

## **Tecnología Intermedia**

“Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica y mecanismos de operación son semi-especializados e incorporan elementos de innovación.” (Secretaría de Economía, 2015)

“Las empresas incubadas bajo este diseño incorporan elementos de innovación por lo que deben vincularse a centros e institutos de conocimiento, fuentes generadoras de proyectos, grandes empresas o redes estratégicas de innovación.” (Trabajo.com.mx, 2015)

Estas incubadoras son las que atienden a los emprendedores dedicados al ramo de las consultorías, telecomunicaciones, desarrollo de franquicias, servicios de construcción, comercio, negocios basados en el desarrollo de colorantes, construcción de máquinas y herramientas utilizadas para el uso de la industria.

## **Tecnología avanzada**

“Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas micro-electromecánicos, biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros.” (Secretaría de Economía, 2015)

“Las incubadoras de alta tecnología requieren de mayor tiempo de incubación, amplia infraestructura física y tecnológica y operación altamente especializada.” (Trabajo.com.mx, 2015)

Las incubadoras de este tipo son las dedicadas al ramo de tecnologías de información y comunicación; se dedican al uso de software especializado, uso de la computación y multimedia. Biotecnología; empresas dedicadas a la creación de productos terapéuticos producción y comercialización de drogas para enfermedades neurodegenerativas entre otras. Alimentos o farmacéutica.

## **Organización**

“El principal objetivo de una incubadora es auxiliar a futuros empresarios y emprendedores a transformar sus ideas en negocios. Al ser implantada, la incubadora trae como propuesta el desarrollo regional, buscando fortalecer la relación entre universidades y empresas, integrando



las tecnologías generadas en los medios académicos al sector productivo. Con reconocimiento internacional e innumerables trabajos publicados sobre asuntos relacionados con el tema, Bolton, Smilor y Gill, Rice y Matthews fueron los autores escogidos como modelos de mejores prácticas de organización de incubadoras.” (Academia edu, 2010)

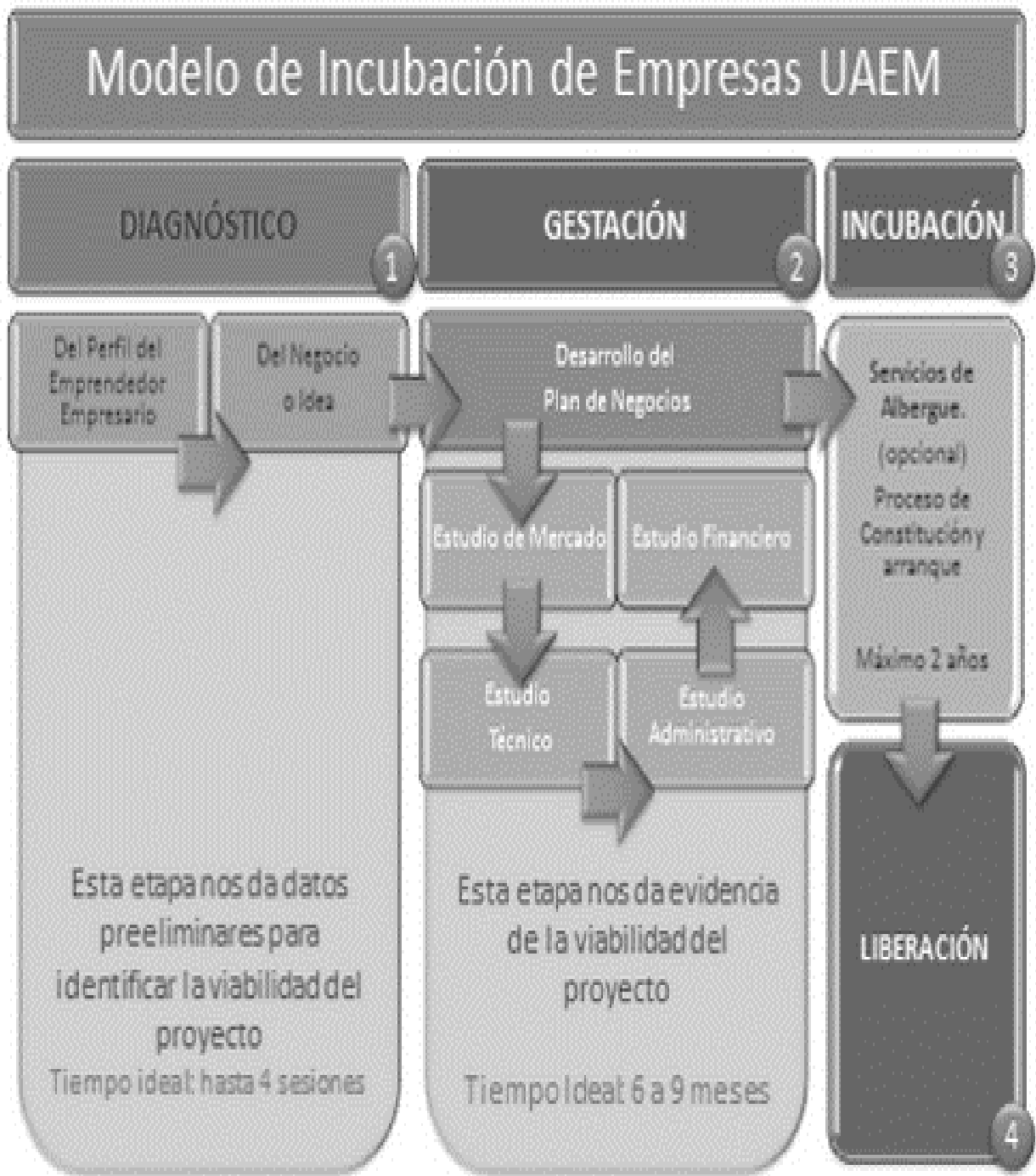
### **Vinculación con la Secretaría de Economía**

Dentro de las opciones que ofrece el Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), una de las más importantes, además de las asesorías para el desarrollo del plan de negocios, es ofrecer capacitación alternativa para emprendedores, empresarios y público en general, con el fin de que éstos aprendan, se actualicen, mejoren y visualicen de una mejor manera las mejores prácticas para el desarrollo de su proyecto-empresa.” (Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, 2015)

La incubadora del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México es una plataforma de impulso a la creación de nuevas empresas a través de consultoría, asesoría y capacitación para el desarrollo e implementación de su Modelo de Negocios y Plan de Acción para su introducción exitosa al mercado. ( Tecnológico de Monterrey Incubadoras de Empresas, 2015)

Entonces la relación que tienen la Secretaria de Economía con las incubadoras es solo el de brindar el financiamiento necesario para la creación del proyecto, no se dan capacitaciones para que el emprendedor desarrolle habilidades directivas necesarias y así tener un mejor éxito de durabilidad, por otra parte la relación que tiene la incubadora de negocios con la parte académica es escasa, no se impulsa a tener una mentalidad de emprendimiento, no se trata el tema de habilidades directivas en su totalidad y la mayoría de los proyecto registrados son externos.

En la siguiente figura se muestra el modelo de incubación del Centro Universitario UAEM Valle de México, como se puede apreciar en el proceso del modelo no se trata el tema de las habilidades directivas.



(UAEM Secretaría de Extensión y Vinculación , 2015)

En la tabla que a continuación se presenta, es una comparación de los servicios que ofrecen algunas incubadoras de negocios, las variables que hay en cada una para determinar cuál es la que más conviene para cada emprendedor. Como se puede apreciar en ninguna de ellas se involucra el tema de las habilidades directivas.

*Tabla 2 Comparación de Incubadoras Elaboración propia*

<b>INCUBADORA</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>IPN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Pre-incubación, para todos aquellos que deseen transformar una idea de negocios en una empresa innovadora.</li> <li>• Incubación, donde se desarrolla y crece una empresa de forma dinámica.</li> <li>• Post-incubación, donde las empresas incubadas retroalimentan sus criterios en la planeación de nuevos objetivos, metas, planes, tácticas y estrategias.</li> </ul>
<b>Tecnológico de Monterrey</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Asesoría</li> <li>• Desarrollar el portafolio de productos/servicios de la empresa de nueva creación (start-up).</li> <li>• Desarrollar un modelo de negocio rentable para la empresa de nueva creación (start-up).</li> <li>• Desarrollar un plan de negocios viable para la empresa de nueva creación (start-up).</li> <li>• Desarrollar un plan de acción para iniciar con la operación de la empresa de nueva creación (start-up).</li> <li>• Desarrollar habilidades para analizar, diseñar, mejorar y controlar la administración de la empresa de nueva creación (start-up).</li> </ul>
<b>UAEM valle de México</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría</li> <li>• Tutoría</li> <li>• Albergue</li> </ul>

Existen diversas redes de apoyos a emprendedores que ofrecen diversas actividades como lo son cursos, eventos, capacitaciones, financiamientos; a continuación se presentan algunos ejemplos:

## ANA Y MARY PEPE Y TOÑO



Figura 8[Fotografía Sin Título de Red de apoyo]

Obtenida el 27de Enero, 2017 de: <https://www.pepeytono.com/>

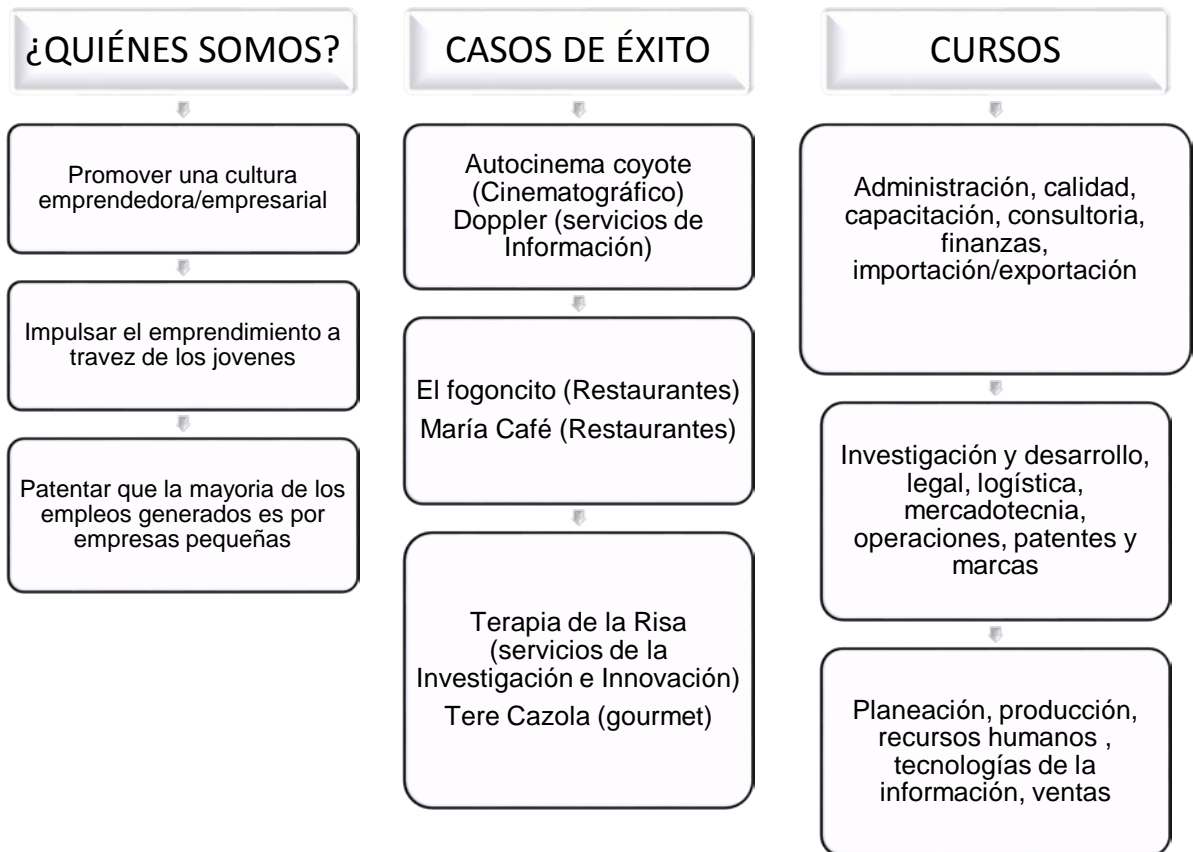


Figura 9 Red de apoyo Ana y Mary Pepe y Toño. Elaboración propia

## INADEM Instituto Nacional Del Emprendedor



Figura 10 [Fotografía sin título de INADEM]

