

GUÍA LUCES PARA EMPRENDORES

Junio 2003

Coordinadores:

M^a Luisa Sánchez Almagro

Juan Antonio Moriano León

Cándida Sevilla Solano

Coordinadores: M^a Luisa Sánchez Almagro, Juan Antonio Moriano León, Cándida Sevilla Solano

Edita: Patronato Pedro de Ibarra. Organismo Autónomo de la Excm. Diputación Provincial de Cáceres.

I.S.B.N.: 84-95239-60-4

Depósito legal: CC-206-2003

AGRADECIMIENTOS

Imprenta de la Excma. Diputación Provincial de Cáceres.

Gráficas HACHE de Cáceres.

D^a Prado Conejero Diputada responsable de la Imprenta de la Excma Diputación Provincial de Cáceres.

Teresa Bermejo Escobar (por su participación inicial en el programa LUCES, y su trabajo de diseño de herramientas para la detección de emprendedores).

Antonio Rodríguez Cámara (Dirección del Patronato Pedro de Ibarra).

Equipo Técnico del Patronato Pedro de Ibarra y sus programas por la colaboración prestada en la apuesta a punto de la edición.

Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León.

Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León.

COCEDER Confederación de Centros de Desarrollo Rural.

Asociación de Jóvenes Emprendedores de Castilla y León.

Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Castilla y León.

Sociedades Laborales AEMTA de Castilla y León.

Diputación de Valladolid.

Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información de Castilla y León.

Instituto de Formación y Estudios Sociales.

Muebles Teófilo (Aguilar de Campoo-Palencia), por ponernos en contacto con empresarios de la zona.

Hotel El Molino de Salinas (Salinas-Palencia), por presentarnos un iniciativa emprendedora de turismo rural.

Balneario de Corconte (Burgos) por facilitarnos sus instalaciones y ponernos en contacto con empresarios de la zona.

CECALE.

Universidad de Burgos.

Universidad de Salamanca.
Universidad de Valladolid.
Universidad de León.
Universidad SEK.
Cámara de Comercio de Burgos.
IDELFE (Ayuntamiento de León).
IMADE de Madrid - distrito de Villaverde.
Sonia Pérez del IMEFE de Madrid- distrito de Villaverde.
Yves Rocher (empresa matriz Madrid).
Julio Fuentes Losa Director del COIE en Calatayud.
M^a Teresa Martínez.
SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica).
Ilian T. Blajev (T & T Project Ltd.).

COLABORACIÓN

PATRONATO DE PEDRO IBARRA:

José María Salinero

Guillermo Varela Arjona

Francisco Javier Lemus Gallego

Victoria Perales Fernández y José Luis Galán Caldito -Maquetación y Diseño

Agustín Aretio Gómez -Edición digital

Cándida Sevilla Solano -Coordinadora

M^a Isabel Viana Cardador y M^a Jose Rosado Barroso -Traducciones

SINERGIA FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO:

Enrique Trejo Lopez (coordinador)

Ricardo Vereda

Noelia Merino Ortuñez

Irma Velasco

Ana Isabel Carrasco

Miguel Angel Vergaz Calderon

Laura Trejo López

Natividad de La Red Vega

Daniel Rueda Estrada

Irene Peña Mayordomo

TITAN Center:

Ivan Kolarov (coordinador)

Anna Dzaleva-Chonkova

Kiril Methodiev

Svilen Borisov Genkov

Dimitur Dimitrov

COIE-UNED de Calatayud:

Francisco José Palací Descals
Juan Antonio Moriano León (coordinador)
Susana Erruz

CEPA de Villaverde:

Jose Manuel Donoso Vargas
M^a del Socorro del Fraile Sarmiento
Luis Antonio García Martínez
Gregorio Meléndez Lobo
Noelia Paredes Plaza
M^a Luisa Sánchez Almagro (coordinadora del centro y del proyecto)
El Equipo Directivo y Claustro de profesores han colaborado realizando las funciones de apoyo y logística.
Profesores participantes de otros centros
Pedro Alonso García (CEPA de Pan Bendito)
Gerardo Agueda Martín (C.P. Doctor Tolosa Latour)
M^a Victoria Clemente Palacios (IES Churiguera- Leganés)

