

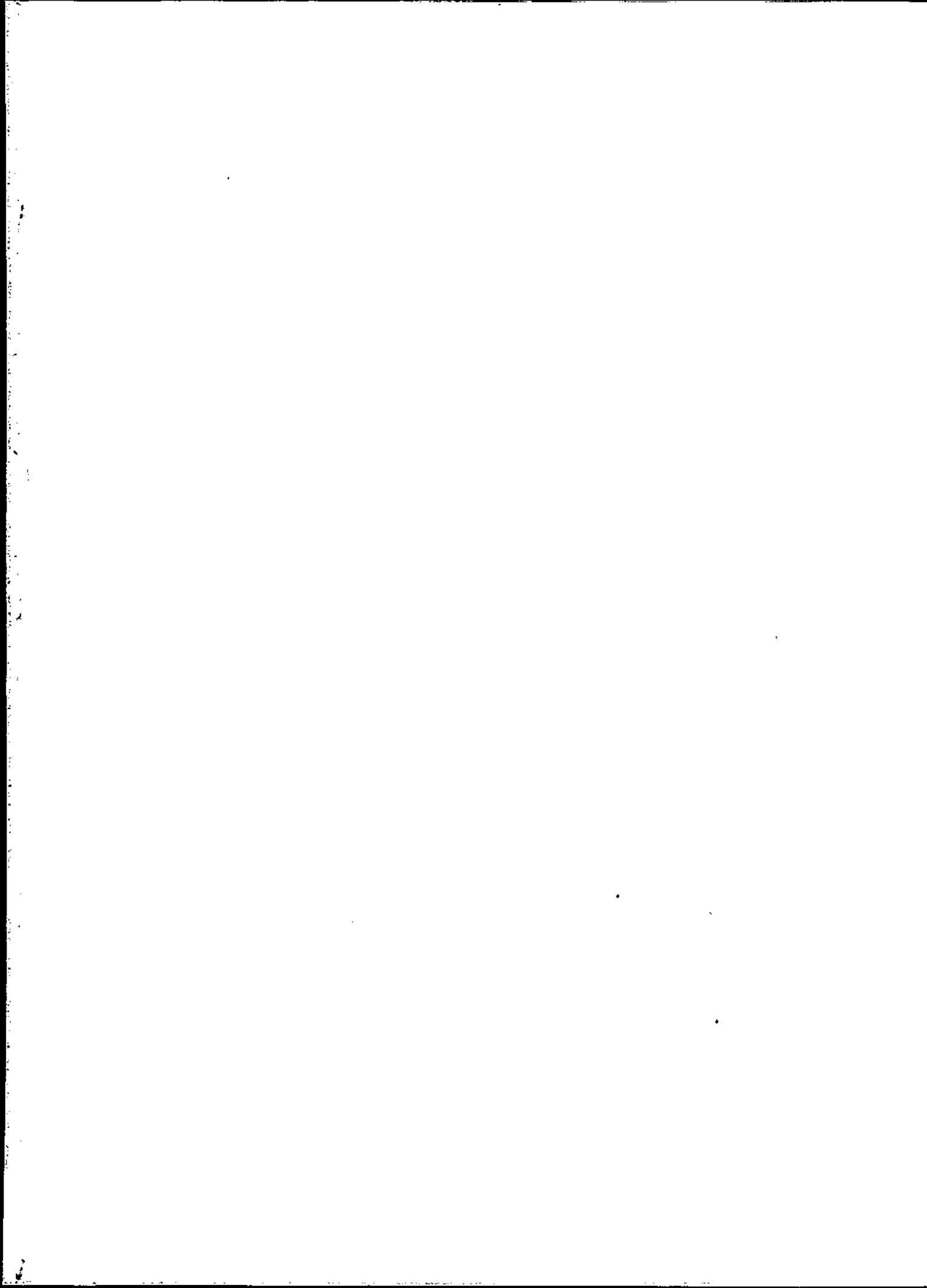


eoí

Escuela de Negocios

Emprendedor Universitario

16.1
P
797



©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por la EOI.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.

SUMARIO

1. EMPRESA DE NUESTROS DÍAS: HABILIDADES QUE DEMANDA: COMUNICACIÓN EFICAZ Y TRABAJO EN EQUIPO.....	5
1.1. comunicación Eficaz.....	5
1.1.1. Introducción	5
1.1.2. Fallos más importantes de la comunicación interpersonal.....	11
1.1.3. Principios básicos para mejorar en la práctica la capacidad de comunicación interpersonal	15
1.1.4. Tratamiento de los rumores	17
1.1.5. Tratamiento de las quejas.....	17
1.1.6. Presentación excelente.....	18
1.2. Trabajo en equipo.....	22
1.2.1. Justificación del trabajo en equipo	22
1.2.2. Participación como factor esencial de la fecundidad de los equipos	24
1.2.3. Condiciones previas paa el trabajo en equipo	27
1.2.4. Reglas para trabajo en equipo.....	29
1.2.5. Los roles de equipo.....	30
1.2.6. El papel del director	31
1.2.7. La evaluación de la reunión	33
2. EMPRESA DE NUESTROS DÍAS: HABILIDADES QUE DEMANDA: LIDERAZGO.....	35
2.1. Liderazgo.....	35
2.1.1. Definición de liderazgo.....	35
2.1.2. El desarrollo de las personas y el liderazgo situacional.....	36
2.2. Tratamiento de conflictos.....	45
2.2.1. Pasos a seguir en la resolución de conflictos	45
2.2.2. Método de Thomas Killman de tratamiento de conflictos.....	47
2.2.3. Asertividad	50
3. ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CREACIÓN DE EMPRESAS	53
3.1. Elaboración de un plan de negocio	53
3.2. Descripción de las diferentes etapas.....	56
3.2.1. Etapa 1: Definición de la misión de la empresa	56
3.2.2. Etapa 2: Análisis externo	59
3.2.3. Etapa 3: Análisis interno	63
3.2.4. Etapa 4: Síntesis DAFO.....	66
3.2.5. Etapa 5: Líneas estratégicas y objetivos.....	69
3.2.6. Etapa 6: Plan de actuación	72
3.2.7. Etapa 7: Calendario de implantación	101
3.2.8. Etapa 8: Viabilidad y conclusiones.....	102

4. ORIENTACIÓN PROFESIONAL	104
4.1. Las empresas y sus proceso de selección	104
4.1.1. Introducción	104
4.1.2. El proceso de selección	108
4.2. Las pruebas de selección	111
4.2.1. Tests	112
4.2.2. Pruebas de conocimiento	113
4.2.3. Pruebas de idiomas	113
4.2.4. Técnicas de simulación.....	114
4.2.5. Assessment Center	116
4.2.6. La entrevista de selección	117
5. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO Y YACIMIENTOS DE EMPLEO	121
5.1. Introducción.....	121
5.1.1. Los nuevos Yacimientos de empleo y el Libro Blanco.....	121
5.1.2. Los nuevos Yacimientos de empleo en España	122
5.2. Nuevos Yacimientos de empleo	123
5.2.1. ¿Qué son?	123
5.2.2. Características principales.....	124
5.2.3. Factores que generan su aparición.....	125
5.2.4. Perfiles profesionales que demanda el sistema productivo ...	126
5.3. Áreas de actividad con mejores perspectivas.....	134
5.3.1. Hacia donde va el mercado laboral.....	134
5.4. Mecanismos de desarrollo de los Yacimientos de empleo	144
5.5. Enlaces de interés	146
5.5.1. Direcciones útiles de Instituciones y Organismos	146
5.5.2. Bibliografía recomendada	149
5.5.3. Subvenciones y ayudas para nuevos Yacimientos de empleo (2003).....	150

1 EMPRESA DE NUESTROS DÍAS: HABILIDADES QUE DEMANDA: COMUNICACIÓN EFICAZ Y TRABAJO EN EQUIPO

1.1. COMUNICACIÓN EFICAZ

1.1.1. INTRODUCCIÓN

El hombre, por su componente social, tiene necesidad de relacionarse con sus semejantes y mantenerse en contacto permanente con el mundo que le rodea. Toda su existencia es un proceso de relación, de aprendizaje, de cambio, en el que unas veces recibe aportación de su entorno y otras le transmite a éste algo propio.

La forma de relacionarse o comunicarse el hombre con los demás es específica de cada época y cultura, siendo transmitida de un modo natural y espontáneo (con sus defectos y virtudes) de una a otra generación. En base a ello los errores o fallos más comunes de una comunicación interpersonal son admitidos normalmente por la sociedad como algo consustancial a la naturaleza humana. Por esta razón, los errores son más difíciles de erradicar.

Pero como el hombre dedica mucho tiempo a las comunicaciones interpersonales, cometiendo una y otra vez los mismos errores, el tiempo perdido llega a ser importante y merece, por tanto, ser analizado con atención. Si además, por el cargo que ocupa, este hombre está administrando recursos humanos, sus responsabilidades de supervisión y coordinación le obligan a tener frecuentes contactos personales. De ahí que el tiempo mal utilizado por fallos de comunicación sea notablemente mayor.

Parece evidente en consecuencia que:

- Se deben mejorar los hábitos de comunicación a partir de un proceso racional de aprendizaje, para aumentar la eficacia de la gestión.
- Este proceso de aprendizaje (sencillo de comprender) es extremadamente difícil de aplicar, dado que hay que romper con una serie de errores muy internalizados en el hombre y en la sociedad en que vive.

Desde el punto de vista empresarial, la comunicación es la fase primaria de la participación en la organización. Sin comunicación no hay posibilidad de identificación del proyecto empresarial y de que los trabajadores lo consideren algo propio y contribuyan de propósito a su realización. Esta comunicación integradora exige una voluntad y un plan directivo para materializarla y rebasa ampliamente en sus fines y en sus medios el ámbito de la pura comunicación operativa que es la derivada de las necesidades

bito de la pura comunicación operativa que es la derivada de las necesidades inmediatas de funcionamiento.

TIPOS DE COMUNICACIÓN		
DENOMINACIÓN	FINES	MEDIOS
Operativa	Funcionamiento normal de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Instrucción• Manual de gestión
Integradora	Desarrollo personal y organizativo con vistas a la participación	<ul style="list-style-type: none">• Diálogo/Reunión• Carta/Revista

La importancia y la complejidad del proceso de comunicación es propio de la sociedad moderna y afecta a todos los ámbitos de la vida colectiva. Sobre ella se han escrito muchas páginas y a ella se han dedicado cuantiosas investigaciones. La empresa es un medio especialmente sensible a los problemas de una comunicación deficiente.

Comunicación e información son conceptos que se utilizan en ocasiones con el mismo significado. Sin embargo conviene diferenciarlos. La información es el contenido de la comunicación, los "datos" o referencias concretas, por ejemplo, *los documentos contables o los análisis financieros en el área de la economía empresarial, los estudios de mercado o las curvas A-B-C de ventas en la de marketing, o el programa del curso de formación o las condiciones del puesto de trabajo en la de recursos humanos.*

La comunicación es el proceso de transmisión de la información, de puesta en común de los datos y referencias concretas y de comprobación de la buena recepción por el destinatario.

Esta problemática de la comunicación interpersonal, ajustada al marco de la organización, va a ser estudiada en los siguientes apartados:

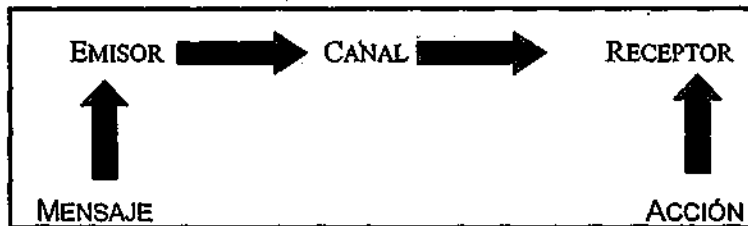
- El proceso de comunicación, en el que después de definir el significado de la comunicación se describen los elementos que constituyen el proceso.
- Los fallos más importantes de la comunicación interpersonal que son fuente de incomunicación.
- Principios básicos para mejorar en la práctica la capacidad de comunicarse por comunicación, luego se hará una conceptualización de los términos más comunes y finalmente se presentará un esquema del proceso de comunicación.

¿Qué es la comunicación?

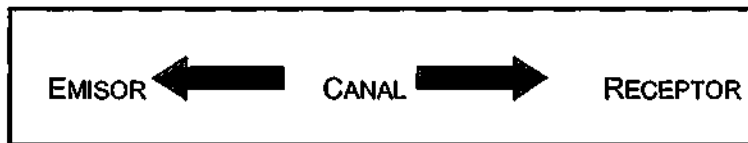
Es una interacción entre una fuente (emisor) y un receptor a través de un canal.



El emisor envía un MENSAJE al receptor mediante el cual busca una determinada CONDUCTA O ACCIÓN de éste, dentro de un medio, espacio y tiempo.



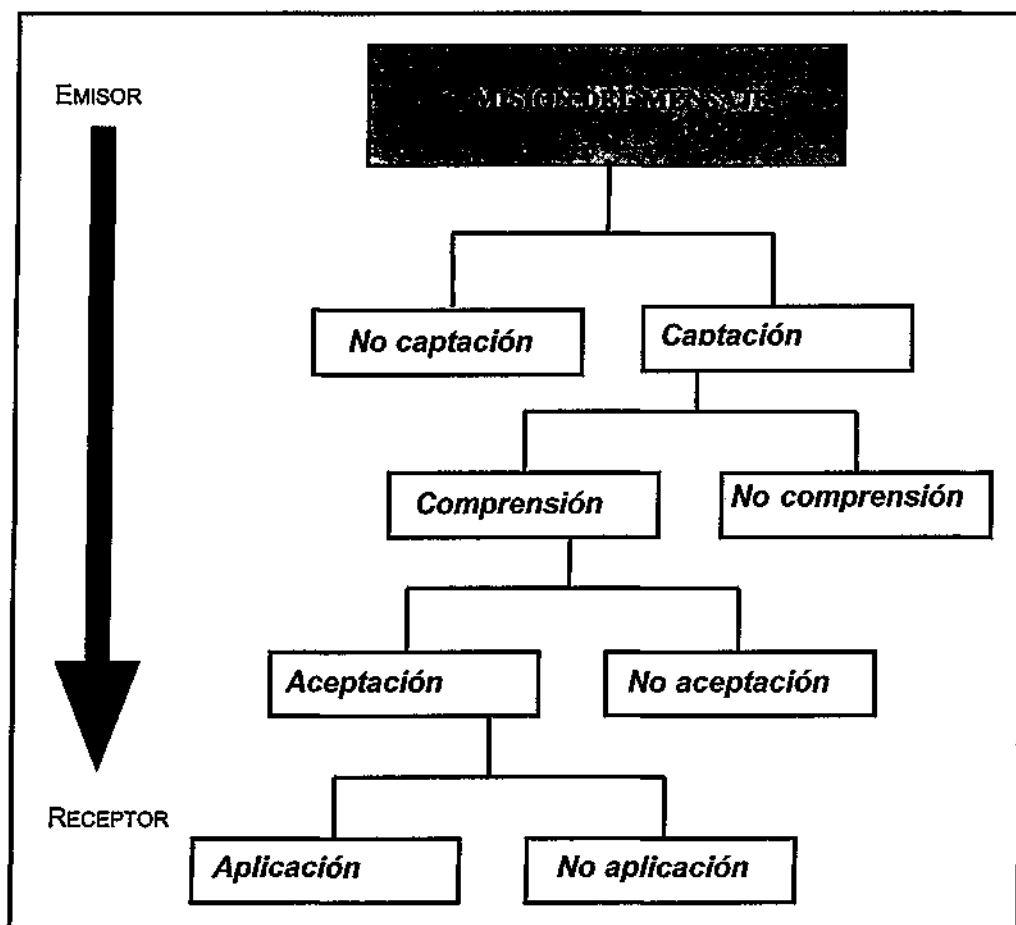
Pero además, esta acción es un proceso bidireccional en el que el emisor y el receptor se intercambian permanentemente sus papeles.



Toda comunicación es siempre significativa e intencionada para el emisor.

- Significativa porque antes de ser expresada corresponde a una idea, derivada a su vez de una necesidad, y por tanto, de una motivación.
- Intencionada porque tiene el propósito de conseguir un objetivo haciendo actuar al receptor.

El objetivo del emisor puede ser más o menos exigente para el receptor, de acuerdo a este orden secuencial: atender, comprender, aceptar y aplicar, que se presenta a continuación



Para que la comunicación sea efectiva, el emisor debe alcanzar su objetivo, concretado en una conducta adecuada del receptor. La comprobación del logro de un objetivo la realizará el emisor utilizando un proceso de RETROALIMENTACION que le permita recibir la información necesaria sobre la conducta del receptor.

De esta manera se cerraría el ciclo del proceso de la comunicación, cuyos elementos constitutivos son:

- Emisor.
- Mensaje.
- Canal.
- Receptor.
- Retroalimentación

El emisor

Es la fuente donde se origina el mensaje o donde se inicia el proceso de comunicación. El emisor es el que comunica para influir o para afectar intencionalmente la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener la respuesta adecuada.

El emisor debe elaborar una estrategia de comunicación, es decir, debe agregar a la información que va a transmitir un aditivo de persuasión tal que motive al receptor a tomar las actitudes que desea, una vez recibido el mensaje.

A partir de una idea, el emisor define un objetivo y elabora un mensaje teniendo en cuenta la motivación del receptor, es decir, conectando intencionalmente la forma y el contenido del mensaje a los motivos del interlocutor.

El mensaje

Se puede definir el mensaje como una cantidad seleccionada de información, existiendo al menos tres factores que deben considerarse relacionados con el mismo:

- *El contenido* es el material del mensaje que fue relacionado por el emisor para expresar su propósito.
- *El código* es el conjunto de símbolos que pueden estructurarse de modo que tengan un significado para alguien.
- *El tratamiento* son las decisiones que toma el emisor al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido, teniendo presente la persuasión que imprime al mensaje.

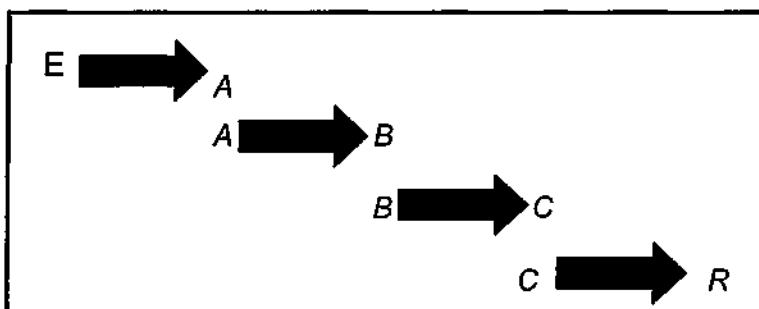
El canal

El canal de comunicación es un medio de transporte, un portador de mensajes: por ejemplo, radio, teléfono, prensa. Pero es también el itinerario del mensaje, el espacio físico por el cual circula el mensaje.

El canal puede ser unitario: el emisor y el receptor se comunican directamente.



Pero, también puede ser serial: el emisor y el receptor se encuentran separados por estaciones intermedias.



En este segundo caso las posibilidades de pérdida y distorsión del mensaje son mayores. Una característica peculiar de los canales de información es el ruido, término genérico que comprende las distorsiones, adiciones y errores que afectan de forma adversa el mensaje en su recorrido desde la fuente hasta el receptor. El ruido, por tanto, disminuye la eficacia del proceso de comunicación.

El receptor

Es el elemento más interesante del proceso de comunicación. Incluye el elemento decodificador y el receptor propiamente dicho. Hemos de destacar las siguientes características en el receptor:

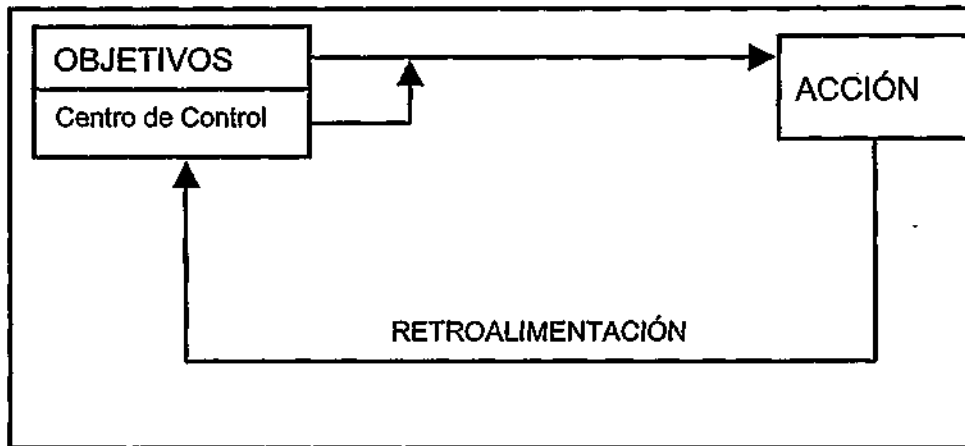
- Su habilidad para escuchar, leer y pensar.
- Su actitud hacia el emisor y el mensaje que se transmite.

Estas características personales en el receptor constituyen, junto al mensaje y a la información del sistema donde está inmerso, las fuentes de entrada del receptor si se considera a éste como un sistema.

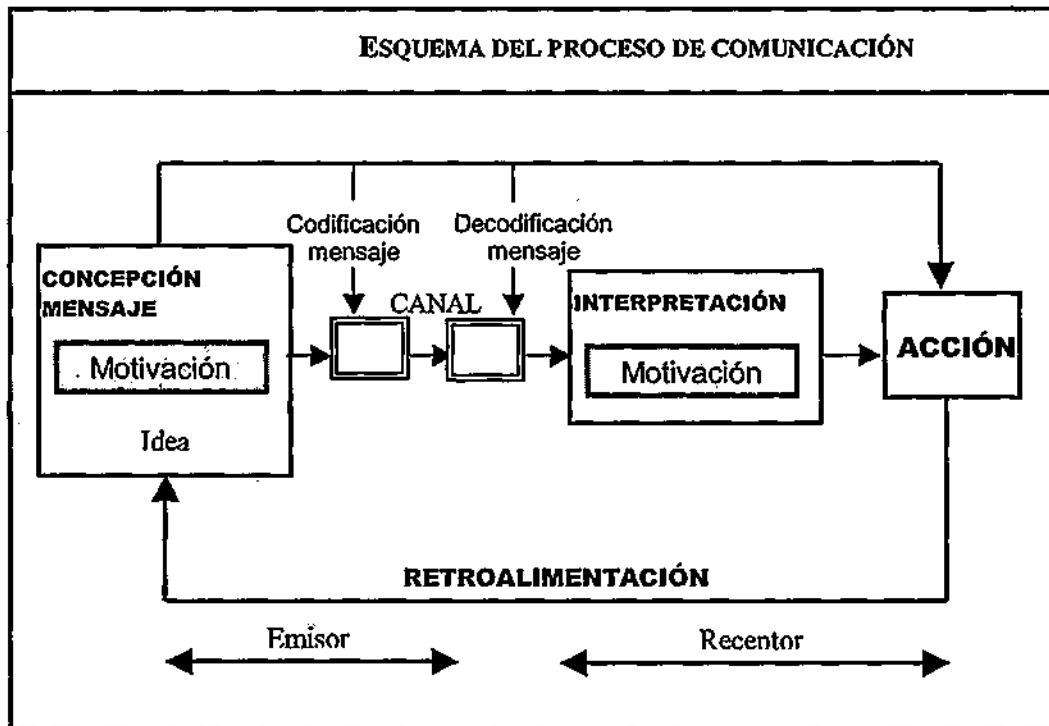
La respuesta del receptor, elaborada a partir de la transformación de las informaciones de entrada, es la única referencia que puede tener el emisor para evaluar la eficacia de su comunicación.

La retroalimentación

El conocimiento de la respuesta del receptor permite al emisor comprobar si ha logrado sus objetivos o debe reajustar su mensaje tomando una acción correctiva cuando ha detectado ciertas desviaciones. Pero este conocimiento sólo puede obtenerse recibiendo un mensaje con información de la acción provocada, con una retroalimentación de esta información.



En este esquema se resumen los elementos constitutivos y las variables que intervienen en el proceso de comunicación



1.1.2. FALLOS MÁS IMPORTANTES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Son muchos los fallos de comunicación. Aquí vamos a referirnos a aquellos que por su generalización y significación influyen de forma más negativa. Los hemos agrupado en cinco áreas de estudio:

- La falta de hábito de escuchar.

- Los roles, normas y valores que provocan una percepción selectiva y limitada de la situación.
- El filtrado de la información, fenómeno por el cual no se comunica más que una parte de lo que se sabe.
- El lenguaje, cuya falta de precisión, como consecuencia del distinto significado que las palabras tienen para cada persona, origina problemas de entendimiento.
- La indefinición de los objetivos de la comunicación, que imposibilitan el logro de comunicaciones efectivas.

La falta de hábito de escuchar

En general se escucha poco y mal, unas veces por el deseo incontenible de protagonismo que cada uno lleva dentro de sí mismo y que le impulsa a no dejarse arrebatar la palabra, otras veces (en el extremo contrario) porque está cansado de ser bombardeado permanentemente por la verborrea de los demás que le roba su tiempo, cada vez más escaso y valorado. En uno u otro caso, la intención de escuchar es claramente negativa. Lamentablemente, ambas situaciones están muy generalizadas y se acentúa la tendencia hacia estos extremos.

Así resulta que en cualquier conversación, cada una de las partes trata de defender o imponer sus ideas y busca contrarrestar opiniones más que conciliarlas.

De este modo, el diálogo se hace insostenible y queda reducido a dos monólogos en los que cada parte consume su tiempo en hablar o en preparar su argumentación más que escuchar al otro.

Cuando no se escucha, el diálogo es imposible; cuando se escucha poco la comunicación es precaria. En tales casos, los más corrientes, más que de comunicación se ha de hablar de incomunicación.

Roles, normas y valores. Su incidencia en la percepción selectiva

El rol o papel es lo que una persona hace o efectúa. De forma más precisa, los roles se podrían definir como un complejo entramado de derechos y deberes claramente definidos y asignados a una persona que ocupa determinada posición. Con el tiempo, tales derechos y deberes se estandarizan, y cuando esto ocurre se desarrolla un MODELO DE COMUNICACION ENTRE ROLES, en sustitución de la comunicación entre personas. Y esto sucede porque la sociedad actual está creando especialistas cada vez más identificados con sus tareas concretas y más aislados del mundo exterior. Cuando esta identificación se acentúa, el comportamiento humano queda fuertemente influido por la tarea. En estas condiciones, el campo de referencia del hombre es más limitado, su percepción de los demás, más restringida, y sus posibilidades de una comunicación efectiva, menores.

Como además, el rol va asociado a una posición social o status, resulta que la comunicación entre roles, cuando las distancias sociales son elevadas, es aún menor, dada la distinta forma de percibir las situaciones, de entender la vida y, por tanto, de comunicarse con los demás.

Pero los sistemas sociales comprenden los roles de sus miembros, las normas que prescriben y sancionan la conducta de éstos, y los valores sobre los cuales descansan estas normas. Es decir, los roles están condicionados por el sistema social del que forman parte y consecuentemente por las normas y valores de este sistema.

Al igual que las normas de una organización, existen unas normas de los sistemas sociales que especifican requerimientos de conducta para sus miembros. Estos mantienen creencias y actitudes comunes sobre algunos aspectos del sistema y su funcionamiento, acompañadas del sentimiento de que esas ideas son doctrinas importantes y apropiadas para su comportamiento.

También los valores de un sistema social influyen en el desempeño de los roles al ser, las justificaciones y aspiraciones, ideológicamente generalizadas para las conductas apropiadas de sus miembros. Pueden consistir básicamente en valores trascendentales, morales, religiosos, o bien pragmáticos asociados con resultados funcionales.

Los roles, normas y valores son tres elementos relacionados que constituyen la base para la integración de los sistemas sociales, es decir, para que los miembros del sistema permanezcan dentro de él. En cualquier caso, los roles ejercen una demanda de despersonalización, limitando el campo perceptivo. También las normas y valores que actúan a modo de esquemas fijos alteran y empobrecen el contexto en que se produce la comunicación. La moral, la ideología, los prejuicios, etc. son alterantes invariables de una persona que producen una percepción incompleta de la situación, provocando respuestas predeterminadas, rígidas, que conducen a una incomunicación.

Hemos podido comprender cómo los roles, normas y valores producen una percepción selectiva del estímulo que llega al hombre.

Las necesidades personales provocan del mismo modo una selectividad de la percepción. El influjo de todos los factores personales se refleja en una disminución y distorsión del contexto perceptivo.

A) Disminución del contexto perceptivo

Sensibilizando, de manera selectiva, los mecanismos perceptivos del individuo y disminuyendo su umbral de reconocimiento y de atención ante ciertos objetos.

B) Distorsión del contexto perceptivo

Alterando de tal manera la percepción que la subordinan a las necesidades personales o a las emociones bajo las que se halla.

Filtrado de la información

Es un fenómeno por el cual no se comunica más que una parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan. Esta limitación impide habitualmente comunicarse de manera auténtica y abierta con el otro, provocando una actitud negativa aparejada a una desconfianza mutua.

La filtración de información puede ser inconsciente, pero en ocasiones va cargada de intención. A veces, aunque la intención sea positiva, produce resultados negativos al no ser reconocida o aceptada esta intención como tal por el interlocutor.

En las organizaciones, el filtrado de la información es un fenómeno muy habitual que obedece a razones personales y profesionales. Estas últimas suelen ser fruto del conocimiento erróneo de la teoría de la información llevado, la mayor parte de las veces, con un celo desmesurado por la confidencialidad. En la empresa moderna, el flujo de información debe canalizarse hasta los puntos de decisión, haciendo llegar a los mismos la cantidad de información necesaria en el momento oportuno.

Las razones personales de filtrado de información pueden ser muy complejas y su análisis incide de lleno en el estudio de la motivación.

En cualquier caso, la limitación de información (tanto por razones personales como profesionales) puede ocasionar malentendidos y desconfianzas, reduciendo las posibilidades reales de comunicación.

Poca claridad y precisión del lenguaje

La palabra es el soporte básico de la comunicación interpersonal, es el código de mayor uso. Pero una misma palabra, una misma frase, puede tener significados distintos para cada persona.

Esta falta de precisión del lenguaje tiene su raíz en que el significado de una palabra incluye no solamente una componente denotativa (objetos, datos, hechos que una palabra señala o refiere) sino también otra componente connotativa (sentimientos y actitudes asociados a la palabra) menos fácilmente descifrable.

Cada cultura ha asociado unos significados connotativos a una serie de palabras que, por el solo hecho de pronunciarlas, hacen evocar unos sentimientos llenos de carga emocional, prácticamente incomprensibles para los miembros de otras culturas. En grado variable, cada palabra puede tener un significado connotativo cuyo origen puede ser social (común para todos los miembros de una misma cultura) o personal. En este último caso, la carga emocional asociada a la palabra no puede ser captada por el interlocutor a menos que realice grandes esfuerzos de comprensión, labor por lo demás harto difícil al tener que explorar la zona oscura que le es ajena, y muchas veces, inconsciente de la otra persona.

Objetivos poco definidos

Sin objetivos bien definidos, sin metas claras, la comunicación puede ocurrir por cauces no previsibles. En tal caso, la secuencia de eventos de una comunicación iría avanzando sin rumbo fijo dando origen a un fenómeno de dispersión que haría incurrir a cada interlocutor en contradicciones internas y adoptar comportamientos defensivos y ambiguos. De este modo, se llegaría a perder el objetivo original, que podría ser sustituido por otros objetivos distintos, no considerados a priori o con escasa relación, tendentes a justificar o defender las contradicciones que van apareciendo sobre la marcha.

1.1.3. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA MEJORAR EN LA PRÁCTICA LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

El esquema del proceso de comunicación ha permitido identificar los elementos constitutivos del mismo: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación.

Hemos reconocido como fallos más importantes de la comunicación: la falta de hábito de escuchar, la percepción distorsionada del concepto perceptivo, el filtrado de información, la poca claridad y precisión del lenguaje y los objetivos poco definidos de la comunicación.