Obtenido el 27 de Enero, 2017 de <https://www.inadem.gob.mx>

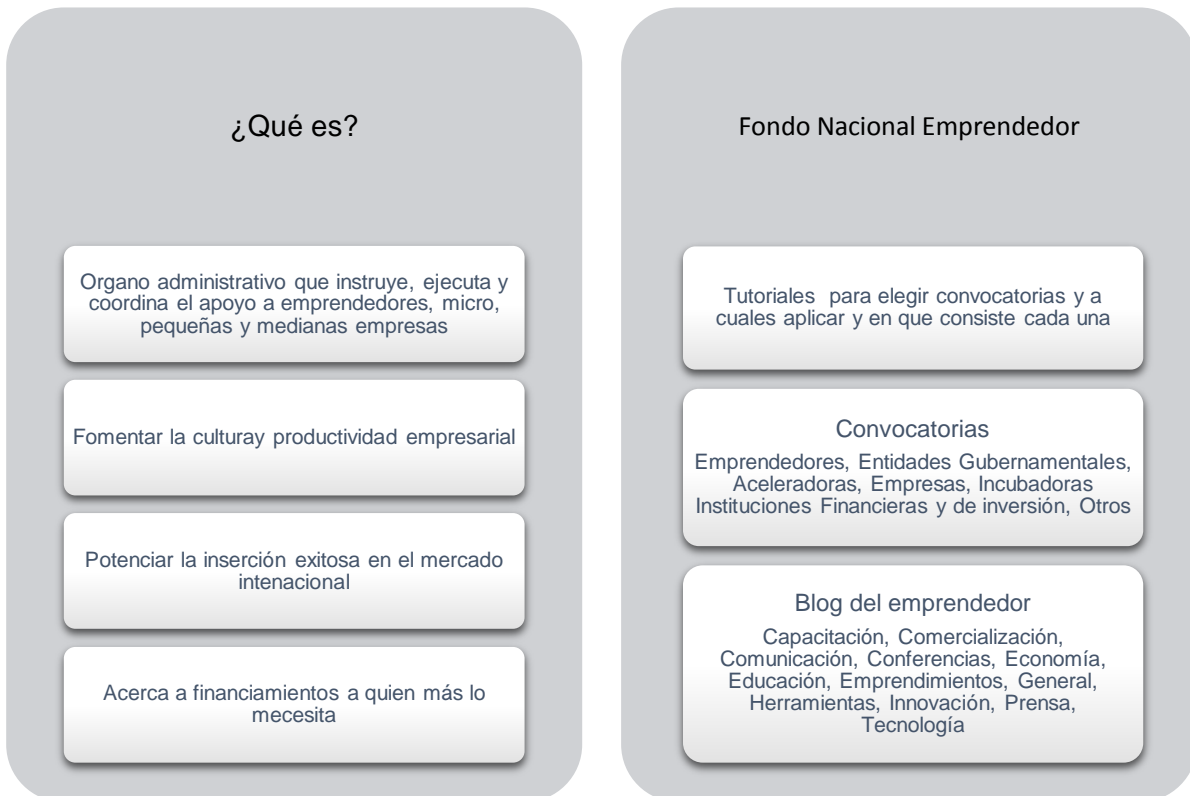
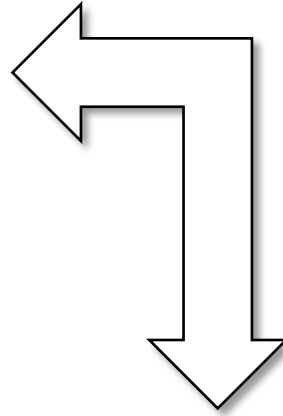


Figura 11 Red de apoyo INADEM. Elaboración propia

## Posible plus

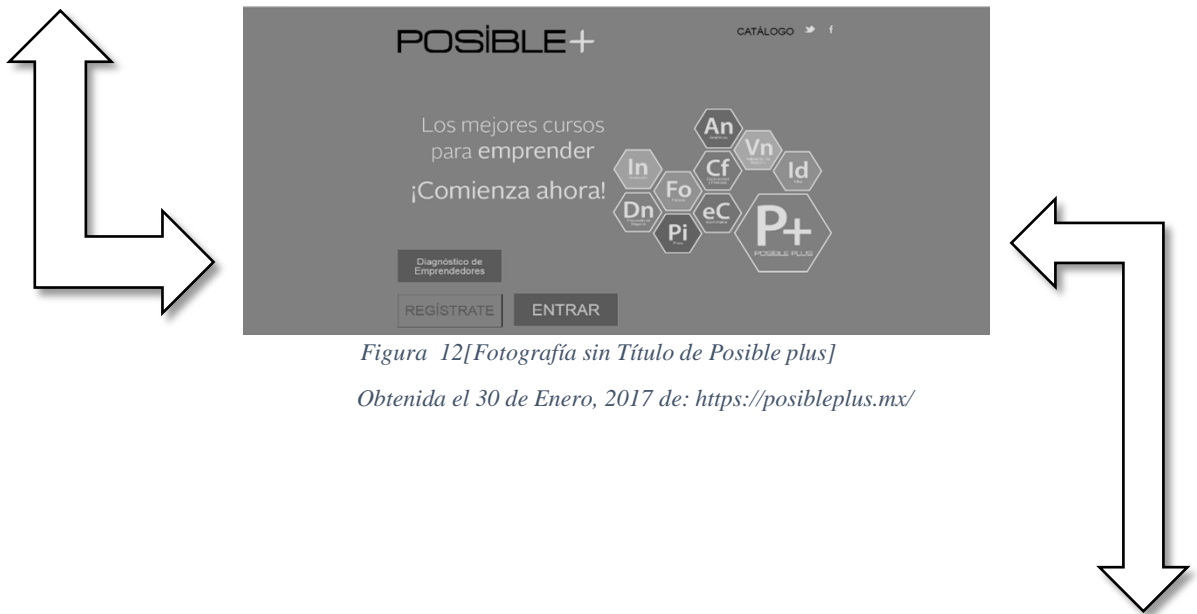


Figura 12[Fotografía sin Título de Posible plus]

Obtenida el 30 de Enero, 2017 de: <https://posibleplus.mx/>

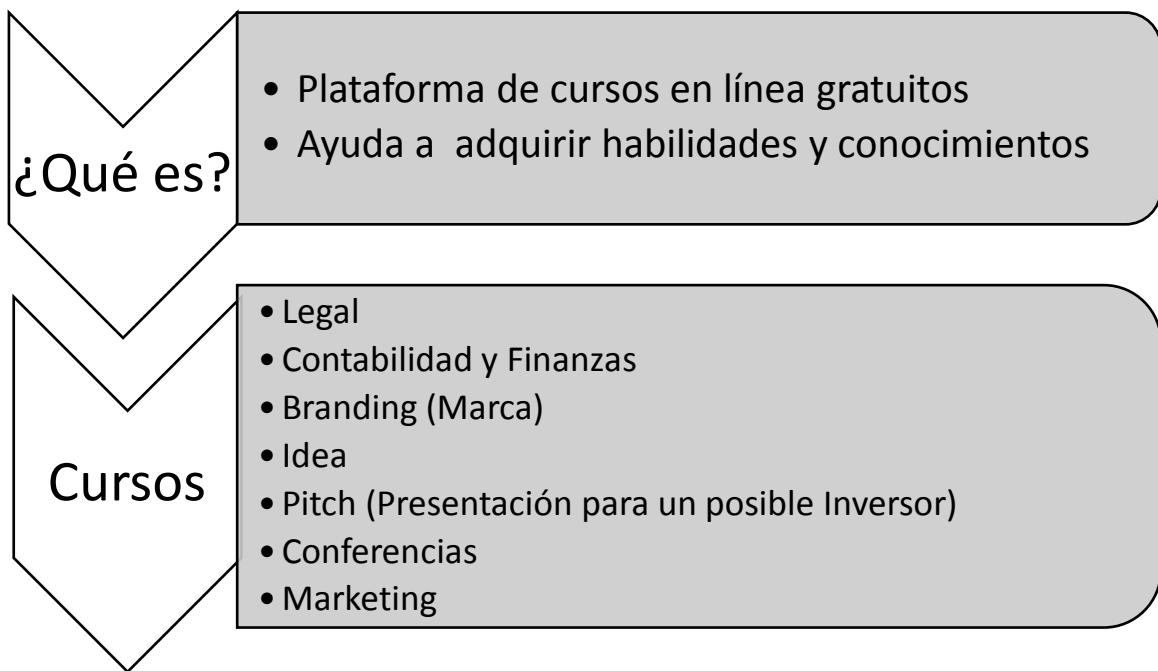


Figura 13Red de apoyo Posible plus. Elaboración propia

Las representaciones expuestas muestran algunas de las redes de apoyo y los servicios que ofrecen, en ninguna de las situaciones se desglosan el desarrollo de las habilidades directivas.

## Combinación de habilidades directivas esenciales de un director o emprendedor empresario

### Definición emprendedor empresario

Para explicar la necesidad del concepto en el sujeto, las habilidades directivas en el emprendedor-empresario, habrá que partir de precisar los términos, por un lado de emprendedor y por el otro lado empresario:

#### Emprendedor:



Figura 14[Fotografía sin título de nombre Emprendedor]

Obtenida el día 12 de mayo, 2016 de:  
<http://www.shutterstock.com/es/pic-268262582/stock-photo-young-businessman-is-thinking-about-business-concept.html>

“Puede afirmarse que emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio, la organización, busca capital para negociarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo.” (Poncio, 2010, pág. 21).

“El emprendedor es el que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo.” (Ascencio & Beatriz, 2009, pág. 2)

“Un emprendedor es una persona con una idea, que crea una organización para desarrollarla, no se limita a la simple idea, sino que la aplica, de manera innovadora, aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece y que él ha sabido descubrir.” (Guinjoan & M., 2000)

Reflexionando las explicaciones anteriores, un emprendedor es toda aquella persona que tienen la idea de proyecto, capaz de hacerlo realidad aprovechando las situaciones en las que se encuentre.

**Empresario:**

“Es el titular de una empresa, es decir, aquella persona propietaria de una empresa, bien por que la ha creado o la heredado” (Sala, 2015, pág. 13)

“El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesario para poder poner en marcha la empresa.” (Varela, 2001, pág. 64)

Con lo antes mencionado se puede deducir que un empresario es aquella persona capaz de dirigir a una empresa en su totalidad, y tiene la habilidad de dirigir a todo su personal.