TEMPO Training Center:

Lenka Straková
Ivo Ptaênik (coordinador)
Martin Dolny
Ales Svacina
Radomir Velky

INDICE

Asociaciones de aprendizaje	11
Presentación	15
Capítulo I: Un modelo de formación para el autoempleo en Europa	17
1. Introducción	17
2. El proyecto LUCES dentro del marco educativo europeo	18
3. El perfil psicosocial del emprendedor en Europa: un trabajo de investigación	22
4. Descripción del proceso de creación de empresas	26
5. Características de la formación para el autoempleo	29
6. Recomendaciones para la formación de emprendedores	36
7. Bibliografía	39
Capítulo II: Perspectiva empresarial	41
1. Introducción	41
2. Tendencias económicas y culturales	42
3. El euro y su consecuencia empresarial	50
4. La empresa como sistema	51
5. Aspectos que suelen valorarse a la hora de elegir una forma jurídica	62
6. Metodología	63
7. Bibliografía	66
Capítulo III: Iniciación al autoempleo	67
1. Introducción	67
2. Análisis del empleo	67
3. Mitos y barreras sobre el autoempleo	71
4. Ventajas e inconvenientes del autoempleo	75
5. Tipos de autoempleo	78
6. Características de la persona emprendedora	80
7. Tipos de emprendedores	84
8. Conclusión	87
9. Bibliografía	87
Capítulo IV: La Creatividad como habilidad cognitiva para emprender	89
1. Introducción	89
2. Emprendedor e innovación	90
3. La idea	91
4. Creatividad: concepto y definición	100
5. Creatividad y personalidad	101
6. El proceso creativo	105
7. Metodología	108
8. Bibliografía	114
Capítulo V: Habilidades de la comunicación	115
1. Introducción	115
2. Términos que identifican a la comunicación	115
3. Elementos de la comunicación	118
4. Barreras en la comunicación	123
5. Comunicación en la empresa, comunicación vertical y horizontal	124
6. Habilidades sociales para el emprendedor	128
7. Bibliografía	137
Capítulo VI: La negociación como habilidad cognitiva para emprender	139
1. Introducción	139
2. Elementos de la negociación	140
3. Fases de la negociación	143
4. Bibliografía	146
Capítulo VII: Estrés laboral	147
1. Introducción	147
2. ¿Qué es el estrés?	147
3. Estrés laboral y Burnout	150

4. Fuentes de estrés	151
5. Identificación del estrés: signos y síntomas	155
6. Prevención y recomendaciones	157
7. ¿Qué debemos hacer cuando nos sentimos estresados?	157
8. Consejos útiles para la vida profesional	158
9. Conclusiones	169
10. Bibliografía	169
Capítulo VIII: Maduración y desarrollo personal para el éxito	171
1. Introducción	171
2. Qué es el desarrollo personal	172
3. Éxito	173
4. Madurez	178
5. Inteligencia emocional	180
6. Nuestros pensamientos	184
7. Cuestionando nuestros pensamientos negativos	187
8. ¿Cómo programarnos para el éxito?	191
9. El proceso de trabajar con metas	194
10. Metodología	198
11. Bibliografía	201
Capítulo IX: ¿Cómo elaborar el plan de empresa?	203
1. Introducción	203
2. ¿Qué es un plan de empresa?	203
3. Objetivos del plan de empresa	204
4. La elaboración del plan de empresa	206
5. La estructura del plan de empresa	209
6. Resumen general	210
7. Descripción del proyecto empresarial	210
8. Descripción del producto o servicio	212
9. Estudio de mercado	213
10. Plan de Marketing	216
11. Producción y medios técnicos	223
12. Organización y recursos humanos	224
13. Forma jurídica	226
14. Estudio económico financiero	227
15. Evaluación del plan	235
16. Bibliografía	236
Capítulo X: Cuestionario de proyecto empresarial	237
1. Introducción	237
2. Antecedentes	237
3. Los promotores del proyecto	238
4. Descripción del producto servicio	238
5. Estudio del mercado	239
6. Plan de Marketing	240
7. Producción y medios técnicos	243
8. Organización y recursos humanos	243
9. Forma jurídica	244
10. Estudio económico financiero	244
Capítulo XI: Ecología y empresa: el Medio Ambiente en la empresa	249
1. Introducción	249
2. Introducción: La cuestión Medioambiental en el mundo empresarial	251
3. Definiciones básicas relacionadas con el Medio Ambiente	253
4. Gestión y Formación en Medio Ambiente en la empresa	258
5. Conocimiento básico de la legislación Medioambiental	265
6. Direcciones útiles	267
7. Bibliografía	268
Vocabulario de términos técnicos	269