Un cuadro de doble entrada nos muestra la relación entre los elementos constitutivos y los fallos de comunicación.

FALLOS ELEMENTOS	POCO HÁBITO ESCUCHAR	PERCEPCIÓ N SELECTIVA	FILTRANDO INFORMACIÓN	LENGUAJE POCO CLARO	OBJETIVOS POCO DEFINIDOS
EMISOR	X	X	X	x	x
MENSAJE				x	x
CANAL					
RECEPTOR	X	X	X	x	x
RETRO- ALIMENTACIÓN					

Se puede apreciar que:

- El emisor y el receptor son los únicos elementos del esquema que tienen relación con cada uno de los fallos (emisor y receptor intercambian permanentemente sus papeles).
- El mensaje está en relación con dos fallos solamente: lenguaje poco claro y objetivos poco definidos.
- El canal y la retroalimentación no están relacionados con ninguno de los fallos enunciados, pero por su importancia como elementos constitutivos, van a ser considerados factores esenciales de mejora del proceso de comunicación.

Por su relación con el emisor y el receptor, todos los fallos están íntimamente ligados a la personalidad de cada uno. Obviamente, la corrección de estos fallos lleva implícito un esfuerzo para mejorar las características personales que intervienen en el proceso de comunicación. Los fallos relativos al lenguaje y a los objetivos tienen fundamentalmente una componente técnica que puede compensarse con una mejora de conocimientos y un esfuerzo de preparación.

Como síntesis del tema se enuncian a continuación los principios básicos para mejorar en la práctica la capacidad de comunicación interpersonal. Son éstos:

Adquirir hábito de escuchar

Dedicando más tiempo a escuchar. Pero escuchar no consiste sólo en estar callado, es algo más, es estar pendiente de lo que dice la otra persona, es oír con atención.

Establecer comunicación entre personas y no entre roles

Tratando de comprender a la persona que se tiene enfrente y aceptarla tal cual es, con sus defectos y sus virtudes, independientemente del rol que desempeña. Pero esto no es fácil. Exige de cada uno una atención abierta y permisiva hacia los demás. Sólo así se estará en condiciones de ampliar el campo de percepción personal y contrarrestar las limitaciones propias de la percepción selectiva. En la comunicación interpersonal está claro que para tratar de comprender al otro es necesario tener en cuenta sus motivaciones.

No omitir información necesaria

Facilitando a los demás los datos necesarios, entendiendo claramente que cuando se proporciona una información insuficiente o se oculta una parte, es difícil lograr un buen entendimiento. Pero aún es más difícil conseguir la respuesta adecuada.

Utilizar un lenguaje preciso

Expresándose con claridad, utilizando al máximo los significados denotativos de las palabras y proporcionando informaciones suplementarias que ayuden a comprender el significado connotativo, la carga emocional que hay detrás de las palabras.

Tener objetivos bien definidos

Determinando los objetivos de la comunicación y la estrategia para alcanzarlos. Para ello hay que considerar las motivaciones del receptor, la cantidad de información a transmitir y los medios a utilizar. A partir de los objetivos y la estrategia se elabora el mensaje, teniendo presente que "lo que se concibe bien se enuncia claramente".

Utilizar el canal adecuado

Acompañando, cuando se estime oportuno, el canal de la comunicación interpersonal con notas escritas que complementen la información oral. Este procedimiento es ade-

cuando cuando se transmite una información o se da una orden compleja, difícil de comprender o de recordar.

Retroalimentar información

Solicitando información del receptor, el emisor puede llevar un control del grado en que está logrando sus objetivos. En la comunicación interpersonal es fundamental utilizar el mecanismo de retroalimentación de forma permanente para comprobar el grado de comprensión del mensaje y la actitud hacia el mismo. No se ha de olvidar que muchos trabajos se ejecutan mal por no haber sido comprendidos cuando fueron ordenados.

No queremos finalizar el tema sin señalar que la internalización y aplicación de estos principios, especialmente los primeros, que están más relacionados con los factores personales, aumentarán en el hombre su **COMPRESION EMPATICA** o capacidad para escuchar las cosas que el otro dice, para comprender la forma en que le van surgiendo, para comprender las significaciones personales que tienen para él, para percibir la carga emocional que les acompaña. Escuchando con comprensión se reducen las diferencias emocionales y la comunicación se establece en términos más racionales y lógicos.

1.1.4. TRATAMIENTO DE LOS RUMORES

El rumor es un importante canal de comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Básicamente, funciona como un mecanismo de paso y, en muchos casos, es más rápido que el sistema formal.

Ya que es flexible y con frecuencia involucra una comunicación de persona a persona, el rumor transmite información de una manera rápida.

Para la dirección, el rumor puede ser, con frecuencia, un medio efectivo de comunicación. Es posible que tenga un impacto fuerte en los receptores porque se lleva a cabo de persona a persona y permite que haya retroalimentación. Una manera de disminuir los aspectos negativos del rumor es mejorando otras formas de comunicación. Si existe información sobre los asuntos relacionados con los subordinados, y estos la tienen oportunamente y la juzgan veraz, es menos probable que surjan rumores dañinos.

1.1.5. TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS

Continuamente existen a nuestro alrededor situaciones conflictivas: en los medios de comunicación, en nuestro entorno familiar, social, laboral (con compañeros y clientes); algo normal y natural porque tiene su origen en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

Cada uno de nosotros percibe el mundo de una manera única y particular: nuestra cultura, educación, intereses y valores, pueden entrar en colisión con los demás. Si a esto añadimos las dificultades propias del proceso de comunicación que hemos visto, alguna que otra barrera y, sobre todo, una actitud poco predispuesta a la colaboración y el entendimiento, el conflicto está servido.

A la hora de realizar el tratamiento de quejas debemos tener presente que el único cauce para su solución es la ESCUCHA DEL INTERLOCUTOR. Una vez escuchada la queja, el clima de la relación se habrá rebajado lo suficiente como para que nuestro interlocutor esté en condiciones de exponer su problema de forma que podamos tratarlo adecuadamente.

A esto se le denomina objeción (argumento o razonamiento que se propone en contra de otro, y parte de una premisa real y justificada). Las objeciones si podemos tratarlas desde un punto de vista técnico, recabando información, consultando antecedentes, comprobando datos, aportando una solución al problema planteado.

Si a esto le añadimos la importancia de mantener un tono de voz que transmita seguridad, respeto y apoyo e indicamos qué acciones serán tomadas y cuándo; es a partir de ese momento cuando entra en juego con mayor intensidad nuestra herramienta por excelencia: LA COMUNICACIÓN.

1.1.6. PRESENTACIÓN EXCELENTE

La Comunicación ha estado siempre en el centro de la dirección de empresas. Ahora, la tecnología moderna y la competencia global hacen que la comunicación sea el problema clave de la dirección y únicamente sobrevivirán las organizaciones que se comuniquen de forma eficaz para mejorar su actuación. El intercambio de ideas y de información es la savia vital de cualquier organización. De ahí que cada día cobre más importancia que el capital humano de una organización desarrolle sus capacidades y habilidades comunicativas.

A la hora de realizar una comunicación a un colectivo de personas, lo más importante es empezar despertando el interés del auditorio. Para ello, debemos analizar nuestra audiencia e identificar sus líderes. Una vez hecho esto, aclarar el tema sobre el que va a hablar, definir el objetivo de la presentación y agradecer a los participantes su presencia, completarán esta etapa introductoria.

No obstante, muchos de nosotros tememos el momento de la verdad. Ponerse delante del equipo puede ser el acto más difícil de todo el proceso de la presentación.

Ahora es cuando debe recordar que tiene buenas ideas que comunicar a la audiencia que se ha preparado concienzudamente para este momento.

Como cualquier otro aspecto de la presentación se puede desarrollar, no es un talento innato. Hacer que el mensaje llegue a la audiencia requiere gran concentración, por eso, antes de empezar a hablar, debe dominar las técnicas de oratoria más elementales. Una vez delante de la audiencia toda su atención debe estar concentrada en las ideas que va a exponer y en la gente que tiene delante.

La brevedad y la concisión le permitirán alcanzar el objetivo fundamental de su actuación: usted habla para que le comprendan.

Vuelva un momento a la información que ha tenido acerca de la audiencia. Los datos en su poder deben revelar el nivel educativo, los intereses especiales, las ocupaciones etc. de la misma. También deben revelar sus actitudes hacia usted, hacia el tema, las opiniones dominantes y la escala de valores. Utilice toda esta información cuando vaya a escoger el lenguaje en que les va a hablar. Podemos distinguir dos tipos de lenguaje: El lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

Comunicación verbal: lenguaje empleado

Lenguaje

- Lenguaje técnico o coloquial.

A menos que vaya a hablar a una audiencia muy homogénea, experta en una determinada disciplina, evite utilizar el lenguaje técnico.

La mayoría de las profesiones tienen un lenguaje muy elaborado que facilita la comunicación entre los iniciados, pero excluye a todos aquellos que no lo son.

En cuanto tenga alguna duda acerca de la familiaridad de la audiencia con el lenguaje técnico, traduzca su charla a lenguaje de no iniciado.

- Sencillez

Esto quiere decir frases breves y centradas en lo que desea comunicar. No de rodeos ni haga descripciones elaboradas.

Use palabras que puedan entender TODAS las personas de su audiencia.

En resumen, procure no impresionar a la gente con las palabras que emplea y concéntrese en que su mensaje llegue a su audiencia lo más claro que sea posible.

- Concreto - Abstracto.

Una manera segura de perder la atención de la audiencia es hablar con generalidades, o de cosas abstractas. Para que los oyentes no se distraigan debe proporcionarles ejemplos, hechos reales y detalles.

Pronunciación

Un aspecto muy importante en cualquier presentación es la relación dinámica que el presentador debe ser capaz de establecer con la audiencia.

Las mejores técnicas para conseguir esa relación son:

- a) **Ritmo:** En términos generales no debe ser rápido. Debe acelerarse cuando se habla de algo excitante, y se debe hacer más lento cuando se quiere subrayar algún punto.

- b) **Dicción:** Debe usted pronunciar las palabras con la mayor claridad que pueda conseguir
- c) **Tono:** Aunque cualquier idioma posee una variedad de notas que permite emplear tonos agudos o graves, la mayor parte de nosotros empleamos un mismo tono y hablamos de forma monótona. Debe variar los tonos al hablar, para huir de la monotonía y facilitar la atención de la audiencia.
- d) **Énfasis:** En el lenguaje escrito las palabras pueden enfatizarse subrayándolas, poniéndolas entre comillas, escribiéndolas en letra itálica etc. El énfasis al hablar lo tiene que poner su voz, insistiendo en aquellas palabras o frases que quiera destacar.

Comunicación no verbal

La mención de un nombre, Marcel Marceau, puede ser suficiente para que comprenda la importancia de la comunicación no verbal. Este artista, sin decir una sola palabra, logra una respuesta emocional de su audiencia en cuestión de minutos.

Los dos elementos en los que se basa este tipo de comunicación son:

- Apariencia
- Gestos / lenguaje corporal

El presentador debe aprovecharse de la capacidad de estos dos elementos para transmitir sentimientos al oyente. Si lo hace, aumentará enormemente las posibilidades de que el mensaje que transmite llegue a la audiencia.

Apariencia

Cuando tiene la oportunidad de aparecer ante un equipo de personas, su apariencia puede influir en su audiencia tanto como su lenguaje y sus gestos.

Confíe en su análisis de la audiencia para elegir la ropa adecuada. En este asunto lo importante es que utilice el sentido común y tenga buen gusto.

Gestos / lenguaje corporal

Como presentador debe ser consciente de la influencia de la comunicación verbal, y de cómo afecta esta a la actitud con que el oyente recibe su mensaje. Hay quien llega a decir que

Los elementos no verbales de un mensaje pueden ser tan importantes como las palabras en la transmisión de aquel.

Puede dar a conocer la intensidad de sus convicciones a través de los gestos y movimientos que haga durante el curso de la presentación. La capacidad de comprender

cuándo y cómo se deben utilizar aquellos, basada en el análisis de la audiencia y el propósito del discurso, aumenta su eficacia como presentador.

Evitar el contacto visual es un gesto defensivo que oculta su manera de sentir. No deje, pues, vagar su mirada por encima de la audiencia sin rumbo fijo, porque esto le restará credibilidad y sus oyentes se distraerán.

Si la audiencia es grande, tal vez no pueda establecer contacto directo con los ojos de cada oyente, pero al menos debe fijar la atención de su mirada en varios miembros de la misma, sobre todo cuando va a resaltar algún punto importante.

Ayudas visuales

A la hora de llevar a cabo la presentación, es importante aportar toda la información necesaria, utilizando apoyos visuales como gráficos, imágenes o datos, con la profundidad que requiera la especialización del auditorio.

La regla general que ha de tener en cuenta a la hora de decidir es:

Cualquier ayuda visual que se emplee debe mejorar la calidad de la presentación

Si cree que las ayudas visuales pueden mejorar su presentación escójalas después de decidir con que fin las va a emplear. Después proceda a incorporarlas al esquema de su presentación.

Preguntas y respuestas

Esta parte de preguntas y respuestas constituye una oportunidad que se le brinda para que elimine las dudas y las preocupaciones que aún perduran en la audiencia, para que insista una vez más en su mensaje y consiga poner de acuerdo a todo el equipo.

Prepárese y prepare a la audiencia
para la fase de preguntas y respuestas

Establezca el ritmo de la sesión anunciando el tiempo destinado a contestar preguntas. Exprese su deseo de responder todas las que pueda. En un equipo pequeño es probable que las preguntas sean espontáneas e inmediatas. Si el equipo es grande quizá sea mejor pedir a los oyentes que anoten las preguntas en un papel y le hagan llegar éste. Por supuesto que es mejor que la audiencia se pueda dirigir a usted personalmente.

Debe anticipar que tipo de preguntas le van a plantear. El análisis de la audiencia que ha realizado y el conocimiento de las actitudes de ésta le permitirán conocer qué pre-

guntas le van a hacer y a preparar sus respuestas con el objeto de insistir en el propósito de su presentación.

Para preparar a la audiencia a que empiece a hacer preguntas por su cuenta, hay veces en que el presentador plantea por sí mismo algunas cuestiones y solicita colaboración de aquélla para resolverlas. Esta práctica se sigue para ROMPER EL HIELO INICIAL.

Escucha activa

La habilidad más valiosa en la fase de preguntas y respuestas es la de saber escuchar.

Deje que el oyente exponga la pregunta de forma completa. Cuando haya terminado repítala o resúmala para comprobar que la ha comprendido, Esto le servirá para asegurarse de que ha captado el sentido de la misma y para ayudarle a pensar en la respuesta.

Respondiendo a las preguntas

- Es fundamental que en esta fase aparezca tranquilo y de la impresión de que domina el tema que ha expuesto.

Si en algún momento tiene que detenerse y meditar en silencio la respuesta que va a dar, hágalo así. No se preocupe por el tiempo que tarde en encontrar la contestación más conveniente. Si se comporta de esta forma, aumentará su credibilidad.

Se puede producir el caso de que no conozca la respuesta a alguna pregunta. Confíeselo con honestidad. Podrá pedir el nombre a la persona que la ha formulado y prometerle que buscará la respuesta apropiada y se la hará llegar. Después no olvide cumplir esta promesa.

1.2. TRABAJO EN EQUIPO

1.2.1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

La tendencia hacia la polivalencia o la multifuncionalidad, el enfoque hacia los procesos y no hacia las funciones especializadas, la necesidad de contar con las aportaciones de la totalidad del colectivo laboral, provienen o tienen su origen en la necesidad de enfrentar eficazmente los grandes retos actuales de la empresa: la capacidad de adaptación a una situación cambiante, la exigencia de innovación y de calidad total en productos y servicios, el abandono del sistema de relaciones y niveles jerárquicos y aislados tradicional. Todo ello conduce irremisiblemente al incremento de la participación y consecuentemente al del TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo, dejando aparte las relaciones de carácter informal con motivo de viajes, comidas o festejos de tanto arraigo en España, se materializa en las reuniones de trabajo.

Las reuniones cumplen un papel de adhesión e integración con respecto a un equipo, que bien puede ser la empresa donde trabaja, clubes deportivos, asociaciones culturales, sociedades gastronómicas, etc.

Funciones de una reunión

Después de esta breve introducción, podremos entender mejor el sentido que tienen las reuniones, en base a las funciones que cumple, mejor que cualquier otro medio de comunicación.

- Una reunión define el equipo, el equipo o la unidad de los mismos, de la manera más simple y básica.

Los presentes pertenecen a él, los ausentes no. Cada uno de sus miembros es capaz de mirar alrededor y contemplar a todo el equipo y sentir la colectividad de la que forma parte.

- Una reunión es el lugar donde el equipo revisa, pone al día y añade datos a sus conocimientos, como tal equipo.

Cada equipo crea su propia comunidad de conocimientos compartidos, experiencia, opiniones y folklore.

Esta asociación no sólo ayuda a todos los miembros a hacer sus tareas más inteligentemente, sino que también incrementa grandemente la rapidez y la eficiencia de todas las comunicaciones entre ellos.

El equipo sabe que todos los matices especiales y posteriores complicaciones, por medio de un breve informe, serán inmediatamente claros para todos ellos.

El intercambio de información y de ideas que los miembros del equipo han adquirido por separado o en equipos reducidos desde la última reunión, es una importante colaboración al refuerzo del equipo.

Un equipo de gente que se reúne, tiene a menudo mejores ideas, planes y decisiones que un individuo aislado o un número de individuos que cada uno de ellos trabaja solo. La reunión puede dar también peores frutos, o ninguno, si está mal enfocada.

La idea primitiva que una persona puede haber tenido individualmente es comprobada, ampliada, pulida y desarrollada por medio de argumentos y discusiones, hasta que satisfacen más requisitos y sobrepasan más objeciones que en su forma primitiva.

- Una reunión ayuda a cada individuo a captar la ayuda colectiva del equipo y el modo en que su propio trabajo y el de cualquier otro, puede contribuir al triunfo del equipo.
- Una reunión crea en todos los participantes un compromiso hacia las decisiones tomadas y los objetivos perseguidos.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

La oposición a las decisiones de una organización se compone normalmente de una parte de desacuerdo con la decisión y nueve partes de resentimiento por no haber sido consultado antes de la decisión.

En muchos casos es suficiente para la mayoría de la gente, el saber que sus opiniones son oídas y tenidas en consideración.

Y así como la decisión de cualquier equipo obliga a todos sus miembros, también las decisiones de una reunión de gente de mayor categoría en una organización, tienen más autoridad que cualquier decisión de un solo directivo.

- La reunión es muy a menudo, en el mundo de la gerencia, la única ocasión en que el equipo o equipo realmente existe y trabaja como tal equipo.

Es el único momento en que el gerente o ejecutivo es considerado realmente como el líder del equipo, más que como el superior a quien se rinden cuentas individuales.

En la mayoría de los departamentos la reunión diaria o semanal es a menudo la única ocasión en que se ve al líder guiando al equipo, más que realizando un trabajo concreto.

1.2.2. PARTICIPACIÓN, COMO FACTOR ESENCIAL DE LA FECUNDIDAD DE LOS EQUIPOS

Todas las cuestiones analizadas anteriormente encuentran su justificación en un aspecto, la participación activa de los miembros del equipo.

Esta participación va a depender de una serie de factores:

- Número de participantes.
- Grado de madurez del equipo.
- Moral del equipo.
- Calidad de la dirección del equipo.

Número de participantes

Investigaciones experimentales sobre equipos han probado que el óptimo de intercambios y relaciones se alcanza con un número entre 5 y 10 participantes.

¿Por qué de 5 a 10? Las experiencias han probado igualmente una serie de hechos:

- El equipo de 2 ó 3 personas es pobre como realidad social. Las relaciones que se establecen dependen grandemente de las personas y de su influencia individual sobre cada una de las demás.

- El equipo como tal no existe frente a cada miembro.
- El equipo superior a 10 miembros tiende a fraccionarse en subequipos, perdiendo su identidad el equipo originario.
- El equipo de 5 a 10 miembros, consigue un mayor equilibrio entre el dinamismo del equipo, el tiempo de producción y la riqueza de la misma.

Entre los dos extremos fijados, los equipos aparecen como detentadores de un potencial creador notable.

Grado de madurez del equipo

Desde el primer instante no existe un equipo, propiamente dicho, porque las personas tomen asiento reunidas.

El equipo se constituye y madura en el transcurso de un lento trabajo por etapas. El estudio de los equipos experimentales ha permitido definir estas etapas:

- Establecimiento de la seguridad en la situación global y en el "estar en equipo".
- Establecimiento de la confianza interpersonal.
- Desarrollo de la participación, o al menos de un grado y una calidad de participación necesaria y suficiente para el funcionamiento del equipo.
- Estructuración autónoma del equipo.
- Autorregulación del funcionamiento del equipo.

Esta evolución que hemos diseñado, es absolutamente independiente del grado de madurez individual que cada participante, considerado aisladamente, pueda alcanzar.

La participación es la que asegura la cooperación y los intercambios, y la que fecunda el dinamismo latente del equipo; y ésta no existe hasta que no son superados los problemas planteados por:

- Conocimiento mutuo.
- Confianza mutua (más allá de las máscaras sociales).
- Comunicación (comprensión de los mensajes emitidos y aceptación de cada uno por los demás).
- Ajuste de objetivos y esperanzas de cada uno en el equipo.
- Igualdad de derechos de los participantes para participar.

Esta participación se mide y evalúa en función del número y calidad de las interacciones producidas.

Pero, ¿qué entendemos por interacción?

En primer lugar, es un intercambio entre miembros del equipo, o entre un miembro y el equipo entero. Ello supone una comunicación interpersonal.

En segundo lugar, la interacción (acción - reacción; intervención - respuesta; dar - tomar) se convierte en la unidad de medida de la participación. Aumentar la participación consistirá para el director, en provocar interacciones.

En tercer lugar, la interacción tiene una cualidad diferente según los niveles de madurez del equipo.

La interacción, a veces, intenta evitarse en la medida en que se confunde con tensión negativa. A menudo llega el momento en que los participantes se imaginan que todo desacuerdo en el equipo es algo que debe temerse y evitarse, como signo indudable y amenazador de un conflicto.

El enfrentamiento de ideas, opiniones y sentimientos, cuando el clima de cooperación es auténtico, es una tensión positiva y necesaria para el progreso.

Esta tensión creadora se manifiesta en la riqueza y positivismo de las interacciones.

Se comprende fácilmente, a la luz de los análisis de estos procesos, que la participación como tal, cuando es positiva, tiene un efecto sobre las personas.

Moral del equipo

Existen algunos factores situados en este aspecto que están relacionados con el grado de madurez del equipo. En efecto, la moral del equipo varía según las etapas de su desarrollo. Tres factores suplementarios deben ser comentados:

- Influencia de la situación exterior al equipo.

Por otra parte, los miembros, individualmente considerados, pueden ser o considerarse portavoces o emisarios de equipos exteriores a los que deben rendir cuentas. Esto crea otros tantos equipos de presión que intervienen invisiblemente sobre las actitudes, la participación y la moral del equipo.

- Influencia del pasado del equipo.

En un equipo que se reúne numerosas veces, las sesiones anteriores y lo que ha pasado en ellas pesa sobre la moral actual. Reuniones regulares, en las que se ha constatado no menos regularmente la anarquía, el aburrimiento, la improductividad, condicionan la moral de los miembros en una nueva sesión.

- Influencia de la imagen del porvenir.

El equipo tiene o no tiene un porvenir, y eso cuenta en la sesión. Una comisión que tiene buenas razones para suponer que no tendrán ninguna consecuencia sus informes, sus decisiones, sus propuestas, tiene una moral bastante baja, en la medida en que aquello expresa su inutilidad.

Calidad de la dirección del equipo

Todos los condicionantes antes descritos, condiciones de la participación activa de los miembros del equipo en la reunión, parecen centrarse en las personas que forman parte de la reunión, pero se dirigen también hacia el director de la reunión.

Él es quien la prevé, quien materialmente la organiza, quien la prepara. De él es de quien el equipo espera algo. Su competencia en la dirección de la reunión será la que dará vida al equipo y eficacia a su trabajo. Él es el responsable.

1.2.3. CONDICIONES PREVIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Para trabajar en equipo hay que contar con unas condiciones previas, que son la plataforma o base de apoyo que da estabilidad a la construcción.

Proyecto Común

El primer requisito es la existencia de un proyecto común. Parece obvio, pero no lo es tanto si se recuerda que el proyecto, cuyo instrumento para la acción es el plan, tiene un doble aspecto:

1. Material: Los fines u objetivos últimos de la organización y las actividades para alcanzarlos que se concentra en productos, mercados, tecnología, organización.
2. Inmaterial: Los valores y los principios o guías de comportamiento que se expresan en la actitud hacia el entorno y el mercado, la confianza y la defensa del cliente, el desarrollo de los colaboradores o la exigencia en los niveles de calidad.

Para el trabajo en equipo y en general para la integración adecuada de la organización debe existir el substrato común del plan material y unas ideas básicas compartidas.

Comunicaciones avanzadas

El sistema de comunicaciones es el eje básico de la dirección participativa. Como ya se aludió anteriormente, la reunión de equipo es una de las formas habituales y recomendables para hacer efectiva la comunicación en equipos de trabajo. Porque el contacto personal y directo es insustituible por cualquier otro medio y constituye el modo privilegiado de relación social.

Realmente no pueden separarse en estas prácticas las direcciones de la comunicación, porque el proceso inevitable conduce a una relación abierta de todos con todos.

Conviene observar que en la actividad directiva empresarial están excluidas todas las formas assemblearias de relación que no permiten cumplir la norma mínima de la comunicación de transmisión y recepción adecuada de la información.

Interdependencia

La necesidad y la percepción de esa necesidad de contar con los demás tiene su origen en las interdependencias organizativas. Que se desarrollan por medio de una serie de intervenciones directivas: rotación e intercambio funcional, enfoque prioritario hacia los procesos frente a las funciones, participación en los resultados generales. Cuanto mayor sea el grado de interdependencia mayor sensibilidad y reconocimiento existirá de la necesidad del trabajo en equipo. En sentido contrario, si la organización fomenta los valores del individualismo y de la competencia agresiva interna el trabajo en equipo tendrá pocas oportunidades.

Confianza mutua

La confianza nace de la expectativa sobre los demás y se afirma por la repetición efectiva de los comportamientos esperados. La confianza permite asumir riesgos y equivocarse, que es un requisito para el progreso y la innovación.

El apoyo nace de la confianza y la sustenta al mismo tiempo. Son dos actitudes que se influyen mutuamente.

La confianza y el apoyo son recíprocas. Se intercambian de manera equilibrada o equitativa.

Capacidades personales

El trabajo en equipo es una actividad compleja que requiere unas capacidades mínimas de naturaleza intelectual para poder comprender y expresar adecuadamente los conceptos y los datos que se manejen y para utilizar los medios de análisis puestos a disposición del equipo. Y también unas capacidades psicosociales que hagan posible la relación, o interactividad, con el resto.

La práctica desarrollada con los llamados círculos de calidad o de progreso en los que han participado trabajadores de todos los niveles y equipos profesionales con resultados en general satisfactorios, ha permitido poner a punto métodos de formación para la participación en equipos de trabajo eficaces.

Procedimiento de resolución de conflictos

Toda la actividad social necesita mecanismos de regulación dada su conflictividad original. Está en la naturaleza de las cosas la aparición de las discrepancias, que es una

consecuencia de las diferencias personales y de las desviaciones, producto de los desequilibrios e influencias.

Por equilibrada que sea la composición del equipo y por fluidas que sean sus relaciones sociales es necesario un sistema de regulación externo, o procedimiento de resolución de conflictos, que normalmente se confía al responsable del equipo.

1.2.4. REGLAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo debe cumplir unas reglas, de carácter estructural y procedimental que permitan conducir su actividad hacia el objetivo pretendido.

Objeto de la reunión/equipo

El objeto de la reunión debe estar claramente expresado, bien porque corresponda a un dispositivo ya establecido, por ejemplo, *plan de formación, reunión periódica de comunicación, círculo de calidad, comité de dirección*, bien en otro caso porque se ha convocado la reunión con una finalidad concreta, por ejemplo, *elegir una estrategia ante una situación del mercado, elaborar una contrapuesta laboral, opinar sobre la entrada en un proyecto compartido, comunicar unas modificaciones normativas*.

De acuerdo con el objeto es necesario suministrar a los participantes la información previa con el grado de profundidad y de análisis que pida la intervención solicitada. La toma de decisiones exige la definición del problema, la elaboración de un diagnóstico sobre la situación interna y externa y la valoración y elección de alternativas como grandes etapas por las que pasa el proceso.

Sujetos de la reunión/equipo

Los sujetos o participantes pueden ir de tres a veinte. Se ha discutido mucho sobre el número ideal que dependerá en definitiva del tipo de problema y de las condiciones personales. Parece que el número adecuado, porque permite dar oportunidades de intervención a todos y alcanzar un buen grado de conocimiento mutuo (adecuado, por tanto, para equipos de proyectos, de resolución de problemas y de toma de decisiones), estaría en torno a los siete.

El equipo tiene un director, que ejerce una función de liderazgo y cuyo papel se describe más adelante.

Organización

La organización material de la reunión ha de cuidarse debidamente. La convocatoria hay que hacerla con la antelación suficiente y acompañarla del orden del día y de la información previa.

El lugar ha de ser cómodo, con el suficiente aislamiento y dotado de los medios (mesa, proyector, material) para trabajar conjuntamente.

La duración de la reunión se ha de determinar previamente, con la hora de comienzo y terminación. Si el asunto se alarga es preferible convocar otra reunión a prolongar la ineficacia. Ha de celebrarse normalmente en horas laborables, es una desconsideración hacia los colaboradores invadir inapropiadamente el tiempo personal o familiar. No se deben admitir como habituales los retrasos y las interrupciones individuales.

Los resultados han de resumirse en una nota recordatorio para todos los participantes (o en un acta si es necesario formalizar la reunión y los acuerdos, como en el caso de las decisiones con contenidos jurídicos o con repercusiones significativas para terceros, normalmente a cargo de comités o consejos de naturaleza institucional).

1.2.5. LOS ROLES DE EQUIPO

El rol es el modo habitual de situarse una persona ante los otros cuando convive o trabaja con ellos; expresa su manera de comunicarse o de colaborar.

La mayor o menor eficacia de una persona como miembro de trabajo de un equipo, depende de dos variables:

- de la preparación y conocimientos que tenga sobre ese asunto concreto,
- de la actitud colaboradora o destructiva que tome frente al resto del equipo.

De ahí la importancia que tiene para el director de equipo el estar atento y descubrir cuanto antes "quien es quien" en su respectivo equipo, qué "poderes" tiene cada miembro; para hacérselos poner a disposición del equipo.

Los roles que según el Dr. Belbin deben estar presentes en un equipo para que funcione como tal, son los siguientes:

ROLES DE EQUIPO	Fortalezas	Debilidades Permisibles
CREATIVO	Con ideas, imaginativo, heterodoxo. Resuelve los problemas difíciles.	Flojo al comunicarse y al dirigir a la gente corriente.
EVALUADOR	Parco, estratégico y reflexivo. Ve todas las opciones. Juzga con precisión	La falta de energía y habilidad para inspirar a los demás.
RESOLUTIVO	Extrovertido, entusiasta, comunicativo, explora las oportunidades. Desarrolla contactos.	Pierde el interés cuando pasa el entusiasmo inicial.
COORDINADOR	Maduro, confía en sí mismo e inspira confianza. Clarifica los objetivos, promueve la toma de decisiones.	No es necesariamente el más inteligente ni el más creativo del equipo.
IMPULSOR	Dinámico, abierto, muy vital. Reta, presiona, encuentra formas de sortear los obstáculos.	Propenso a la provocación y a cortos arrebatos temperamentales.
COHESIONADOR	Social, agradable, perceptivo y acomodaticio. Escucha, construye y evita las fricciones.	Indeciso en las situaciones de tensión
IMPLEMENTADOR	Disciplinado, fiable, conservador y eficiente. Convierte las ideas en acciones prácticas.	Algo inflexible, lento en responder a nuevas posibilidades.
FINALIZADOR	Esforzado, concienzudo, ansioso, busca los errores y las omisiones. Cumple los plazos.	Propenso a preocuparse innecesariamente. Se resiste a delegar.