Dada las definiciones anteriores a continuación se propone el siguiente binomio:

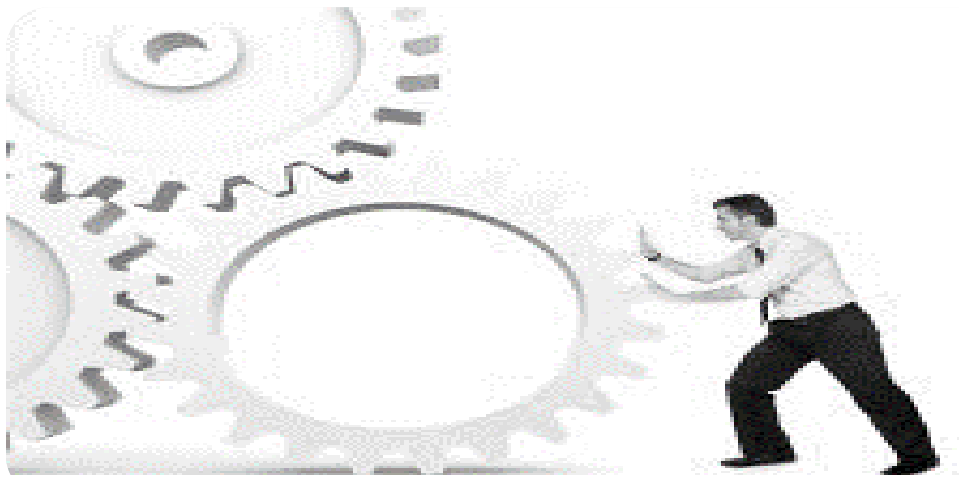
**Emprendedor –empresario:**

“El termino empresario emprendedor no responde a una definición cerrada y a personas que han decidido dedicar su vida a una actividad profesional como empresario capaz de generar actividad más allá de la que es posible mediante su esfuerzo exclusivo, generando empleo, las podemos encontrar como propietarios de pequeñas y medianas empresas (pymes) o como propietarios de grandes empresas; como dueños absolutos de sus negocio o como presidentes de un organización en la que ellos mantienen una parte de la propiedad.” (Dirube, 2011, pág. XVII)

“Cuando estamos hablando de que a esa persona que tiene infinidad de ideas, de proyectos y con esa capacidad de ver oportunidades, se le sumara la capacidad de trabajo, la capacidad de tomar decisiones y de resolver problemas, y además tuviera formación y en dirección y organización de empresas, tendríamos a un empresario emprendedor” (Sala, 2015, pág. 15)



“Se caracterizan porque no condicionan su comportamiento empresarial a la propiedad de los recursos, son personas predispuestas a usar y a gestionar recursos de los demás para poder lograr sus oportunidades de negocio.” (Stevenson y Sahalman, 1989; Steven y Jaramillo, 1990) citado por (Valdaliso, 2005)



*Figura 15 [Fotografía sin título de nombre Emprendedor]*

*Obtenida el día 12 de mayo, 2016 de: <http://aprendeganayvivemejor.com/2012/07/02/de-emprendedor-a-empresario-las-3-habilidades-directivas-estrategicas-para-dejar-de-ser-esclavo-de-tu-negocio/>*

“A decir (Forbes México, 2016) para que una solución innovadora pueda explotarse económicamente también se necesita confianza. Una sociedad que percibe positivamente a la actividad emprendedora dará mayor apoyo a los nuevos negocios y permitirá el espíritu creativo.

Considerando las interpretaciones antes mencionadas se puede destacar que es un emprendedor dedicado a la creación de negocios por lo general en el mercado tradicional como lo son los bienes y servicios ya que se tiene cierto conocimiento en este tipo de sectores, son ciudadanos por lo que toman modelos tradicionales de negocios y recurren a financiamientos para iniciar con sus negocios, es decir que debe dirigir a la empresa es por eso que a continuación se muestran algunas entrevistas para demostrar lo antes mencionado.

Estas entrevistas son hechas a personal involucrado en las incubadoras de negocios y determinan que su función es la de asesor y crear el plan de negocios, no se dan a conocer el tema de las habilidades directivas.

Centro universitario UAEM Valle de México

ENTREVISTA

Nombre: M. en C. Eligio Luna Becerril      Ocupación: Catedrático y Consultor de Planes de Negocios

1. ¿Cuál es su percepción para lograr conciencia en el emprendedor empresario del desarrollo de habilidades directivas?

R. Es importante considerar que una persona e innovadora es aquella que debe estar dispuesta a desarrollar una tarea, especialmente si representa algún riesgo. Por más sencilla que sea, requiere de dos componentes: saber hacer las cosas y contar con la destreza necesaria para llevarlas a cabo. De ésta forma, las habilidades directivas son destrezas que ayudan a organizar, dirigir o administrar un proyecto. En el momento en que él es capaz de integrar éstas habilidades con sus conocimientos específicos se logra concretar la tarea con éxito.

2. ¿Creé que los emprendedores utilizan las habilidades directivas?

R. No siempre, ya que para las actividades de índole empresarial, las habilidades son comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, ética y responsabilidad social, pensamiento sistémico y orientación a resultados.

3. ¿En ésta incubadora de negocios se está incluido la concientización de las habilidades directivas a los emprendedores? (si su respuesta es no contestar la siguiente pregunta)

R. Si te refieres al CIEBT (Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica), se les orienta y se les concientiza en el uso y manejo de habilidades directivas desde Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación con cursos, talleres y seguimiento de su Plan de Negocios.

4. ¿Por qué no se habla de habilidades directivas en la incubación?

R. Se debe de hablar, sin embargo, en la Incubación se atiende el Proyecto o Plan de

Negocios y en la Post- Incubación es la puesta en marcha de la Empresa como tal, con el fin de considerar la eficacia de las personas en su trabajo, por lo que son cualidades que las organizaciones buscan en el momento de contratar personal.

5. ¿Es importante el uso de las habilidades directivas en los emprendedores?

R. Lo anterior depende de la complejidad o naturaleza de la tarea, hay algunas tareas que son técnicamente complejas y que requieren un alto grado de conocimiento de ahí la importancia del uso de habilidades directivas en la toma de decisiones.

6. ¿Es fundamental el desarrollo de habilidades directivas para determinar el éxito o fracaso de la empresa?

R. Lo que es fundamental desde mi particular punto de vista es la elaboración adecuada del Plan de Negocios y su seguimiento para evitar el fracaso de la empresa y dichas habilidades directivas deben considerar los conocimientos respecto al área de oportunidad y las habilidades mismas considerando la idea del negocio y las oportunidades del producto respecto al mercado.

7. ¿Los emprendedores que acuden a una incubadora de negocios conocen el término de habilidades directivas?

R. Muchos de ellos lamentablemente desconocen no solo las habilidades directivas sino también todo lo relacionado con el contenido del Plan de Negocios como es: La Mercadotecnia, la Comercialización, Recursos Humanos, el Análisis Financiero y la parte Legal.

8. ¿Por qué cree que los emprendedores no conocen el término de habilidades directivas?

R. En primera porque no manejan una buena comunicación, no saben trabajar en equipo, carecen de liderazgo, no tienen pleno conocimiento de una orientación a resultados, no tienen un pensamiento sistémico y algunos de plano desconocen el término ético y socialmente responsable, que son los pilares fundamentales de las habilidades directivas

Centro universitario UAEM Valle de México

ENTREVISTA

Nombre: Ing. Jesús Villasana Aguilar    Ocupación: Coordinar

1. ¿Cuál es su percepción para lograr la conciencia en el emprendedor empresario del desarrollo de habilidades directivas?

R. Es algo que se debe enseñar y luego el desarrollar porque no es algo innato y no todas las personas podrán lograrlo.

2. ¿Cree que los emprendedores-empresarios utilizan las habilidades directivas?

R. No, porque la mayoría ha sido empleado y los que tienen negocios son micro empresarios y están auto empleado.

3. ¿En esta incubadora de negocios se está incluido la concientización de las habilidades directivas a los emprendedores-empresarios?

R. Solo en el área de capacitación, con los cursos de especialización. En el plan de negocios no lo contempla.

4. ¿Por qué no se habla de habilidades directivas en la incubación?

R. Porque se le da más importancia al desarrollo del proceso de arranque del negocio

5. ¿Es importante el uso de las habilidades directivas en los emprendedores?

R. Claro, deben cambiar su mentalidad, ver su negocio/empresa de manera holística, para hacerlo crecer.

6. ¿Es fundamental el desarrollo de habilidades directivas para determinar el éxito o fracaso de la empresa?

R. No, el negocio puede iniciar y continuar un tiempo, pero no se desarrolla, crece o consolida, para abarcar mayor mercado.

7. ¿Los emprendedores que acuden a una incubadora de negocios conocen el término de habilidades directivas?

R. Solo de oídas, pero no lo manejan ni aplican en la vida diaria de los negocios.

8. ¿Por qué cree que los emprendedores no conocen el término de habilidades directivas?  
R. Porque se concentran en la sobrevivencia personal y del negocio, no planean, ni establecen estrategias y metas de crecimiento.

### **El papel del directivo en las organizaciones**

Conforme ha transcurrido el tiempo, el papel de un directivo ha ido trascendiendo conforme a las necesidades que se presentan dentro de la empresa; es preciso contar con el personal calificado para poder llevar a cabo la ejecución de los objetivos, logros y de esta manera llegar al éxito empresarial, por eso es preciso contar con personal directivo.

“La competencia en la administración del personal dentro de las organizaciones es el elemento fundamental para el éxito organizacional, es decir que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.” (Cameron & Whetten, 2011)

“La dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar. La flexibilidad también es importante para las organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos” (Bonifaz, 2012, pág. 9)

“La actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores. El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.” (Madrigal, 2009, pág. 37)

La misión de una respetable organización está en el soporte de una variación significativa a través de transcurso del tiempo, por lo que en toda organización se debe contar con alguien, en el puesto directivo, apropiado, es decir tener el personal adecuado que siempre esté atento a diversas demandas como lo son: mantener la durabilidad del personal interno como externo, y la estabilidad de los individuos dependerá de la buena relación que el directivo mantenga con cada uno de sus subordinados ya que de ello dependerá el éxito de la empresa.

El director siempre debe estar en constante innovación, en la forma de trabajar ya que las necesidades humanas han ido evolucionado por lo que al satisfacerlas hay que implementar nuevos sistemas de estimulación como lo son incentivos económicos; aumento de sueldo, bonos y los incentivos no económicos; asistencia médica, seguro de accidentes, diversión y recreación, transporte, comedor, estacionamiento entre otros.

Entonces el papel directivo es fundamental para toda organización ya que de este dependerá el futuro de la empresa, en el caso de un emprendedor-empresario es preciso recalcar la importancia que se tiene de contar con un directivo en su empresa, ya que de esto dependerán las correctas decisiones y la mejora de resultados de la misma, por lo que es fundamental hablar sobre el desempeño del directivo dentro de la organización.

### **El desempeño del directivo**

Existen distintas Instituciones de Educación Superior que imparten la licenciatura en Dirección de negocios o empresas, en sus distintas modalidades, lo que permite visualizar quien es un directivo de empresa, algunos ejemplos.