ASOCIACIONES DE APRENDIZAJE

M^a Luisa Sánchez Almagro, Juan Antonio Moriano León, Cándida Sevilla Solano
(Coordinadores)

Con arreglo a los artículos 149 y 150 del Tratado CE, el papel de la Comunidad se centra en contribuir al desarrollo de una educación de calidad, fomentando la cooperación entre los Estados miembros y, en caso necesario, apoyar y completar su acción, en especial para desarrollar la dimensión europea en el ámbito de la educación, favorecer la movilidad y promover la cooperación europea entre centros escolares y universitarios.

Así pues, conforme a estos artículos, la Unión no pretende elaborar ni aplicar una política común en materia de educación, sino favorecer la cooperación en este ámbito.

El programa Sócrates pertenece a este tipo de programas de acción comunitarios adoptados en el marco de procedimiento de codecisión a escala europea entre el Consejo y el Parlamento.

Una de sus acciones es Grundtvig. En ella se facilita la investigación transcultural, la movilidad y el intercambio de experiencias entre Asociaciones encargadas de la Formación de Personas Adultas. En nuestro caso, bajo el proyecto «LUCES: Habilidades Cognitivas», los socios hemos tenido por finalidad desarrollar propuestas destinadas a la formación de futuros emprendedores.

Las Asociaciones que forman parte de este proyecto son las siguientes:

EL PATRONATO PEDRO DE IBARRA para la Formación y el Desarrollo Local, es una entidad que apoya a la gestión y puesta en marcha de experiencias en los ámbitos del desarrollo local y formación ocupacional en la provincia de Cáceres, tanto a nivel del propio desarrollo de experiencias innovadoras, como a nivel de apoyo al diseño y la ejecución de otras experiencias promovidas por los distintos equipos técnicos existentes en la provincia.

Sus objetivos son:

- Desarrollar metodologías de desarrollo local que sirvan de apoyo a las Entidades Locales y otras Instituciones Locales.
- Aprovechar y difundir el uso de los fondos disponibles para el desarrollo local.
- Contribuir al aprovechamiento de los recursos locales no utilizados en la provincia mediante la innovación.
- Facilitar la valorización de los recursos y producciones, en especial los del

patrimonio arquitectónico, natural y cultural de las distintas comarcas de la provincia de Cáceres.

- Estimular la inversión tanto privada como pública en nuestra provincia.
- Incorporar las nuevas tecnologías a todos los ámbitos de la actividad de desarrollo de la provincia.
- Diseñar servicios de formación, asesoramiento e información para las Entidades Locales y Centros de Desarrollo de la provincia.
- Mejorar los procesos de formación y producción de las Escuelas Taller y Casas de Oficios adecuándolos a las necesidades del mercado de trabajo.
- Impulsar la contratación de los alumnos trabajadores del programa, concienciando al empresario y fomentando el autoempleo y la economía social.
- Fomentar la participación de las Entidades Locales en el desarrollo de la Unión Europea.
- Facilitar la acción de la Comunidad Autónoma en la provincia de Cáceres en los ámbitos de la finalidad del Patronato.
- Contribuir a la creación o mantenimiento de empleo en el ámbito local.