1.2.6. EL PAPEL DEL DIRECTOR

Funciones y tareas

En principio, el director no debe intervenir nunca en el fondo del problema, limitándose sus funciones a que:

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- el equipo rinda en su trabajo,
- el equipo avance y progrese.
- Invitación directa a participar.

Se emplea para hacer hablar a una persona que ha permanecido en silencio, o a un participante, que por sus gestos, parece querer intervenir.

También se puede utilizar cuando alguien pueda tener una valiosa aportación que hacer, pero esté lo suficientemente nervioso como para no hacerla. Es importante que cuando haya conseguido hacerle hablar, exprese interés y satisfacción (aunque no necesariamente conformidad) a fin de estimular otras colaboraciones del mismo estilo.

- Proteger al débil.

El director debe interesarse en elogiar su colaboración por su utilidad, como medida preventiva, para evitar el debilitamiento de la reunión.

Puede reforzar esta actitud tomando notas por escrito de cuanto manifiesta (lo cual es siempre un estímulo para un miembro de la reunión) y referirse a ello más adelante (doble estímulo).

Comportamiento del director

El papel que desempeña el director dentro de su equipo es único, nunca será uno más dentro del equipo: su papel y su función son distintas.

El director ejerce una función de liderazgo, es quien dirige la reunión (convoca y ordena) pero al mismo tiempo anima y hace progresar al equipo (sugiere, anima, resuelve conflictos, tiene una visión). Pero es un líder empresarial o profesional, no un líder político o ideológico que arrastre y condicione. El protagonista es el equipo no el líder.

Respecto a los contenidos de las reuniones, debe mantenerse al margen; él lleva el proceso de trabajo, pero las aportaciones deben hacerlas los componentes del equipo.

El que intervenga puede condicionar al equipo, y mucho más si es jefe jerárquico del mismo. Por ello sólo deberá aportar ideas si se han de recibir como las de otro miembro del equipo, y se atreven a ponerlas en entredicho, sin tratarlas con privilegios.

En cuanto a los sentimientos, como persona humana, es natural que le surjan, bien de aceptación, o bien de rechazo. Sin embargo, debe controlar todo sentimiento de simpatía o antipatía ante cualquiera de los miembros del equipo.

Quien no puede cumplir esta norma fundamental, no debe dirigir una reunión. El dirigir una reunión es un acto de servicio al equipo, y no puede usarse para expresar ideas o sentimientos que nacen de sí, y que son en propia utilidad o provecho.

Si se deja llevar de sus sentimientos, quita la imagen de neutralidad que debe exigirse a todo buen director de reuniones.

La empatía, como instrumento de trabajo

La empatía es la cualidad por la que nos resulta fácil percibir lo que está sintiendo otra persona, como si estuviéramos dentro de ella, pero sin implicarnos en dicho sentimiento.

Como se puede comprobar fácilmente, es un gran instrumento de trabajo de todo director de reuniones. La empatía le permite saber en todo momento dónde está cada cual y el seguir al equipo en su propio clima y por sus propios pasos.

Esta actitud es intermedia entre la fría objetividad, que hace perder muchos datos no verbales que se están comunicando, y la simpatía o antipatía, que le quitará la neutralidad para dirigir al equipo.

1.2.7. LA EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN

Evaluación de resultados y análisis del proceso

El equipo se reúne para empezar a andar juntos con el fin de llegar a un punto correcto. Por ello, lo primero que habría que evaluar es si se ha llegado, si casi no se ha avanzado o si se está en un punto de retroceso.

Pero sería además muy útil, que el director fuese capaz de llevar al equipo a unos minutos de retroinformación, en el que analicen el proceso: si han trabajado bien, mal o sólo regular.

El poder dialogar, de modo franco, una vez acabada la sesión, de lo que ha pasado en ella es un poderoso instrumento para progresar en el modo correcto de dirigir un equipo y en el modo atinado de colaborar con otros.

Esta evaluación puede hacerse de tres modos.

a) Autoevaluación.

El director puede hablar de cómo se ha visto él de sus fallos o aciertos. Puede hacer esta evaluación en solitario o ante los miembros del equipo.

Esto lo puede hacer de igual manera cada uno de los miembros del equipo sobre sí mismos.

b) Heteroevaluación.

Mediante ésta, el director de la sesión informa al equipo de cómo le ha visto trabajar, y a su vez recibe la información que le da el equipo a él, de cómo se ha sentido dirigido.

c) Externa

La reunión es evaluada por personas distintas del director y los participantes.

ASPECTOS QUE SE DEBEN EVALUAR EN UNA REUNIÓN

Claridad con que se han definido y adaptado los objetivos.
Método de trabajo.
Nivel de entrega de todos los participantes y causas que los han motivado.
Ritmo de trabajo seguido.
Quiénes han sido más útiles en cuanto a la eficacia, y quiénes han colaborado más a mantener el buen ambiente de trabajo.
Nivel de percepción del director de las actitudes personales de los participantes, y modo de tratarlas.
Grado de conducción de la sesión por parte del director: resúmenes, explicaciones, pausas, aclaraciones,...
Origen y eliminación de tensiones.
Puntos discutidos superficialmente.
Modo de tomar decisiones: consenso, mayoría.
Satisfacción final, desde el punto de vista personal.
Si saben a qué atenerse en el futuro los participantes.

2 EMPRESA DE NUESTROS DÍAS: HABILIDADES QUE DEMANDA: LIDERAZGO

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo es un proceso de influencia. Es trabajar con los colaboradores para alcanzar sus metas personales y las metas de la organización.

La diferencia entre un liderazgo de éxito y un liderazgo eficaz está en:

- El **Liderazgo** de éxito da resultados. Se enfoca solamente en la realización del trabajo y en el cumplimiento de las metas.
- El **Liderazgo** eficaz da resultados a la larga. La eficacia se relaciona con las actitudes, el compromiso y los sentimientos.

Lo importante como líder no es lo que sucede cuando usted está supervisando; es lo que sucede cuando usted no está presente

Las principales funciones que debe llevar a cabo un líder son:

- **Fijar metas y planificar la acción:** clarificar los resultados esperados y determinar la forma de alcanzar la meta.
- **Proporcionar retroalimentación:** observar, controlar y registrar el desempeño a fin de informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- **Solucionar problemas:** definir los problemas, generar alternativas y evaluar opciones.
- **Proporcionar reconocimiento:** reforzar el buen desempeño y reconocer el progreso.

Ahora bien, para llevar a cabo estas tareas un buen líder debe tener en cuenta que:

- Deberá aplicar diferentes estilos de liderazgo para diferentes personas.
- Deberá aplicar diferentes estilos de liderazgo para la misma persona... dependiendo de la tarea o la meta.
- Y que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro. Este depende.

Para la correcta aplicación del **Liderazgo Situacional II** un líder debe desarrollar tres habilidades básicas:

▪ **Diagnóstico**

Implica observar al grupo y determinar su etapa de desarrollo centrándose en dos variables clave:

- **Productividad** (competencia).
- **Moral** (dedicación).

Una vez que se ha determinado la etapa de desarrollo, dispondremos de un marco en el que evaluar las necesidades del grupo en cuanto a dirección y/o apoyo, y así podremos aplicar el modelo de Liderazgo en las etapas del desarrollo de grupos.

▪ **Flexibilidad**

Los directores o líderes de los equipos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para utilizar diferentes estilos de liderazgo en los diversos momentos del tiempo.

▪ **Acuerdo sobre el estilo**

Adecuación de cada uno de los estilos de liderazgo a las necesidades de desarrollo de la persona.

2.1.2. EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL LIDERAZGO SITUACIONAL

La aceptación del concepto de **Liderazgo Situacional** desarrollado por **Paul Hersey** y **Kenneth Blanchard**, como un enfoque práctico y de fácil comprensión para la gestión y motivación de las personas, ha sido muy grande a lo largo de la última década.

Se ha utilizado fundamentalmente en las interacciones directivo-subordinado y ha tenido una gran aceptación por parte de los líderes de grupos que desean saber qué deben hacer para ofrecer a su grupo desarrollo y crecimiento.

La descripción que a continuación se da sobre el liderazgo se denomina **Liderazgo Situacional II** porque incluye las últimas aportaciones de **Ken Blanchard** y sus colaboradores en el Centro Blanchard de Formación y Desarrollo (BTD).

En el **Liderazgo Situacional II**, *el comportamiento directivo* (funciones de tarea) y *el comportamiento de apoyo* (funciones de mantenimiento) no son estilos mutuamente excluyentes. Por el contrario, estos esquemas de comportamiento de liderazgo pueden representarse en dos ejes distintos y separados como se muestra en el gráfico. Este esquema nos facilita un marco para definir el estilo de liderazgo en términos de diversas combinaciones de comportamiento directivo y de apoyo.

(ALTO)	Comportamiento Alto en Apoyo y Bajo en Dirección E3 (Asesoramiento)	Comportamiento Alto en Apoyo y Dirección E2 (Supervisión)
COMPORTAMIENTO DEL APOYO	Comportamiento Bajo en Apoyo y Dirección E4 (Delegación)	Comportamiento Bajo en Apoyo y alto en Dirección E1 (Control)
(BAJO)	(BAJO) COMPORTAMIENTO DIRECTIVO (ALTO)	

Comportamiento directivo

Es el que está relacionado con las funciones de tarea y se define como el grado en el cual el director o el líder se implica en una comunicación **unidireccional**, distribuye los objetivos a los miembros del equipo, dice a los subordinados qué hacer, cuándo hacerlo y supervisa de cerca las actividades.

El comportamiento directivo incluye:

- **Fijar metas y objetivos:** definiendo en detalle cuál es la meta o tarea, qué es un trabajo bien hecho y cómo se registrará el desempeño.
- **Planificar y organizar el trabajo con anticipación:** organizando los recursos, planificando las acciones y desarrollando un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.
- **Identificar prioridades de trabajo:** diciéndole al colaborador qué es lo importante.
- **Aclarar los papeles:** determinando los papeles que corresponden tanto al líder como al colaborador en el cumplimiento de las metas y en la forma de tomar las decisiones.
- **Establecer plazos.**
- **Determinar los métodos de evaluación y revisión del trabajo:** proporcionando retroalimentación frecuente sobre los resultados.
- **Enseñar al colaborador cómo realizar una tarea específica.**

- **Supervisar de cerca el progreso.**

Comportamiento de apoyo

Es el que está relacionado con las *funciones de mantenimiento* y se define como el grado en el cual el líder o el director se implica en una comunicación *bidireccional*, escucha, ofrece apoyo y motivación, facilita interacción e implica a los subordinados en la toma de decisiones.

El comportamiento de apoyo incluye:

- **Estimular, dar seguridad y elogiar** a un colaborador demostrándole reconocimiento o aprobación.
- **Escuchar** los problemas del colaborador.
- **Involucrar** al colaborador en la toma de decisiones, solicitándole sugerencias o información.
- **Explicar** las razones.
- **Estimular al colaborador** para que resuelva los problemas por sí mismo.
- **Permitir** el acceso a información sobre la organización.
- **Estimular el trabajo en equipo.**

El líder puede mostrar los siguientes estilos:

- 1.- En el *Estilo 1* que se denomina "**Control**", los líderes tienen un componente de apoyo bajo. Establecen objetivos y metas, dan instrucciones específicas y supervisan de cerca la realización de las tareas.
- 2.- Cuando se utiliza el *Estilo 2*, denominado "**Supervisión**", los líderes tienen un alto componente tanto directivo como de apoyo. Aclaran los objetivos y siguen dirigiendo la realización de tareas, pero también intentan escuchar las opiniones de los subordinados acerca de las decisiones así como sus ideas y sugerencias.
- 3.- El *Estilo 3*, denominado "**Asesoramiento**", está caracterizado por un comportamiento de apoyo alto y un comportamiento directivo bajo. Los directores toman las decisiones de forma conjunta con los empleados y escuchan de forma activa, apoyan y contribuyen a los esfuerzos para cumplir la tarea.
- 4.- En el *Estilo 4*, denominado "**Delegación**", los directores ofrecen un comportamiento bajo tanto directivo como de apoyo. Esto no significa que no exista ni dirección ni apoyo.

Cada uno de los miembros del equipo se da las instrucciones necesarias a sí mismos y a los demás miembros del grupo. La toma de decisiones y la responsabilidad por la realización de las tareas pasa ahora a los subordinados.

Liderazgo Situacional está basado en el concepto de que no existe un estilo de liderazgo "mejor" que los demás: los líderes que son capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación

Evaluar el nivel de desarrollo de los colaboradores es el factor clave en Liderazgo Situacional, para determinar cuando poner en práctica cada uno de los cuatro estilos de liderazgo.

El **nivel de desarrollo** se define como el **índice de competencia** y dedicación de los miembros del equipo, para llevar a cabo una tarea en concreto.

La **competencia** está en función de los **conocimientos** y experiencia. La **dedicación** está en función de la **motivación** y la **confianza**. Por ello, el modelo de **Liderazgo Situacional** identifica **cuatro niveles de desarrollo**, consistente cada uno en una combinación diferente de **competencia** y **dedicación** como se muestra a continuación:

Alta Competencia Alta Dedicación	Alta Competencia Dedicación Variable	Algo de Competencia Baja Dedicación	Baja Competencia Alta Dedicación
D4	D3	D2	D1

Según el Liderazgo Situacional, a medida que aumenta el nivel de desarrollo de los individuos del **D1** a **D4**, su **competencia** y **dedicación** fluctúa.

Cuando empiezan una tarea en la que han tenido una escasa o nula experiencia previa, la mayoría de las personas se muestran entusiasmadas con poder aprender (**D1**).

Luego, cuando empiezan a realizar la tarea, los individuos suelen darse cuenta de que, o bien es más difícil de aprender, o menos interesante de lo que habían previsto. Esta desilusión hace descender su dedicación (**D2**).

Si superan esta etapa de desarrollo y aprenden a realizar la tarea con la necesaria ayuda del jefe, la mayoría de las personas se encontrarán con dudas acerca de su capacidad para realizar la tarea por sí solos.

El contraste del sentimiento de **competencia** y **duda** genera una **dedicación variable**, que fluctúa del entusiasmo a la inseguridad (**D3**).

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Con el apoyo adecuado, las personas de alto rendimiento pueden, eventualmente, dar el paso hacia su auto-desarrollo y demostrar un elevado nivel de competencia y dedicación (D4).

Este movimiento podría, prácticamente, describirse como el paso desde ser un principiante entusiasta a ser un aprendiz desilusionado, a ser un trabajador reticente, a ser una persona de alto rendimiento.

El modelo de Liderazgo Situacional se basa en el concepto de que, con el tiempo, los individuos adquieren el potencial para desarrollarse y funcionar por sí solos con poca dirección y apoyo por parte de su director/líder.

A medida que los individuos pasan por los diferentes niveles de desarrollo desde D1 a D2 a D3 a D4, el estilo de liderazgo apropiado cambia desde grandes cantidades de dirección (E1), a cantidades crecientes de apoyo (E2), a menores cantidades de dirección y constantes de apoyo (E3), y por último, a la eventual necesidad de poco apoyo y dirección (E4).

Llegados a este punto, tanto la dirección como el apoyo suministrados por el líder o por el director pueden reducirse, ya que se obtiene el premio en forma de rendimiento y sentimientos de autoestima del seguidor, sin necesidad de felicitación o motivación por parte del líder del equipo.

Las necesidades de un D1 serán:

- **Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades necesarias.**
- **Metas claras.**
- **Normas que definan qué es un trabajo bien hecho.**
- **Información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño.**
- **Información sobre la tarea y la organización**
- **Formación práctica.**
- **Planes de acción; es decir, directrices acerca de cómo, cuando y con quién.**
- **Plazos.**
- **Prioridades.**
- **Niveles y límites de autoridad y responsabilidad.**
- **Retroalimentación frecuente sobre los resultados.**

¿Qué tendría que hacer un líder en el estilo 1 para responder a estas necesidades?

- **Reconocer el entusiasmo del colaborador, sus habilidades transferibles y su progreso hasta la fecha.**
- **Identificar los resultados, objetivos y plazos deseados.**
- **Definir qué es un buen trabajo y cómo se registrará y controlará el desempeño.**
- **Desarrollar un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.**
- **Dirigir la planificación de acciones y la solución de problemas.**
- **Tomar la mayoría de las decisiones relacionadas con qué hacer, cuándo y con quién.**
- **Proporcionar directrices e instrucciones específicas.**
- **Hacer seguimiento y proporcionar retroalimentación frecuentemente**

Las necesidades que presenta un colaborador D2 serán:

- **Metas claras.**
- **Perspectiva.**
- **Retroalimentación frecuente sobre los resultados.**
- **Elogio ante el progreso manifiesto.**
- **Sentir que los errores son comprendidos.**
- **Explicaciones del por qué de las cosas.**
- **Oportunidades para compartir las preocupaciones.**
- **Participación en la toma de decisiones y solución de problemas.**
- **Estímulo.**

¿Qué puede hacer un líder en el estilo 2 para responder a estas necesidades?

- **Involucrar al colaborador en identificar problemas y fijar metas.**
- **Proporcionar apoyo, seguridad y elogio.**
- **Escuchar, debatir preocupaciones y compartir ideas.**

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- **Involucrar al colaborador en la solución de problemas y toma de decisiones.**
- **Tomar las decisiones finales** relativas a los planes de acción luego de escuchar las ideas y los sentimientos de los colaboradores.
- **Proporcionar dirección y adiestramiento** para continuar desarrollando y perfeccionando las habilidades.
- **Explicar la razón** para tomar un enfoque particular.
- **Proporcionar una visión realista** sobre cuánto deben durar las cosas y da retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño.
- **Definir qué es un buen trabajo** y cómo el desempeño será controlado con el colaborador.
- **Continuar haciendo seguimiento** y proporcionando **retroalimentación** frecuentemente.

Las necesidades de un D3 serán:

- **Un consejero y asesor accesible.**
- **Un elemento de reflexión.**
- **Oportunidades** para expresar preocupaciones y **ser escuchado.**
- **Apoyo y estímulo** para desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Ayuda para **apreciar objetivamente las habilidades**, para así poder desarrollar la confianza.
- Que se tomen en **consideración y pongan en práctica sus ideas.**
- Una **oportunidad** para reafirmar su compromiso con el logro de la meta.
- **Elogio y reconocimiento** ante altos niveles de competencia y desempeño.
- **Retiro de obstáculos** para la consecución de metas.
- Oportunidades **para trabajar con otros y ser parte de un equipo con objetivos comunes.**

¿Qué debe hacer un líder en el estilo 3 para responder a estas necesidades?

- **Compartir con el colaborador la responsabilidad por la identificación de problemas y fijación de metas.**

- Solicitar al colaborador tomar la iniciativa en la planificación de acciones y solución de problemas.
- Servir como elemento de reflexión, estimulando al colaborador a discutir sus preocupaciones e ideas.
- Escuchar y estimular al colaborador a resolver problemas y tomar decisiones con autonomía.
- Proporcionar seguridad, apoyo, estímulo y elogio al colaborador.
- Explicar maneras para hacer la meta o tarea más interesante y desafiante, cuando la motivación es baja.
- Trabajar con el colaborador en la evaluación de su trabajo.

Las necesidades de un D4 serán:

- **Diversidad y desafíos.**
- **Un líder que sea un consejero y colega más que un jefe.**
- **Reconocimiento de sus contribuciones.**
- **Autonomía y autoridad.**
- **Confianza.**

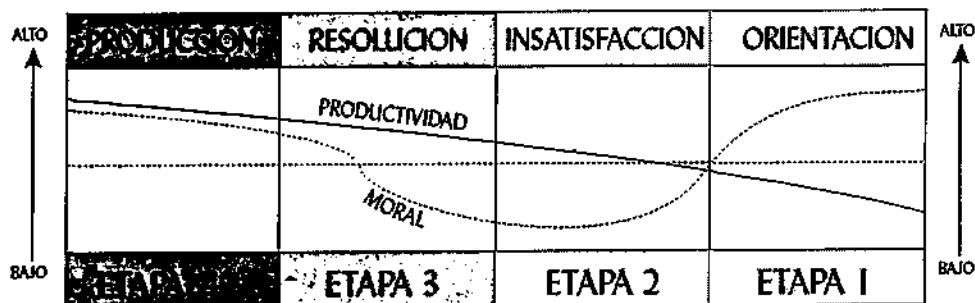
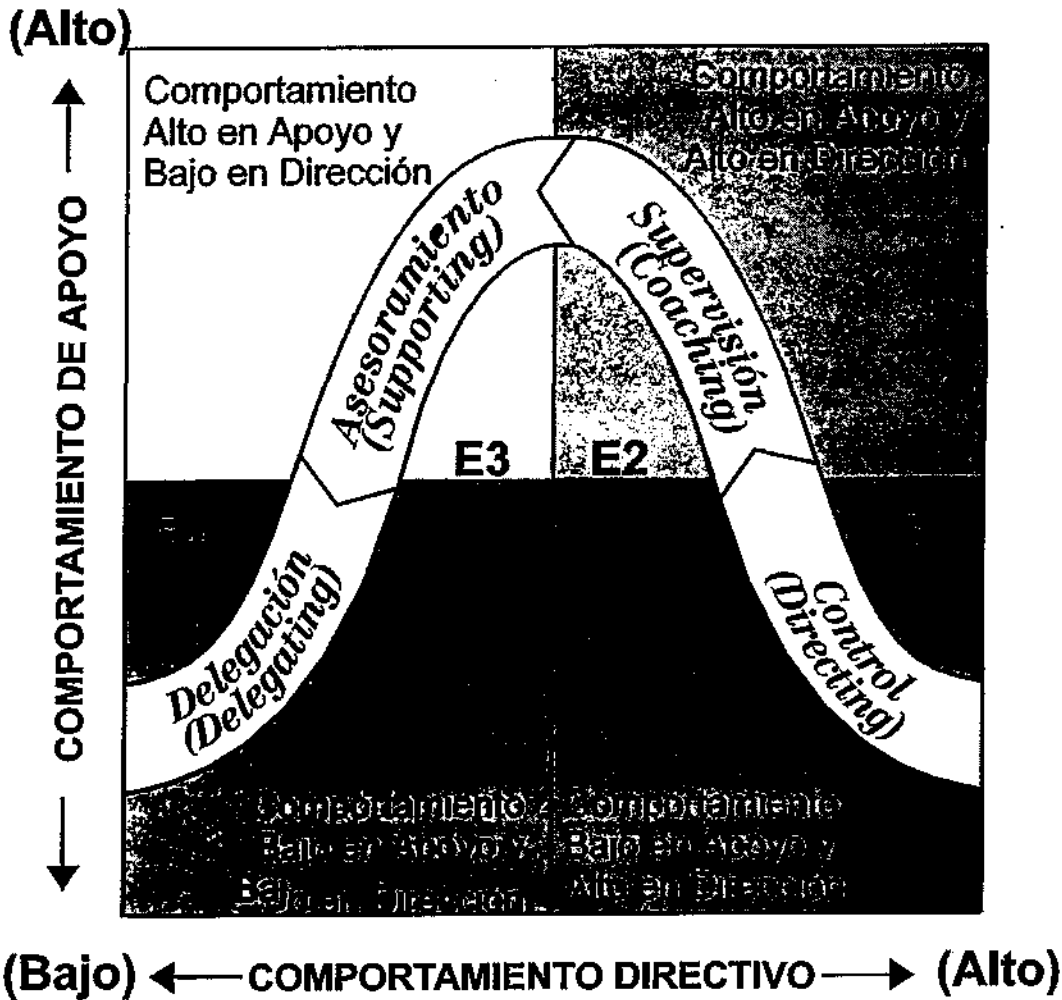
¿Qué tendría que hacer un líder en el estilo 4 para responder a estas necesidades?

- Permitir al colaborador hacerse cargo.
- Definir con el colaborador los problemas y los resultados deseados.
- Esperar que el colaborador tome la iniciativa en la fijación de metas, planificación de acciones y toma de decisiones.
- Estimular al colaborador a evaluar su propio trabajo.
- Proporcionar oportunidades para que el colaborador comparta y celebre éxitos y prepare a otros.
- Reconocer, valorar y premiar las contribuciones del colaborador a la organización.
- Desafiar al colaborador a alcanzar niveles de desempeño aún más altos.

Saber que existen estos cambios en los logros en el trabajo y en la moral, que son predecibles de una fase de desarrollo a otra, y que las personas no van a alcanzar todo su

potencial en términos de trabajo o satisfacción hasta que atraviesen todas las etapas, tiene muchas implicaciones de cara a los líderes y sus colaboradores. No sólo explica lo que es probable que pase en determinada etapa, sino, lo que es más importante, sugiere que:

La principal función del directivo con un colaborador es centrarse en ayudarle a avanzar a lo largo de las etapas de desarrollo.



2.2. TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

Tratamiento de conflictos

A veces surgen situaciones de conflicto en nuestros equipos y no sabemos cómo tratarlas. En ocasiones, vemos el conflicto como algo indeseable y negativo, darnos cuenta que, precisamente, debemos aprovechar las situaciones conflictivas para gestionarlas de forma eficaz y sacar provecho de esos momentos. En este módulo vamos a ver diferentes maneras de afrontar los conflictos y cómo convertir situaciones, aparentemente negativas, en positivas. Para ello, tendrás la ocasión de explorar una situación real de conflicto y se le facilitará un esquema para ofrecer soluciones a las tensiones interpersonales.

Objetivos de aprendizaje

Determinar cuáles son las respuestas típicas que se dan ante situaciones de conflicto.

Evaluar los costes y beneficios de las diferentes respuestas que surgen ante situaciones de conflicto.

Conocer una aproximación a la resolución de conflictos para ser utilizado en dichas situaciones.

2.2.1. PASOS A SEGUIR EN TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

- Primero decida si vale la pena enfrentarse al conflicto.
- Afronte el conflicto de una forma no defensiva.
- Defina el problema (identifique soluciones concretas, escuche, llegue a un acuerdo acerca de las causas).
- Genere soluciones viables.
- Elija una solución mutuamente aceptada.
- Planifique su implantación.
- Planifique su evaluación.

Ejercicio

Describe una situación de conflicto que ha vivido últimamente:

El conflicto se resolvió favorablemente, ¿sí o no? _____

¿Cuáles fueron las consecuencias?

¿Cómo lo resolviste?

¿Cómo lo harías si te volviese a suceder?

Cuando es grande el volumen de trabajo o cuando la afluencia de clientes nos desborda, el conflicto es algo inevitable. En cualquier situación en la que los individuos interactúen de forma intensa habrá conflicto. Hay veces que una relación sin conflicto no es una relación.

Por ejemplo, los colaboradores experimentan conflictos cuando sus opiniones, valores, necesidades o acciones se oponen a las de otros colaboradores, al director, a clientes etc. Normalmente, los equipos generan más conflictos en su primera fase de desarrollo, es decir, cuando los miembros acaban de conocerse y comienzan a trabajar juntos.

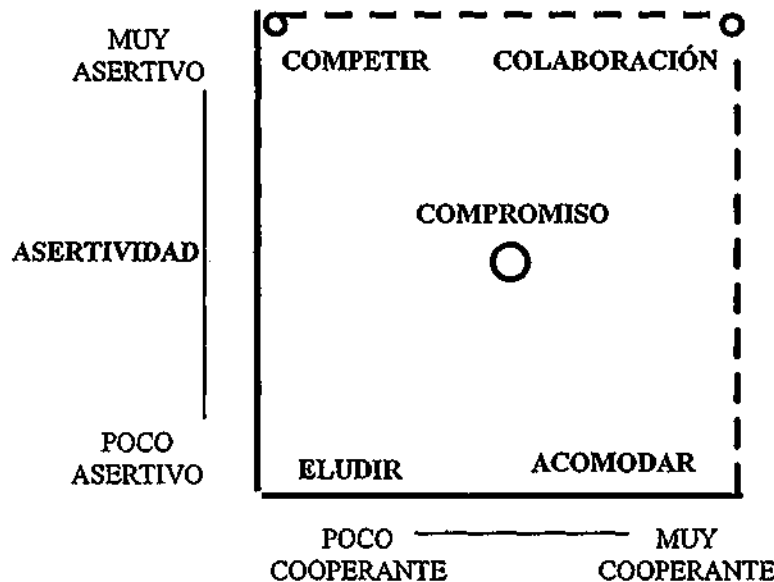
El conflicto puede llevar a una comunicación más abierta, una resolución creativa de los problemas y una mejora en las relaciones de toda la oficina. Como líder, como director o como miembro de un equipo, uno debe aceptar el conflicto, verlo como una oportunidad y gestionarlo de forma que aumente la competitividad y dedicación de todas las partes implicadas.

2.2.2. EL MÉTODO THOMAS KILMANN PARA EL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

El método Thomas-Kilmann, diseñado para evaluar el comportamiento individual en situaciones de conflicto en los equipos, considera situación de conflicto aquella en la que dos o más personas se encuentran enfrentadas por diferencias de criterio, por incompatibilidades, etc. En tales situaciones podemos describir su comportamiento a lo largo de dos dimensiones básicas:

- *Asertividad*: es el grado en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses.
- *Cooperación*: es el grado en que el individuo intenta satisfacer las necesidades de los demás.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos para tratar conflictos en el grupo. Estas cinco modalidades se muestran a continuación:



Competir

Supone imponerse y ser poco cooperante: el individuo busca sus propios intereses. Esta es una modalidad orientada hacia el poder, en la cual uno utiliza cualquier poder que parezca apropiado para triunfar: habilidad para argumentar, jerarquía del puesto, sanciones de cualquier tipo, etc. Competir puede suponer defender tus derechos, defender una posición que se cree que es correcta, o simplemente tratar de ganar.

Acomodarse

Consiste en ser cooperante y poco impositivo, esto es, lo opuesto a competir. Cuando se acomoda, un individuo niega sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona, por lo que hay un elemento de sacrificio en esta modalidad. Acomodarse

puede tomar la forma de generosidad o caridad, obedecer las órdenes de otra persona cuando uno preferiría no hacerlo, o ceder al punto de vista de otro.

Eludir

No es ni cooperante ni asertivo; el individuo no busca de forma inmediata sus intereses o los de la otra persona. El conflicto no se trata. Eludir puede ser una forma diplomática de dejar el problema al margen, posponer una cuestión para un momento mejor, o simplemente retirarse ante una situación amenazante.

Colaborar

Consiste en ser tanto asertivo como cooperante. Es justamente lo opuesto a eludir. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra parte en busca de una solución que satisfaga plenamente los intereses de todas las partes implicadas. Significa investigar el tema para identificar los conceptos subyacentes para ambas personas y buscar una alternativa válida para todos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer los puntos de vista del otro, o intentar buscar una solución creativa a un problema interpersonal.

Compromiso

Está a medio camino entre la asertividad y la cooperación. El objetivo es encontrar una solución mutuamente aceptada que satisfaga de forma parcial ambas partes. Por ello, trata el tema de una forma más directa que al eludir, pero no explora tan a fondo como en la colaboración. Compromiso puede significar partir la diferencia por la mitad, intercambiar concesiones, o buscar de forma rápida una posición a medio camino.