ITESM. “Es un profesionista orientado a la estrategia e innovación empresarial, con amplio conocimiento de las áreas administrativas, financiera, mercado lógica y de operaciones. Íntegro, socialmente responsable y comprometido con su entorno. Identifica oportunidades, crea e implementa proyectos con visión empresarial.” (Tecnológico de Monterrey, 2016)

UMI. “Profesionista capaz de desarrollar procesos de planeación estratégica para diferentes tipos de industrias y empresas; crear, operar y dirigir negocios propios; orientado a la toma de decisiones en las empresas; dirige la ejecución de los planes de trabajo de los colaboradores en una organización; diseña sistemas para el análisis de mercado en las industrias; analiza y resuelve problemas de tipo estratégico, financiero y de operación de negocios; desarrolla negocios e incubadoras de empresas de servicios, de productos y a través de diferentes medios como el e-business y el e-commerce.” (Universidad México Internacional , 2016)

Universidad Veracruzana. “El egresado de la licenciatura poseerá una sólida formación disciplinaria en las ciencias y técnicas de la administración, que le permita responder a los retos y expectativas de las organizaciones sociales, ofreciendo servicios administrativos de calidad a éstas y a los individuos que requieran de una adecuada toma de decisiones mediante la aplicación eficiente del proceso administrativo en las áreas funcionales de las organizaciones, con la finalidad de hacerlas competitivas y socialmente responsables en el marco de la multiculturalidad.” (Universidad Veracruzana , 2016)

Estos ejemplos permiten entender que el directivo debe potencializar, aprender y desarrollar distintas habilidades personales. Es preciso mencionar las funciones a ejecutar del directivo dentro de la organización, por ello a continuación se mencionan algunos puntos de vista de diversos autores:

“El director o gerente es el elemento dinámico y alentador de todo negocio. Sin su guía los “recursos de la producción” seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa” (Peter Drucker, La gerencia de empresas, p.13.) citado por (Bonifaz, 2012, pág. 10)

“Un gerente lleva la coordinación de la organización con el objetivo de que este opere con la máxima eficiencia. Para hacerlo, debe tener los conocimientos técnicos pertinentes y unas habilidades gerenciales que le permitan ejercer la coordinación de los múltiples recursos didácticos al objetivo propio de la empresa” (Guinjoan & M., 2000, pág. 97)

“Los gerentes determinan todo aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente el que determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados.” (Marchant, 2005, pág. 64)

“Al ejercer la función de dirección, se desarrolla una influencia interpersonal dinámica donde interviene el factor humano; por lo tanto, es una actividad humana. Para desarrollarla el directivo debe contar con las siguientes habilidades y características:

1. Ser buen comunicador.

2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de (nosotros).
6. Ser ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos, porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera de él más de lo que el colaborador mismo espera de sí.
12. Ser autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
13. Ser creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
14. Ser receptor: empatía sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
15. Estar consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
16. Estar alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
17. Tener confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
18. Ser honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas porque distingue bien entre liderazgo genuino y elocuente.”  
(Madrigal, 2009, pág. 25)

En un mercado profesional la competencia, la calidad y sobre todo el desempeño de un directivo determinaran la situación de éxito o fracaso en la que se encuentre la empresa y sobre todo el tiempo de durabilidad que tenga la misma, siempre destacando las ventajas que la



empresa tiene con respecto a las demás, el directivo debe contar con una serie de habilidades para la correcta ejecución de su papel.

Tener siempre un correcto trato con todo el personal a su cargo siendo realista con lo que se va a ejecutar, tener una postura siempre abierta al cambio, siempre tener en mente que todo se puede lograr con la colaboración de cada integrante del equipo de trabajo, asumir la responsabilidad que se tiene al mantener un ambiente de trabajo agradable tomando en cuenta las opiniones de los demás, y siempre aprender de los errores propios como los ajenos.

Lo demostrado hasta este momento permite destacar que el desempeño de un directivo es fundamental ya que es el elemento más importante de la empresa porque es quien tiene el control de todos los empleados y es fundamental para determinar el éxito o fracaso de la empresa.

### **Participación del directivo en el éxito o fracaso de las organizaciones**



*Figura 16[Fotografía sin título de éxito empresarial]*

*Obtenida el 13 de agosto 2015, de: <http://ecolisima.com/razones-por-las-que-las-empresas-tienen-exito-o-fracaso-teoria-de-porter/>*

La contribución de un directivo en las organizaciones es fundamental para determinar si la empresa se encuentra en una apostura de éxito o en su caso de fracaso, por lo que se expondrán algunas ideas de diversos autores:

“La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.” (Madrigal, 2009, pág. 37)

“La participación del directivo se encuentra en las decisiones que toma para enfrentar los problemas o favorecer aún más los resultados empresariales.

- Tomó decisiones racionalmente.
- Tuvo un trato justo y equitativo con su personal.
- Consolidó un excelente nivel de comunicación interna y externa.
- Logró una distribución eficaz de los recursos.
- Aprovecho la situación del mercado para buscar oportunidades.
- Cuenta con personal calificado.
- Es un líder para los grupos de trabajo.
- Aprovecha las habilidades con las que cuenta.

Si la empresa es un fracaso, significa todo lo contrario:



*Figura 17[Fotografía sin título de nombre Fracaso empresarial]*

*Obtenida el 13 de agosto, 2015 de: <http://coyunturaeconomica.com/empresas/fracaso-empresarial>*

- Las decisiones fueron tomadas a la ligera.
- No existió un buen trato hacia el trabajador.
- Faltó comunicación.
- No se distribuyeron equitativamente los recursos
- No se aprovecharon las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Faltó personal calificado.
- No hubo liderazgo.
- No se aprovecharon las habilidades propias.
- No se trata de que su participación se limite solo a los dos extremos, sino de guardar incluso un equilibrio entre ambos y aún si existieran solo síntomas de fracaso, el directivo tiene que ser paciente, perseverante, ético, dar ánimo a la gente y aprender de esas experiencias para sacar a flote el negocio y volver a reiniciar ya sea con el mismo o diferente giro.

El nuevo directivo que aprende de los fracasos para lograr el éxito:

- Dirige mediante objetivos,
- Corre mayores riesgos y por lapsos más largos,
- Toma decisiones estratégicas,
- Tiene capacidad para integrar equipos de trabajo
- Transmite información rápida y clara
- Visualiza al negocio como un todo.

Tiene capacidad para relacionar su producto y su industria con todas los demás sectores, porque su visión es mucho más amplia.” (Bonifaz, 2012, págs. 15-16)

Lo anterior se puede simplificar con el siguiente diagrama:



*Figura 18 Éxito y fracaso. Elaboración propia*

Considerando lo antes menciona se puede deducir que la labor fundamental del directivo en las organizaciones es la de establecer las funciones para cada uno de los subordinados que se va a desempeñar en el logro o éxito empresarial; el éxito se refiere al resultado favorable obtenido por una empresa o negocio, por otro parte el fracaso es la parte no lograda del proyecto o la meta a seguir, conlleva a una frustración total de la empresa. En toda organización se deben asumir ciertos riesgos que el responsable ya sea un emprendedor o directivo de toda empresa o negocio,

este debe enfocarse en afrontar los posibles conflictos para poder llegar al éxito y no caer un fracaso.

Entonces el éxito de los emprendedores dependerá de un buen directivo o líder que sepa tomar las mejores decisiones, tener un trato igualitario, excelente comunicación con cada uno de sus empleados, sobre todo saber administrar el recurso material y humano. Un buen directivo nunca debe olvidarse cuál es su misión en la empresa ya que de ello dependerá el éxito de la misma por lo que debe contar con ciertas habilidades directivas.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de historias de éxito emprendedoras:

### **Cinemex**

“En los años 90, Miguel Ángel Dávila, contador público, estaba cursando en Harvard un postgrado de administración de Estado, porque pensaba retornar a México y trabajar en la administración pública. Un día en que no tenía demasiado para estudiar, se le ocurrió ir al cine, en donde se encontró de casualidad con un compañero de clase. No se habían hablado mucho anteriormente, por eso a su compañero, como para romper un poco el hielo, se le ocurrió preguntar: “¿Y cómo son los cines en México?”

Los segundos que se tomó para responder una pregunta tonta y simple, fueron toda una revelación. En un mundo donde todos creemos que ya está todo inventado, Miguel Ángel se dio cuenta de que en su país ir al cine era una verdadera odisea: salas rotas, malos tratos, suciedad, etc.

Fue así como Miguel Ángel se asoció con ese compañero y con otro mexicano que también estaba estudiando en Harvard, para realizar un estudio de mercado sobre la industria cinematográfica en México: “Partimos de la base de que si el estadounidense iba al cine, el mexicano no tenía por qué no ir si se ponían salas de buen nivel”, relata Miguel Ángel.

Mientras todos los otros estudiantes de Harvard se iban a trabajos seguros en importantes compañías, estos tres aventureros arriesgaron todo en su propio negocio. El comienzo era construir dos cines con un costo de 3 millones de dólares cada uno. Debían conseguir los inversores. Para eso, realizaron una reunión de inversionistas y explicaron el proyecto.

A nadie le interesó, salvo a un ejecutivo del JP Morgan, que al ver el entusiasmo de los jóvenes emprendedores, otorgó el financiamiento requerido.

Al día de hoy, Cinemex ha logrado tener más de 360 pantallas, controla el 50% de la asistencia a las salas de la Ciudad de México, tiene más de 2000 empleados, factura más de 150 millones de dólares al año, cuenta con 30 millones de asistentes anuales y representa la segunda cadena de cines más grande de ese país.” (Emprendedores exitosos , 2008)

## **Kidzania**

“Esta es una franquicia creada por el mexicano Xavier López Ancona quien tuvo la idea de un modelo de negocios distinto a lo que se conocía en ese entonces. Pensó en crear un parque de “diversiones” en donde las atracciones están enfocadas en actividades cotidianas que los adultos hacemos. Es decir, pensó en un lugar donde los niños pudieran jugar a ser adultos: trabajar, ganar dinero y gastarlo.

Trabajaba en el área de capital de riesgo de General Electric cuando un amigo suyo le platicó que vio una guardería en la que entretenían a los niños ofreciéndoles jugar a ser doctores o empleados de supermercado, lugares adaptados por los dueños de la escuela y que sería una buena idea utilizar ese concepto. Al principio rechazó la idea de crear guarderías así. Después de un tiempo de darle vueltas al asunto decidió llevar a cabo el negocio pero con un concepto de parques de diversiones. No fue un proceso sencillo, hasta no tener algo en concreto decidió emprender durante sus horas libres después del trabajo.

Comenzó a platicar con varios inversionistas y cuando tuvo respuesta positiva puso manos a la obra. En 1999 abrió la primera sede llamada “Ciudad de los niños” en el centro comercial Santa Fe en el Distrito Federal. Se trataba de una ciudad con varios servicios, hospital, bancos, tiendas, boutiques y más establecimientos en donde los niños podían realizar diferentes actividades y ganar dinero de juguete que podían gastar después.

Este concepto en realidad se basa en una nación como todas, cuando los niños entran adquieren derechos y obligaciones como en la vida real, incluso tienen su propia moneda (llamados Kidzos) con la que pueden aprender un poco más sobre la importancia de administrar el dinero.” (Blog at WordPress.com., 2016)

## **Fincomún**

“En 1993 nace Fundación Juan Diego para apoyar a la integración laboral a personas que necesitaban ser incluidas en la sociedad debido a una situación de pobreza. Fincomún nace en 1994 como iniciativa de la fundación Juan Diego y un grupo de empresarios para brindar créditos a los beneficiarios de la Fundación y ayudar a combatir causas estructurales de la pobreza. En su primera etapa se conforma como una Unión de Crédito.