COMUNIDAD DE MADRID. CEPA de Villaverde: Centro de Educación de Personas Adultas de Villaverde (CEPA de Villaverde) es un servicio dependiente de la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid.

El Centro se encuentra funcionando a pleno rendimiento desde su creación en 1960. Durante el año 1995 el edificio fue remodelado para mejorar las instalaciones de las actividades, regladas y no regladas, que se venían impartiendo en el centro. Estas actividades se dirigen hacia los jóvenes y adultos.

SINERGIA, es una asociación sin ánimo de lucro que desde 1995 actúa en el ámbito de Castilla y León en la educación no formal de jóvenes y adultos en áreas de empleo y autoempleo, desarrollo personal, animación sociocultural y trabajo social.

Sinergia colabora con Junta de Castilla y León, diputaciones provinciales, ayuntamientos, centros públicos y privados de formación y ONGs.

La empresa **TEMPO** fue fundada en septiembre de 1996 en Ostrava con el propósito de ser un centro de renombre en el ámbito de la formación empresarial e informática. En los últimos cuatro años el centro ha ido adquiriendo una progresión enfática y cuenta actualmente con tres delegaciones, en Ostrava, Praga y Brno. Desde 1999 contamos también con una filial en San Francisco (EEUU) en la esfera de los servicios de consultoría y programación. Actualmente nuestra empresa tiene 46 trabajadores, incluyendo lectores y auxiliares, sin requerir

subcontrataciones externas.

Las actividades de TEMPO están divididas en las siguientes cinco áreas principales:

- Formación informática y formación para usuarios y profesionales de la programación.
- Programas de formación para el incremento de las habilidades empresariales y directivas.
- Desarrollo y puesta en marcha de programas de cooperación europeos en conjunción con los programas de la UE.
- Proporcionar formación multimedia en los idiomas inglés, alemán y holandés, incluyendo además proyectos para el desarrollo de los CD ROMS.
- Diseño y creación de páginas web.

El Centro **TITAN** ha sido fundado por lectores universitarios, miembros de la ONG Proyectos de Investigación para el Euro y la Integración Atlántica de Bulgaria.

Centro TITAN – Tecnología, Información, Transferencia y Análisis.

El Centro TITAN ha sido creado incluyendo funciones como incubadora de proyectos de innovación y desarrollo de relaciones entre centros formativos, industriales y de dirección.

Las actividades principales del Centro son:

- Acortar distancias entre la idea y la puesta en marcha del proyecto.
- Facilitar la cooperación internacional de especialistas en distintos campos.
- Recolectar y ofrecer información de distintas perspectivas y posibilidades para el desarrollo infraestructuras y tecnologías.
- Especialización técnica y estimación económica de tecnología y proyectos.
- Realizar una serie de acciones formativas para la orientación y reorientación profesional en el campo de las nuevas tecnologías.
- Implementación de nuevos métodos de enseñanza y análisis de su viabilidad.
- Actividades de consultoría y metodología en los campos de la ingeniería y tecnología.
- Establecimiento y mantenimiento de contactos con especialistas en campos similares.
- Encuestas de opinión pública sobre los problemas de Integración Euro-Atlántica de Bulgaria.

El Centro TITAN es un escenario para la creación de bases de datos de:

- Tecnología, desarrollo para la puesta en marcha.

- Solicitudes de desarrollo de actividades de economía activa.
- Preparación didáctica de materiales para la enseñanza.
- Promoción del centro y divulgación de sus actividades.

El **CENTRO DE ORIENTACIÓN, INFORMACIÓN Y EMPLEO** (COIE) de la UNED es un servicio dependiente del Vicerrectorado de Alumnos y Relaciones Institucionales que ejerce sus funciones en coordinación con los Centros Asociados adscritos.