Cada uno de nosotros es capaz de utilizar las cinco modalidades de tratamiento de conflictos. Ahora bien, ¿cuándo conviene utilizar cada uno de ellos?

a) Competir:

- Cuando resulta vital una acción decisiva y rápida, por ejemplo en situaciones de emergencia.
- En temas importantes, donde hace falta implantar acciones poco agradables: por ejemplo, reducción de costes, forzar reglas impopulares, disciplina, vigilar el riesgo.
- En temas vitales para la rentabilidad de la empresa o cuando se está seguro de que se tiene razón.
- Para protegerse frente a la gente que obtiene ventajas de su comportamiento no competitivo.

b) Colaborar:

- Buscar una solución integradora cuando las dos partes tienen temas lo suficientemente importantes para que se llegue a un acuerdo satisfactorio para ambos.
- Cuando su objetivo es aprender, por ejemplo, probar sus propias suposiciones, comprender el punto de vista de otros.
- Obtener puntos de vista de la gente con diferentes perspectivas acerca del problema.
- Obtener apoyo incorporando preocupaciones de los demás de forma consensuada.
- Superar sentimientos muy arraigados que han interferido en una relación interpersonal.

c) Compromiso:

- Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no merecen el esfuerzo o el potencial de ruptura de unos métodos más asertivos.
- Cuando dos oponentes de igual fuerza tienen una gran dedicación por unas metas mutuamente excluyentes: como en las negociaciones dirección-sindicatos.
- Para alcanzar soluciones temporales a problemas complejos.
- Para alcanzar soluciones expeditivas bajo presión temporal.
- Como una modalidad de seguridad cuando fracasan la colaboración y la competencia.

d) Eludir:

- Cuando un tema es trivial, de importancia relativa, o cuando otros temas más importantes están pendientes.
- Cuando no percibe ninguna posibilidad de satisfacer sus expectativas: por ejemplo, cuando tiene poco poder o se siente frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas estratégicas, la personalidad de alguien, etc.)
- Cuando el peligro potencial de enfrentarse a un conflicto es superior a los beneficios de su resolución.
- Para dejar que la gente se calme, para reducir tensiones hasta volver a un nivel productivo y así recuperar la perspectiva y la compostura.
- Cuando el recopilar información supera las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando los demás pueden resolver el conflicto de una forma más eficaz.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Cuando el tema parece tangencial o sintomático de alguna cuestión más importante.

e) Acomodarse:

- Cuando se da cuenta de que está equivocado, para permitir que se escuche una postura mejor, para aprender de los demás, y mostrar que se es razonable.
- Cuando el tema es mucho más importante para la otra persona que para ti, para satisfacer las necesidades de otros, como gesto de buena voluntad para ayudar a mantener una relación basada en la colaboración.
- Para obtener unos puntos sociales para temas posteriores que son importantes para ti.
- Cuando la competitividad continuada sólo dañaría a tu causa, cuando estás en inferioridad o perdiendo.
- Cuando preservar la armonía y evitar la ruptura resulta especialmente importante.
- Para ayudar al desarrollo profesional de los demás miembros de la oficina, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

2.2.3. ASERTIVIDAD

La Asertividad es un conjunto de conocimientos y técnicas, en concreto es una formación que capacita para sentirse más seguros y mejor preparados para saber decir la palabra oportuna en el momento justo y de la forma más conveniente, con unas posibilidades muchos más altas de lograr el resultado deseado en el ámbito de la Oficina.

La Asertividad se basa en una *filosofía de responsabilidad individual* y en *ser consciente de los derechos de los demás*. Ser asertivo significa tener capacidad de decir directamente qué es lo que usted desea, necesita u opina, pero nunca a expensas de los demás miembros de su equipo.

La Asertividad se convierte así en una forma de comunicación eficiente, encaminada a la resolución de conflictos. Pero eso no significa querer ganar todas las partidas ni una forma de imponer la voluntad de uno solo, ya que la probabilidad de lograr un resultado positivo se reduciría, al no comunicar de forma eficiente.

¿Por qué es importante?

Existen dos razones importantes del por qué es importante tender a ser asertivos:

- la PRIMERA es que con esta capacidad existe una mayor probabilidad de conseguir el objetivo que se persigue.
- La SEGUNDA razón es, sencillamente, el sentirse satisfecho consigo mismo y con su propio comportamiento.

A menudo, nos encontraremos en los equipos con situaciones difíciles que surgen de forma inesperada, las cuales vienen a añadirse a momentos personales de conflicto o preocupación.

En este momento hay dos preguntas que uno puede hacerse:

¿Qué sucedió en realidad?

¿Cómo lo he llevado?

En el momento en que se nos presenta una situación de este tipo, lo que realmente ha sucedido suele ocupar un primer lugar; sin embargo, lo que nos tiende a venir a la mente no es la situación en sí, sino el *cómo* la llevamos en su momento.

El hecho de haber llevado mal un problema no hace sino reforzar la baja impresión que muchas personas tienen de sí mismas, lo que les provoca un descenso en la autoestima.

Cómo ser Asertivo

La Asertividad consiste en tres sencillos pasos.

- PASO I: Escucha activamente lo que te dicen tus empleados y demuestra que les prestas atención y les atiendes.
- PASO II: Dí lo que piensas u opinas.
- PASO III: Dí lo que deseas que suceda.

El primer paso obliga a centrarse de pleno en la otra persona y a no utilizar el tiempo durante el cuál te están hablando para planear una defensa o un ataque. Al escuchar atentamente, demostramos ser comprensivos y entender la situación y el punto de vista del otro, aún cuando no estemos completamente de acuerdo.

El segundo paso permite expresar los pensamientos propios sin insistir ni pedir disculpas. La expresión *sin embargo* es una buena conexión entre el Paso I y el Paso II así como otras expresiones que cortan de forma suave dos ideas distintas (*por otra parte, no obstante, además, aún así*).

El tercer paso es esencial debido a que se indica de forma clara y directa qué acción o resultado se desea, sin vacilar ni insistir.

Ejemplos

En una reunión con sus colaboradores, el Directivo tiene problemas con uno de ellos que se encuentra alterado.

Reacción asertiva: "Entiendo que estés enfadado...sin embargo, cuando me gritas no consigo entender lo que me quieres decir...por lo tanto, ¿qué te parece si hablamos con más calma?".

El Directivo tiene problemas con un colaborador que llega sistemáticamente tarde a las reuniones.

Reacción asertiva: "Entiendo que puedas tener problemas para ser puntual...sin embargo, cada vez que lo haces consigues que nos retrasemos y todos terminamos más tarde...por lo tanto, ¿qué te parece si haces un esfuerzo y, a partir de ahora te marcas el objetivo de llegar cinco minutos antes?".

El Director recibe un comunicado del Director Regional en el que se cambian unas directrices dadas anteriormente.

Reacción asertiva: "A principios de mes acordamos un aumento de personal, sin embargo, hoy recibo una nota tuya en la que me comunicas lo contrario. Me gustaría que me aclararas de qué modo esto afecta a lo acordado anteriormente".

3 ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y CREACIÓN DE EMPRESAS

3.1. ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

Una de las tareas más difíciles con las que se enfrenta un emprendedor es la preparación y redacción de un plan empresarial, ya que exige un proceso de reflexión previa que a los hombres o mujeres de acción muchas veces les cuesta sobremanera.

Sin embargo, y con independencia de la dificultad que su realización puede plantear, un plan es absolutamente necesario para cualquier tipo de empresa, no sólo de nueva creación, sino también en funcionamiento.



Un Plan de Negocio desempeña tres funciones principales:

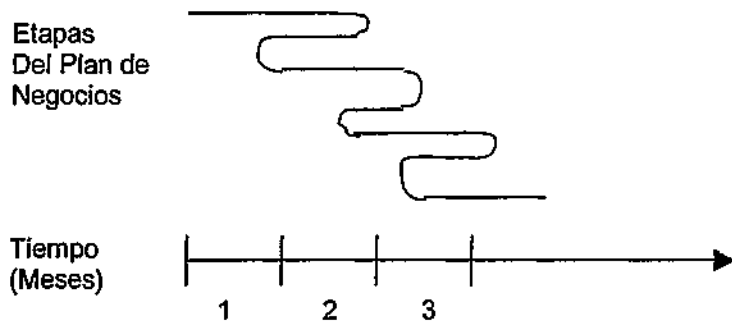
- Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, planes, etc.). Se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas de la implantación.
- Puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- Puede servir para la obtención de financiación. Las entidades financieras y los posibles inversores aportarán dinero solo si les convence el plan empresarial, ya que a partir de él podrán analizar el posible riesgo que contraerían.

Dado que es un documento mixto (en parte una proyección pragmática y también una herramienta para vender una idea), debe realizarse con cuidado, prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación.

Por eso el plan debe ser ordenado y riguroso, pero es conveniente que se intente hacer atractivo y fácil de leer haciendo un buen uso de gráficos o cuadros ilustrativos. Además, es conveniente incluir resúmenes ejecutivos de cada punto y recoger en anexos el grueso de datos iniciales y fuentes de información o los resultados secundarios (copias de las leyes aplicables, datos exhaustivos de los estudios de mercado, planes detallados de implantación, etc.).

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

En cualquier caso, el Plan de Negocio debe realizarse de forma dinámica revisando, en ocasiones, las etapas ya redactadas. Posteriormente explicaremos las etapas en que se articula y la secuencia de elaboración, pero estas etapas no son estancas sino que pueden condicionarse unas a otras.

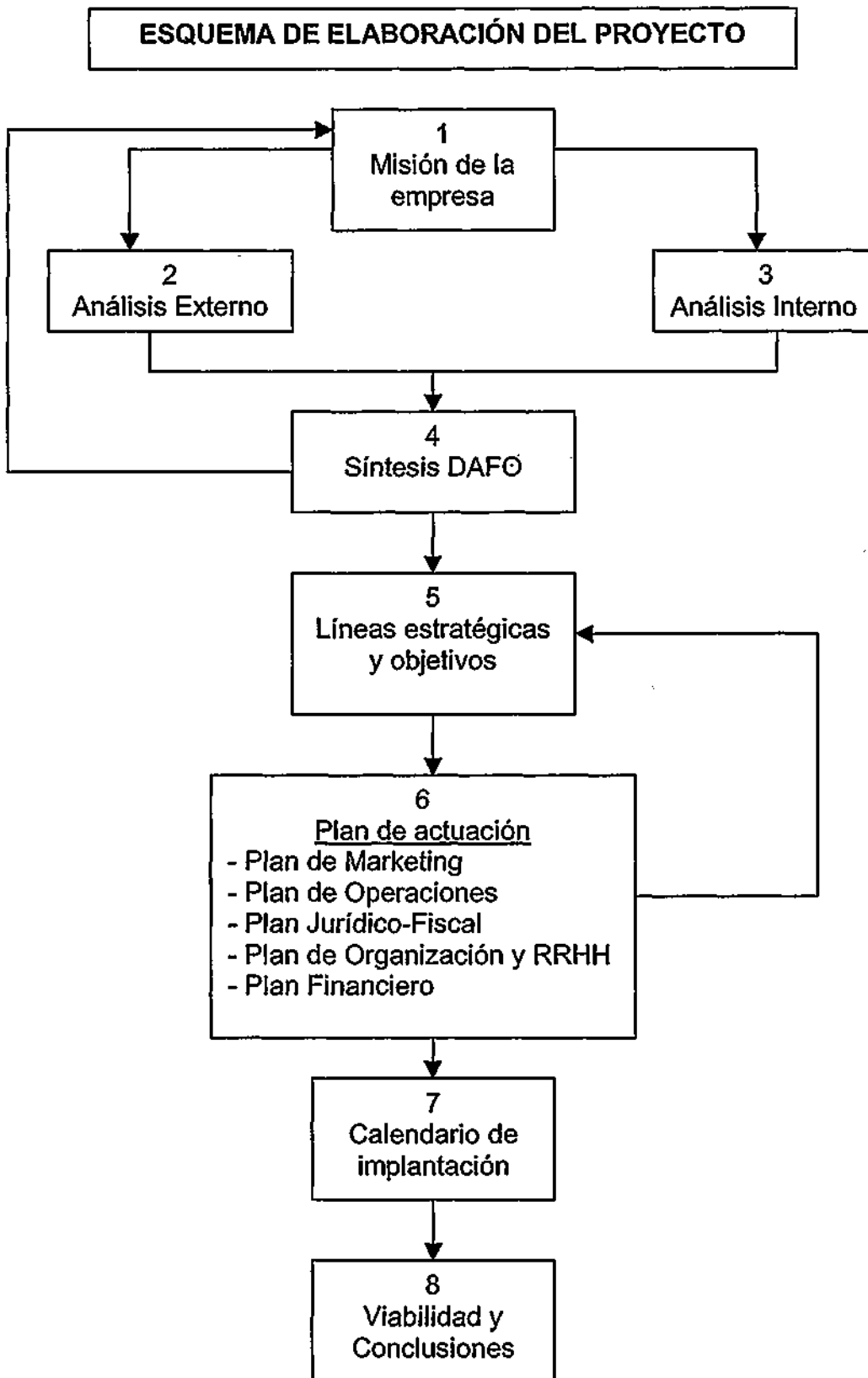


Al realizar el análisis del entorno en el que se va a desenvolver la empresa, se pueden encontrar aspectos que hagan reconsiderar la misión de la empresa.

O bien al formular los planes para alcanzar los objetivos previstos, se pueden ver que éstos son inalcanzables y exigen un replanteamiento.

A continuación se identifican las diferentes etapas recomendadas en la formulación del plan empresarial de un proyecto, indicando el contenido aconsejable para cada una de ellas y la forma de llevarlo a cabo. Además se incluye un esquema propuesto para la presentación de los datos elaborados en cada una de las etapas.

Este Plan de Negocio o Plan de Empresa, deben adaptarse en cada caso al proyecto concreto que se vaya a realizar y a sus circunstancias.



3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES ETAPAS

3.2.1. ETAPA 1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

La primera etapa en la elaboración de un proyecto empresarial debe ser la definición de la misión, es decir del propósito último de la empresa.

Probablemente la respuesta más rápida para esta cuestión se refiera a la generación de beneficios, o a la rentabilidad económica, pero esta respuesta es sólo parcialmente correcta ya que si la empresa no vende sus productos o servicios, es decir no tiene clientes, no puede generar ingresos.

El objetivo último del negocio o de la empresa respondería a la pregunta: ¿Para qué queremos crear esta actividad? Este fin último puede ser único o múltiple: rentabilizar una inversión, autoempleo, dar un servicio necesario a la sociedad, etc.

Podríamos definir la misión de toda empresa, grande o pequeña, como la de: «satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados».

Concretar la misión implica descubrir una oportunidad de negocio para un hueco o nicho de mercado concreto que se debe identificar plenamente.

Además implica la definición general de los productos o servicios que pueden hacer aprovechar esta oportunidad de negocio, es decir, que pueden satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante que el proceso para definir la misión del proyecto o de la empresa se realice siguiendo la secuencia señalada (primero clientes y luego productos o servicios). Un error frecuente es definir el área de negocios en función de los productos o servicios que se quieren vender, sin pararse a pensar en el atractivo que tienen para el mercado en general o para alguno de sus segmentos, es decir si hay o no un mercado potencial satisfactorio.

Esta formulación de la misión es igualmente válida y necesaria para una empresa o negocio ya en funcionamiento, ya que los elementos que forman lo que se denomina el «entorno» cambian continuamente, y si la empresa no se adapta a estos cambios corre el riesgo de quedarse fuera del mercado. Los cambios que debe afrontar pueden ocurrir en los mercados, los competidores, los clientes, la tecnología, los proveedores, etc.

Las preguntas a responder para definir correctamente la misión son:

- ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?

- ¿A qué clientes, consumidores o usuarios finales quiero dirigirme?
- ¿Qué productos o servicios quiero ofrecer?
- ¿Cómo se satisface la demanda en la actualidad?
- ¿En qué forma mi enfoque es innovador?

La Misión de la empresa conviene definirla con una visión amplia del negocio, a largo plazo (aunque se concrete en algún aspecto, en el corto plazo o inicio de actividad).

La misión debe describir el producto o servicio de forma general aunque de la manera más clara posible, de forma que se pueda entender en qué consiste, para qué y a quiénes sirve.

En la segmentación del mercado incluimos la descripción de los principales grupos de clientes a los que se va a dirigir la actividad, tanto en el presente como en el futuro.

En el ámbito geográfico se concretan las zonas en las que se va a desarrollar la actividad, señalando la evolución temporal prevista.

Por último, las singularidades descubren los elementos competitivos en los que se va a apoyar la empresa para lanzar la actividad y para diferenciarse de la competencia.

Estas singularidades o "ventajas competitivas" pueden ser de diferentes tipos:

- Prestaciones que puede realizar mejor, con más calidad, a menor precio o de forma más rápida que sus competidores.
- Recursos o habilidades de los que se dispone, diferentes o superiores a los de la competencia.
- Planteamientos novedosos u originales.
- Patentes, licencias, concesiones, o limitaciones legales o comerciales.

Esquema propuesto para la etapa 1: misión de la empresa

Objetivo último del negocio de la empresa		
Descripción general del producto o servicio		
Necesidad del mercado que satisface		
	Presente	Futuro
Segmentación del mercado		
Ámbito geográfico		
Singularidades		

3.2.2. ETAPA 2. ANÁLISIS EXTERNO

El fin de esta etapa es el análisis detallado del entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, incluyendo el análisis de todas las fuerzas económicas que intervienen.

Los factores que afectan al entorno pueden ser de diferente tipo:

- políticos
- Jurídicos y legales
- económicos
- demográficos
- tecnológicos
- Sociales y culturales
- etc.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados, y pueden brindar oportunidades o bien constituir unas amenazas que pueden hacer fracasar el proyecto empresarial.

La recogida de información sobre el mercado y su entorno que permita realizar este análisis externo, puede realizarse a través de diferentes fuentes:

- estadísticas oficiales a nivel central (INE, Ministerios, etc.).
- estadísticas autonómicas o locales (consejerías de las CC.AA., concejalías del Ayuntamiento, etc.)
- memorias de empresas competidoras
- periódicos y prensa especializada
- bancos de datos existentes
- boletines oficiales (BOE, etc.)
- registros y anuarios de empresas
- estadísticas e informes de asociaciones de empresarios (internacionales, nacionales y locales)
- entrevistas con potenciales clientes

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- encuestas a clientes
- entrevistas o encuestas con posibles proveedores
- entrevistas con profesionales que trabajen en el sector
- entrevistas con expertos en el sector.
- Otras

Además de explorar las fuentes de datos secundarios, puede ser necesario investigar datos primarios, no obtenidos hasta ahora, a través de observación, de experimentación y de encuestas, entrevistas o reuniones.

Estos estudios de mercado entre los potenciales clientes permitirán conocer cuáles son los factores importantes en la decisión de compra y que características del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los clientes de cada segmento.

A través de esta recogida de información se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado, sus características, los diversos factores que le afectan y los diferentes factores que intervienen (competidores, clientes, proveedores, canales de distribución, etc.). Este análisis tendrá un carácter general, y deberá matizarse, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, a la hora de realizar el Plan Comercial.

Por último, dentro de este análisis externo, puede ser útil estudiar el entorno próximo al proyecto (microentorno), en el ámbito geográfico local, o en el subsector objetivo. Interesa estudiar la situación actual y los cambios previstos. Este análisis tendrá un carácter general que deberá matizarse, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, a la hora de realizar el Plan de Marketing.

Como resultado de este análisis, que se detalla en el Anexo I, puede que se deba modificar la misión del proyecto, si aparece como inviable ante las amenazas que se presentan.

Esquema propuesto para la etapa 2: análisis externo

A. variables del entorno general	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
<ul style="list-style-type: none"> - Variables Jurídicas - Variables Políticas - Variables Económicas - Variables Demográficas - Variables Tecnológicas - Variables Sociales Culturales - Otras Variables 				
B. Datos del sector				
Mercado (Tamaño, tendencias, Segmentos, características) Clientes (Hábitos de compra y de uso)				
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)				
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)				
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)				
Otras variables a tener en cuenta				

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

C. Análisis competitivo	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
Barreras de entrada y salida				
Posibles nuevos competidores				
Poder de negociación de los clientes				
Posibles estrategias de respuesta de los competidores				
Poder de negociación de los proveedores				
Productos o servicios sustitutos				
D. Variables del entorno próximo				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos... ▪ Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o alejados... ▪ Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos... ▪ Otras variables... 				

3.2.3. ETAPA 3. ANÁLISIS INTERNO

En principio esta es una etapa que tiene una especial trascendencia para las empresas en funcionamiento, pero no se debe desdeñar en proyectos de nueva creación, no sólo por lo que supone de reflexión interna sino también por la importancia que puede tener para mostrar los puntos fuertes de la oferta empresarial.

En cualquier caso el análisis debe ser crítico, y centrarse también en las debilidades del proyecto o empresa, de manera que queden claros los posibles obstáculos internos al logro de los objetivos.

Al igual que en la etapa anterior, puede que como consecuencia de este análisis deba modificarse la misión empresarial planteada en la primera etapa, atendiendo a dos posibles planteamientos:

OPCIÓN A

En el caso de empresas o negocios de nueva creación la revisión debe centrarse en este último aspecto, es decir las capacidades personales, técnicas, de gestión y financieras del equipo promotor. Veamos los aspectos a tener en cuenta en cada una de estas capacidades:

- Capacidades personales
 - Perseverancia
 - Energía
 - Entusiasmo
 - Dotes de mando
 - Carácter
 - Entereza
 - Inteligencia
 - Otras

- Capacidades técnicas
 - Habilidad comercial
 - Conocimiento del sector y sus peculiaridades
 - Conocimiento de procedimientos a emplear
 - Conocimiento del equipo a utilizar
 - Otras

- Capacidades de gestión
 - Capacidad de dirección
 - Criterio empresarial
 - Formación
 - Comprensión de la problemática de la nueva empresa
 - Otras

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Capacidades financieras
 - Disponibilidad de fondos propios
 - Nivel de crédito
 - Reputación personal
 - Vinculaciones
 - Otras

OPCIÓN B

En el caso de empresas en funcionamiento el análisis interno debe centrarse en los objetivos empresariales, las actuales líneas de producto o de servicio la organización, las diferentes áreas (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etc.), la tecnología y los clientes y proveedores que tiene la empresa. Tampoco hay que olvidar el análisis crítico de los recursos humanos de la organización, su capacidad y su grado de motivación.

Como consecuencia del análisis interno, se debe poder establecer los puntos fuertes o "Fortalezas" y puntos débiles o "Debilidades" de la empresa o de los promotores del proyecto, y se podrá intentar aprovechar los primeros y paliar, en la medida de lo posible, los segundos.

Esquema propuesto para la etapa 3: análisis interno

Opción A: Para empresas de nueva creación

Capacidades del promotor o promotores
Capacidades personales
Capacidades técnicas
Capacidades de gestión
Capacidades financieras

Opción B: Para empresas en funcionamiento

Análisis crítico de la situación interna de la empresa
Estrategia y objetivos
Líneas de productos o servicios
Clientes y proveedores
Organización
Sistema de información y control
Recursos humanos y personal
Estructura productiva
Tecnología (I+D)
Estructura financiera
Otras



3.2.4. ETAPA 4. SÍNTESIS DAFO

Como consecuencia del análisis realizado en las dos etapas anteriores (externo e interno), debe realizarse un Diagnóstico de la Situación, con el fin de poder plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Este diagnóstico se puede realizar de diversas maneras, y una de las más comúnmente aceptadas es la utilización de la denominada Síntesis DAFO.

El DAFO es un instrumento de gestión que, de forma resumida, permite dar una idea muy clara y rápida sobre la situación interna del proyecto de la empresa (mediante la descripción de las debilidades y fortalezas) y sobre el entorno en el que desarrolla su actividad (amenazas y oportunidades que existen para la empresa).

El nombre de este mecanismo lo constituyen las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

- **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro de la misión o de los objetivos iniciales.
- **Amenazas:** nos referimos a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales.
- **Fortalezas:** las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Es evidente que los dos primeros conceptos se refieren a aspectos con influencia negativa y que conviene tener en cuenta previamente, y los otros dos a aspectos positivos. Aunque parecen conceptos claros, es frecuente confundirlos entre ellos, y considerar fortaleza lo que es una oportunidad, o amenaza lo que es una debilidad.

Para facilitar su correcta utilización debe tenerse en cuenta que las Oportunidades y las Amenazas son situaciones externas a la empresa y que afectan a todas las empresas en dicho sector de actividad. Por tanto, deben obtenerse como consecuencia del Análisis Externo.

Por el contrario, las Fortalezas y las Debilidades, son características internas de la empresa o proyecto empresarial, y por tanto específicos suyos. Deben obtenerse como consecuencia del Análisis Interno.

El DAFO no debe quedarse en una mera descripción de conceptos, sino que debe plantear las alternativas estratégicas que se puedan ejecutar para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas del proyecto, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se ciernen

A continuación, mostramos ejemplos de aspectos que pueden pertenecer a cada una de las categorías. Presentamos las Debilidades y Fortalezas agrupadas, porque cada uno de los ejemplos puede tener aspectos positivos o negativos, que condicionarían su inclusión en una u otra categoría.

- Oportunidades (externas)
 - Mercados en auge
 - Cambios en los estilos de vida
 - Nuevas tecnologías
 - Apertura de nuevos mercados
 - Posibilidad de segmentación de mercados
 - Etc.

- Amenazas (externas)
 - Mercados en declive
 - Escasez de suministro de materias primas o servicios
 - Aparición de productos o servicios sustitutivos
 - Nuevas legislaciones que puedan condicionar negativamente la actividad.
 - Posibilidad de nuevos entrantes
 - Respuestas de la competencia
 - Etc.

- Fortalezas y Debilidades (internas)
 - Conocimiento del sector de actividad
 - Experiencia en gestión empresarial
 - Capacidad de generación de recursos internos
 - Características personales de los promotores o directivos
 - Sistemas internos de gestión
 - Formación, experiencia y motivación de la plantilla
 - Calidad de los diseños
 - Diferenciación de la empresa
 - Número de clientes y lealtad de los mismos
 - Tecnología utilizada
 - Etc.

Por supuesto, cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características específicas.

Un análisis complementario al DAFO, consiste en establecer los Factores Claves del Éxito en el sector (derivados del Análisis Externo) y valorar en qué medida el proyecto o la empresa posee estos factores críticos (como consecuencia del Análisis Interno).

A partir de esta valoración, se deberán plantear las acciones de futuro a emprender para hacerles frente. Por ejemplo, si una debilidad del equipo de promotores es la falta de experiencia empresarial, una forma de afrontarlo es prever la contratación de un Gerente experimentado o plantear la realización de cursos especializados.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

La identificación y evaluación de las acciones que es posible aplicar en el futuro de la empresa o del proyecto pueden seguir el mismo criterio del DAFO. Supone el establecimiento de alternativas básicas para la empresa, en un horizonte de largo plazo (mínimo tres años) y su evaluación con vistas a elegir las más favorables para el negocio.

Además de estrategias alternativas pueden plantearse acciones, que sin tener el carácter de estrategias empresariales globales, también permiten, en el corto plazo:

- Aprovechar Oportunidades
- Potenciar Fortalezas
- Afrontar Amenazas
- Corregir Debilidades

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 3: SÍNTESIS DAFO DE SITUACIÓN A FECHA XX.XX.2.00X

	Valoración externa	Valoración interna
+ Aspectos Positivos	Oportunidades	Fortalezas
- Aspectos Negativos	Amenazas	Debilidades
Factores Clave Del Éxito	En el sector	En el proyecto/Empresa

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS Y DE LAS ACCIONES A FUTURO

Aprovechar Oportunidades	Potenciar Fortalezas
Afrontar Amenazas	Corregir Debilidades

3.2.5. ETAPA 5: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS.

Como consecuencia de la Síntesis DAFO, se podrán definir con precisión las líneas estratégicas y los objetivos de la empresa o negocio a alcanzar dentro de la esfera de acción que determina la misión.

Si tras la Síntesis DAFO sigue pensándose que el proyecto puede ser viable, se deben fijar las líneas estratégicas, partiendo de la base del diagnóstico realizado en la Etapa 4. Ello supone el establecimiento de un conjunto de decisiones, que se traducirán en acciones, para el conjunto de la empresa, con horizonte temporal de varios años. También, aquí se deben fijar los objetivos generales de la organización sobre la base de los cuales se van a diseñar los diferentes planes. Los objetivos deben ser claros y concretos, cuantificados, fechados, indicando el responsable de su realización.

Líneas Estratégicas

Estrategia de posicionamiento: representa la forma en la que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa, y de aquí se derive su imagen.

Por ejemplo, una Agencia de Viajes puede posicionarse como:

- Especializada en una zona geográfica determinada
- Especializada en determinados tipos de cliente (empresas, familias, grupos, etc.)
- Por sus precios agresivos

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Por el tipo de viajes programados (de aventuras, exóticos, de lujo, etc.)
- Etc.

Otro ejemplo sería un Taller de Automóviles, que puede posicionarse como:

- Especializado en una marca específica
- Especializado en una parte del automóvil (frenos, electricidad, parabrisas, etc.)
- Especializado en tipos de vehículo (furgonetas, camiones, etc.)
- Por su alto nivel técnico
- Por su rapidez
- Etc.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa o negocio, un producto o un servicio, diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darle así una razón para que prefiera esta empresa en lugar de algún otro competidor.

Hasta tal punto es importante que condicionará la realización del Plan de Negocio.

Otro aspecto de la estrategia es la diferenciación de la oferta de la empresa para el segmento de mercado objetivo ¿Cuál es la ventaja diferencial del producto o servicio? También puede hablarse, según los casos, de estrategia de producto / mercado, calidad / precio, etc.

Objetivos empresariales

Pueden establecerse objetivos (metas cuantitativas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado) sobre aspectos externos a la organización o internos a la misma. Sin embargo, hay dos áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

- Objetivo de ventas
- Objetivo de rentabilidad

Objetivo de ventas: este objetivo se refiere al volumen de ventas que se espera que alcance la empresa. Dado que la empresa vende porque tiene clientes, para fijar este objetivo hay que analizar el potencial de ventas, es decir, el volumen posible de ventas que puede alcanzar la empresa establecido en función del mercado que quiere servir y no en función de deseos o intuiciones.

Este objetivo de ventas debe cuantificarse lo más posible (unidades y valoración económica) y además estimar su evolución en el tiempo (3 años al menos).

Objetivo de rentabilidad: representa los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa. Una estimación de ingresos, costes y gastos.

Estos Objetivos se expresan, normalmente, en porcentaje sobre las ventas o volumen de negocio, o sobre la inversión realizada o por realizar. Otras metas pueden cuantificarse aquí como:

- Plazo de entrada en el mercado, o de aplicación de las mejoras.
- Umbral crítico de ventas para cubrir todos los costes y gastos (¿entre el 50-75% de las ventas previstas?)
- Cuota de mercado y su evolución.
- Rentabilidad sobre la inversión (¿5-15%?)
- Periodo de recuperación de la inversión (¿a partir de 2/3 años?)
- Nivel de endeudamiento
- Otras "ratios" de rentabilidad (tasa interna de rentabilidad, etc.)

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 5: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

A. Estrategia de Posicionamiento, Diferenciación, Etc.			
B. Objetivo de Ventas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
C. Objetivo de rentabilidad	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
D. Otros objetivos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>

3.2.6. ETAPA 6: PLAN DE ACTUACIÓN

Una vez establecidos los fines estratégicos y objetivos de la empresa, deben concretarse los Planes de Actuación, es decir, la planificación táctica y operativa que nos permitirá alcanzar las metas previstas.

El Plan de Actuación debe tener un horizonte temporal de al menos 3 años, aunque pueda hacerse un especial hincapié en el primer año y dar una visión general de los dos siguientes.

Un elemento importante a tener en cuenta es que el plan debe ser dinámico, es decir que una vez realizado, algunos condicionantes internos o externos pueden requerir modificaciones al mismo y, en cualquier caso, una vez puesto en marcha conviene volver a estudiarlo y reescribirlo actualizándolo al menos de forma anual, incorporando las experiencias adquiridas y añadiendo un año más en el horizonte de planificación, de manera que siempre contemple 3 años.

El Plan de Actuación debe dividirse en secciones o etapas, que serán los planes de cada una de las áreas funcionales:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Organización y Recursos Humanos
- Plan Jurídico - Fiscal
- Plan Financiero

Estos diferentes planes deben contemplarse de forma conjunta y nunca por separado, aunque se realicen secuencialmente. Los problemas que nos encontremos al realizar el Plan de Operaciones pueden condicionar el Plan de Marketing, y las disponibilidades financieras pueden condicionar grandemente todos los planes anteriores.