En 2004 Fincomún se convierte en la primera Sociedad Financiera Popular (SOFIPO), lo que la posibilita para captar ahorro y otorgar Crédito a sectores marginados de la población. En 2011 se estructura la empresa con una nueva Dirección General, que enfoca la estrategia hacia el crecimiento de la misma por medio de la red de sucursales y las alianzas empresariales.” (Fincomún , 2017)

### **Habilidades directivas esenciales**

Existen diferentes habilidades directivas que pueden desempeñar un gerente, director o líder para lograr el éxito tanto personal como laboral y por supuesto el triunfo de una empresa. A continuación se describirán algunas habilidades directivas esenciales, las cuales se consideran primordiales para cualquier director.



*Figura 19 Habilidades directivas. Elaboración propia*



## Comunicación

La comunicación es una de las habilidades a describir fundamentales de un director por lo tanto se presentan algunas definiciones:



*Figura 20 [Fotografía sin título de nombre comunicación]*

*Obtenida el 31 de agosto, 2015 de: <http://sergioleyva.edum.edu.ni/?p=118>*

“La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.” (Madrigal, 2009, pág. 55)

“Podemos definir la comunicación interna como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento.” (Puchol, 2012, pág. 5)

Entendemos que la comunicación es un proceso mediante el cual dos o más sujetos expresan mensajes que pueden ser contestados a través de un medio concreto. Es un proceso en el que un mensaje fluye entre varios interlocutores a través de un medio determinado.” (Vazquez, 2006, págs. 63-64)

“La comunicación es el conjunto de información que se transmite de un emisor a un receptor. La comunicación humana puede ser verbal o no verbal, ambas son muy importantes para la consecución de objetivos valiosos en la vida empresarial, entre ellos: el aumento de la productividad, el desarrollo personal, la solución de los conflictos y la obtención de utilidades.

La comunicación se da entre los seres humanos se clasifica en verbal y no verbal, la primera se transmite por medio del habla mediante el lenguaje; en cambio, la segunda, se logra por conducto de varias expresiones, como la escritura, el contacto físico, el visual, los gestos y los movimientos corporales.” (Bonifaz, 2012, págs. 23-25)

Lo anterior se puede resumir en el siguiente diagrama:

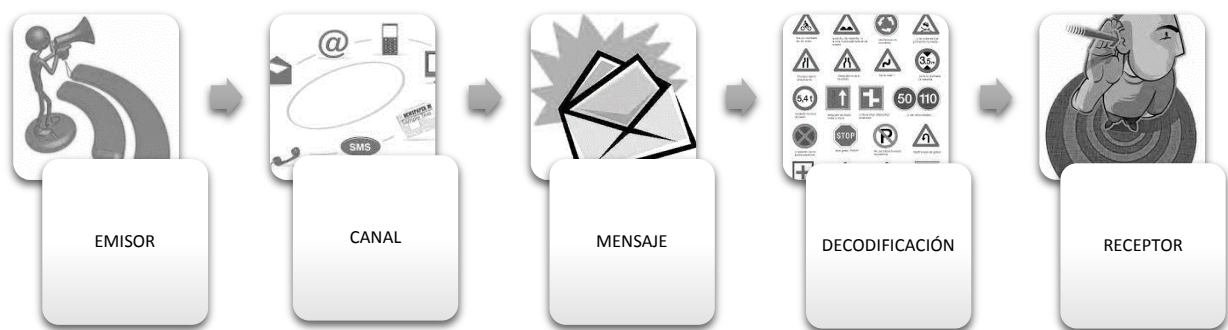
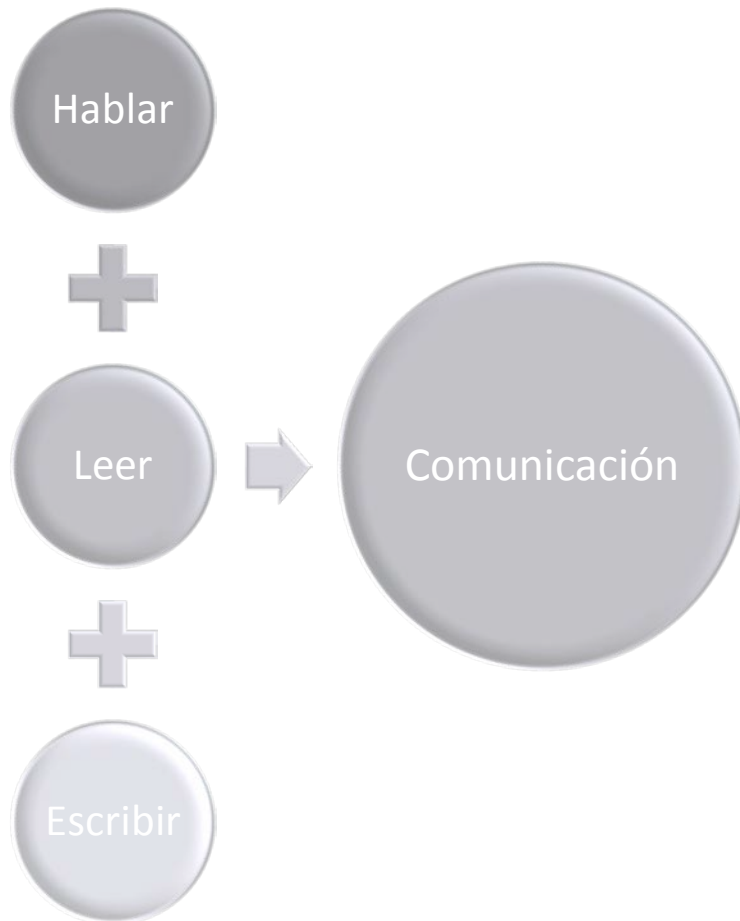


Figura 21 Comunicación. Elaboración propia

“La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre sólo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Se estima que, en los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos el 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa participa en el negocio de la comunicación.” (Achua & Lussier, 2005, pág. 174)



*Figura 22 Comunicación. Elaboración propia*

Como se muestra en la figura anterior se puede observar que para que haya una comunicación se debe contar con ciertas capacidades para poder llegar a un triunfo profesional. Por lo tanto toda organización debe contar con personal que tenga la correcta habilidad para comunicarse y estén en una constante mejora de estas destrezas.

Por lo tanto se deduce que la comunicación es la habilidad más importante para un director tanto como para de un emprendedor-empresario ya que si no se tiene una buena relación entre jefe y empleado el resultado esperado no será el mejor ya que no se establecen claramente las indicaciones o reglas establecidas para los empleados que deberán seguir por lo que la ejecución de estas no serán las correctas, además el director deberá saber cómo motivar a sus subordinados.

## Motivación

La motivación es la habilidad que posee una persona para ejercer sobre otra la estimulación positiva a seguir, esta habilidad es primordial en el desarrollo de todo líder por lo tanto se presentaran las exposiciones de algunos autores:



Figura 23[Fotografía sin título de Nombre Motivación]

Obtenida el Día 17 de Mayo, 2016 de:  
<http://www.euskmexico.com/blog/wp-content/uploads/2016/03/motivaci%C3%B3n-laboral.jpg>

“Según Newstrom la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta” (Madrigal, 2009, pág. 187)

“La motivación es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado. Motivar a otros es difícil y requiere tiempo, porque se necesita motivar a cada seguidor en forma personal. Alguna necesidad o deseo motiva todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. Al igual que los rasgos, los motivos tampoco pueden observarse: pero sí es posible observar el comportamiento e inferir qué motivó a una persona.” (Achua & Lussier, 2005, pág. 74)

“La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo.” (Cameron & Whetten, 2011, pág. 327)

“Desde el punto de vista psicológico la motivación es una fuerza endógena; desde el punto de vista del jefe, la motivación es algo que se puede hacer desde fuera. Nadie puede motivar a nadie. Lo más que se puede hacer es crear el escenario para que la persona se motive, si encuentra suficientes razones para ello.” (Puchol, 2012, pág. 50)

“La motivación es aquel impulso compuesto por varios factores que inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo. La motivación variara en función de las condiciones ambientales y de las circunstancias personales de cada sujeto.” (Vazquez, 2006, pág. 149)

De todo lo anterior se concluye que la motivación es la causa del comportamiento y la actitud de un individuo en determinada situación, con que eficacia se desempeña y hacia que trayectoria dirigirá su carácter, la motivación en el trabajo está basada principalmente en la estimulación de cada persona para satisfacer necesidades propias y de la empresa; estas dependerán de cada individuo ya que la forma de motivación varía dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Para lograr los objetivos organizacionales el directivo debe ser capaz de motivarse a sí mismo para poder animar a los demás, por lo tanto todo dirigente de una organización debe seguir el proceso de motivación con los demás para poder obtener llegar a un momento de satisfacción o en su defecto caer en una insatisfacción.

La motivación en los emprendedores debe darse primero desde el elemento dirigente de la empresa, ya que si este no se siente bien consigo mismo no podrá impulsar a sus empleados para trabajar eficientemente en su área de trabajo. La motivación se podrá dar ya sea incentivando económicamente o por medio de reconocimiento moral a los empleados, así también es preciso hablar de la habilidad de liderazgo.

### **Liderazgo**

El liderazgo es un tema muy importante para un director, ya que será la capacidad desarrollada que se tendrá para influir en otras personas aprovechando todas las oportunidades que se tienen al lograr que los demás hagan lo que se indica a través del ejemplo, en consecuencia se presentan las interpretaciones de diversos autores:

“El liderazgo es una condición humana universal. Y además es una tema apremiante en el contexto actual en el que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen.” (Madrigal, 2009, pág. 154)



Figura 24 [Fotografía sin título de nombre Liderazgo]

Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: <http://www.ruralclassificados.com/noticia/un-lider-de-verdade-precisa-de-tres-caracteristicas-basicas-2/>

“El líder es, en la organización, aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, ensaya y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en campeona.” (Lourdes Münch, Liderazgo y dirección, p. 43 y 44.) citado por (Bonifaz, 2012, pág. 71)

“El liderazgo está presente en todas la expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el

poder, la autoridad y el mando en la dirección de organizaciones.” (Ramirez, 2013, pág. 5)

“El liderazgo es el establecimiento de una relación significativa entre el dirigente y sus colaboradores, la que favorece el logro de la visión compartida y la misión de la organización, es un proceso que conduce a la madurez y a la independencia de las personas.” (Rodriguez, 2004, pág. 50)

“El líder surge dentro de un grupo de personas de manera informal, pudiendo tener o no el respaldo de la autoridad formal. Su principal poder consiste en lograr que los demás actúen más allá de las órdenes de la autoridad formal, pudiendo llegar incluso a oponerse a ellas.” (Ascencio & Beatriz, 2009, pág. 278)

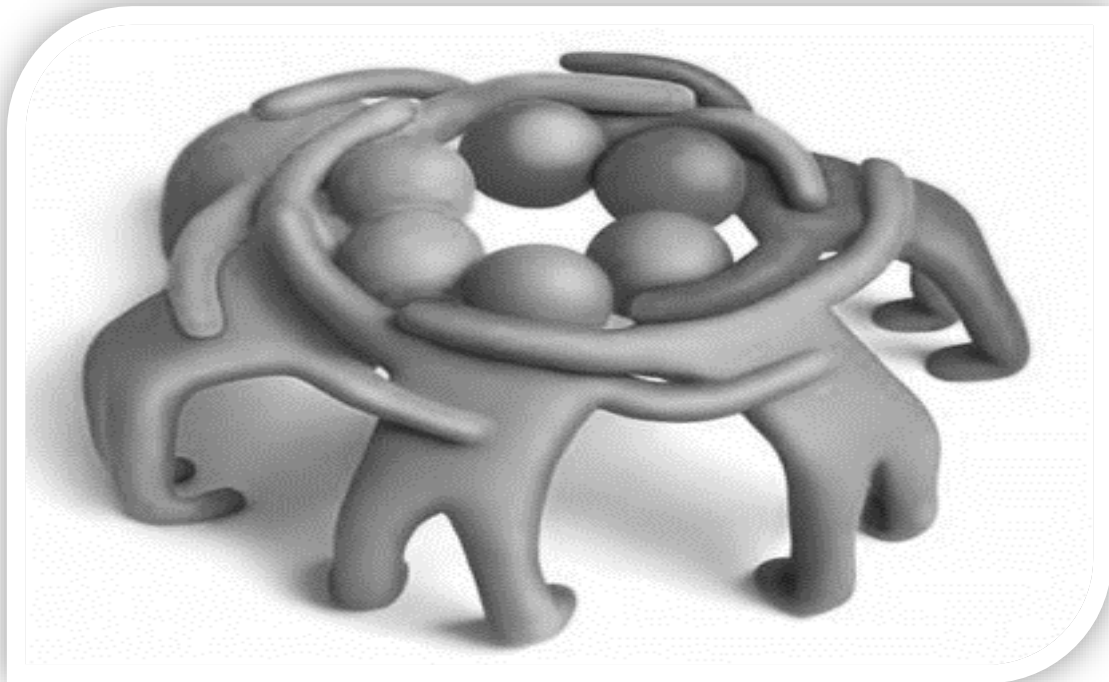
Cosiderando las observaciones anteriores se puede decir que un líder es aquella persona encargada de un grupo de personas cuya función es orientar al equipo de trabajo para obtener un alto rendimiento y dar lo mejor de sí mismos, todo líder tiene como principal función hacer cumplir ciertas labores a través de otros.