Ofrecer el **soporte y ayuda** a toda nuestra comunidad universitaria tanto para la adaptación e integración académica del alumnado como para la inserción y promoción profesional.

El Centro ofrece sus servicios a:

Alumnos y licenciados de la UNED. Profesorado Personal de Administración y Servicios.

Las Asociaciones en el proyecto «LUCES: Habilidades Cognitivas» son muy diversas, dado que se dirigen a todos los estratos sociales de la población, si bien se suele actuar con mayor frecuencia con grupos sociales populares y con aquéllos que presentan carencias socioeducativas importantes.

Para facilitar la lectura, cada uno de los temas que integran los capítulos sigue una misma secuencia: introducción que contiene los objetivos, esquema de contenidos con actividades incluidas y bibliografía.

Por último, queremos subrayar que la finalidad de esta obra es que se tome conciencia de que, a través de los programas formativos para los Emprendedores, se puede facilitar el acceso al mundo del trabajo de un gran número de personas que podrían quedar fuera del mercado laboral por cuenta ajena.

PRESENTACIÓN

Isabel Gutiérrez Zuloaga

Las diferentes razones para preferir la situación del estado del empleo, por cuenta ajena o por cuenta propia, las clasificó Kolvereid (1996)¹ en los siguientes grupos:

- **Seguridad:** el riesgo, la estabilidad, el ingreso fijo.
- **Oportunidad económica:** el aumento del sueldo, el potencial de desarrollo, el sueldo en relación directa con los resultados.
- **Autoridad:** el control, la dirección y la responsabilidad.
- **Ambiente social:** el ambiente socioeconómico, el número de miembros, los compañeros.
- **Cantidad de trabajo:** las horas de trabajo fijas, la pereza, el estrés, la complejidad de la tarea.
- **Desafío:** la motivación, el nivel de inspiración.
- **Necesidad de logro:** la motivación de logro, la necesidad de innovar o de crear algo.
- **Participación a lo largo de todo el proceso:** supervisión de la actividad desde la «a» a la «z».
- **Responsabilidad:** la evitación o compromiso con la tarea.
- **Carrera:** la promoción o la oportunidad dentro de su actividad laboral.

Además, la Unión Europea desea incentivar el espíritu empresarial. Se trata de uno de sus objetivos prioritarios, porque Europa necesita más emprendedores y más empresarios. Para ello ha publicado en el Libro Verde sobre el Espíritu Empresarial en Europa, este libro analiza la distancia que existe en el espíritu emprendedor entre dos zonas: Europa y U.S.A. Así mismo subraya tres ejes sobre los que actuar:

1. Presentar el «ser empresario» como una opción atractiva.
2. Crear un entorno más favorable para las empresas existente.
3. Sensibilizar a la sociedad sobre el papel clave de la iniciativa empresarial en el desarrollo económico y social.

En el artículo de la revista «Actualidad Económica» titulado *De parado a empresario* se afirma que «montar una empresa puede ser una salida más rápida para el desempleo que buscar un trabajo» aunque se precisa que dicha salida «no es fácil».

¹ Kolvereid, L. (1996). «Organizational Employment versus Self-Employment: reasons for Career Choice Intentions» in *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 21(3) Spring, 23-31.

La persona, que se autoemplea, genera su propia ocupación y parece que este camino le sirve para formar parte del mercado laboral e impulsar con sus proyectos la economía local, tanto urbana como rural.

Las personas emprendedoras manifiestan en las encuestas que una de las motivaciones es el deseo de autorrealización, que parte de la necesidad de autovalorarse y de conseguir reconocimiento social.

Para crear una empresa es fundamental la decisión, la determinación y pasar de la ilusión, de la idea y del plan a la búsqueda de los medios económicos para hacerla realidad y finalmente registrarla. La misma actividad empresarial y el logro de pequeños objetivos, unido a la experiencia que proporciona la propia gestión, hace que las personas se sientan cada día más seguras y confiadas, aumentando de este modo su autonomía y su capacidad de decisión.