En cualquier caso, y como consecuencia de la formulación del Plan de Actuación, especialmente al formular el Plan Financiero, podemos evaluar la viabilidad del proyecto a emprender y sus perspectivas de futuro, y estar en condiciones de presentarlo a posibles inversores o financiadores externos.

Veamos en detalle las características de cada uno de los planes.

ETAPA 6.1. PLAN DE MARKETING

El objetivo de esta etapa del Plan de Actuación es explicar cómo la empresa se intenta posicionar y trata de reaccionar ante las condiciones del mercado para generar así sus ventas.

El Plan de Marketing debe prepararse de manera que no sólo explique una idea sino que también presente a la futura empresa como una atractiva oportunidad de inversión. Por tanto, debe ser escrito de manera que sea comprensible para una amplia variedad de personas de diferentes niveles y procedentes de diferentes sectores. En este punto puede ser muy útil la utilización de tablas o gráficos explicativos.

Esta sección del Plan de Negocio es crítica ya que establece cómo se accederá al mercado potencial, es decir cómo se captarán los clientes que son la base del éxito del proyecto empresarial.

En principio, este Plan de Marketing se puede estructurar sobre la base de los siguientes puntos:

- Descripción del Mercado: público objetivo, Consumidores.
- Descripción del Producto / Servicio: características básicas.
- Política de Precios: fórmulas de determinación de precios, listado de precios, elementos que incluye y fórmulas de pago.
- Política de Comunicación: publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.
- Plan de Ventas: Gestión de Ventas, Canales de Comercialización, Objetivos de Ventas, Mix de Ventas, Ventas por grupos de clientes, Plantilla necesaria, Cuota de Mercado.
- Presupuesto y Acciones Futuras de Marketing.

Descripción del Mercado

Descripción del público objetivo: se deben establecer las características concretas del sector de actividad, analizando la importancia y naturaleza de los diferentes segmentos. Posiblemente ya esté suficientemente desarrollado en la etapa 2, por lo que aquí sólo deba hacerse una referencia, pero también puede ocurrir que como consecuencia del análisis DAFO hayan surgido nuevas cuestiones sobre el mercado que deban investigarse más a fondo.

Encuestas o estudios sobre los clientes: puede ser conveniente realizar estudios entre los potenciales clientes para ver cuáles son los factores importantes en la decisión de compra, y qué características, del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los principales clientes de cada segmento. Puede ser de interés definir aquí lo que se conoce con el término de "Perfil" del cliente. Habrá que hacerlo, obviamente, por grupos o segmentos de clientes, analizando características tales como: edad, sexo, nivel socio – cultural, nivel adquisitivo, hábitos y costumbres, estilos de vida, profesión, lugar de residencia, prescriptores y usuarios del producto.

Descripción del Producto / Servicio

Definición del producto básico de la empresa y de sus principales características. Atributos físicos, estéticos, color, sabor, forma, olor, peso, ingredientes, plazos, atención, grado de mecanización. Puede ser de utilidad hacer un listado descriptivo de los principales productos o servicios de la empresa, indicando si se trata de productos genéricos o específicos.

También, habrán de definirse otra serie de elementos característicos de cada producto, referidos a sus atributos funcionales tales como: envase, embalaje, servicio post venta.

Por último, deben indicarse otros elementos de cada producto más intangibles, los atributos psicológicos, tales como: calidad, marca, fase del ciclo de vida en que se encuentra cada producto.

Política de Precios

Descripción de la política de precios de la empresa y del sistema de determinación de los mismos:

- Atendiendo a los precios de la competencia.
- Precios fijos, los marca la Administración.
- Precios indicativos, los marca el proveedor, por ejemplo en las franquicias.
- En función de los costes.
- Atendiendo al mercado y a los consumidores, es el precio máximo aceptado.
- Rentabilidad esperada por la empresa.
- Política de descuentos y de rebajas.

Se debe aportar el listado de precios por mercados y productos.

Definición de los elementos que se incluyen en el precio: Es frecuente, que el precio del producto no sólo incluya la mera venta del mismo, sino que puede incluir otros factores que en algunos casos son susceptibles de ser cobrados de forma independiente. Por ejemplo:

- Información.
- Devolución si no queda satisfecho.
- Garantías.
- Instalación.

- Transporte.
- Seguro.
- Formación.
- Diploma.

Descripción de los sistemas de cobro empleados por la empresa. La política de precios que aplica la empresa puede verse afectada por diferentes aspectos que condicionarán tanto el monto, como la seguridad o el plazo en que se cobren las ventas, por ello es importante definir aspectos tales como:

- Sistema de cobro: contado (metálico, tarjeta, talones).
- Sistema de cobro: aplazado (con documento ejecutivo o sin él, incluyendo gastos financieros o no).

Política de Comunicación

Definición de los objetivos previstos con la Comunicación de la empresa y del mensaje a transmitir.

- Promociones previstas, tanto de lanzamiento como de mantenimiento.
- Campañas publicitarias. Campaña de lanzamiento. Definición de los medios a utilizar: Prensa, Radio, Televisión, mailings, buzoneo, telemarketing, Páginas Amarillas, tarjetas de visita, página Web.
- Relaciones públicas. Fiesta de inauguración.
- Merchandising: Animación del Punto de Venta para conseguir que sea más atractivo y favorezca la venta.
- Imagen de la empresa. Marcas, colores, logotipos, papelería, rótulos, uniformes, catálogos,...

Plan de Ventas

Una vez definido el mercado concreto para el producto o servicio se debe estudiar la manera de aprovechar las oportunidades que brinda. Deben analizarse y definirse conceptos como:

- Gestión de Ventas, Canales de Comercialización y Local o Punto de Venta: es decir, los mecanismos y medios que la empresa utilizará para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes.

Se deben determinar y cuantificar los Canales de Comercialización que se van a utilizar. ¿Cuáles van a ser, cómo van a funcionar, qué apoyo se les va dar?

También debe establecerse el Local o Punto de Venta en que se va a desarrollar la actividad o del que se quisiera disponer (normalmente en alquiler).

Puede ser la oficina desde donde se opera, la tienda donde se vende, el establecimiento abierto al público...

Descripción de la zona en que se encuentra: mapa de la zona, tipo de zona (Residencial, industrial, comercial, descampado...), principales locales circundantes, atractivos de la zona (Parada de autobús o metro, grandes almacenes, hospital, organismos públicos,...)

Descripción del local: Plano, distribución interior, decoración, cambios previstos, tipo de contrato, adecuación al uso previsto.

- **Objetivos de ventas:** aunque en la etapa 4 se han debido plantear los objetivos estratégicos de ventas, este análisis servirá para definir más en detalle estas ventas por tipo de producto o servicio y por segmento de mercado. Estos objetivos de Ventas detallados se suelen recoger en el Pronóstico de Ventas de la empresa para el primer año de actividad. Ese Pronóstico debe detallarse por meses. Los conceptos a definir serían:
- **Ventas por período:** es decir, presentar las ventas en función del tiempo, viendo el crecimiento previsto y la estacionalidad supuesta.
- **Mix de ventas:** Se deben establecer las ventas por grupos de producto o familias, se suele recomendar que se establezcan grupos homogéneos y que su número no supere 8.
- **Ventas por grupo de clientes:** puede ser útil clasificar las previsiones de ventas por grupo de clientes o segmentos de mercado.
- **Plantilla comercial necesaria:** Se debe decidir qué fuerza de ventas se va a utilizar, cómo se va a pagar, cómo se va a seleccionar, qué canal de venta se va a emplear, qué puntos de venta se van a utilizar, etc.
- **Cuota de mercado:** uno de los medios convencionales para medir el nivel de ventas es la cuota de mercado, es decir, el porcentaje sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar. Este elemento tendrá una importancia pequeña si la magnitud del mercado hace que la trascendencia de la empresa aislada sea insignificante.

Uno de los aspectos más complicados, especialmente cuando se trate de un producto o servicio innovador, es la estimación del volumen de mercado y, consiguientemente, de unos objetivos de venta realistas; dependiendo de la fuente de información que se utilice pueden obtenerse conclusiones muy distintas sobre el mercado potencial. Es necesario conocer de antemano este hecho y, si se dispone de varias fuentes de información, tratar de determinar cuáles son las más solventes o, si ello

no es posible, rechazar los valores extremos y suponer que el volumen de mercado se encontrará en algún lugar entre los valores más cercanos a la media.

Presupuesto y Acciones Futuras

- Acciones Futuras de Marketing: es posible que el plan inicial deba variarse en el futuro (por ejemplo es normal plantearse primero la entrada en un mercado local y posteriormente expandirse a mercados internacionales). En este punto deben plantearse estas acciones futuras, aunque con un detalle menor que las actuales.
- Presupuesto de Marketing: Cuantificación económica de las acciones Comerciales

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.1. PLAN DE MARKETING

A. Descripción del Mercado
Descripción del público objetivo
Análisis de los consumidores
B. Descripción del Producto / Servicio
Características básicas del Producto / Servicio
Atributos funcionales del Producto / Servicio
Atributos intangibles del Producto / Servicio
C. Política de Precios
Sistema de Determinación de Precios
Listado de Precios
Elementos que se incluyen en el precio
Sistemas de cobro y política de descuentos y rebajas

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

D. Política de Comunicación			
Publicidad, Relaciones Públicas, Promociones, Merchandising, Imagen de empresa			
E. Plan de Ventas			
Gestión de Ventas			
Canales de Comercialización			
Local o Punto de venta			
Objetivos de ventas			
Ventas por periodos y mix de ventas	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Producto o servicio 1			
- Producto o servicio 2			
- Producto o servicio 3			
Ventas por grupo de clientes	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Grupo 1			
- Grupo 2			
- Grupo 3			
Plantilla comercial necesaria	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
- Puesto 1			
- Puesto 2			
- Puesto 3			
Cuota de mercado	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
F. Presupuesto de Marketing y Acciones Futuras de Marketing			
Acciones futuras de Marketing	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>
Presupuesto de Marketing	<u>AÑO 1</u>	<u>AÑO 2</u>	<u>AÑO 3</u>

A continuación, se presenta un esquema mensualizado del Pronóstico de Ventas para el primer año de actividad, así como un cuadro y un gráfico de Estacionalidad de las Ventas.

PRONÓSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA: (Para el primer año de actividad)

Ventas	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Familia 1	Unidades Precio Fam. 1	Uds. Fam 1 Precio x Uds.												
Familia 2	Unidades Precio Fam. 2	Uds. Fam 2 Precio x Uds.												
Familia 3	Unidades Precio Fam. 3													
Familia 4	Unidades Precio Fam. 4													
Familia 5	Unidades Precio Fam. 5													
Familia 6	Unidades Precio Fam. 6													
Familia 7	Unidades Precio Fam. 7													
Familia 8	Unidades Precio Fam. 8													
Total														

Estacionalidad de las Ventas

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
% Sobre Ventas													

ETAPA 6.2. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Negocio debe contemplar toda una serie de elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus productos o servicios. Por ejemplo, se debe decidir si la fabricación o prestación se realizará íntegramente o se subcontratará, cómo se realizará el proceso de fabricación, cómo se comprará, qué necesidades de personal operativo se tendrán, etc.

Todo ello, implica decisiones que afectan a la dimensión del negocio, a su organización funcional y a su contratación de medios materiales y humanos.

Alguno de los puntos más importantes que debe incluir este Plan de Operaciones son los siguientes:

- **Desarrollo de producto:** es posible que la empresa no tenga absolutamente desarrollados sus productos o servicios, por lo que conviene hacer referencia a la forma en que se piensa realizar esta tarea de desarrollo. De igual manera es útil en los casos en que este desarrollo ya está realizado, porque es importante plantearse y comunicar los esfuerzos que se van a dedicar a mejorar los productos o servicios de la compañía. Este apartado puede ser innecesario en muchas ocasiones (por ejemplo abrir una tienda en franquicia).

También, habría que incluir en este punto las patentes a las que se va a acceder o con las que se van a proteger los productos o servicios que se desarrollen.

En cualquier caso, conviene realizar previamente una descripción detallada del producto o servicio y de sus características esenciales, lo que ya se debió hacer en el punto 6.1.2 Definición del producto.

- **Aprovisionamiento:** Se deben indicar todos los datos posibles acerca de los proveedores y el sistema de aprovisionamiento de los principales productos de la empresa: quiénes son, cuántos hay, dónde están, qué sistema de transporte utilizan, cómo venden y cómo cobran, qué productos venden, existen productos sustitutos, plazos de entrega, tamaño de pedidos a efectuar, quién comprará y cuándo se han de efectuar las compras.
- **Fabricación o realización:** sirve para conocer cómo la empresa va a fabricar sus productos o prestar sus servicios, lo que es esencial para la comprensión global de un negocio. Exigirá la definición de:
 - **Recursos materiales:** es decir, los elementos que la empresa tiene que utilizar en su esfuerzo de fabricación de un producto o realización de un servicio. Incluirá las instalaciones, maquinaria o equipamiento necesario, materiales y otros activos. También merecen una atención especial las fuentes de materias primas o componentes, su abundancia o escasez y la política de compras o aprovisionamiento que se va a seguir.

- Recursos humanos: un estudio de necesidades de mano de obra es esencial, incluyendo necesidades cuantitativas, perfiles necesarios, descripción de funciones por puesto, organización interna, etc.
 - Procesos: incluyendo cómo será el proceso productivo, el grado de automatización, el nivel de subcontratación, capacidades productivas, etc.
 - Planes de control de calidad: cómo se va a realizar el control de calidad de la producción o del servicio y la tasa previsible de defectos.
 - Capacidad productiva de la organización.
- **Determinación de Costes Operativos. Realización de Escandallos de Costes.**
 - **Almacenamiento y Logística de Distribución:** Cómo se van a almacenar los productos, dónde, quién se va a encargar de los pedidos y de la gestión del almacén, por cuánto tiempo tendremos la mercancía almacenada. Se debe indicar si se prevé la compra o el uso de un sistema informatizado de gestión de almacenes. También se habrán de establecer los sistemas de entrega y reparto
 - **Servicio Post - Venta:** dependiendo del tipo de empresa puede ser necesario la definición del servicio y asistencia que ofrecerá. Este servicio post - venta sirve para mantener al día y en perfecto estado de uso dicho producto o actualizado el servicio correspondiente. Esta actividad asegura el mantenimiento de unas relaciones fluidas pero además puede ser una fuente adicional de ingresos que no se debe desdeñar.
 - **Sistemas de Planificación y Control de las Operaciones:** Determinación de valores estándar o estimados de producción, cálculo de los valores reales y medición de desviaciones. Establecimiento de acciones correctoras, fórmulas de seguimiento, responsables y periodicidad.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.2. PLAN DE OPERACIONES

Desarrollo de producto o servicio (enfoque de desarrollo, patentes, etc.)						
Aprovisionamiento						
Procesos de fabricación o realización (descripción del proceso, planes de control de calidad, etc.)						
	Número / Unidades			Coste		
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Recursos Materiales necesarios						
- A						
- B						
Recursos Humanos				<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
- Puesto 1						
- Puesto 2						
Determinación de Costes Operativos: Escandallos.						
Almacenamiento y Distribución						
Servicio Post – Venta						
Sistema de planificación y Control de Operaciones: Valores estimados, valores reales, desviaciones, acciones correctoras, responsables, fechas.						

ETAPA 6.3. PLAN JURÍDICO – FISCAL

Lo primero que debe establecerse en este punto es la forma jurídica concreta en que se va desarrollar la actividad, que puede ser de dos tipos:

- **Persona Física:** aquella que asume el riesgo y dirige la empresa. El empresario individual, que realiza una actividad comercial, industrial o profesional responde con todos sus bienes.
- **Persona Jurídica:** son asociaciones de varias personas que aportan capital, el riesgo lo asume la sociedad.

En el caso de que se vaya a constituir una Sociedad de tipo Mercantil es conveniente recoger aquí, como mínimo, la siguiente información, que es la misma que solicitará el Notario para elaborar los Estatutos de la Sociedad:

- Nombre de la Sociedad, mediante Certificación Negativa del Nombre.
- Objeto Social.
- Forma Jurídica.
- Capital social, aportaciones y distribución de las mismas.
- Identificación de los partícipes.
- Sede Social.

También en esta etapa, será necesario definir el régimen fiscal elegido (estimación objetiva o directa, etc.).

Debe identificarse también, el régimen por el cual van a cotizar las diferentes personas a la Seguridad Social: por el Régimen General de Trabajadores por Cuenta Ajena o por cualquiera de los otros regímenes posibles de cotización a la Seguridad Social.

Así mismo, se deben estudiar y recoger las características básicas de los principales contratos o acuerdos que se van a firmar, indicando: fechas, plazos, partícipes, exclusividades, clausulado más importante. Se recoge, a continuación una lista no exhaustiva de posibles contratos a firmar por la empresa:

- Alquiler del local, maquinaria, vehículos, ...
- Contrato de franquicia.
- Aprovisionamiento.
- Distribución.
- Clausulado de una oferta tipo a clientes.
- Factura tipo y condiciones generales de venta

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.3: PLAN JURÍDICO-FISCAL

A. Forma Jurídico Mercantil de la Empresa
B- Régimen Fiscal
C.- Seguridad Social
D.- Características básicas de los principales contratos y acuerdos

ETAPA 6.4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

A menudo, los inversores invierten en los equipos de directivos y no en ideas o productos. Sin embargo, el éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de los ejecutivos como de su organización. Hay muchos ejemplos de proyectos empresariales que han fracasado debido a la falta de conjunción de sus directivos, por muy brillantes y llenos de talento que éstos fueran.

Además, también ocurre con frecuencia que los socios o promotores tengan determinadas carencias (que sean todos muy técnicos por ejemplo) e ignoren la importancia de incorporar directivos con un perfil diferente que compense estas deficiencias (siguiendo con el ejemplo, directivos con perfil de gestores).

Las cuestiones a dilucidar en este punto son:

- **Equipo directivo / socios:** debe establecerse el perfil de los directivos o ejecutivos que se quieren incorporar al proyecto. Si estos ejecutivos ya forman parte del proyecto, al ser socios en el mismo, puede ser útil adjuntar en anexo su historial profesional.
- **Organigrama:** es importante que, incluso en las etapas iniciales de un negocio en las que se actúa con una mayor flexibilidad, se determine, aunque sea en borrador, el futuro desarrollo de la organización de la empresa. No es necesario un gran detalle,

pero si que se mantenga una coherencia con el resto del Plan de Negocio y con las acciones y métodos recalcados en otras etapas del plan. Será necesario definir las funciones básicas a realizar en cada puesto de trabajo.

- Plantillas y perfiles: En este punto habría que definir la plantilla y los perfiles del personal de cada área de la empresa.
- Sistemas de retribución: es conveniente establecer de entrada la política salarial que se va a seguir ya que no sólo comunica la filosofía de la empresa, sino que indica las necesidades económicas para gastos de persona, imprescindible para elaborar el plan financiero.

Se debe incluir además del salario fijo, o por ocupar el puesto de trabajo, y el sistema de incentivos previsto.

Se adjunta un modelo de presentación de retribución del personal.

- Otros aspectos relacionados con el personal: puede ser conveniente hacer un planteamiento general del resto de políticas de personal (selección, formación, promoción, etc.) para poder hacer una planificación de recursos humanos y también para poder estimar posibles costes en que se pudiera incurrir por su puesta en marcha.

La complejidad del Plan de Recursos Humanos dependerá tanto del tamaño de la empresa como de su especialización o de la diversidad de especializaciones; debe tenerse en cuenta que las pequeñas empresas suelen funcionar basándose en esquemas informales y ello no significa falta de profesionalidad sino que, hasta que la estructura no ha alcanzado unos determinados límites de complejidad, no son necesarios instrumentos formales como el organigrama o una descripción y valoración de puestos.

En algunos proyectos teóricos se intenta dar una impresión de seriedad acompañando elaborados organigramas y descripciones de puestos cuando la realidad de muchas PYMES exige procesos diferenciados pero puestos bastante homogéneos, donde casi todos los miembros de la plantilla colaboran en todas las tareas. El grado de desarrollo de este capítulo tiene que ser, por tanto, el adecuado; hacerlo innecesariamente complejo muestra la falta de experiencia de los promotores y hacerlo demasiado simple es muestra de descuido.

**ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.4.
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

A. Equipo directivo/socios (Perfiles, C.V., etc.)			
B. Organigrama			
C. Plantillas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
- Área Comercial (Ver plan de Marketing)			
- Área Operativa (Ver plan de Operaciones)			
- Resto de Áreas			
- Plantilla Total de la Empresa			
D. Perfil de los puestos			
E. Sistema retributivo, descripción de la Política Retributiva de la empresa			
- Retribución fija			
- Incentivos			
- Retribuciones Totales			
F. Descripción de otros aspectos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos			
Selección			
Formación			
Motivación			
Otras Políticas de Recursos Humanos: Planes de carrera, promociones, otros incentivos, etc.			

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA (AÑO 1)

Conceptos	Líquido	Retenciones IRPF	SS cargo del trabajador	Total devengado	SS a cargo de la Empresa	Otros gastos Sociales	Total coste Empresa
Socio 1							
Socio 2							
Socio 3							
Empleado 1							
Empleado 2							
Empleado 3							
Empleado 4							
Empleado 5							
Empleado 6							
Empleado 7							
Empleado 8							
Empleado 9							
Empleado 10							
Totales							

LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA (AÑO 1)

Conceptos	Año 1				Año 2				Año 3			
	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa
Socio 1												
Socio 2												
Socio 3												
Empleado 1												
Empleado 2												
Empleado 3												
Empleado 4												
Empleado 5												
Empleado 6												
Empleado 7												
Empleado 8												
Empleado 9												
Empleado 10												
Empleado 11												
Empleado 12												
Empleado 13												
Totales												

ETAPA 6.5. PLAN FINANCIERO

En las etapas anteriores, se han ido fijando las acciones a seguir, y se han detectado una serie de necesidades en los diferentes apartados (presupuestos comerciales, inversiones a realizar, plantillas precisas y sus retribuciones, etc.).

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto.

A la hora de establecer un plan financiero concreto para una empresa es necesario partir del análisis de una serie de consideraciones previas que, en algunos casos, ya habrán sido previamente definidas:

- **Objetivos últimos o fines de la empresa:** En la teoría de la "Economía de la Empresa" no existe unanimidad a la hora de escoger el objetivo último empresarial. Puede ser la maximización del Beneficio, la actividad sin ánimo de lucro; la seguridad, la rentabilidad o la liquidez de la inversión.
- **Criterios de evaluación:** Permiten la determinación de las diferentes ratios que se aplicarán para evaluar la empresa. Dichas ratios las expondremos una vez tratados los diferentes estados financieros. No obstante, es importante destacar que los criterios de evaluación no tienen que ser necesariamente cuantitativos, también pueden tenerse en cuenta los cualitativos (estabilidad de los socios, autoempleo, etc.), todo dentro de un contexto de rentabilidad económica y financiera por supuesto.
- **Limitaciones:** Este es un parámetro marcado fundamentalmente por los resultados de las previsiones del nivel de demanda y del precio de venta al público, así como por la financiación obtenida.
- **Horizonte temporal:** El estudio financiero se realizará por un periodo mínimo de tres años.
- **Escenarios:** Este parámetro hace referencia al conjunto de hipótesis más concretas establecidas para el plan financiero, y su estudio se abordará en relación directa con el gasto, inversión, ingreso, etc. de que se trate.
- **Planes de Actuación:** definidos anteriormente.

Una vez tenidas en cuenta estas consideraciones previas, la elaboración de un Plan Financiero requiere la determinación de los siguientes elementos:

3.6.5.1. Planteamiento Financiero

Todos los elementos que se recogen o analizan, en éste y en los siguientes puntos, han de ser descritos en el Plan de Negocio de forma individualizada, con independencia de su posible reflejo en las tablas resumen.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

El Planteamiento Financiero de la empresa vendrá determinada por las diferentes políticas que se adopten a la hora de invertir y financiar dicha inversión. Dicho planteamiento se materializará en determinados elementos patrimoniales, que se agruparán dentro de sus respectivas masas patrimoniales de Activo y Pasivo. La relación que se establezca entre el activo y el pasivo es de vital importancia para la estabilidad a corto y largo plazo de la empresa.

Todo esto se concreta en el Plan de Inversiones: habrán de detallarse los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la Empresa:

- Inversiones en Inmovilizado Fijo:
 - Inversiones en Inmovilizado Material
 - Inversiones en Inmovilizado Inmaterial
 - Inversiones Financieras
 - Gastos Amortizables

- Inversiones en Inmovilizado Circulante:
 - Existencias iniciales
 - Realizable
 - Tesorería inicial.

Las Fuentes de Financiación de la empresa recogen los fondos de los que va disponer la empresa para lanzar su actividad. Debe indicarse de dónde proceden, cómo se consiguen, cuál es su reparto, qué garantías se aportan, en qué condiciones se obtienen y en qué plazo deben devolverse.

- Fondos Propios. En el lanzamiento de la actividad constituidos básicamente por la aportación inicial de los socios.

- Recursos ajenos:
 - Bancarios: tipo de crédito, plazo, cuantía, tipo de interés, garantías,....
 - Acreedores: de suministradores de maquinaria o equipos normalmente.

Puede ser conveniente a estas alturas, que se indique qué subvenciones o ayudas de inversión o de funcionamiento se van a solicitar para lanzar o mantener la actividad, si bien las aportaciones que se vayan a conseguir por esta vía no deben en ningún caso ser el motivo del lanzamiento del negocio y debe saberse que puede no obtenerse la cuantía solicitada y que el cobro de las mismas puede demorarse bastante.

**ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 6.5.
PLAN FINANCIERO - PRINCIPIOS PREVIOS**

Inversión Inicial
Fuentes de financiación básicas (Capital, Préstamos iniciales, etc.)

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- Cuadro de estimación Inicial de Fondos o Plan de Inversión Inicial.
- Fuentes de Financiación Iniciales o Plan Financiero Inicial.
- Plan de Inversión a tres años y Cuadro de Amortización Contable para los tres primeros años de actividad. Se debe indicar qué inversiones se van a hacer, en qué elementos se van a concretar y en qué fechas se van a realizar. En este cuadro se recogen además las Amortizaciones Acumuladas correspondientes a los diferentes elementos del Activo Inmovilizado.
 - Amortización Acumulada del Inmovilizado Material. AAIM.
 - Amortización Acumulada del Inmovilizado Inmaterial. AAIL.
 - Amortización Acumulada de los Gastos Amortizables. AAGA.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Importe	% / Inversión
Total Inmovilizado		
<u>Inmovilizado Material</u>		
Terrenos y bienes Naturales		
Edificios y Construcciones		
Instalaciones		
Maquinaria		
Utilillaje, Herramientas...		
Mobiliario		
Elementos de Transporte		
Equipos Informáticos		
Otro Inmovilizado Material		
<u>Inmovilizado Inmaterial</u>		
Aplicaciones Informáticas		
Arrendamientos Financieros		
Otro Inmovilizado inmaterial		
<u>Inmovilizado financiero</u>		
Fianza del local		
<u>Gastos Amortizables</u>		
De primer Establecimiento		
De Constitución		
Total Circulante		
<u>Existencias Iniciales</u>		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
Familia 1		
Familia 2		
<u>Realizable</u>		
Hacienda Pública IVA Sop.		
<u>Tesorería Inicial/Disponible</u>		
Total Activo		

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

Concepto	Importe	% / Inversión
Recursos Propios		
Capital		
Aportaciones no dinerarias		
Crédito de Accionistas		
Subvenciones		
Recursos Ajenos		
<u>Créditos Largo Plazo</u>		
Acreedores L.P. Financ.		
Otros Acreedores L.P.		
<u>Créditos a Corto Plazo</u>		
Acreedores C.P. Financ.		
Acreedores Comerciales		
Otros Acreedores C.P.		
Total Pasivo		

PLAN DE INVERSIÓN: 3 PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD

Inversión Previs- ta/Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Importe	Fecha	Importe	Fecha	Importe	Fecha

CUADRO DE AMORTIZACIÓN CONTABLE

Concepto	Fecha Adquisición	Valor Adquisición	% Amort. Anual	Cuota anual Año 1	Cuota anual Año 2	Cuota anual Año 3
Inmovilizado Material						
Edificios y construcciones			3%			
Instalaciones			10%			
Maquinaria			10%			
Uillaje, Herramientas, ...			20%			
Mobiliario			10%			
Elementos de Transporte			20%			
Equipos Informáticos			25%			
Otro Inmovilizado Material			50%			
Inmovilizado Inmaterial						
Aplicaciones Informáticas			25%			
Arrendamientos Financiero			20%			
Otro Inmovilizado Inmaterial			10%			
Gastos Amortizables						
De primer establecimiento			20%			
De constitución			20%			
Total Anual						

Explotación, Previsión de Ingresos y Gastos y Resultados.

El punto de partida de este punto va a ser un Pronóstico de Ventas. Debe indicarse cuáles son las previsiones de ventas de la empresa, pormenorizadas por meses y por tipos de producto, al menos el primer año. Puede ser útil considerar el número de productos que se venden y el precio de venta de cada uno de ellos. Este Pronóstico de Ventas se debió hacer previamente en el Plan de Marketing, punto 3.6.1.5 Plan de Ventas.

A partir de esta Previsión de Ingresos y de los Gastos Variables que correspondan, se deben obtener unas Cuentas de Resultados Previsionales.

Estas Cuentas de Resultados Previsionales deben incluirse como regla general para tres años. Recogerán los Ingresos y Gastos proyectados, y por diferencia los Beneficios estimados.

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- Pronóstico de Ventas, y Estacionalidad de las Ventas, estos cuadros se han recogido en el Plan de Marketing.
- Pronóstico de Costes Variables de la empresa.
- Cuenta de Resultados Provisional, año 1 y siguientes.

PRONÓSTICO DE COSTES VARIABLES DE LA EMPRESA

Costes Variables	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Familia 1														
Familia 2														
Familia 3														
Familia 4														
Familia 5														
Familia 6														
Familia 7														
Familia 8														
Total Compras	Total													
Transporte														
Comisiones														
Costes Varios	1%													
Costes variables de CV	Total													

ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Conceptos	Año 1	% / Ventas	Año 2	% / Ventas	Variación	Año 3	% / Ventas	Variación
Ventas Netas								
Costes variables de compra y venta								
Coste de las Ventas								
Margen Bruto S/Ventas								
Sueldos y Salarios								
Cargas Sociales								
Tributos: IAE, IBI, ...								
Suministros: Luz, agua, teléfono, gasoil								
Servicios profesionales independientes								
Material de oficina								
Publicidad y propaganda								
Primas de Seguros								
Trabajos realizados por otras empresas								
Arrendamientos								
Mantenimiento y reparación								
Dotación Amortizaciones								
Otros Gastos Explotación								
Total Gastos explotación								
Res. Ordí. Antes intereses e impuestos								
Ingresos financieros								
Gastos financieros								
Resultado financiero								
Res. Ordí. Antes Imp. (B.A.I.)								
+/- Res. Extraordinarios								
Resultado antes de impuestos								
Provisión Impuestos								
Resultado del Periodo								

Tesorería Previsional

Para el primer año conviene calcular los Flujos de Caja con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones reales de cobros y pagos: ello permitirá detectar posibles desfases de Tesorería que obliguen a recurrir a créditos a corto plazo o a alterar las previsiones de necesidades de financiación iniciales.

PLAN DE TESORERÍA

Año 1

I.V.A. Soportado al: 16%

I.V.A. Repercutido al: 16%

Todos los datos son con I.V.A. o impuesto equivalente

Costes Variables	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Total
Saldo inicial (1)													
Cobro de ventas													
Créditos obtenidos													
Otras entradas													
I.V.A. Repercutido													
Total entradas (2)													
Pago de compras													
Pago de costes variables de C. - V.													
Sueldos y Salarios													
Cargas Sociales													
Tributos: IAE, IBI, ...													
Suministros: Luz, agua, teléfono, gasoil													
Servicios profesionales independientes													
Material de oficina													
Publicidad y propaganda													
Primas de Seguros													
Trabajos realizados por otras empresas													
Arrendamientos													
Mantenimiento y reparación													
Gastos Financieros													
Devolución de préstamo													
Inversiones realizadas													
Otras salidas													
I.V.A. Soportado													
Total Salidas (3)													
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)													
Tesorería del período = (2)+(3)+(4)													
Saldo final = Tesorería del período + (1)													

08

Balances de Situación Previsionales

Correspondientes a cada uno de los ejercicios que se proyectan. El Balance Inicial o Año 0 es el de Inicio de la actividad.

BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo fijo								
Inmovilizado Material Neto								
Inmovilizado Inmaterial Neto								
Inmovilizado Financiero								
Gastos Amortizables								
Activo Circulante								
Existencias								
Realizable								
Tesorería								
Total Activo								
Recursos Propios								
Capital								
Reservas								
Pérdidas y Ganancias del ejercicio								
Pasivo exigible a largo plazo								
Entidades de crédito								
Otros Acreedores								
Pasivo exigible a corto plazo								
Entidades de crédito								
Acreedores comerciales								
Otros Acreedores								
Total Recursos Permanentes								
Total Recursos Ajenos								
Total Pasivo								
Fondo de Maniobra								

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total

Otras Previsiones Financieras

Incluimos el cálculo del Punto Muerto o Punto de Equilibrio y de algún otro ratio que se estime conveniente:

Suelen incluirse, entre otras, las siguientes ratios:

- Ratios de Rentabilidad.
- Ratios de Eficiencia.
- Ratios de Rentabilidad.
- Otras ratios de interés.

- VAN, o Valor Actual Neto.

Se calcula el valor, a fecha de hoy, de los flujos de fondos "C" que se estima que va a generar el proyecto, durante un número de periodos "n" descontando esos flujos a una Tasa de Descuento determinada "r".

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

- TIR, o Tasa Interna de Rentabilidad.

La Tasa Interna de Rentabilidad es la Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR viene representada por "r" en la siguiente fórmula.

$$0 = C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

- Plazo de Recuperación de la inversión o Payback.

Tiempo que tarda un proyecto en recuperar la inversión inicial efectuada.

$$\text{Periodo de Recuperación} = \text{Inversión Inicial} / \text{Flujo Anual}$$

- Punto Muerto o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad.

- En unidades

$$\text{Gasto Fijos} / (\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Gasto Variable Unitario})$$

- En pesetas

$$\text{Gasto Fijos} / (1 - \text{Gasto Variable por peseta vendida}) = \\ \text{Gastos Fijos} / \text{Margen Bruto por peseta vendida}$$

En los casos de PYMES, y muy especialmente en las de nueva creación, el elemento crítico suele ser la liquidez; una PYME no cierra porque haya equivocado el ROI, el VAN, el TIR o cualquier otro índice, por importantes que éstos puedan ser; una PYME desaparece porque un buen día no hay dinero en caja para pagar la nómina o para pagar a los proveedores; la consecuencia es que el aspecto que más se va a valorar del Plan de Financiero va a ser, con diferencia, la Tesorería; sólo después de que ésta garantice que no va a haber problemas de liquidez se entrarán a valorar los demás elementos.

3.2.7. ETAPA 7. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Es importante que el empresario establezca las actividades a realizar para poder implantar su proyecto de empresa y cumplir los objetivos que en él se contemplan.

Deben incluirse las actividades o acciones más relevantes en el desarrollo de una compañía y la fecha en que se prevé que sucedan, así como el responsable de la realización de cada actividad.

Se recomienda que se indiquen las fechas de forma concreta, y en el caso de empresas de nueva creación, contemplando los meses a partir del inicio de cualquier gestión relacionada la actividad empresarial.

En el desarrollo de una empresa nueva se pueden considerar hechos relevantes:

- Acuerdos de financiación
- Adquisición o alquiler de locales
- Contratación de personal
- Desarrollo de un prototipo de producto o servicio
- Primer test de mercado
- Comienzo de fabricación o prestación y ventas

Sin embargo, la importancia de cada hecho estará condicionada por la naturaleza del negocio. Por ejemplo la ubicación de un negocio y la negociación de un contrato de arrendamiento no serán cruciales para una empresa que no tenga una sede social o una ubicación física concreta.

De cara a la planificación es muy conveniente preparar programas más detallados para guiar y controlar la puesta en marcha.

Este detalle no es necesario incluirlo en el Plan de Negocio, aunque ayudará al empresario a realizar una implantación más práctica y metódica de sus estrategias y actividades.

En cualquier caso, y al aplicar el Calendario de Implantación, se debe guardar una cierta flexibilidad y no ser especialmente ambicioso, ya que frecuentemente aparecen contingencias que son difíciles de prever.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 7: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Acciones a realizar:													
<ul style="list-style-type: none"> - Acción 1 - Acción 2 - Acción 3 - Acción 4 - Acción "n" 													
Calendario de las acciones	Responsable	Meses											
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Acción 1 - Acción 2 - Acción 3 - Acción 4 - Acción "n" 													

3.2.8. ETAPA 8. VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

En esta última etapa del Plan de Negocio pueden contemplarse varios aspectos:

Coherencia del Plan

Se trata de comprobar la adecuación externa del plan, en el sentido de que los objetivos de venta son alcanzables en el mercado seleccionado. La adecuación interna, supone que las acciones programadas pueden realizarse, permiten alcanzar los objetivos y están coordinadas entre las distintas áreas de la empresa (compras, operaciones, ventas, cobros, etc.).

Viabilidad del Plan

Es un resumen de los resultados previstos poniendo de manifiesto la Rentabilidad Económica (Cuenta de Resultados) y la posibilidad financiera del plan (Inversiones - Financiación y Tesorería). Estos resultados previstos deben de estar de acuerdo con los objetivos expresados en el punto 5.2. de esta Guía.

Control del Plan

Puede establecerse aquí qué datos básicos de gestión de la propia empresa se van a controlar para detectar las desviaciones de la realidad en cada período, respecto al Plan (y muy especialmente el Presupuesto Financiero), buscar las causas, diseñar alternativas para compensar las desviaciones o paliar su efecto negativo y ponerlas en marcha. En algunas empresas la disposición analítica para este seguimiento se conoce como "Cuadro de Mando". Supone un "seguimiento activo" de los resultados.

El autocontrol que realiza la empresa puede complementarse con la información que elabora una asesoría externa (gestoría, auditoría, consultoría, etc.).

Plan de Contingencias

Aquí, pueden presentarse las posibles amenazas no contempladas en el escenario del Plan, y las acciones alternativas a emprender si se presentan estos imponderables. Se trata de proteger los "pilares vulnerables" del plan.

Planes a Largo Plazo

Son líneas de actuación previstas para el futuro, después de la puesta en práctica del actual plan, aún sin fechas concretas y pendiente de cuantificación.

ESQUEMA PROPUESTO PARA LA ETAPA 8: VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

A. Coherencia del Plan (con relación al mercado e interna)
B. Viabilidad Económica y Financiera
C. Seguimiento de la Actividad (resultados a controlar)
D. Plan de Contingencias (acciones alternativas)
E. Planes a Largo Plazo

4 ORIENTACIÓN PROFESIONAL

4.1. LAS EMPRESAS Y SU PROCESO DE SELECCIÓN

4.1.1. INTRODUCCIÓN

1º: La empresa o el departamento de Recursos Humanos tendrá que detectar la vacante a cubrir:

- Puestos de la parte baja de la pirámide que se cubre todos los años.
- Puestos nuevos.
- Puestos que han quedado vacantes.

2º: Presupuesto que tenemos disponible para la función de selección y actuar al efecto.

3º: Iniciar el proceso de selección.

Definición de necesidades:

- Definición de vacantes.
- Desarrollo del perfil.
- Formación, idiomas, informática, idiomas
- Competencias personales
- Funciones del puesto, remuneración, temporal o estructural.
- Decisión de la fuente de reclutamiento o cómo se va a realizar la búsqueda.
- Portales de empleo, anuncio en prensa, head hunter, ETT, etc..
- Y..... ESPERAR LA RECEPCIÓN DE CV'S

Fuentes de reclutamiento

- Los propios trabajadores.
- Base de datos de la empresa. Reclutamiento espontáneo.
- Candidatos recomendados o referidos.

- Universidades y/o Escuelas de Negocio.
- Oficinas de empleo.
- ETT's.
- Outplacement.
- Empresas de selección y búsqueda Directa. Cazatalentos.
- Consultoras de Recursos Humanos especializadas en selección.
- Anuncios en prensa.
- Portales de empleo. (internet)
- Web Corporativa.

Identificación de candidatos:

Una vez recibidos los currículums.....

- Comprobar si éstos se adecúan al perfil. 4Preselección de candidatos
- Determinar que proceso de selección es el que vamos a realizar para este perfil
- Test psicotécnicos , pruebas de idioma, dinámica de grupo, test de personalidad, assessment center, entrevistas personales.....

¿Qué proceso de selección?

En base al perfil que se vaya a seleccionar, elegiremos un proceso u otro.

Pruebas de selección

- Test de inteligencia.

Evalúan la capacidad mental de las personas, así como su capacidad para razonar y aplicar sus capacidades y conocimientos (razonamiento, memoria, habilidad numérica, percepción o rapidez mental).

- Test de personalidad.

Evalúan rasgos determinados por el carácter, temperamento, intereses y actitudes, así como rasgos de la personalidad.

- Pruebas de idiomas, informática...
- Dinámica de grupo

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Prueba diseñada para ver la capacidad de trabajo en equipo ante un proyecto común.

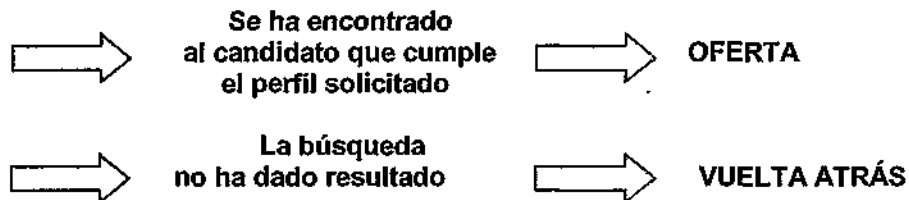
- Entrevista personal

Técnica de selección por excelencia.

- Assessment Center

Sistema de evaluación múltiple que se suele utilizar para cubrir puestos directivos y profesionales de alta cualificación.

Toma de decisión



Oferta y firma del contrato

Se le ofrecerá al candidato la posibilidad de aceptar o negociar la oferta que hace la empresa.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo llega el momento de la firma del contrato.

Por último llegará la incorporación de la persona a la empresa y su acogida. Muchas de las empresas tienen un curso de acogida para las personas que se incorporan en la organización.

En este curso se suele dar información general de la empresa, procedimientos, manejo de las herramientas informáticas, quién es quién, etc...

¿Qué buscamos en una empresa?

- Buen ambiente de trabajo
- Desarrollo profesional
- Equilibrio entre la vida personal y profesional
- Seguridad, estabilidad
- Formación

- Salario
- Tipo de actividad
- Empleabilidad
- Prestigio en la empresa
- Posibilidad de trabajar en el extranjero

Características a tener en cuenta

- Prestigio en la comunidad de negocios
- Cuota de mercado
- Clientes: número y tipo
- Vanguardia en conocimiento y tecnología
- Metodología de trabajo
- Ámbito de actuación internacional
- Concienciación social
- Desarrollo futuro: carrera
- Reconocimiento de la aportación individual y de Grupo
- Inversión en formación
- Importancia del ambiente organizativo - trabajo en equipo
- Cultura - Valores - Ética profesional

Antes de empezar.....

- Buscar información de la empresa:
 - Sector, actividad, proyectos, tipología de clientes
 - Formación, desarrollo profesional, banda salarial, plantilla, edad media, etc.

¿Qué puestos ofrece? ¿Qué perfil requieren? ¿Se ajustan al mío?
- Fuentes de reclutamiento
 - Anuncios en prensa
 - Internet
 - Departamento de RR.HH. de empresas
 - Foros de empleo, bolsas de trabajo y Colegios profesionales

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- ETT's
- Empresas de selección
- I.N.E.M.
- Contactos personales y profesionales

4.1.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN

Elaboración del currículum

- Carta de presentación
- Curriculum Vitae
 - Datos personales
 - Formación Académica
 - Formación Complementaria
 - Experiencia Profesional
 - Otros conocimientos
 - Otros datos de interés
- Anexos: Expediente Académico

Carta de Presentación

- Párrafo introducción: Con referencia al anuncio, a la petición de la bolsa de trabajo, por indicación de Don XXX, etc.
- Segundo párrafo: Descripción de mis cualidades o competencias: Mi formación y experiencia, ¿qué competencias me han aportado?.
- Tercer párrafo: Mi objetivo profesional: ¿qué voy buscando?, tipo de empresa, posición, funciones a desarrollar, etc.
- Cuarto párrafo: Información de la empresa a la que envías la carta, por qué me interesa y cómo encaja con mi objetivo profesional.
- Quinto párrafo: Quedo a su disposición para una posible entrevista y despedida.

¿ Qué debemos tener en cuenta al hacer una Carta de Presentación?

- Adapta el lenguaje al trabajo y a la compañía, conservando tu estilo y personalidad
- Haz énfasis en tus capacidades, en lo que puedes aportar a la compañía
- Especifica siempre el trabajo que solicitas
- Precisa el origen de tu solicitud (un foro de empleo, un anuncio en el periódico etc.)
- Intenta guardar un equilibrio, no seas excesivamente formal o informal

- Debe ocupar una página como máximo
- No imprimas las dos caras de una hoja
- Utiliza una secuencia clara y lógica de párrafos

Evita

- Que la carta de presentación sea una versión redactada de tu CV
- Utilizar las descripciones de la compañía
- Errores de ortografía sintaxis o gramática
- Tachaduras y uso de "Típex" en una carta de presentación manuscrita
- Una escritura desordenada y párrafos "desnivelados"

Piensa en otras opciones que muestren tu forma de ser, tu creatividad, que llame la atención,... ; se diferente

Currículum Vitae

Formato de un Currículum

- Datos Personales
 - Nombre y Apellidos
 - Domicilio (Calle, número, piso, letra, código postal, localidad)
 - Teléfono/s de contacto
 - Dirección de Correo Electrónico
 - D.N.I. + letra
 - Fecha y lugar de nacimiento
 - Estado Civil
 - Carnet de conducir. Vehículo propio
- Formación Académica
 - Enseñanza durante Bachillerato
 - Centro y fechas
 - Resultado (calificaciones)
 - Enseñanza Universitaria / Módulos
 - Título obtenido (o el que se va a obtener)
 - Especialidad, si la hubiese
 - Centro, Escuela, Facultad y Universidad
 - Fechas: de cuándo a cuándo

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Calificación media
- Pendiente o no del PFC (si procede)
- **Formación Complementaria**
 - Otros estudios de interés
 - Masters
 - Estudios de postgrado
 - Cursos de especialización
 - Cursos monográficos no reglados (si son interesantes para el puesto)
 - Enseñanzas extraacadémicas
- **Experiencia Profesional / Práctica**
 - Nombre de la empresa y sector al que pertenece (si no es muy conocida)
 - Puesto ocupado
 - Funciones y tareas realizadas
 - Duración (fechas)
 - Aportación cualitativa
- **Otros conocimientos**
 - Informática
 - Sistemas operativos
 - Lenguajes de programación
 - Aplicaciones manejadas (específicas, ofimática, etc.)
 - Cursos realizados / Competencias
 - Idiomas
 - Nivel de comprensión, hablado y escrito; nivel técnico
 - Cursos / estancias en el extranjero
 - Títulos obtenidos
- **Otros datos de interés**
 - ¿Qué haces en tu tiempo libre?
 - Aficiones
 - Actividades extra académicas / profesionales
 - ¿Cómo eres? ¿Qué competencias tienes?
 - Características personales y profesionales

Algunos consejos prácticos

- Parte siempre de un original
 - Realizado por ordenador
 - Blanco y negro
- Facilita la labor del lector / evaluador
 - Utiliza una estructura clara y sencilla
- Adjunta fotografía tamaño carnet
- Sé conciso y breve
 - No más de 3 páginas (incluyendo la carta de presentación)
- Sé realista
 - Soporta lo que digas

Evita

- Huecos cronológicos en el currículum
- Ser excesivamente técnico. El currículum debe ser perfectamente comprensible para una persona que no tenga ningún conocimiento de la materia
- Evita utilizar demasiadas abreviaturas sin explicación, excepto cuando se refieren a la titulación y la formación

4.2. LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las pruebas de selección, son herramientas que nos ayudan a evaluar las características de los candidatos a seleccionar. Estas pruebas, siempre tienen un sentido prospectivo, es decir, sirven para predecir comportamientos futuros.

Existen diferentes tipos de pruebas, se aplica una u otra, dependiendo del puesto a seleccionar, de los aspectos que deseemos medir.

Las pruebas de selección más utilizadas :

- LOS TEST (Psicotécnicos y Psicométricos)
- PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS
- PRUEBAS DE IDIOMAS
- TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

EMPREDEDOR UNIVERSITARIO

- PRUEBAS PROFESIONALES
- LOS ASESMENT CENTER
- LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN
- ETC....

4.2.1. LOS TESTS

Definición

Los test, surgen de la necesidad de comparar las diferencias entre los distintos individuos, tanto físicas, intelectuales y de personalidad, estableciendo en qué y cuánto varía la capacidad o aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación

Tipos

- Pruebas Psicotécnicas

Miden y evalúan el desempeño en factores muy diversos que van desde el manejo de series de números, figuras y letras, hasta el razonamientos visoespacial o la memoria.

- Pruebas psicométricas

Sirven para valorar de una manera técnica y rigurosa la inteligencia o aptitudes específicas que una persona necesita para desempeñar con éxito un determinado trabajo.

Pruebas psicotécnicas

- Test de Inteligencia. Evalúan la capacidad mental de las personas, así como su capacidad de razonar y aplicar sus capacidades y conocimientos.
- Test de Aptitudes. Evalúan las características potenciales de una persona, ya sean innatas o adquiridas para hacer o reaccionar ante algo. Se refieren a orientación espacial, memoria, destreza motora...
- Test de Personalidad. Evalúan rasgos determinados por el carácter, temperamento, intereses y actitudes, así como rasgos de la personalidad: frustración, ansiedad...

Recomendaciones

- Controla los nervios, será más fácil concentrarte.

- Lleva el material apropiado, aunque lo proporcione la empresa: bolígrafo, calculadora etc.
- Controla el tiempo. Siempre es limitado.

4.2.2. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Definición

Evalúan el grado de conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio o práctica, necesarios para desempeñar las tareas que implica el puesto. Se recomienda su uso para puestos de nivel medio y oficios profesionales

Tipos

- Orales (preguntas y respuestas verbales)
- Escritas (preguntas y resolución de problemas escritos)
- Realización (ejecución de un trabajo)

En cuanto al área de conocimiento se pueden clasificar en

- Pruebas de conocimientos generales
- Pruebas específicas

Recomendaciones

- Si previamente te han informado del contenido de la prueba, afianza conocimientos sobre esa materia.
- Controla tus nervios.
- Infórmate si es necesario llevar material de apoyo: calculadora, diccionario etc.

4.2.3. PRUEBAS DE IDIOMA

Objetivo

Cuando el conocimiento del idioma tiene importancia para el puesto que se va a desempeñar, lo normal es que se realicen unas pruebas para determinar tu nivel de idioma.

Tipos

- Test de idiomas.
- Conversación.
- Traducción inversa.

Recomendaciones

- Si dispones de tiempo para prepararte, apúntate a unas clases de conversación intensiva los días previos a la entrevista.
- Si no puedes contratar unas clases particulares, prepárate la entrevista grabándote a ti mismo en video o en audio.
- Anticípate a las preguntas que te puedan hacer y ensaya las respuestas

4.2.4. TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Objetivo

Se trata de que el candidato interactúe, normalmente, en una situación relacionada con el puesto de trabajo que tendrá que desarrollar en la empresa, o en una situación similar donde podemos evaluar las competencias que requiere el puesto de trabajo.

Tipos:

- Dinámicas de grupo.

Interacción puntual entre varias personas, comúnmente dirigida por dos moderadores y en la que se puede observar tanto la conducta verbal como la no verbal de los participantes en grupo.

Objetivo

Se incluye como una fase más de la selección cuando es relevante obtener información que ayude a predecir la conducta social de los candidatos en entornos de trabajo de equipo y relación con cliente.

Tipos

- Situacional (varios tipos)
- No situacional o dinámica abierta

Características personales evaluables:

Dependiendo del perfil buscado y del tipo de dinámica, se pueden evaluar algunas de las siguientes variables:

- Razonamiento: Capacidad de argumentación, coherencia, aportación de nuevas ideas, estructuración de las mismas.
- Liderazgo: Representatividad de las aportaciones, influencia en el grupo.
- Sociabilidad: Empatía, nivel de escucha, aportación al buen clima.
- Soltura en la comunicación: Claridad expositiva, nivel de vocabulario.
- Imagen personal: no es sólo la vestimenta.

- Otras: Capacidad persuasiva, lógica, capacidad de síntesis, orientación a la solución de problemas, orientación al proceso, entre otras, en función del puesto y del contenido de la dinámica.

Recomendaciones

- Se tú mismo, no intentes aparentar lo que no eres
- Apréndete el nombre de los integrantes del grupo
- Lanza preguntas, saca nuevos puntos de vista
- Sonríe, muestra empatía
- Argumenta absolutamente todo lo que digas
- Muestra motivación, participa activamente
- Trata de llegar al objetivo, intenta conseguir resultados
- "Mójate" y toma decisiones
- Trata de integrar a todos los miembros del equipo
- No mires a los evaluadores, sino al grupo
- No intentes ser el centro de atención
- No impongas ideas, argumenta y razona
- No cortes a compañeros, ten una actitud activa y colaboradora
- No utilices un lenguaje demasiado coloquial ni subas el tono de voz
- No lances opiniones sin acompañarlas de razonamientos
- No te quedes callado sin participar en la dinámica
- No critiques las ideas de tus compañeros, complétalas
- No seas negativo

▪ Role-Play

Consiste en simular una situación interactiva entre dos profesionales.

Objetivo

La mayoría de los trabajos desarrollados demandan habilidades de relación interpersonal, siendo ésta una de las mejores técnicas para evaluar competencias de este ámbito.

Para su correcto desarrollo y evaluación, deben intervenir en el mismo tres personas: el candidato o participante, el actor o candidato ficticio, y el evaluador.

Método de Evaluación

Se le da al participante un breve escrito con una situación ficticia a desarrollar las más habituales son:

- Entrevista de evaluación del desempleo
- Entrevista comercial o de venta de un producto
- Entrevista de negociación
- Entrevista para la resolución de una situación conflictiva



Características personales evaluables

- Liderazgo
- Negociación
- Autocontrol
- Flexibilidad
- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Evaluación del desempeño

4.2.5. ASSESSMENT CENTER

Definición

Sistema de evaluación múltiple compuesto por varios participantes y observadores, en el que se utilizan diversas técnicas para evaluar las competencias y características personales de los participantes.

Técnicas

Las técnicas que pueden desarrollarse en un Assessment Center son las siguientes:

- Los tests (Psicotécnicos y Psicométricos)
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de idiomas
- Técnicas de simulación
- Pruebas profesionales
- Análisis grafológico
- Los Assessment Center
- Las entrevistas de selección
- Etc....

Objetivo

Evaluar las habilidades que poseen los candidatos e identificar su potencial, de tal forma que pueda preverse el rendimiento que va a tener la persona en un puesto de trabajo determinado.

Aplicaciones

- Selección y reclutamiento

- Promoción a puestos de responsabilidad de gestión
- Evaluación del potencial de gestión
- Planificación de carreras
- Reclutamiento de candidatos – Profesionales para programas de management
- Detección de necesidades de formación

Fases del Assessment Center

- 1. PRESENTACIÓN del coordinador, observadores, motivo de la prueba, desarrollo de la actividad, etapas y tiempos de cada una de ellas.
- 2. PRESENTACIÓN DE LOS CANDIDATOS PARTICIPANTES.
- 3. ACTIVIDAD GRUPAL donde se realizan las pruebas de interacción grupal.
- 4. CIERRE DE LA ACTIVIDAD, donde los candidatos realizan una auto-evaluación de su actuación en los distintos momentos de la actividad, y el coordinador puede devolver sus impresiones sobre aspectos inherentes al proceso grupal. En este momento se informará de cómo continúa el proceso de selección, y el modo en el que se informará de los resultados de la evaluación.

Recomendaciones

- Escucha con atención las instrucciones que recibas y lee con atención el material escrito que te vayan dando.
- No realices ninguna prueba si tienes dudas sobre la misma, pregunta antes de actuar. Trata de concentrarte al máximo en cada prueba, elimina cualquier elemento de distracción. Gestiona los recursos y el tiempo de forma óptima, realizando los ejercicios aprovechando al máximo los mismos.
- Muestra interés, participa activamente.
- Trata de llegar al objetivo, intenta conseguir resultados positivos.

4.2.6. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Definición y objetivo

Es el encuentro de dos o más personas con un objetivo común: La incorporación del candidato al entorno de la organización.

El objetivo es obtener información suficiente acerca de las actitudes, aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, para predecir si una persona se integrará en la

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

organización y podrá desempeñar con éxito las responsabilidades y funciones del puesto en cuestión.

Tipos de entrevista

▪ Curricular:

Se basa en la revisión de currículum , para determinar objetivamente el valor de los datos aportados, Se centra en los requisitos duros del puesto.

▪ Basada en competencias o de incidentes críticos:

Consiste en indagar en el comportamiento que el individuo tuvo en determinadas circunstancias pasadas, ya que, la percepción o evidencia de una serie de competencias en el candidato, nos permite evaluar su grado de adecuación al puesto.

▪ Individuales, grupales:

Dependiendo del número de entrevistadores que estén presentes en la entrevista.

▪ Telefónica:

Entrevista a través del teléfono o de video conferencia. No presencial.

Objetivo de las partes:

▪ Entrevistador:

- Detectar si el candidato es adecuado para el puesto.
- Corroborar la información obtenida en las anteriores fases del proceso de selección.
- Identificar si está motivado para el desempeño del puesto, y si posee potencial para desarrollarse hacia otros de mayor responsabilidad.
- Proporcionar al candidato información sobre el puesto, empresa, etc...

▪ Entrevistado:

- Conseguir información relativa al puesto para ver si cumple sus expectativas.
- Demostrar que es la persona adecuada para el puesto, y conseguir ser contratado.

¿De qué se habla en una entrevista?

- Formación académica
- Experiencia profesional
- Definición del perfil humano
- Evaluación de las aptitudes profesionales y personales (puntos fuertes y débiles)

- Motivaciones: objetivos profesionales a corto y a largo plazo Ambiente socio-familiar
- Aficiones y tiempo libre
- Dudas e inquietudes del candidato (ruegos y preguntas)

Consejos prácticos

- Planificación y preparación
 - Conócete y prepárate: ¿quién soy? ¿qué soy? ¿qué quiero? ¿por qué? ¿qué habilidades me requieren? ¿las cubro?
 - Asegúrate de los datos necesarios: lugar, persona que os va a entrevistar, teléfono, día, hora, planta, etc.
 - Sé puntual.
 - Cuida imagen y formas: ve acorde con el entorno.
 - Lleva información sobre la empresa y del sector en el que opera: folletos, prensa, internet, personas de la empresa, etc.
 - Lleva preparado un primer monólogo.???????
- En el día "D"
 - Primera impresión: primordial y determina el resto. El "taxímetro" se pone en marcha y todo cuenta.
 - Expresión corporal, tono de voz, fluidez verbal, nerviosismo.
 - Estrecha la mano de manera franca y segura.
 - Mirada directa.
 - Desarrollo de la entrevista: tranquilízate y convence.
 - **Sé tú mismo**, serás un candidato más sólido.
 - **Véndete** a ti mismo, sé transparente y realista.
 - Asume tus defectos, demostrarás que te conoces.
 - Ten las ideas claras.
 - Transmite bien los mensajes. Huye de los monosílabos, términos de moda, frases hechas. Utiliza un vocabulario adecuado.
 - Cuida la comunicación no verbal.
 - Argumenta y razona todo lo que digas, no des meras opiniones.
 - Responde a las preguntas de manera directa, piensa en datos concretos, no te vayas por las ramas.
 - Haz buenas preguntas. "Entrevista al entrevistador".
 - **No contestes** a una pregunta si no la has entendido bien, pide que te la aclaren.
 - No utilices expresiones como "no lo se", muéstrate seguro.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Distingue a las personas de Recursos Humanos de aquéllas pertenecientes al departamento que desea cubrir el puesto.
 - **Se ético:** no reveles datos confidenciales, no seas indiscreto, muéstrate como un auténtico profesional.
 - Muestra motivación por la empresa
- Y después ... ¿QUÉ?
 - Saca conclusiones: ¿siguiente fase? ¿tiempo? ¿encaja mi perfil con el puesto?
 - No hagas preguntas o comentarios impertinentes:
 - ¿Qué te he parecido?
 - ¿Qué tal me ha salido la entrevista?
 - Despidete con calidez y agradece la oportunidad brindada: aunque el resultado sea negativo, te habrá ayudado para la próxima entrevista.
 - Repasa la entrevista y analiza tus errores y aciertos para la próxima vez.
 - Puedes enviar una carta de agradecimiento.

5 YACIMIENTOS DE EMPLEO

5.1. INTRODUCCIÓN

5.1.1. LOS NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO Y EL LIBRO BLANCO

El Libro Blanco *"Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el Siglo XXI"*, además de elaborar un análisis de la situación económica de la Unión Europea, propone una serie de pistas para entrar en el próximo milenio afrontando el problema del desempleo.

La relativamente escasa capacidad de generar empleo de la economía europea frente a la estadounidense o la japonesa se pone de manifiesto en sus respectivas tasas de empleo: el 62% en la UE frente al 72% en EEUU y Japón. Para compensar esta diferencia habría que crear en la UE unos 24 millones de empleos. Una clave fundamental para entender esas distancias entre la UE, EEUU y Japón hay que buscarla en el sector servicios (en su volumen y en sus características).

Es en este contexto donde hay que centrar el análisis de los "nuevos yacimientos de empleo". Las profundas transformaciones sociales que nuestras sociedades viven en este fin de siglo tienen una notable repercusión en el sistema productivo. De algunas de esas transformaciones se derivan nuevas necesidades humanas que siguen, en buena medida, insatisfechas.

Uno de los rasgos que señala el Libro Blanco para explicar la insuficiente creación de empleo en la Unión Europea es la incapacidad para responder a estas nuevas necesidades individuales y colectivas.

Estas necesidades nuevas se pueden ordenar en cuatro grandes apartados: **"vida diaria"**, **"mejora de la calidad de vida"**, **"cultura y ocio"** y **"protección del medio ambiente"** que a su vez recogen 17 ámbitos de estos "nuevos yacimientos de empleo":

- Los servicios de la vida diaria:
 - 1. Los servicios a domicilio
 - 2. El cuidado de los niños
 - 3. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación
 - 4. La ayuda a los jóvenes en dificultad y la inserción

- Los servicios de mejora del marco de vida:
 - 5. La mejora de la vivienda
 - 6. La seguridad
 - 7. Los transportes colectivos locales
 - 8. La revalorización de los espacios públicos urbanos

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- 9. Los comercios de proximidad
- Los servicios culturales y de ocio:
 - 10. El turismo
 - 11. El sector audiovisual
 - 12. La valorización del patrimonio cultura
 - 13. El desarrollo cultural local
- Los servicios de medio ambiente:
 - 14. La gestión de los residuos
 - 15. La gestión del agua
 - 16. La protección y el mantenimiento de las zonas naturales
 - 17. La normativa, el control de la contaminación y las instalaciones correspondientes

A estos ámbitos se podrían añadir otros campos donde se está generando una dinámica favorable a la creación de empleo como la agricultura ecológica y a la industria agroalimentaria de carácter artesanal, la restauración de la obra pública, las energías alternativas o el movimiento de las Organizaciones No Gubernamentales.