Por lo tanto el liderazgo es la interacción que se denota entre una persona que tiene cierta influencia sobre otras personas, dentro de los emprendedores no existe como tal el líder ya que al crear una pequeña empresa existen comúnmente dos personas que son las creadoras de la empresa y no establecen quien será la persona que tendrá mayor influencia sobre la autoridad entre los empleados.

### **Trabajo en equipo**

Las personas siempre están en una constante interacción con los demás; de esta forman comparten el cumplimiento de ciertas metas, es por eso que surge la necesidad de trabajar en equipo, por lo tanto se explicaran algunos conceptos de diversos autores:

“Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen a un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos.” (Achua & Lussier, 2005)



*Figura 25[Fotografía sin título de nombre Equipo de trabajo]*

*Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: [http://www.fovissste.gob.mx/es/Expresion\\_Fovissste/Decalogo\\_del\\_trabajo\\_en\\_equipo](http://www.fovissste.gob.mx/es/Expresion_Fovissste/Decalogo_del_trabajo_en_equipo)*

“El equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.” (Madrigal, 2009, pág. 135)

“Saber trabajar en grupo es una de las competencias directivas más importantes que debe desarrollar cualquier director o gerente. Todas las personas que trabajan en una empresa, sea cual sea su giro; tienen funciones y actividades por cumplir; algunas de éstas implican una serie de tareas individuales, pero otras se logran trabajando con un grupo. Esto forma parte del gran desafío de las organizaciones, pues no todo ser humano domina esta habilidad.” (Bonifaz, 2012, pág. 57)

“El trabajo en equipo de alto desempeño se concibe como un proceso social estructurado y flexible, que promueve y facilita la participación activa de las personas para llegar a una meta común, con indicadores claros de productividad, calidad y satisfacción con la vida laboral.” (Rodríguez, 2004, pág. 145)

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que, coordinadas por una de ellas, trabajan en apoyo mutuo y coordinación para lograr un objetivo común.” (Puchol, 2012, pág. 548)

Por lo tanto un equipo de trabajo es aquel donde, un conjunto de personas trabajan para cumplir objetivos en común, cada uno es responsable de llevarlas a cabo y hacerlas cumplir, pero en una empresa pueden existir grupos de trabajo en donde no hay equipo ya que en un grupo hay personas trabajando pero sin un objetivo en común en cambio en un equipo todos trabajan unidos y comprometidos para el cumplimiento de las meta.

Para que el trabajo en equipo fluya correctamente debe existir una buena comunicación, solucionar posibles conflictos laborales y personales así como el establecimiento correcto de los objetivos a seguir orientados por un líder dentro del equipo de trabajo, así mismo se deben



establecer sistemas de incentivos para que cada integrante trabaje de la mejor manera posible, cabe mencionar que si no se sigue todo esto con responsabilidad y compromiso se carea en un entorno disfuncional en donde en vez de ser un lugar armónico de trabajo será todo lo contrario y por consiguiente no se lograrán las metas establecidas.

Por último esta habilidad es fundamental en toda organización, en el caso de los emprendedores no se da como tal, ya que la persona creadora de la empresa piensa que puede hacer todo el trabajo solo, sin depender de ayuda u opinión de otras personas, por lo que el cumplimiento de metas en los emprendedores es nulo ya que se piensa que el trabajo en equipo no existe o no se tiene confianza en las persona, pero si se tiene una buena comunicación y con cada uno de los integrantes del equipo debe adaptarse a las necesidades de los demás y logra los objetivos establecidos.

### **Manejo de conflictos**

El conflicto es parte importante de la vida cotidiana de todo ser humano, pero el correcto manejo de este dependerá de la resolución por cada una de las partes que estén involucradas, por lo tanto se abordaran algunos puntos de vista sobre el conflicto:

“Existe un conflicto funcional cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones del grupo y conduce a cambios innovadores. En la actualidad, lo importante no es si el conflicto es negativo o positivo, sino cómo manejarlo en beneficio de la organización.” (Achua & Lussier, 2005, pág. 376)

“No solo es común que existan conflictos por diversos asuntos en los altos niveles directivos, sino que también es valioso. También el conflicto brinda a los ejecutivos un rango de información más amplio, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones. El conflicto no suele ser el acuerdo, sino la apatía y la falta de compromiso.” (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997, pp. 84-85) citado por (Cameron & Whetten, 2011, pág. 376)

“Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten. Son de carácter organizacional cuando afectan total o parcialmente a la empresa. Asimismo, los conflictos

pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura. Cuando no se acepta que los conflictos existen, se puede llegar a que algunos odien su trabajo. Los tres tipos de conflictos que pueden enfrentarse son: intrapersonales, interpersonales y personales/funcionales.” (Madrigal, 2009, pág. 143)

A continuación se explica los tres tipos de conflictos en el siguiente diagrama:

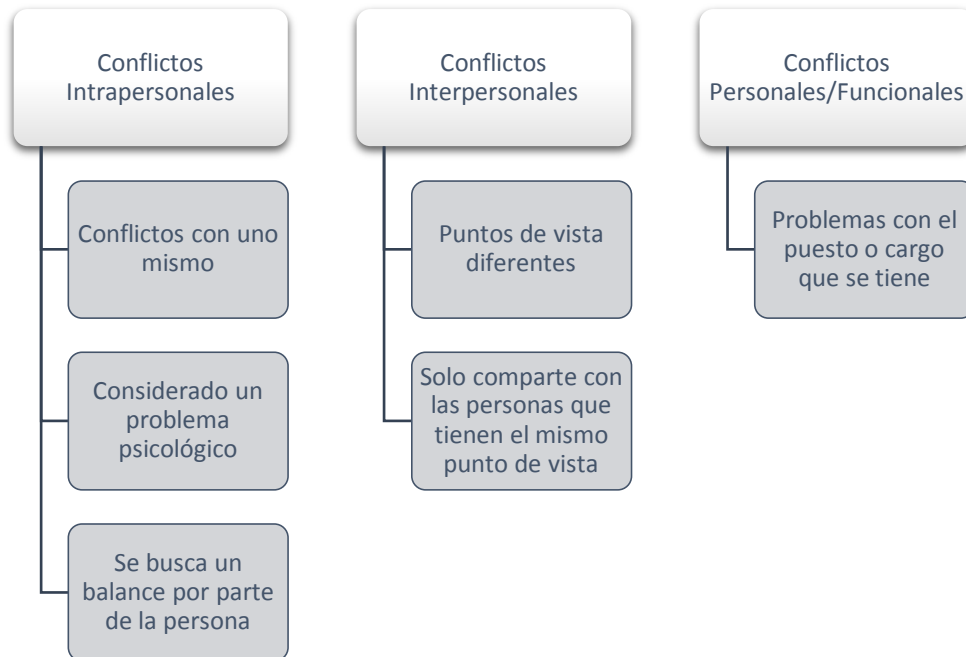


Figura 26 Manejo de conflictos. Elaboración propia

En otras palabras el conflicto es algo que no se puede evitar y que en ciertas ocasiones es necesario, ya que al haber un desacuerdo de opiniones surge una serie de ideas que al juntarlas y compararlas se pueden obtener más soluciones para resolver dicho problema. El conflicto siempre será ocasionado por la interpretación diferente de un individuo sobre cierto tema, para ello se deben tomar la mejor solución posible y rescatar los mejores puntos de vista de cada persona.

De todo lo anterior se concluye que, el manejo de conflictos en los emprendedores se debe dar en cierta forma, siempre y cuando se haga de una manera ordenada ya que el conflicto no es malo si no todo lo contrario, se tienen diferentes puntos de vista y pueden expresar necesidades, de esta manera se llega a un acuerdo en donde los involucrados están de acuerdo. El conflicto

siempre servirá para crecer personalmente como laboral ya que siempre se puede aprender de los problemas, es por ello conveniente hablar sobre la toma de decisiones.



*Figura 27[Fotografía sin título de nombre Toma de decisiones]*

*Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: <http://soyguillermosalinas.com/toma-de-decisiones/>*

### **Toma de decisiones**

Una persona a lo largo de su vida siempre está en una constante toma de decisiones, estas van desde las más sencillas hasta las que requieren un nivel mayor de responsabilidad, a continuación algunas definiciones:

“Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión. En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones. Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen. Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.” (Madrigal, 2009, pág. 114)

“El proceso de toma de decisiones es un factor clave para solucionar problemas, con problemas sin resolver o mal resueltos también buena parte de nuestra competitividad en el

mercado. La calidad de una buena decisión dependerá, en gran medida, del uso de una metodología que nos ayude a escoger la mejor opción entre varias alternativas.” (Vazquez, 2006, pág. 34)

“La toma de decisiones diferencia al directivo del que no lo es. En rigor, solo el que tiene poder y la autoridad decide, porque solo esta persona puede conseguir que la decisión se lleve a la práctica. Precisamente por esta razón, esta habilidad directiva presenta problemas para las personas recientemente promovidas o que no tiene todavía mucha experiencia directiva.” (Puchol, 2012, pág. 201)

Así también la toma de decisiones es algo cotidiano a lo que se enfrenta cada persona y para ello se deben tomar diversas opciones para obtener el mejor resultado posible. Siempre la elección se debe basar en atributos a través de un método de selección y una vez tomada la decisión se debe tener el compromiso de llevar a cabo.

Por consiguiente la toma de decisiones es primordial para el éxito o fracaso de los emprendedores ya que de ello depende el rumbo que va tener la empresa, para ello se deben elegir las mejores opciones que se presentan en determinada situación, teniendo siempre en cuenta que existen ciertos riesgos que pueden presentarse al tomar una decisión errónea.