Hemos de prepararnos para afrontar con éxito este futuro. Ello exige flexibilidad para hacerse polifacético y para saber adaptarse a los cambios socio-laborales, pues pocas tareas exigen tantos recursos y habilidades diferentes como emprender un negocio: planificar, organizar, administrar, vender, negociar, relacionarse con gente muy diversa, como banqueros, trabajadores, profesionales, empresarios, etc. y, sobre todo, tomar decisiones constantemente, a veces sin tener la certidumbre de que la opción elegida sea la correcta.

A lo largo de este programa se tomará contacto con un mundo donde la energía, el dinamismo y la iniciativa deben de prevalecer todos los días para salir adelante. Pero sin olvidar que emprender es algo más que una moda; es un estilo de vida y un conjunto de valores que permiten a una persona:

- Asumir riesgos, para crear un negocio y para crear empleos.
- Poner en marcha sus proyectos sociales y comunitarios, donde su liderazgo le permitiría desarrollar su entorno.
- Mejorar y lanzar a la empresa que le contratase a través del intraemprendizaje.
- Mejorar sus objetivos personales a través del trabajo autónomo.

En este ámbito de formación para el autoempleo está la obra que presentamos. Se trata de informar sobre el Programa formativo Luces: Habilidades cognitivas, concebido como propuesta de trabajo en vistas al autoempleo. Sus bloques temáticos enfocan los principales aspectos del tema como son la iniciación al autoempleo, competencias personales, competencias cognitivas y ecología y empresa.

Esperamos que esta publicación, **Guía LUCES para emprendedores**, logre el objetivo propuesto para ayudar a aquellas personas que desean formarse con vistas al autoempleo, así como también para aquellos profesionales que trabajan en la preparación y promoción de los emprendedores.

ISABEL GUTIÉRREZ ZULOAGA
Catedrática Emérita de la Universidad Complutense

El Escorial, 21 de mayo de 2003

CAPÍTULO I

UN MODELO DE FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO EN EUROPA

Pedro Alonso García, Juan A. Moriano León y Francisco J. Palací Descals

1. INTRODUCCIÓN

Distintos factores están incidiendo en el desarrollo del autoempleo en las economías avanzadas. Por una parte, las continuas políticas de reducción del déficit público están haciendo disminuir de manera considerable el número de nuevos puestos de trabajo en el sector público. Asimismo, las empresas acentúan el recurso al trabajo descentralizado y a la subcontratación favoreciendo igualmente el autoempleo. Junto a todo ello, el impacto de las nuevas tecnologías de la información está permitiendo también un crecimiento significativo del autoempleo.

Algunos autores, al estudiar los cambios en el mundo del trabajo que se están produciendo en la actualidad, remarcan la idea de que cada vez más vamos hacia un trabajo más autónomo e interrelacionado, y hacia formas de organización más vinculadas al individuo como unidad orgánica que a la gran empresa (Ontiveros, 2001).

Todo ello explica que durante las últimas décadas el número de autoempleados creció a un ritmo muy superior al del conjunto de la fuerza de trabajo. Sin embargo, a diferencia de los Estados Unidos que ha desarrollado una cultura emprendedora, en la que más del 10% de la fuerza de trabajo no agraria está autoempleada, la situación en la Unión Europea todavía no experimenta el mismo grado de desarrollo. Por lo tanto, es necesario desarrollar una cultura que prime los valores emprendedores y una formación que ayude a conseguir el éxito en la creación de nuevas empresas.

1.1. OBJETIVOS

- Clarificar las razones de la elaboración del programa.
- Conocer las características del programa de emprendedores.
- Abrir nuevos horizontes profesionales en el ámbito de la formación de emprendedores.