Los 17 ámbitos de los "nuevos yacimientos de empleo" son muy diversos entre sí. Unos tienen un carácter sectorial (turismo), otros son horizontales para el conjunto de la economía (nuevas tecnologías). Unos son "servicios" pero otros suponen la transformación del sector secundario (como la rehabilitación de vivienda y de cascos antiguos). Algunos reflejan las transformaciones del Estado de bienestar y otros son el reflejo de los problemas que genera el desempleo (como la ayuda los jóvenes en dificultad). Algunos de estos nuevos yacimientos están al abrigo de la competencia internacional por la necesaria proximidad que ha de producirse entre el prestador de los servicios y el beneficiario de los mismos y esto facilita la definición de políticas que estimulen su organización como "mercados" y su potencialidad en la creación de empleo. Algunos son "servicios de proximidad" en sentido estricto mientras que otros sólo lo son en un sentido muy amplio y otros no son incluíbles en esa clasificación. Cabe decir que los "nuevos yacimientos de empleo" se ubican en la encrucijada de los cambios sociales, productivos y políticos actuales.

En la mayoría de los "nuevos yacimientos de empleo" no se genera espontáneamente un "mercado"; algunos de esos "cuasi-mercados" encuentran serias dificultades para articularse sin apoyos públicos, sean jurídicos, organizativos y/o financieros. De ahí que ya en el Libro Blanco se plantee la conveniencia de estimular al mismo tiempo la demanda y la oferta para superar esa dificultad y articular un mercado que dé respuesta a esas necesidades sociales insatisfechas.

5.1.2. LOS "NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO" EN ESPAÑA:

Las transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas que han tenido lugar en España en los últimos veinte años han sido de una gran trascendencia y han modifi-

cado las estructuras socioeconómicas. Con esos cambios España se ha acercado a los modelos y pautas de comportamiento característicos de los Estados miembros de la Unión Europea y en la actualidad tiene ante sí los mismos desafíos y retos que el resto de los Estados de la Unión. Pero un elemento diferencial relevante es que esas transformaciones económicas y sociales se han llevado recientemente y en un plazo más corto que en otros Estados. Uno de los campos donde estas especificidades sociales y económicas españolas se manifiestan es en la configuración general del sector servicios y los ámbitos de los "nuevos yacimientos de empleo" (Cachón, Collado y Martínez, 1996).

En España, como en el resto de las economías occidentales, el sector "servicios" ha ido ganando peso.

En España, algunas de las transformaciones sociales y la toma de conciencia de determinados problemas sociales han comenzado con cierto retraso respecto a los países más desarrollados, pero en la actualidad se manifiestan de modo acelerado y quizás con una incidencia social y económica relativamente mayor que en otros países de la Unión.

La pregunta clave que debemos plantearnos es *¿en qué sectores hay objetivamente más posibilidades de empleo?*

Para identificar esos "nichos profesionales" existen diversas fuentes:

- La Comisión de Empleo en la Unión Europea.
- El Instituto Nacional de Empleo (INEM).
- El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
- El Ministerio de Economía y Hacienda.
- Las Consejerías de Trabajo.
- Otros organismos, entidades y expertos en el mercado de trabajo: Fundación Encuentro, Fundación Universidad-Empresa, Infoempleo, Instituto Psicológico de Asesores (IPA), etc...

5.2. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

5.2.1. ¿QUÉ SON?:

Siguiendo a Jiménez, Barreiro y Sánchez (1998) podemos definir los nuevos yacimientos de empleo como "aquellas actividades destinadas a satisfacer nuevas necesidades sociales que actualmente se configuren como mercados incompletos, que sean intensivas en el empleo y que tengan un ámbito de producción / prestación definido en el territorio.

Los constantes cambios de la sociedad moderna están provocando el afloramiento de profesiones emergentes. Estos nuevos hábitos sociales se pueden satisfacer creando actividades económicas que provean los servicios necesarios. Además, estas actividades tienen la importante característica de ser intensivas en empleo y, por tanto, su desarrollo tendrá un efecto directo sobre la creación de empleo superior al de las actividades tradicionales.

Los nuevos yacimientos de empleo se presentan como una lista abierta a nuevas actividades que cumplan dos requisitos:

- Que satisfagan necesidades no cubiertas
- Que su desarrollo tenga un alto contenido en empleo.

5.2.2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

- Son actividades destinadas a satisfacer nuevas necesidades sociales.
- Se configuran dentro de mercados incompletos o irregulares.
- Tienen un ámbito de producción y prestación territorialmente definido en espacio local.
- Son intensivos en mano de obra, de lo cual se deriva en muchos casos las bajas tasas de productividad.
- Requieren en su inicio de una organización de la oferta y la demanda en el mercado.
- Impulsada desde las instancias públicas.
- Muy diferentes de los servicios tradicionales.

Concretamente, centrándonos en el *Plan Nacional de Valorización del Programa Leonardo Da Vinci (1995-1999)*, las tres características más singulares respecto a la oferta de actividades y servicios de los NYE son:

- Las microempresas (empresas de hasta 10 trabajadores) son claramente mayoritarias en la mayoría de sectores de actividad. Sólo algunos de los sectores en los que intervienen grandes escalas de demanda como las compras públicas o en los que las infraestructuras requeridas son de gran dimensión han aparecido grandes empresas, aún así estas no representan la mayoría de la producción ni de la ocupación. Por un lado la implantación territorial de muchas de estas actividades (servicios de proximidad o actividades vinculadas al territorio), por otro lado el bajo nivel de estandarización en los servicios, motiva esta atomización de la oferta. Esa atomización a su vez puede entenderse como una virtud en la medida en que se adapta a la singularidad de las oportunidades de los nuevos filones de empleo y por tanto puede entenderse como una característica que será bastante permanente en muchos de los ámbitos de los NYE.

- El tercer sector constituye una parte importante y decisiva de la oferta de actividades y servicios, en especial aquellos relacionados con la atención a las personas, a la cultura y el ocio. El desarrollo del tercer sector es un fenómeno estructural de las sociedades avanzadas, siendo éste un sector más permeable a las nuevas necesidades sociales y a responder a su satisfacción mediante formas de organización más adaptadas y complejas que las que tradicionalmente ha provisto el sector público o mercantil.
- Falta de articulación de los diversos oferentes. La insuficiente estructuración de la oferta se explica por el déficit de regulación en el que muchos de estos sectores se desarrollan, por el carácter débil e incompleto de muchos de los mercados en los que se actúa, y porque en los sectores emergentes con demanda más consolidada y solvente, existen estrategias empresariales legítimas opuestas que no confluirán hasta que se produzca una cierta consolidación del mercado, permitiendo así el establecimiento de una mayor interrelación empresarial en el sector.

5.2.3. FACTORES QUE GENERAN SU APARICIÓN

Las profundas transformaciones sociales que se han producido en Europa, y particularmente en España en los últimos 20 años, tienen una notable repercusión en el sistema productivo. Algunas de esas transformaciones producen nuevas necesidades humanas, individuales o colectivas. En otros casos es a través de la mediación de la toma de conciencia de problemas generados por estas sociedades como llegan a aparecer "necesidades" nuevas que plantean demandas sociales relevantes. Los cambios más relevantes son:

- La inversión de las pirámides de población.
- La extensión de los sistemas educativos.
- La incorporación de la mujer al mercado de trabajo.
- La transformación de las estructuras familiares.
- El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y de los medios audiovisuales.
- Los cambios de las pautas de consumo, de uso del tiempo social y de las demandas del ocio y la cultura.

Tanto en Europa como en España puede constatarse que se ha producido un crecimiento del sector servicios. Él ha sido el motor del crecimiento económico y el principal generador de empleos, como consecuencia de la aparición de nuevas necesidades tanto individuales como sociales, que pueden agruparse en cuatro apartados: vida diaria, calidad de vida, ocio y protección de medio ambiente.

5.2.4. PERFILES PROFESIONALES QUE DEMANDA EL SISTEMA PRODUCTIVO

Las actividades y servicios relacionados con los NYE van asociados a la resolución de nuevas necesidades sociales, o nuevas respuestas y formas de organizar los servicios a la vida cotidiana o de mejora de la calidad de vida. Los elementos de organización de la actividad y el servicio, de atención al cliente, de participación del usuario, las nuevas formas de empresarialidad y autoempleo, la introducción de las tecnologías de la sociedad de la información o de nuevas regulaciones sobre la calidad de los servicios y el trabajo son importantes en la mayor parte de estas actividades.

Entre los obstáculos que se cuentan en la mayor parte de ámbitos de los NYE están el de la disponibilidad de personal con cualificaciones adecuadas a estos nuevos servicios y necesidades. Así que ante estas nuevas actividades nos hallamos frente a la necesidad de nuevas cualificaciones, nuevos perfiles profesionales y nuevas ofertas formativas. Cabe señalar sin embargo que un obstáculo es que las condiciones de trabajo en una parte de estas actividades emergentes todavía no van acompañadas de expectativas laborales de reconocimiento profesional que incentiven la formación y la continuidad de los trabajadores en las mismas.

Los nuevos empleos que se generan en los Nuevos Yacimiento de Empleo responden según los casos a:

- **Nuevos perfiles profesionales:** monitores de servicios y actividades extraescolares, animadores de actividades deportivas, terapeutas...
- **Adaptación de perfiles profesionales ya existentes:** los perfiles se pueden enriquecer con competencias relativas a las nuevas tecnologías de la información.
- **Cualificación de ocupaciones previamente no cualificadas:** amas de casa, voluntarios...
- **Perfiles profesionales transversales que no varían substancialmente:** recepcionistas, personal de limpieza...

La Fundación CIREM tiene actualmente diversas investigaciones en curso sobre el empleo y las nuevas profesiones en el ámbito de los servicios personales y del llamado "caring work". Estos sectores plantean retos y dificultades de diverso orden (financiero, sociocultural, formativas...) pero también ofrecen unas grandes posibilidades de desarrollo y de compartir mejor en el futuro los tiempos de trabajo y los tiempos de cuidado hacia los demás y hacia nosotros mismos.

Teniendo en cuenta esto podemos realizar una categoría de los nuevos perfiles que requieren las nuevas profesiones.

PROFESIONES DE LA FORMACIÓN, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

- Experto del cambio
- Formador – animador de formación continua
- Experto en videomática y audiomática

- Orientador escuela – trabajo
- Orientador (entrevistador) de oficina de empleo
- Experto en reciclaje de trabajadores antiguos
- Experto en educación a distancia
- Diseñador de cursos de formación
- Experto en información a los jóvenes
- Experto en nuevas tecnologías para enseñanza
- Experto en reinserción (de la mujer) en el trabajo
- Experto en medios audiovisuales de enseñanza
- Experto regional de orientación al trabajo
- Experto en enseñanza con ordenador
- Gerente de instituto
- Gerente de universidad
- Profesores de lenguas extranjeras poco frecuentes
- Periodista general informatizado
- Periodista especializado
- Periodista productor
- Eurocomunicador
- Experto en multimedia
- Experto en relaciones públicas
- Bibliotecario informatizado
- Dimafonista

PROFESIONALES DE BIENES CULTURALES, ESPECTÁCULOS, ARTE Y PUBLICIDAD.

▪ **PUBLICIDAD:**

- Director Creativo
- Creador de textos
- Creativo gráfico
- Creativo gráfico ejecutivo
- Experto en patrocinios
- Especialista en el "contacto" (con el mercado, con los medios, con creativos)

▪ **ESPECTÁCULOS:**

- Realizador de TV, electrónico
- Técnico de TV de alta definición
- Eidomático
- Operador GVM
- Técnico sala de control de emisoras de radio
- Director de espectáculos
- Técnico láser para aplicaciones en el mundo del espectáculo
- Técnico de efectos especiales
- Actor con repertorio propio

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

▪ ARTE Y MODA:

- Experto en arte
- Arqueólogo.
- Pintor, diseñador artístico
- Experto en desfiles de moda
- Fotógrafo de moda

▪ BIENES CULTURALES:

- Físico, químico, biólogo, especialista en tutela y restauración de bienes culturales
- Arquitecto, especialista en historia del arte
- Bibliotecario de obras antiguas
- Archivero de antigüedades
- Técnico de diagnóstico con "tecnologías avanzadas"
- Técnico en el tratamiento de estructuras
- Técnico de tratamiento de superficies
- Técnico de taller de restauración
- Técnico de catalogación informatizada
- Técnico en visitas a museos y turísticas.
- Fotógrafo de bienes culturales
- Oficios "tradicionales" de la restauración, con fuerte desviación entre oferta y demanda (restauradores de pintura, de cerámicas, de madera, de orfebrería, de piedra de vidrio.

PROFESIONES DEL TURISMO Y EL TIEMPO LIBRE

- Cirujano estético
- Esteticista cosmético
- Masajista fisioterapeuta estético
- Experto en desarrollo de turismo rural
- Animador – guía de turismo rural
- Instructor de bricolaje y de producción para autoconsumo
- Animador de poblados turísticos
- Azafata de congresos
- Animador urbano
- Animador turístico interdisciplinario
- Animador naturalista
- Experto en turismo integrado
- Experto en marketing turístico
- Técnico de turismática
- Productor y vendedor de vacaciones
- Organizador de congresos
- Organizador de recepciones

PROFESIONES DE LA SALUD Y LOS SERVICIOS SOCIALES

- Médico deportivo

- Médico homeópata
- Médico alergólogo
- Médico geriatra
- Médico paraplejista
- Implantólogo
- Médico de urgencias
- Paradontólogo
- Experto en terapia ocupacional
- Terapeuta pulmonar y de la respiración
- Gestor de sanidad
- Ingeniero biomédico
- Cirujano plástico
- Técnico de aparatos diagnóstico informatizado
- Enfermeros y auxiliares para cuidado a domicilio
- Dietólogo
- Técnico de estadística sanitaria
- Experto en higiene dental
- Asistencia psiquiátrica a domicilio
- Inmunólogo
- Experto en asistencia a enfermos agudos
- Acupuntura
- Pranoterapeuta
- Experto en reinserción de ex presidiarios
- Experto en trabajo para jubilados
- Experto en asistencia a ancianos activos
- Consejeros de pareja
- Enfermero de ambulatorio
- Experto en asistencia a jóvenes disminuidos
- Educadores de calle
- Experto en prevención y remedio de catástrofes

PROFESIONES DEL MEDIO AMBIENTE

▪ **ENERGÍA:**

- Técnico y Experto en ahorro energético en la industria
- Técnico y experto en ahorro energético en la construcción
- Técnico y experto en centrales de energía y biomasa
- Técnico y experto en paneles y centrales solares
- Técnico y experto en otras energías renovables
- Técnico y experto en plantas de cogeneración
- Técnico y experto en recuperación de calor

▪ **INDUSTRIA:**

- Gestor ecologista industrial
- Proyectista de plantas industriales no contaminantes

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Técnico y experto en depuración de humos industriales
 - Experto en tratamiento de residuos industriales
 - Técnico de tratamiento de residuos industriales
 - Técnico y experto en tratamiento de residuos industriales tóxicos
 - Técnico y experto en depuración de aguas industriales
 - Experto en tratamiento y eventual utilización de fangos
 - Técnico de tratamiento de fangos
- AGUAS:
 - Técnico y experto en tratamiento de aguas negras
 - Técnico y experto en descontaminación de embalses
 - Ingeniero hidráulico "optimizador y descontaminador de sistemas hidráulicos"
 - Técnico y experto en intervenciones medioambientales en el mar, antivertidos de petróleo
 - Técnico de control de aguas
- AIRE:
 - Técnico de control del aire
 - Experto en control y purificación del aire en ambientes urbanos
- RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS (RSU):
 - Geoquímico ambiental
 - Proyectistas y constructor de vertederos
 - Técnico y experto en tratamiento y reciclaje de RSU
 - Experto en organización de recogida selectiva de RSU
 - Técnico de plantas incineradoras de RSU
 - Técnico y experto en separación automática de RSU
 - Técnico y experto en tratamiento de residuos sanitarios
- ÁREAS PROTEGIDAS Y TERRITORIOS:
 - Experto Proyectista en áreas protegidas
 - Experto y gestor de áreas protegidas
 - Anillador
 - Experto en estabilización y recuperación del territorio
 - Técnico y experto en restauración ambiental
 - Geólogo-hidrogeólogo
 - Técnico de cartografía informatizada y digitalizada
 - Experto en evaluación de impacto ambiental
 - Experto en evaluación y prevención de riesgo sísmico
 - Experto Proyectista de estructuras y servicios compatibles con el medio ambiente
 - Experto forestal
 - Técnico forestal
 - Experto Zooforestal

- Técnico forestal (otras especialidades)
- Guía animador de áreas protegidas
- Guarda ecológico municipal
- Guarda ecológico
- Naturalista
- Proyectista constructor de instalaciones ecológicas para la industria.

▪ OTROS:

- Auditor ambiental
- Inspector medioambiental
- Técnico y experto en barreras antirruído
- Técnico y experto en control de la contaminación electromagnética
- Meteorólogo

PROFESIONES DE LA AGRICULTURA, BIOLÓGICA, LA ZOOTÉCNICA Y LA PESCA

- Criador de insectos para lucha dirigida
- Experto en lucha dirigida
- Técnico de lucha dirigida o integrada
- Técnico y experto en lluvia artificial.
- Divulgador agrobiológico
- Ingeniero superior agrónomo o biológico
- Técnico y experto en recuperación de suelos agrícolas empobrecidos
- Técnico de micropropagación
- Criador de plantas, seleccionador de nuevas especies vegetales
- Experto en informática aplicada a la agricultura intensiva
- Experto en bonsáis
- Herbolario
- Tecnólogo bioalimentario
- Experto en acuicultura marina
- Técnico en acuicultura marina
- Operador de acuicultura marina
- Experto forestal con fines de producción y conservación
- Experto en proyecto y construcción de instalaciones deportivas y de seguridad en alta montaña
- Genetista zootécnico

PROFESIONES DE LAS FINANZAS Y EL COMERCIO

- Broker de seguros
- Asegurador de riesgos de profesionales libres
- Operador único de ventanilla
- Consultor financiero
- Cambista
- Consultor bancario polivalente para la familia
- Gestor de patrimonios y fondos
- Comisionista en bolsas extranjeras



EMPREDEDOR UNIVERSITARIO

- Analista financiero
- Experto en bolsas de materias y productos
- Experto en bolsas extranjeras
- Gestor de tesorería
- Analista de valor
- Experto en leasing operativo
- Experto en leasing internacional
- Experto en factorial internacional
- Experto en financiación de exportaciones
- Experto en forfating
- Gestor de riesgos
- Revisor de estados financieros externo e interno a la empresa
- Experto en bancos de negocios
- Experto en mercados de futuros y de opciones
- Experto en evaluación de proyectos de desarrollo
- Experto en capital riesgo
- Director de centro de compras
- Experto en marketing estratégico
- Experto en marketing operativo
- Experto en permutas financieras deuda-inversión
- Agente comercial por cuenta propia
- Agente mediador especializado
- Agente mediador general
- Experto en comercio internacional de compensación
- Experto en comercio interno de compensación
- Experto en franquicias
- Director de productos
- Experto en permutas riesgo país
- Director de marca

PROFESIONES DE LA INFORMÁTICA Y LA TELEMÁTICA

- Experto en interconexión con sistemas "complejos"
- Analista de sistemas
- Experto en telediagnóstico y teleayuda
- Experto en trabajo a distancia
- Analista programador con conocimiento de determinados sectores
- Proyectista y controlador de redes
- Proyectista y controlador de banco de datos
- Experto en telemática de servicios de "valor añadido"
- Ingeniero de construcción con conocimientos telemáticos, experto en cableado de grandes ciudades
- Responsable de informática, experto informático de organización
- Ingeniero del conocimiento: proyecta, gestiona, pone al día sistemas expertos

- Experto en seguridad de bancos de datos
- Técnico experto en ofimática (hardware y software)
- Técnico experto DAO-FAO
- Proyectista de soportes gráficos y escritos
- Técnico experto en automatización de viviendas
- Experto en GIS (graphic information system), bancos de datos para la gestión del territorio
- Ingenieros especializados en radiotécnica y microondas
- Operador telecomunicaciones intercontinentales
- Eidomático técnico, proyectista de simuladores
- Consultor especializado en compra de sistemas informáticos y telemáticos
- Bioinformático

PROFESIONES LIBERALES Y EXPERTOS

- Experto en relaciones con organismos supranacionales (CEE)
- Experto (comunidades locales) en relaciones con organismos supranacionales (CEE)
- Experto en estudios antropológicos, arqueológicos, etc.,
- Ingenieros de gestión
- Ingeniero experto en calidad
- Director de materiales
- Experto en nuevos materiales
- Reciclador de empresas
- Experto en contratación internacional
- Experto en evaluación de proyectos
- Experto en organización de trabajos de oficina (PA)
- Experto en previsiones económicas
- Experto en programas y planes de desarrollo regional
- Traductor intérprete
- Experto en creación de empresas
- Consultor de organización y gestión de empresas
- Directivo PA con cultura administrativa de dirección
- Directivo de empresas, públicas y privadas, de alta tecnología
- Ingeniero genético, biotecnólogo
- Promotor de empresas de alta tecnología
- Inspector de normas urbanas
- Inspector de reglamentos varios
- Experto en programación nacional
- Consultor de propiedad industrial
- Experto en estrategias empresariales internacionales
- Experto en tráfico
- Geoeconomista
- Experto en logística
- Director de traslados

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- Experto en transferencia de tecnologías
- Integrador de sistemas

El perfil de la persona emprendedora:

La persona emprendedora es aquella que crea y pone en marcha un negocio con la intención de que con el tiempo llegue a ser una empresa que perdure y tenga éxito.

Se han identificado siete dimensiones de comportamiento en las que el emprendedor tiene el mayor potencial de éxito para su negocio:

- Visión, habilidad para proyectar la imagen del futuro que el emprendedor desearía para su negocio.
- Necesidad de logro, motivación para triunfar y habilidad para establecer metas realistas y alcanzarlas.
- Necesidad de autonomía, pero también saber aceptar la información y la orientación de los demás.
- Asumir un riesgo calculado, la habilidad para evaluar el riesgo y planificar una estrategia para reducirlo.
- La habilidad para percibir oportunidades para desarrollar el negocio
- Localización interna del control en lugar de explicar el éxito o el fracaso por factores externos como la suerte o la oportunidad.
- Innovación, la capacidad para pensar y encontrar soluciones innovadoras para los problemas.

5.3. ÁREAS DE ACTIVIDAD CON MEJORES PERSPECTIVAS

5.3.1. HACIA DÓNDE VA EL MERCADO LABORAL:

Según los estudios realizados recientemente sobre las tendencias del mercado laboral, cada día serán más numerosos los profesionales que experimenten cambios en su actividad laboral.

Tendencias que están transformando el mercado de trabajo:

- El impacto de las nuevas tecnologías
- El incremento de la externalización y/o subcontratación de algunos servicios, como contabilidad, mantenimiento, informatización...

- La aparición de una nueva cultura contractual en ciertos sectores promoviendo modalidades de contratación menos "seguras" pero más posibilistas.
- El proceso de terciarización de la economía, o potenciación del sector servicios.
- La aparición del teletrabajo, trabajo a distancia o trabajo en casa. Toda empresa cuya materia prima sea el flujo de información es susceptible de implantar esta modalidad laboral.

Durante los quince últimos años, la sociedad europea ha vivido cambios en su forma de vida cuyas causas se deben a modificaciones de comportamiento y de composición y estructura de la sociedad así como al aumento del nivel de vida que se ha producido.

El envejecimiento de la población, el aumento de la actividad de las mujeres, la reducción de la jornada de trabajo, el mayor nivel de educación, la rehabilitación de barrios urbanos más desfavorables, la conservación e implicación con el medio ambiente, el aumento del gasto dedicado a la salud, etc, son razones que nos llevan a la idea de que existen necesidades sin cubrir y que suponen empleos potenciales.

Los que el libro Blanco califica de "nuevos yacimientos de empleo" son precisamente los ámbitos de la actividad económica que vienen a satisfacer estas necesidades nuevas de nuestras sociedades.

La Comisión Europea (1995) calificó los NYE en cuatro grandes apartados:

A. Servicios de la Vida Diaria

1. Servicios a domicilio: Distribución de comidas; prestación de servicios a personas mayores; servicio de limpieza y planchado...

2. Atención a la infancia: Cuidado y educación de niños.

3. Nuevas tecnologías de información y de comunicación: Servicios a particulares en el campo de la cultura, la salud, la comunicación del ocio, telemedicina, formación a comerciales, contabilidad a distancia... Servicios públicos como teleservicios, acceso a bases de datos, servicios administrativos de información...

4. Ayudas a jóvenes con dificultades de inserción: Ayudas en los deberes escolares, centros de inserción profesional, educación de calle, empresas de inserción.

C. Servicios Culturales y de Ocio

10. Turismo: Turismo rural y cultural y otros nuevos fenómenos turísticos, servicio de acompañamiento y acogida turística, nuevos servicios telemáticos.

11. Sector audiovisual: Producción y distribución de películas, emisiones televisivas, televisión interactiva, acceso a distancia a bibliotecas y museos.

12. Patrimonio cultural: Creación y restauración de lugares de interés cultural, servicios de difusión de la cultura y acogida turística.

B. Servicios Para la Mejora de la Calidad de Vida

5. Mejora de la vivienda: Rehabilitación y mantenimiento de viviendas.

6. Seguridad: Servicios de vigilancia y acogida.

7. Transportes colectivos locales: Nuevas formas de organización de los transportes colectivos, servicios especializados con determinados colectivos

8. Aprovechamiento de los espacios públicos urbanos: Rehabilitación y mantenimiento de espacios públicos y barrios, iniciativas económicas y comerciales en zonas antiguas de las ciudades.

9. Comercios de proximidad: Comercios en zonas rurales, en barrios urbanos no céntricos, puntos comerciales multiservicio en zonas desfavorecidas.

D. Servicios de Medio Ambiente

14. Tratamiento de residuos: Recogida selectiva de residuos, actividades de investigación para la reutilización de los materiales recuperados, nuevas técnicas de automatización del tratamiento de los residuos.

15. Gestión del agua: Reutilización y gestión de infraestructuras de gestión del agua, servicios de investigación tecnológica y transferencia del saber-hacer, asistencia a la gestión de infraestructuras locales, explotación turística y deportiva de las reservas hidráulicas.

13. Desarrollo cultural local: Actividades de valorización de los recursos y actividades culturales locales como música, folklore, gastronomía, artesanía...

16. Protección y mantenimiento de las zonas naturales: Actividades de protección y mantenimiento de las zonas naturales, actividades de investigación agronómica, creación y gestión de parques y reservas naturales.

17. Regulación y control de la contaminación e instalaciones correspondientes: Producción de bienes y de servicios ligados a tecnologías menos contaminantes, exportación del saber-hacer y de tecnologías, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de economía de la energía, mejora de la gestión e los sistemas y control de la contaminación y el ruido.

El mercado laboral en España:

En base a los datos más recientes del Observatorio Ocupacional del INEM y de otros estudios sectoriales realizados en el ámbito nacional podemos deducir claramente que los Servicios seguirán protagonizando la oferta de oficios y empleos nuevos.

Aún así, en la Industria se crearán oportunidades en lo referente a:

- la robotización y automatización de las líneas de producción
- las especialidades relacionadas con el control y gestión de la calidad
- el diseño asistido por ordenador (CAM) e ingeniería de sistemas de aplicaciones de electrónica e informática,
- los procesos tendentes a reducir costes.

En la **Industria Alimentaria**, habrá una demanda creciente de expertos en nutrición. Las razones son claras: la tendencia social a consumir cantidades crecientes de alimentos preparados y la preocupación por la dietética.

En la **Agricultura y el Sector Primario** se espera que la creciente dificultad para pescar desate la demanda de técnicas especializadas en detección de bancos de pesca alternativos.

En las **Telecomunicaciones** la expansión de redes abrirá nuevas perspectivas en segmentos como el videotex, la telefonía móvil, las tareas inteligentes, la televenta o expertos en seguridad informática.

En el **Medio Ambiente** se están abriendo nuevos campos de actividad desde el paisajismo y la recuperación de suelos, a la auditoría, a la ingeniería específica o la educación medioambiental.

En el **Comercio** surgirán nuevas especialidades del aumento de la competencia y de la necesidad de incrementar la calidad, en segmentos como la atención al cliente, la creación y gestión de nuevas instalaciones o el merchandising

Existen dos áreas claves en la creación de nuevos oficios y funciones:

El **Tiempo Libre** seguirá suscitando la aparición de nuevas profesiones. Expertos en crear productos artísticos, especialistas en gestión de parques, animadores hoteleros o técnicos en organización de ferias, exposiciones y congresos.

En cuanto a la **Atención Social**, los programas destinados a la tercera edad, y las necesidades de educación y asistencia especializadas que requieren determinados colectivos no dejarán de exigir un creciente reclutamiento de profesionales.

Factores que potencian la aparición de los NYE en España y obstáculos con los que se encuentran:

▪ SERVICIOS A LA VIDA DIARIA EN ESPAÑA

1. Servicios a domicilio:

Factores:

- Envejecimiento de la población
- Incorporación notable de las mujeres al MT
- Demandas en alza: de ancianos y minusválidos
- Extensión de programas públicos
- Colaboración entre las distintas administraciones públicas
- Incorporación de mujeres al MT
- Presencia de ONG y voluntariado
- Presencia NT: teleasistencia

Obstáculos:

- Excesiva dependencia de las administraciones
- Dificultades de acceso de algunas iniciativas de interés
- Desconfianza a la entrada en la vida doméstica por parte de algunos grupos
- Precaria institucionalización del sector
- Escaso reconocimiento social
- Presencia de economía sumergida
- Escasa rentabilidad

- Aislamiento de las zonas rurales
- Coste económico de las NT

2. Atención a la infancia:

Factores:

- Trabajo de las mujeres
- Creciente urbanización
- Aproximación de los modos de vida rural-urbano
- Demanda de socialización creciente de los niños
- Esfuerzos de innovación pedagógica en infancia
- Desarrollo de actividades multidisciplinares
- Colaboración con administraciones públicas
- Integración de niños de diferentes culturas

Obstáculos:

- Problemas de financiación para infraestructuras y equipamientos
- Falta de sensibilidad por parte de (algunas) familias
- Falta de promotores de proyectos
- Falta de una demanda suficiente (en número) y estable
- Falta de referencias en cuanto a los precios
- Calidad y continuidad del servicio no garantizado
- Poca institucionalización del sector

3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación:

Factores:

- Impacto considerable en modos de vida y organización del trabajo.

Obstáculos:

- Problemas de implantación en las PME: poca cultura de innovación.
- Escasa cooperación entre el sector público y el sector privado

4. Ayuda a los jóvenes en dificultad:

Factores:

- Fracaso escolar
- Mejora del nivel educativo
- Desempleo muy elevado
- Surgimiento de numerosas iniciativas (ONGs e institucionales) de apoyo a los jóvenes: planteamiento integral en algunas de ellas.
- Colaboración entre ONGs e Instituciones
- Personal joven como responsables de esas iniciativas

Obstáculos:

- Falta de financiación estable de las iniciativas

- Falta de coordinación entre las instituciones responsables del campo educativo y de la inserción laboral y social
- Lagunas legislativas
- Desmotivación de los jóvenes
- Estigmatización social de algunas iniciativas
- Recelos (sindicales) ante el voluntariado
- Dificultades para dar a conocer las iniciativas

▪ LOS SERVICIOS DE MEJORA DE LA VIDA DIARIA EN ESPAÑA

5. Mejora de la vivienda:

Factores:

- Viviendas deterioradas en medio rural o urbano
- Cambio de la estructura familiar (viviendas de pequeño tamaño)

Obstáculos:

- Obstáculos "intangibles" (falta de experiencia, de formación, de implicación de las diferentes instancias, poca confianza mutua entre los agentes...)
- Regímenes financieros a menudo favorables a los nuevos
- Ausencia de un enfoque integrado (vivienda-financiación)

6. Seguridad:

Factores:

- Delincuencia y, sobre todo, "sensación social" de inseguridad.
- Envejecimiento de la población
- Intervenciones públicas

Obstáculos:

- Cooperación insuficiente entre el sector público y el sector privado
- Rigideces administrativas

7. Transportes:

Factores:

- Incremento del número de desplazamientos.
- Cambio de los motivos y de los tipos de los desplazamientos
- Envejecimiento de la población
- Innovaciones tecnológicas en algunos municipios

Obstáculos:

- Cooperación insuficiente entre el sector público y el sector privado.
- Pocas innovaciones
- Coste de la inversión

- Fuerza de los grupos de presión en contra.