### **Negociación**

La negociación es un proceso importante de cualquier persona, pero más para un director ya que esto implica llegar a un convenio adecuado para todas las partes involucradas, por lo tanto se darán algunas observaciones de diversos autores:

“La negociación es una herramienta importante en el liderazgo por lo que se debe desarrollar un estilo de negociación así mismo, la negociación es uno de los cinco estilos administrativos para la solución de conflictos. La negociación es un proceso en que dos o más partes en conflicto tratan de llegar a un acuerdo.” (Achua & Lussier, 2005, pág. 124)



*Figura 28 [Fotografía sin título de nombre Negociación]*

*Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/las-10-reglas-de-oro-de-la-negociacion-empresarial/>*

“Entendemos por negociación un proceso que sigue dos o más partes, cada una de ellas en posesión de un recurso o que otra parte desea, para llegar a posiciones de acuerdo en las que la mayor parte que los contendientes obtengan el máximo beneficio” (Vazquez, 2006, pág. 51)

“Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no sólo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Jefes con subalternos.
5. Sindicato con trabajadores.
6. Empresas con gobierno, entre otros.

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio.” (Madrigal, 2009, pág. 174)

“Un directivo empresarial tiene que desarrollar una de las habilidades más importantes: la negociación. Esta capacidad es necesaria, principalmente para solucionar conflictos, lograr acuerdos con el personal, formalizar su respectiva contratación y, en el ámbito comercial, para consolidar aspectos de compra y venta. (Bonifaz, 2012, pág. 87)

Lo antes mencionado se puede resumir en el siguiente diagrama:

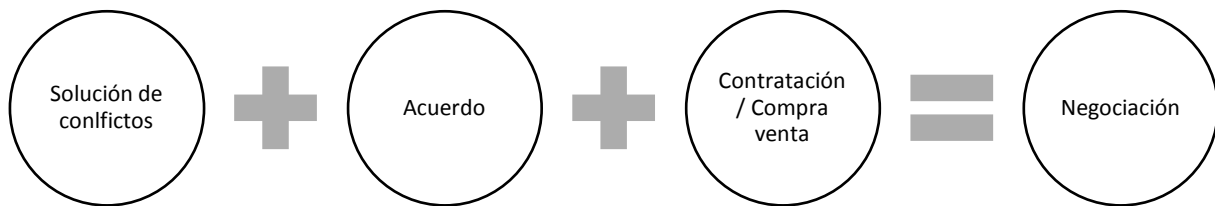


Figura 29 Negociación. Elaboración propia

Por lo tanto la negociación es parte de todo dirigente y fundamental para resolver conflictos, llegar a acuerdos en donde las partes involucradas serán beneficiadas, sin embargo la negociación en los emprendedores debe llevarse por medio de un acuerdo donde se establezcan condiciones concretas en donde estén implicados tanto clientes, proveedores y empleados. Al momento de llegar a una negociación se deben resolver conflictos o desacuerdo para buscar ventajas tanto individuales como colectivas.

### **Delegar funciones**

Toda persona que tenga una empresa o negocio tiene la función de delegar a otras personas ciertas funciones con el fin de asignar responsabilidades confiando en los demás teniendo compromiso mutuo en las partes involucradas, a continuación algunas definiciones:

“La delegación es el proceso de asignar responsabilidad y autoridad a alguien para la consecución de objetivos. Pedirle a los seguidores que realicen tareas que forman parte de su trabajo es comunicar órdenes. Delegar es asignar nuevas tareas a los empleados, la cuales pueden formar parte de un diseño de funciones o sencillamente constar de una tarea única.

Una buena delegación requiere de un líder pondere cuidadosamente varios factores relacionados con la tarea, los requerimientos de tiempo y las características del seguidor, antes de delegar.” (Achua & Lussier, 2005, pág. 245)

“Proceso que nos permite conferir a un colaborador un encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.” (Puchol, 2012, pág. 437)

“A la hora de gestionar el tiempo disponemos de un recurso que, por sí mismo, nos permite el ahorro de mucho tiempo, se trata de la delegación. La delegación permite una descongestión extraordinaria de las tareas. Podremos centrarnos en tareas directivas esenciales y delegar aquellas que pueden ser delegadas a nuestros colaboradores.” (Vazquez, 2006, pág. 5)

Por lo tanto delegar funciones quiere decir el poder dar autoridad, asignar responsabilidades a otras personas para realizar ciertas funciones, y poder decidir que se va a realizar en el área de trabajo siempre cuidando que las funciones asignadas sean las mejores y estas sean cumplidas.

En síntesis se puede decir que la delegación dada en los emprendedores se debe dar desde el encargado de la empresa, ya que no es así porque el líder del proyecto no puede designar funciones a los demás porque la confianza es nula y no existe una autoridad que designe tareas y funciones a sus subordinados.



*Figura 30 [Fotografía sin título de nombre Delegación]*

*Obtenida el 26 de agosto, 2015, de: <http://www.altag.net/aprender-a-delegar-funciones>*

## **Ecosistema propicio para un emprendedor-empresario**

De conformidad con las políticas establecidas para la calidad y promoción de la investigación, a decir del Dr. Enrique Cabrero, director del CONACyT en voz del Dr. Jesús González Hernández, director general del Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial (CIDESI) “la inversión que cada país hace en términos de investigación, ciencia, tecnología e innovación es proporcional al bienestar social, pero tiene que haber una inversión sostenida, como lo ha hecho Corea, Taiwán, Finlandia. Los países que son ricos, lo son por haber invertido en la ciencia y la tecnología”. (Comunicado de Prensa CONACyT, 2015)

Parafraseando lo dicho el primer paso para la generación de empresarios - emprendedores, se requiere también de un ecosistema adecuado que permita su desarrollo, para el Dr. González, éste debe contar con talento humano, instituciones que realicen investigaciones, infraestructura, inversión del sector público y privado y un marco regulatorio propicio.

Desde que una persona acude a una incubadora de negocios como emprendedor, para la consolidación de su respectivo proyecto, adquieren una situación empresarial, por lo que para algunos emprendedores les es insuficiente solo incubar dicho proyecto, también buscan trascender a empresarios; por lo que es necesario adquirir combinaciones de habilidades directivas.

### **Caso Chileno**

Tomando en consideración la aplicación de la carrera de administración a continuación me permito presentar el caso de otro país. “El vínculo de mayor relevancia que se puede apreciar entre artesanía y comercio justo para el caso de Chile es la Fundación Artesanías de Chile, en donde se establece la perspectiva de cómo se contribuye a relevar y fortalecer el trabajo de un artesano, considerando su aproximación al comercio justo, el efecto positivo que este rubro crea es el siguiente:

- a) El éxito de un artesano motiva a los demás a continuar con el mismo arte.
- b) La artesanía motiva a otros seguir con el mismo camino, generando que más instituciones públicas los apoyen.
- c) Basarse en uno de los principales principios del comercio justo, percibir un pago acorde a la calidad del producto y así establecer un vínculo de comprador-vendedor



d) Evitar el costo medioambiental de recurrir a madera aserrada.

Otra medida que se considera es el centrar el comercio justo de artesanía en la originalidad, no en la cantidad, en el sentido de realzar la exclusividad en un producto determinado.”  
(Gueico, 2014)

Como se puede apreciar en el caso antes mencionado lo que se genera es un modelo donde el emprendedor que es un artesano, es el crear habilidades donde no solo sepa desarrollar su producto, si no también crear una destreza donde se desarrolle un comercio justo en donde todas las partes involucradas ganen, el artesano gane lo justo por calidad del producto, motive a otros seguir con la misma cultura de artesano, emprendedor y negociador. Partiendo de todos los puntos ya mencionado se puede concluir lo siguiente.

## Conclusión

Las habilidades son todo aquello que realiza un individuo; y que en ocasiones otras personas no logran hacerlo, suele ocurrir que estas capacidades son transmitidas de generación en generación. En otro sentido las habilidades directivas son aquellas que permiten tener el control de una empresa, son utilizadas en el presente por las personas que tienen un mayor nivel de jerarquía, están en una constante capacitación, comprometidas con la empresa creando una ventaja competitiva para el futuro. Si un ejecutivo tiene un cargo de responsabilidad importante en una organización debe desarrollar habilidades para competir y no estar estancado.

Actualmente las habilidades directivas son utilizadas por los directivos que tienen un mayor nivel de jerarquía, deben estar en una constante capacitación, comprometidas con la empresa, creando una ventaja competitiva para el futuro.

Existen tres tipos de habilidades directivas; la habilidad personal que es la (capacidad que posee cada persona para desarrollar funciones en un área de trabajo), la habilidad interpersonal es la (interacción que se tiene con los demás buscando siempre la armonía), por último la habilidad grupal que es (la destreza en conjunto para lograr un objetivo particular).

Teniendo en cuenta la investigación documental se determina que las habilidades son primordiales para el que ocupa el nivel estratégico ya que posee la labor de dirigir. Para un emprendedor es fundamental desarrollar un papel de liderazgo, tomar las mejores decisiones y determinar el rumbo de la empresa, así como el éxito y/o durabilidad de la misma.

Las incubadoras de negocios son espacios en donde se da asesoría para elaborar un plan de negocios adecuado a cada proyecto incubado, cada centro es diferente y los servicios que ofrecen van de acuerdo al sector que este dirigida, con el objetivo de auxiliar al emprendedor a crear una empresa.

El presente ensayo tuvo como objetivo principal reflexionar la necesidad de desarrollar habilidades directivas en los emprendedores-empresarios. Esto quiere decir que en toda empresa se debe contar con personal que tenga el control de la misma, con las facultades necesarias para asumir responsabilidades y riesgos para encaminar al futuro favorable y duradero.

Un emprendedor es una persona que crea un proyecto por lo general en sector tradicional, un empresario es quien tiene la capacidad de dirigir a una organización y un emprendedor-empresario es aquella persona que tiene la experiencia empresarial y asume el riesgo de crear y hacer crecer su proyecto. Su éxito dependerá de la correcta dirección, del desarrollo de las

habilidades directivas como lo son la comunicación, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, toma de decisiones, negociación y delegación de funciones.

Insisto en el concepto de que un emprendedor que aspira a tener una empresa exitosa debe adquirir un papel directivo, es decir tener no solo la intención de emprender sino buscar una mentalidad empresarial, en donde se adquieran destrezas propias de un director, conocer cómo se debe desarrollar en el ámbito laboral, reforzar aquello que ya sabe hacer y adquirir aquellos conocimientos de los que se carece.

El tema expuesto a lo largo de este trabajo se llevó a cabo partiendo de observar el comportamiento de los emprendedores que asisten a una incubadora de negocios, de la investigación documental en la integración de los conceptos relativos a las habilidades directivas de los empresarios, directivos y entrevistas a conocedores e involucrados con incubadoras y emprendedores. Determinado que dichas destrezas no son desarrolladas por los emprendedores ni transmitidas por una incubadora de negocios, ya que su función es la de desarrollar el plan de negocios.

Una vez concluido el ensayo, se considera que es importante reforzar, adquirir y mejorar las habilidades directivas y se propone que:

- Hacer un diagnóstico para determinar que tanto se conoce sobre el tema con base en el resultado histórico de éxito o fracaso de las empresas que han acudido a la incubadora de negocios
- Las incubadoras de negocios implementen cursos de capacitación
- Dar a conocer la importancia que tiene el desarrollo de dichas destrezas:
- Seleccionar cursos enfocados a las necesidades de cada emprendedor
- Realizar evaluaciones periódicas para conocer que tanto se aprendió con la capacitación

Todo esto con el fin de beneficiar a que los emprendedores adquieran los conocimientos necesarios para tener mejores resultados a la hora de poner en marcha su negocio, cabe mencionar que si una incubadora implementa esta acción tendrá un mayor nivel de reconocimiento, por lo que los proyectos incubados aumentarían.

## Glosario

### A

actitudes

Actitud

Comportamiento que emplea un individuo para hacer labores, 4

ámbito

Ámbito

Espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades o disciplinas relacionadas entre sí., 1

analíticos

Analítico

Perteneciente o relativo al análisis, 20

apatía

Apatía

estado de desinterés y falta de motivación o entusiasmo en que se encuentra una persona, 57

aptitudes

Aptitud

Capacidad de una persona o cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio, 3

asesoría

Asesoría

Son aquellas circunstancias en la que una persona busca apoyo en otra para aclarar como realizar cierta actividad, 1

atributos

Atributo

Cualidad o característica propia de una persona o una cosa, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza, 4

autocrítico

Autocrítico

Disposición que tiene una persona de admitir sus errores para su posterior corrección, 39

### B

binomio

Binomio

Que está compuesto de dos nombre, 30

biotecnología

Biotecnología

Empleo de células vivas para la obtención y mejora de productos útiles, como los alimentos y medicamentos, 21

### C

catalizan

Catalizan

Favorecer o acelerar el desarrollo de un proceso, 17

clima organizacional

Clima organizacional

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, 4

Coaching

Coaching

comunicación interpersonal que utilizan, 10

coarta

Coarta

Limitar o no conceder enteramente algo, 39

complejas

Compleja

Que se compone de elementos diversos, 11

concepción

Concepción

Conjunto de ideas que sostiene alguien sobre un tema, 5

conductuales

Conductual

Relativo a la forma en que se comportan los hombres, 4

consultoría

Consultoría

Entidad dedicada a asesorar empresas en asuntos especializados, 18

### D

denota

Denota

Indicar, anunciar, significar, 53

destrezas

Destrezas

Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo, 1

determinables

Determinable

que se puede determinar, 5

Determinables, 1

Que se pueden determinar, 1

Determinables

Determinables, 1

didácticos

Didáctico

Que tiene como finalidad fundamental enseñar o instruir, 38

### E

e-business

E-business

Es un conjunto de nuevas tecnologías y estrategias de negocios para desarrollar en línea, 37

e-commerce  
E-commerce  
es un método de compraventa de bienes, productos o servicios valiéndose de internet, 37

ejecución  
Ejecución  
Ejecutar, llevar a la práctica, realizar, 12

emisor  
Emisor  
Persona que emite un mensaje, 48

empatía  
Empatía  
Sentimiento de identificarse con algo o alguien, 39

ende  
Ende  
Indica que una cosa que se dice es consecuencia de otra dicha anteriormente, 40

endógena  
Endógena  
Que se origina en virtud de causas internas, 50

estilísticas  
Estilística  
Perteneiente o relativo al estilo de quien habla o escribe, 4

## I

incentiven  
Incentiven  
Estimular algo que aumente o mejore, 17

índole  
Índole  
Inclinación natural, 4

infraestructura  
Infraestructura  
Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que el lugar pueda ser utilizado, 19

inherente  
Inherente  
Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello, 47

inhibe  
Inhibe  
Impedir o reprimir el ejercicio de facultades o hábitos, 39

innato  
Innato  
que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento, 34

## J

jerárquico  
Jerárquico  
Perteneiente o relativo a la jerarquía, 1

## L

lucrativas

Lucrativas  
Que causa utilidad y ganancia, 18

## M

management  
Management  
Es el gerente o directivo de una empresa o sociedad, 12

marcas  
Marcas  
Señal que permite identificar o distinguir algo, 18

metodología  
Metodología  
Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal, 1

multiculturalidad  
Multiculturalidad  
Es la existencia de varias culturas conviviendo en un mismo espacio físico, geográfico o social, 37

## N

neurodegenerativas  
Neurodegenerativo  
perteneiente a la degradación de las funciones neuronales, 21

## O

odisea  
Odisea  
Sucesión de experiencias por lo general desagradable que le ocurre a alguien, 43

óptimos  
Óptimo  
sumamente bueno, que no puede ser mejor, 8

organismos  
Organismos  
conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman una institución, 16

ostentan  
Ostentan  
Mostrar o hacer patente una cosa, 12

## P

patentes  
Patentes  
Documento que acredita haberse satisfecho el impulso para el ejercicio de algunas profesiones o industrias, 18

paternalismo  
Paternalismo  
Es la tendencia a aplicar las normas de autoridad o protección tradicionalmente asignadas, 39

pensamiento sistémico  
Pensamiento sistémico

- actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real para su análisis, comprensión y acción, 32
- percepción
  - Percepción
    - Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos, 3
- pericia
  - Pericia
    - Habilidad para resolver con acierto, facilidad y rapidez algo que causa cierta dificultad, 3
- persuadir
  - Persuadir
    - Conseguir con razones y argumentos que una persona actúe o piense de un modo determinado, 12
- plasmear
  - Plasmear
    - Dar forma, manifestar, concretar, 18
- portafolio de productos/servicios
  - Portafolio de productos/servicios
    - es un documento en donde se contempla la información básica y precisa de la empresa, 24
- proactivos
  - Proactivos
    - Que tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras, 20
- progresista
  - Progresista
    - Que tiene ideas avanzadas, 39
- propositivos
  - Propositivo
    - Persona que actúa con inteligencia para elegir el momento adecuado y realizar propuestas de solución, 20
- puesta en marcha
  - Puesta en marcha
    - Determinar que existe una oportunidad en el mercado, 18

## R

- receptor
  - Receptor
    - Persona que recibe un mensaje, 48

## S

- sistemas micro-electromecánicos
  - Sistemas micro-electromecánicos
    - Son una tecnología de elementos mecánicos y electro-mecánicos, 21
- start-up
  - Star-up
    - empresa de nueva creación con grandes posibilidades de triunfar, 24
- subalternos
  - Subalterno
    - Que trabaja a las órdenes de una persona o tiene una categoría inferior a ella, 4
- subsidiadas
  - Subsidiadas
    - Conceder ayuda económica a una persona o empresa, 16

## V

- viabilidad
  - Viabilidad
    - que puede ser realizado, 18
- vinculan
  - Vincular
    - Poner en relación dos personas o cosas, 5
- vital
  - Vital
    - de suma importancia, 12

### Fuentes de información

- Tecnológico de Monterrey Incubadoras de Empresas*. (09 de junio de 2015). Obtenido de [http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=63](http://aplicaciones.ccm.itesm.mx/cief/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=63)
- Academia.edu*. (Noviembre de 2010). Obtenido de [https://www.academia.edu/8658856/P%C3%A1gina\\_1\\_Programa\\_Regional\\_de\\_Esp%C3%ADritu\\_Empresarial](https://www.academia.edu/8658856/P%C3%A1gina_1_Programa_Regional_de_Esp%C3%ADritu_Empresarial)
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2005). *Liderazgo; Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Arroyo, T. R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y Actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ascencio, d. A., & Beatriz, V. B. (2009). *Empresa e iniciativa Emprendedora*. Madrid España: Paraninfa .
- Barragán, A. (04 de Abril de 2016). *PYMERANG*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1045-cuando-la-zona-de-confort-se-vuelve-un-pasivo-para-los-emprendedores-hay-que-aplicar-la-medicina-para-salir-de-ella>
- Basurto, A. A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. Mexico: Empresa Inteligente.
- Blog at WordPress.com*. (14 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://gospaces.com.mx/blog/38820545-como-una-idea-se-convirtio-en-una-franquicia-exitosa-la-historia-de-kidzania>
- Bonifaz, V. C. (2012). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Red Tercer Milenio.
- Caballero, G. R., Castro, B. G., & Alonso, H. F. (2013). Incubadora de Empresas. *Investigación Académica sin Fronteras*, 1-2.
- Cameron, S. F., & Whetten, A. D. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Educación.
- Campoy, M. d. (2006). *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. España: Ideaspropias.
- Cano, P. J. (2015). *Emprendedores: La aventura de crear tu propio camino*. IT Campus Academy.
- Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica*. (01 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.ciebt.ipn.mx/cursos-eventos/Paginas/Cursos.aspx>
- Comunicado de Prensa CONACyT. (10 de Septiembre de 2015). *Comunicado de Prensa CONACyT*. Obtenido de <http://www.conacyt.gob.mx/index.php/comunicacion/comunicados-prensa/512-la-innovacion-no-es-espontanea-hay-que-crear-un-ecosistema-favorable-jesus-gonzalez-director-general-del-cidesi>
- Dirube, J. L. (2011). *Quiero ser empresario: Doce entrevistas para conocer las competencias clave*. Madrid: Díaz de Santos.
- Emprendedores exitosos*. (21 de Abril de 2008). Obtenido de <http://emprendedoresexitosos.com/emprendimiento-mexicano-cinemex.html>

- Felipe, C. A., & Marchant, R. L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Chile: Universidad Villa de Mar.
- Fincomún . (17 de Enero de 2017). Obtenido de [http://www.fincomun.com.mx/quienes\\_somos/main.html](http://www.fincomun.com.mx/quienes_somos/main.html)
- Forbes México. (06 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/las-3-fallas-de-los-emprendedores-mexicanos-y-como-corregirlas/#gs.nSnVqCA>
- García, R. F., & Becerril, F. O. (27 de Enero de 2015). *MILENIO.COM*. Obtenido de [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-desarrollo-organizacional\\_18\\_453734684.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-habilidades-gerenciales-desarrollo-organizacional_18_453734684.html)
- Gueico, G. E. (20 de Junio de 2014). *Repositorio Académico*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117076/cf-gueico\\_eg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117076/cf-gueico_eg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guinjoan, F. M., & M., L. J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión; preguntas y respuestas*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Madrigal, T. B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile : Universidad Viña del Mar.
- Mayer, G. E., & Jiménez, A. K. (2011). Las Incubadoras de negocios en México: Un análisis descriptivo. *Redalyc* , 12-13.
- Poncio, D. A. (2010). *Animarse a emprender*. Villa María : Eduvin.
- Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Puchol, M. L. (2012). *El libro del emprendedor*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez, M. G. (2013). Liderazgo organizacional. un desafío permanente. *Redalyc*, 5.
- Riera, R. J. (2005). *Habilidades en el deporte*. España: INDE.
- Rodríguez, C. c. (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*. México: ITESO.
- Ruiz, R. P. (2013). Administración. *Metal Actual*, 67.
- Sala, P. G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. España: Editex.
- Secretaría de Economía. (Abril de 2015). Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/12-comunidad-de-negocios/33-sistema-nacional-de-incubacion-de-empresas>
- Tecnológico de Monterrey. (2016 de Agosto de 2016). *Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de <http://admission.itesm.mx/ldn>
- Trabajo.com.mx. (26 de Agosto de 2015). Obtenido de [http://www.trabajo.com.mx/la\\_incubadora\\_de\\_negocios\\_y\\_sus\\_tipos.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm)
- UAEM Secretaría de Extensión y Vinculación . (01 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.uaemex.mx/SEyV/Emprendedores/incubadorauaem.html>
- UAEMéx. (17 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.uaemex.mx/index.php/incubadora-de-empresas/casos-de-exito>
- Universidad México Internacional . (2016 de Agosto de 2016). *UMI*. Obtenido de [http://www.umi.edu.mx/v3/lic\\_negocios.php](http://www.umi.edu.mx/v3/lic_negocios.php)
- Universidad Veracruzana . (30 de Agosto de 2016). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de <https://www.uv.mx/fca/licenciaturas/administracion/>



- Valdaliso, G. J. (2005). *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*. Santander: Ministerio de Educación.
- Varela, V. R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Vazquez, L. R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de trabajo*. España: Ideas propias.
- Vinculación y desarrollo empresarial UJED*. (06 de Mayo de 2016). Obtenido de <http://vyde.ujed.mx/index.php/publico/incubadora/contenido/incubacion>