8. Aprovechamiento de los espacios públicos urbanos:

Factores:

- Renovación de "cascos antiguos" y de tejidos urbanos obreros degradados
- Planes integrales de acondicionamiento de espacios públicos en ciudades y pueblos.
- Creación de equipamientos colectivos.
- Interés renovado por el patrimonio cultural
- Reconversión de los centros comerciales
- Escuelas taller y empresas de inserción

Obstáculos:

- Coste de los proyectos
- Insuficiente proximidad entre el sector público y el sector privado
- No hay seguimiento y control medioambiental
- Sin resolver el problema de los residuos de derribos
- Dificultad para conseguir cartera estable de clientes en empresas de economía social.

9. Comercios de proximidad:

Obstáculos:

- Escasa rentabilidad
- Transformación de hábitos de consumo
- Regímenes jurídicos rígidos
- Falta de innovación y poco apoyo logístico exterior

▪ LOS SERVICIOS CULTURALES Y DE OCIO EN ESPAÑA

10. Turismo:

Factores:

- Aumento del tiempo y posibilidades de ocio para gran parte de la población.
- Mejora del nivel educativo
- Incremento de la oferta en "nuevos productos turísticos"
- Turismo para determinados colectivos: tercera edad, minusválidos
- Recuperación de espacios histórico-artísticos
- Proyectos de desarrollo integral en algunas comarcas

Obstáculos:

- Carácter muy estacional de la actividad
- Desconocimiento del medio interior
- Financiación inicial de los proyectos
- Burocracia en toma de decisiones

- Falta de coordinación técnica y política en los ayuntamientos
- Inexperiencia profesional y falta de referencia de otras iniciativas
- Falta de control de calidad
- Puestos de trabajo a menudo precarios

11. Sector audiovisual:

Factores:

- Innovación tecnológica
- Mejora del nivel educativo
- TV autonómicas, privadas y locales
- Multicines
- Videoclubs

Obstáculos:

- Dificultades de financiación
- Insuficiencia de las infraestructuras
- Competencias profesionales nuevas

12. Patrimonio cultural:

Factores:

- Tiempo libre
- Envejecimiento de la población
- Innovaciones tecnológicas adaptadas
- Cooperación entre administradores

Obstáculos:

- Coste de las inversiones
- Poca densidad de actividades posteriores que dificultan el autosostenimiento financiero
- Nuevas actividades profesionales

13. Desarrollo cultural local:

Factores:

- Mejora del nivel educativo
- Tiempo libre
- Productos culturales con imagen propia
- Difusión entre agentes turísticos
- Adaptación al entorno local
- Estructura horizontal de los equipos

Obstáculos:

- Escasa cooperación entre los sectores públicos y privados
- Problemas de difusión de la oferta

- Escasez de recursos económicos para mejora de las instalaciones
 - Caída de la demanda tras el crecimiento de los ochenta
- LOS SERVICIOS DE MEDIO AMBIENTE EN ESPAÑA

14. Tratamiento de residuos:

Factores:

- Contribución a la sensibilización medioambiental
- Evolución de los modos de consumo
- Educación
- Mejor aprovechamiento de los recursos naturales
- Fuerte presencia de instituciones públicas y de empresas de economía social

Obstáculos:

- Elevada inversión en infraestructuras
- Pequeño tamaño de los mercados de productos reciclados
- Problemas de las empresas de economía social

15. Gestión del agua:

Factores:

- Contribución a la sensibilización medioambiental
- Limitación de los fondos públicos
- Mejor aprovechamiento de los recursos naturales
- Innovación tecnológica
- Servicios de ocio en torno al agua

Obstáculos:

- Escasa sensibilidad medioambiental en algunos organismos públicos y empresas privada y particulares.
- Coste de las inversiones

16. Protección y mantenimiento de las zonas naturales:

Factores:

- Éxodo rural
- Envejecimiento de la población
- Actividades de ocio ligadas al medioambiente

Obstáculos:

- Ausencia de proyectos más globales de desarrollo local.
- Coste de las inversiones
- Cooperación insuficiente entre el sector público, el asociado y el privado
- Actitudes de los consumidores

- Escasa rentabilidad
- Problemas administrativos

17. Regulación y control de la contaminación e instalaciones correspondientes:

Factores:

- Contaminación elevada
- Innovaciones tecnológicas adaptadas
- Escasez de los recursos naturales

Obstáculos:

- Sobrecostos para los consumidores
- Nuevas actividades profesionales
- Enfoque rígido de algunos poderes públicos

5.4. MECANISMOS DE DESARROLLO DE LOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

Uno de los aspectos que definen los NYE es su dificultad para poderse desarrollar por sí mismos, de manera sostenida, sin apoyos o recursos externos. Los mayores obstáculos se encuentran en la posibilidad de estructurar una oferta estable, suficiente y rentable desde el punto de vista mercantil.

Aparte de las dificultades específicas de cada territorio los impedimentos pueden ser propios y limitados a cada una de las ocupaciones que forman los NYE o bien comunes a todas ellas. Hay que subrayar que las necesidades insatisfechas que comprenden los NYE no implican necesariamente la demanda explícita de servicios para satisfacerlas. Así pues, una tarea obligada es trabajar para que esta demanda ciudadana se exprese y se haga visible; se trata de poner en marcha campañas de sensibilización para hacer aflorar la necesidad.

Los obstáculos más frecuentes abarcan diferentes ámbitos. Los hay financieros, que se materializan principalmente en la insolvencia de la demanda en los colectivos con rentas más bajas. Por el lado de la oferta, la poca rentabilidad de algunos servicios personales que exigen mucha mano de obra y sin posibilidad de automatización y estandarización conlleva pocas ganancias en productividad.

Otro obstáculo, tiene que ver con la escasa cualificación profesional de la mano de obra. Esta situación ligada con las dificultades de formación, al carecerse de una oferta formativa adecuada para estos servicios, puede afectar a la baja en la calidad de la oferta.

Por otro lado, los hay de tipo jurídico, normativo y reglamentario los cuales deberían permitir establecer y definir las competencias y controles de calidad de los servicios y garantizar los derechos laborales de los empleados.

También hay barreras de tipo cultural.

Otro elemento, a tener en cuenta es la falta de información o desconocimiento por parte de los potenciales usuarios de la oferta presente.

Una cuestión relevante que afecta a los servicios de proximidad es la tendencia a la feminización de estos empleos de acuerdo con los estereotipos tradicionales, lo que podría conllevar cierta precarización por su baja valoración social. Para evitarlo habría que establecer unas condiciones de igualdad entre géneros con el objetivo de revalorizar estas ocupaciones convirtiéndolas en trabajo digno y bien remunerado.

Otro factor es la presencia de oferta proveniente de la economía informal o sumergida que repercute en la calidad de los servicios. Esta competencia desleal distorsiona el mercado disminuyendo artificialmente los precios lo que influye en la rentabilidad de la oferta formal.

Se trata pues de un mercado incompleto y fragmentado en el cual la oferta y la demanda están desestructuradas. Un mercado con problemas que debe preocupar y ocupar a todo el conjunto de agentes implicados, directa o indirectamente, en los NYE.

Es por ello que las administraciones deben tomar medidas y utilizar instrumentos que alivien estas dificultades y dejen de ser un freno al desarrollo de los NYE. Las propuestas para hacer frente a estas barreras, se corresponden con los distintos tipos de obstáculos detectados. Aun así, conviene remarcar la profunda interdependencia de las distintas actuaciones que deben ponerse en marcha.

Para neutralizar los impedimentos en el ámbito financiero se han diseñado instrumentos como el cheque de servicios con los que pagar los servicios de proximidad. Se trata de una subvención pública a la demanda y también de una herramienta para estructurar y regular la oferta. Otro campo de herramientas se centran en las medidas fiscales, las cuales pueden abarcar desde la reducción de la presión fiscal, reducción de las cotizaciones sociales, cambios en la desgravación fiscal en determinados consumos, hasta subvenciones directas o beneficios fiscales.

En un ámbito privado se han desarrollado experiencias del llamado ahorro de proximidad. Se trata de un conjunto de instrumentos de ahorro local para financiar proyectos con dificultades para acceder a los créditos del mercado normalizado. En este instrumento los ahorradores por cuestiones de afinidad e identificación con el proyecto destinan sus ahorros hacia iniciativas con un marcado carácter social.

Las actuaciones también pueden encaminarse hacia aplicar políticas activas de creación de empleo dentro de los programas de desarrollo local o regional. Se trata de subvencionar el empleo relacionado con los NYE haciéndose cargo la administración de parte del salario a percibir por los empleados y simultáneamente proceder a la formación de éstos en cursos especializados en los nuevos empleos. Otras medidas, hacen referencia a las regulaciones jurídicas y normativas de las propias actividades, y de las empresas y asociaciones con fines sociales ofertantes, para así, configurar una clarificación de los distintos tipos de servicio a prestar y estableciéndose unos parámetros mínimos de calidad. Debido al carácter ordenador y de control de la oferta estas medidas pueden ser una herramienta válida para la regulación de la economía informal.

Otro tipo de actuación puede centrarse en establecer los perfiles profesionales y las cualificaciones de los empleados y paralelamente adecuar la oferta formativa, con el fin de alcanzar la competencia profesional. Esta acción pasaría por la implantación de una formación profesional reglada y ocupacional específica para poder desarrollar estas nuevas profesiones, así como por la instauración de la formación continua para trabajadores en activo, adecuada a las evoluciones técnicas y de contenido de las actividades que engloban los NYE.

Por último, una de las aportaciones más significativas en la creación y consolidación de los NYE se encuentra en su vinculación con el llamado tercer sector, también conocido con los nombres de economía social, comunitaria o solidaria, aunque, últimamente se está imponiendo el nombre genérico de ONG's. Esta experiencia puede ser muy útil para cooperar en el impulso de los NYE. Al fin y al cabo, acostumbran a estar muy implicadas en el ámbito territorial donde actúan, con lo cual pueden perfectamente mediar entre la oferta y la demanda local y colaborar con otros agentes en la puesta en marcha de los NYE.

Teniendo en cuenta todo esto podemos observar que uno de los principales mecanismos para contribuir al desarrollo de los nuevos yacimientos de empleo es el financiero, y una de las formas en las que se plasma en la realidad es a través de las subvenciones.

Las subvenciones y ayudas para favorecer el desarrollo de los NYE, se llevan a cabo a diferentes niveles (comunitario, local, por sectores,...), la información sobre estas ayudas salen a conocimiento público cada cierto tiempo, y el interesado se encargará de realizar los trámites necesarios antes de que termine el plazo de la convocatoria.

5.5. ENLACES DE INTERÉS

5.5.1. DIRECCIONES ÚTILES DE INSTITUCIONES Y ORGANISMOS

Instituciones y Organismos en el ámbito Nacional

- **Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD):** <http://www.mec.es>. Dispone de información sobre el Sistema Educativo Español, en general, y sobre la formación Profesional Inicial o Reglada, en particular.
- **Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS):** <http://www.mtas.es> Dispone de información sobre legislación laboral, estadísticas laborales, y desde su página principal se puede acceder a los Organismos y Unidades que dependen de él: INEM, UAFSE, INSHT, Instituto de la Mujer, etc.
- **Instituto Nacional de Empleo (INEM):** <http://www.inem.es> Información sobre el Plan Nacional de Empleo, Formación Ocupacional (Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional y Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo), Formación Continua, Estadísticas de Empleo y Contratos.

- **Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo:** <http://www.fundaciontripartita.org> Fundación de carácter público que tiene encomendada la organización, gestión, distribución de fondos, la supervisión y justificación de las Acciones formativas que se contemplan en los III Acuerdos de Formación Continua. Está integrada por la Administración y las organizaciones empresariales y sindicales.
 - **Fundación para la Formación Continua (FORCEM):** <http://www.forcem.es> Fundación de carácter privado, integrada por las organizaciones empresariales y sindicales firmantes de los Acuerdos de Formación Continua (I y II).
 - **Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC):** <http://www.csic.es/> El CSIC es un organismo público de investigación, autónomo, de carácter multisectorial y multidisciplinar, adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con implantación en todo el territorio nacional.
 - **Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa (CNICE):** <http://www.pntic.mec.es> Se puede encontrar información específica sobre el Sistema Educativo: Unidades y Guías Didácticas para primaria y secundaria, Legislación, Software para gestión de Centros Educativos, información sobre proyectos educativos, etc... y el Catálogo de Títulos de Formación Profesional completo.
 - **Centro Nacional de Recursos para la Orientación Profesional (CNROP):** <http://www.mec.es/fp/cnrop/index.shtml>
 - **Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES):** <http://www.ifes.es> Fundación de carácter benéfico docente constituida en 1986 por la Unión General de Trabajadores.
- ☐ <http://www.tomillo.es> , desde esta página podemos acceder a la Fundación Tomillo, fundación encargada entre otras cosas de la creación de empleo directo mediante entidades de inserción o llevar a cabo investigaciones económicas y sociales.
- ☐ <http://www.ugt.es> si accedemos a esta página y nos introducimos en el área de juventud o empleo, podremos encontrar información interesante sobre la situación actual del mercado laboral y concretamente sobre los Nuevos Yacimientos de Empleo
- **Fundación para la Formación y en Empleo Miguel Escalera (FOREM):** <http://www.forem.es/forem/> Entidad sin ánimo de lucro que realiza actividades formativas para personas desempleadas y para trabajadores en activo que necesitan adquirir nuevos conocimientos, con representación en todas las comunidades del Estado español, promovida por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.).

Direcciones útiles de Instituciones y Organismos Europeos

Instituciones y Organismos Comunitarios:

- **Servidor de la Unión Europea:** <http://europa.eu.int/> Toda la información de la Unión Europea, tanto administrativa, legislativa, proyectos y programas, etc...
- **Dirección General de Educación y Cultura:** http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/index_es.htm Responsable de las áreas de Educación y Formación, Cultura, Juventud, Audiovisuales, Lenguas, Deportes y Sociedad Civil. En materia de Educación y Formación, responsable de los Programas Sócrates y Leonardo da Vinci, y de las acciones e-Learning y EUROPASS-Formación.
- **Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales:** http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/index_en.htm Responsable de la Estrategia Europea de Empleo, el Fondo Social Europeo, la Salud y Seguridad en el Trabajo, las Políticas de Inclusión Social y de Igualdad de Género.
- **EURES (Servicios europeos de empleo):** <http://europa.eu.int/eures/home.jsp?lang=es> Es una red de cooperación destinada a facilitar la libre circulación de los trabajadores en el marco del Espacio Económico Europeo. Entre los socios de la red se encuentran servicios públicos de empleo, sindicatos y organizaciones patronales. La Comisión Europea coordina la red.
- **Red de información sobre la educación en Europa (EURYDICE):** <http://www.eurydice.org/> Recopila, analiza y difunde información sobre los sistemas y políticas educativas. Publica Monografías sobre la organización de los sistemas educativos europeos, así como datos estadísticos e indicadores: Cifras claves de la Educación en Europa. Por parte de España, es el Centro de Información y Documentación Educativa (CIDE) el miembro de la red.
- **Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP):** <http://www.trainingvillage.gr/etv/> Con sede en Tesalónica (Grecia), realiza investigaciones y estudios sobre diversos temas relacionados con la formación profesional inicial y continua. Edita la revista Formación Profesional, con versión en español, y bastantes de sus publicaciones son gratuitas, muchas descargables en formato pdf a través de la web, y algunas disponen de versión en español. Su interlocutor español es el INEM. Su ámbito de actuación se limita a los Estados miembros.
- **Fundación Europea para la Formación (ETF):** <http://www.ETF.eu.int/> Con sede en Turín, también su objeto de trabajo es la formación profesional, pero su ámbito corresponde a países extracomunitarios, alrededor de 40, que son beneficiarios de los programas "Phare", dirigido a los países de la ampliación, "CARDS", dirigido a los países del sudeste de Europa (países integrantes de la antigua Yugoslavia y Albania), "Tacis", dirigido a los países del este de Europa y del Asia Central (los integrantes de la antigua Unión Soviética), y "MEDA", dirigido a los países del sur y este del Mediterráneo. También apoya a la Comisión en la gestión del Programa

Mediterráneo. También apoya a la Comisión en la gestión del Programa "TEMPUS". La Directora del INCUAL forma parte de su Consejo de Administración.

5.5.2. BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- CACHÓN, L. (1997). "La formación y los nuevos yacimientos de empleo en España". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77-78;117-135.
- CACHÓN, L. (1997). *A la búsqueda del empleo perdido: los nuevos yacimientos de empleo*. Sistema, 140-141: 245-264
- CACHÓN, I & FUNDACIÓN TOMILLO (1998). *Nuevos yacimientos de empleo en España. Potencial de crecimiento y desarrollo futuro*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco*. Bruselas / Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1995). *Una estrategia europea de estímulo a las iniciativas locales de desarrollo y empleo*. Bruselas (COM(95)273).
- COMISIÓN EUROPEA (1995). *Iniciativas locales de desarrollo y empleo. Encuesta de la Unión Europea*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas (SEC 564 (95)).
- DEL CASTILLO, M (1999). "Educación no universitaria y nuevas oportunidades de empleo". En, *Instituto de Estudios Económicos. El Mercado de Trabajo en España. Nuevas oportunidades de empleo* (vol. II: 62-72). Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- ESCUDERO, M. (1998). *Pleno Empleo*. Madrid: Espasa-Calpe
- FRESNEDA, C. (1998). *La vida simple*. Barcelona: Planeta.
- INSTITUTO DE EMPLEOS ECONÓMICOS. (1999). *Estudios Económicos. El mercado de trabajo en España. Nuevas oportunidades de empleo*. Madrid: I.E.E. (2 vols).
- JIMÉNEZ, E; BARREIRO, F Y SÁNCHEZ, J-E (1998). *Los nuevos yacimientos de empleo. Los retos de la creación de empleo desde el territorio*. Barcelona: Fundación CIREM
- JOUEN, M. (1995). "Nuevos yacimientos e empleo y nuevas profesiones". *Economía y sociología del Trabajo*, 29-30: 110-112.

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

- PÉREZ-DÍAZ, V; CHULIÁ, E Y ÁLVAREZ MIRANDA, B. (1998). *Familia y sistema de bienestar. La experiencia española con el paro, las pensiones, la sanidad y la educación*. Madrid: Fundación Argentaria.
- SERNA, J (1999). *Empleo verde*. Ciudad Real: Icaría Editorial.

5.5.3. SUBVENCIONES Y AYUDAS PARA NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO (2003)

UNIÓN EUROPEA

Ayuda: Ayudas del Programa de integración y fortalecimiento del espacio europeo de la investigación: Tecnologías de la sociedad de la información

Beneficiarios: Personas físicas y jurídicas

Plazo: 15/10/03

Organismo: Dir. Gral. de Sociedad de la Información. Comisión Europea

E-mail: ist@cec.eu.int

Ayuda: Ayudas para el crecimiento y sector audiovisual: Iniciativa audiovisual

Beneficiarios: Sociedades de producción europeas independientes

Plazo: 19/09/03

Organismo: Comisión Europea

Fax: 32 2 299 92 14

Ayuda: Programa Asia Pro Eco: diálogo operativo y práctico

Beneficiarios: Autoridades locales, regionales y nacionales u operadores del sector público

Plazo: 03/10/03

Organismo: Oficina de Cooperación EuropeAid. Comisión Europea

E-mail: europaaid-asia-pro-eco@cec.eu.int

Ayuda: Apoyo a las acciones de hermanamiento de ciudades 2003

Beneficiarios: Ciudades y municipios, así como a las asociaciones de colectividades territoriales y a las autoridades locales

Plazo: 17/07/2003

Organismo: Dir. Gral. de Educación y Cultura. Comisión Europea

Fax: 32 2 296 23 89

ESPAÑA

Ayuda: Ayudas para actividades de I+D en parques científicos y tecnológicos

Beneficiarios: Entidades de derecho público

Plazo: 31/07/03

Organismo: Ministerio de Ciencia y Tecnología

Tel: 91 349 49 76

ARAGÓN

Ayuda: Ayudas para el fomento del empleo autónomo
Beneficiarios: Personas desempleadas
Plazo: Abierto
Organismo: Dpto. de Economía, Hacienda y Empleo
Tel: 976 71 41 15

ANDALUCÍA

Ayuda: Ayudas para integración de TICs en la formación profesional ocupacional
Beneficiarios: Empresas
Plazo: 09/08/03
Organismo: Cnj. de Empleo y Desarrollo Tecnológico
Tel: 95 504 10 00

PRINCIPADO DE ASTURIAS

Ayuda: Ayudas al mantenimiento y fomento de la productividad del autónomo y microempresario, en supuestos de inactividad profesional por motivos de salud
Beneficiarios: Trabajadores autónomos y microempresarios
Plazo: abierto
Organismo: Cnj. de Trabajo y Promoción del Empleo
Tel: 98 510 53 02

Ayuda: Subvenciones para fomento y mantenimiento de empleo por cuenta ajena
Beneficiarios: Empresas
Plazo: 15/10/2003
Organismo: Cnj. de Trabajo y Promoción del Empleo
Tel: 98 510 53 02

Ayuda: Subvenciones para fomento y mantenimiento de empleo por cuenta ajena
Beneficiarios: Personas físicas o jurídicas de carácter privado
Plazo: 15/10/2003
Organismo: Cnj. de Trabajo y Promoción del Empleo
Tel: 98 510 53 02

ISLAS BALEARES

Ayuda: Ayudas destinadas a fomentar la contratación de la mujer en ocupaciones en las que exista un menor índice de empleo femenino
Beneficiarios: Empresas
Plazo: 31/10/03
Organismo: Cnj. de Trabajo y Formación
Tel: 971 17 64 44



EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

CANTABRIA

Ayuda: Ayudas a la artesanía

Beneficiarios: Artesanos individuales e industrias artesanas, asociaciones y colectivos artesanales

Plazo: 31/05/03

Organismo: Cnj. Industria, Turismo, Trabajo y Comunicaciones

Tel: 942 20 73 00

CASTILLA LA MANCHA

Ayuda: Ayudas a iniciativas de emprendedores (Idea)

Beneficiarios: Personas físicas menores de 30 años

Plazo: 31/07/03

Organismo: Cnj. de Industria y Trabajo

Tel: 925 26 52 05

Ayuda: Ayudas a proyectos de inversión empresarial

Beneficiarios: Pymes y trabajadores autónomos

Plazo: 29/09/03

Organismo: Cnj. de Industria y Trabajo

Tel: 925 26 52 05

CASTILLA Y LEÓN

Ayuda: Ayudas para la contratación de trabajadores que hayan perdido su empleo por reestructuración o crisis de empresas

Beneficiarios: Empresas

Plazo: 30/09/03

Organismo: Cnj. de Industria, Comercio y Turismo

Tel: 902 26 70 91

Ayuda: Ayudas para la incorporación a la Sociedad de la Información de las PYMEs del medio rural

Beneficiarios: Pymes

Plazo: 01/08/03

Organismo: Agencia de Desarrollo Económico (ADE)

Tel: 983 41 41 00

Ayuda: Programa de fomento del autoempleo en nuevos yacimientos de empleo y autoempleo femenino

Beneficiarios: Desempleados y trabajadores por cuenta ajena

Plazo: 30/09/03

Organismo: Cnj. de Industria, Comercio y Turismo

Tel: 902 26 70 91

CATALUÑA

Ayuda: Ayudas a empresas para la preparación y presentación de propuestas de proyectos de investigación cooperativa (CRAFT) del Sexto Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Unión Europea

Beneficiarios: Pymes

Plazo: 18/07/03

Organismo: Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM)

Tel:93 476 72 00

Ayuda: Ayudas para el fomento de la internacionalización de la economía catalana

Beneficiarios: Empresas agrarias, industriales o de servicios, entidades, corporaciones e instituciones de derecho público o privado

Plazo: 28/11/2003

Organismo: Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA)

Tel:93 484 96 30

COMUNIDAD VALENCIANA

Ayuda: Ayudas del Programa de Formación Profesional Continua

Beneficiarios: Pymes, organizaciones empresariales, organizaciones sindicales y cámaras de comercio, industria y navegación

Plazo:11/04/2003

Organismo: Cnj. de Economía, Hacienda y Empleo

Tel: 96 386 60 00

EXTREMADURA

Ayuda: Ayudas sobre fomento del empleo de los trabajadores minusválidos

Beneficiarios: Empresas que contraten por tiempo indefinido y a jornada completa

Plazo: Abierto

Organismo: Cnj. de Trabajo

Tel:924 01 20 30

GALICIA

Ayuda: Incentivos a la contratación dirigidos a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar

Beneficiarios: Sociedades cooperativas de trabajo asociado, de servicios, transportistas y sociedades laborales.

Plazo: 30-09-03

Organismo: Cnj. de Trabajo.

Tel: 924 38 58 30

Ayuda: Microcréditos a microempresas en el marco del Convenio entre IGAPE y las entidades financieras

Beneficiarios: Empresas y autónomos que tengan la consideración de microempresas

Plazo:31/12/05

EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO

Organismo: Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE)
Tel: 981 54 11 75

MADRID

Ayuda: Subvenciones a pymes para la implantación voluntaria de sistemas de gestión y auditoría medioambiental

Beneficiarios: Pymes

Plazo: 08/04/2003

Organismo: Cnj. de Medio Ambiente

Tel: 91 580 42 60

REGIÓN DE MURCIA

Ayuda: Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme (2000-2006)

Beneficiarios: Pymes y organismos intermedios

Plazo: 15/10/2003

Organismo: Cnj. de Ciencia, Tecnología, Industria y Comercio

Tel: 968 36 21 46

COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

Ayuda: Programa de Formación en el sector comercial

Beneficiarios: Asociaciones de comerciantes, entidades sin ánimo de lucro y agrupaciones de asociaciones de comerciantes

Plazo: 08/08/03

Organismo: Cnj. de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo

Tel: 948 42 70 00

PAÍS VASCO

Ayuda: Programa de apoyo a nuevas iniciativas comerciales

Beneficiarios: Pymes comerciales

Plazo: 15/09/03

Organismo: Dpto. de Industria, Comercio y Turismo

Tel: 945 01 80 00

Ayuda: Ayudas a la contratación indefinida

Beneficiarios: Personas físicas o jurídicas

Plazo: Abierto

Organismo: Dpto. de Justicia, Empleo y Seguridad Social

Tel: 945 01 80 00

Ayuda: Ayudas a la inversión en establecimientos turísticos (2001-2004).

Beneficiarios: Pymes y empresas turísticas.

Plazo: 30-10-03

Organismo: Cnj. de Industria y Tecnología, Comercio, Turismo y Trabajo

Tel: 948 42 71 00

Ayuda: Apoyo al desarrollo competitivo mediante la innovación y la mejora de la gestión empresarial (Programa Hobeki).

Beneficiarios: Personas jurídicas, organizaciones interempresariales, organizaciones sin ánimo de lucro y fundaciones.

Plazo: 31-12-03

Organismo: Sociedad de Promoción y Reconversión Industrial, S.A. (SPRI)

Tel: 944 03 70 18

LA RIOJA

Ayuda: Ayudas para el fomento de la electrificación rural

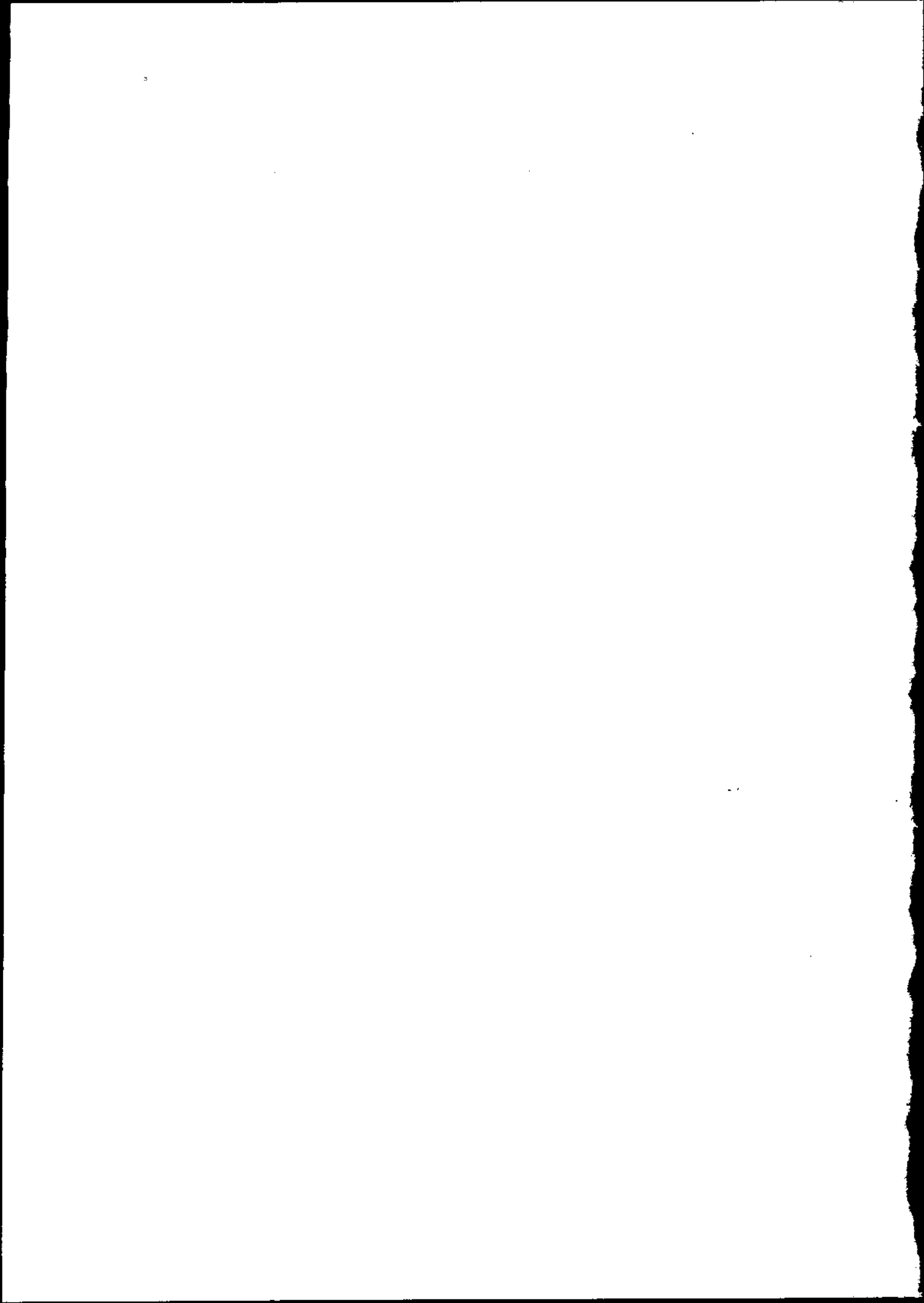
Beneficiarios: Empresas distribuidoras de energía eléctrica

Plazo: 15/06/2003

Organismo: Cnj. de Hacienda y Economía

Tel: 941 29 11 23







Escuela de Negocios

EOI MADRID

Gregorio del Amo, 6

28040 Madrid

Tel: 91 349 56 00. Fax: 91 554 23 94

informacion@eoi.es

EOI Sevilla

Albert Einstein, s/n.

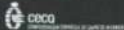
Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla.

Tel.: 95 446 33 77. Fax: 95 446 31 55

www.eoi.es



Patronato EOI



ERICSSON

ouno



IBERIA

la Caixa



658.0
EM
R. 13