CAPÍTULO I

UN MODELO DE FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO EN EUROPA

Pedro Alonso García, Juan A. Moriano León y Francisco J. Palací Descals

1. INTRODUCCIÓN

Distintos factores están incidiendo en el desarrollo del autoempleo en las economías avanzadas. Por una parte, las continuas políticas de reducción del déficit público están haciendo disminuir de manera considerable el número de nuevos puestos de trabajo en el sector público. Asimismo, las empresas acentúan el recurso al trabajo descentralizado y a la subcontratación favoreciendo igualmente el autoempleo. Junto a todo ello, el impacto de las nuevas tecnologías de la información está permitiendo también un crecimiento significativo del autoempleo.

Algunos autores, al estudiar los cambios en el mundo del trabajo que se están produciendo en la actualidad, remarcan la idea de que cada vez más vamos hacia un trabajo más autónomo e interrelacionado, y hacia formas de organización más vinculadas al individuo como unidad orgánica que a la gran empresa (Ontiveros, 2001).

Todo ello explica que durante las últimas décadas el número de autoempleados creció a un ritmo muy superior al del conjunto de la fuerza de trabajo. Sin embargo, a diferencia de los Estados Unidos que ha desarrollado una cultura emprendedora, en la que más del 10% de la fuerza de trabajo no agraria está autoempleada, la situación en la Unión Europea todavía no experimenta el mismo grado de desarrollo. Por lo tanto, es necesario desarrollar una cultura que prime los valores emprendedores y una formación que ayude a conseguir el éxito en la creación de nuevas empresas.

1.1. OBJETIVOS

- Clarificar las razones de la elaboración del programa.
- Conocer las características del programa de emprendedores.
- Abrir nuevos horizontes profesionales en el ámbito de la formación de emprendedores.

2. EL PROYECTO LUCES DENTRO DEL MARCO EDUCATIVO EUROPEO

A continuación, se describen las principales características de la política de la educación en Europa y las iniciativas que se están tomando para la formación de personas adultas. Dentro de estas iniciativas se encuentra el proyecto «LUCES: Habilidades Cognitivas» cuyo objetivo es unificar los esfuerzos de diferentes países europeos dentro del ámbito de la formación de emprendedores.

2.1. LA POLÍTICA DE EDUCACIÓN EN EUROPA

Siguiendo las conclusiones de Gorri Goñi (2003), la política europea en el ámbito de la educación aparece inserta, en un marco jurídico y sociopolítico determinado y con unas características representativas que hablan, entre otras cosas, de una clara vocación de futuro (Delgado, B., 1994; Foessa, 1994).

Desde el marco sociopolítico, la evolución educativa europea se ha desarrollado bajo la influencia de tres factores:

- 1.- La evolución operada en las tasas de población.
- 2.- El desempleo que afecta de modo principal a los jóvenes y que, lógicamente, origina una desmotivación educativa y profesional.
- 3.- Los nuevos caminos, de expectativas y dificultades, abiertos a partir del ordenamiento democrático.

La escuela, los individuos y la sociedad, en general, han de asumir el cambio que nos acerca a una Europa unida:

- Hemos de ser conscientes que la **sociedad cambia**, esto hace que las personas modifiquen su forma de actuar y de trabajar. La educación no es ajena a ello, por tanto, necesitamos no aislarnos y debemos intercambiar experiencias.
- Los cambios requieren tiempo y, por tanto, se necesita un periodo de **adaptación personal**.
- La incorporación de las **nuevas tecnologías** nos facilita la comunicación en tiempo real y crear equipos de trabajo con personas que se encierran a miles de kilómetros de distancia.
- El desarrollo es un proceso necesario, en la actualidad, la **educación permanente** es uno de los mecanismos que nos permite acomodarnos a este cambio.

El marco de los nuevos avances representados por la moneda única, el intercambio en Europa entre responsables y agentes sociales no debe suponer ya un suceso privilegiado, sino más bien una acción continuada de permanente interrelación (M.E.C., 1997).

2.2. LOS PROYECTOS TRANSNACIONALES

La Agencia Nacional Europea a través del programa Sócrates¹, en su modalidad *Acciones Grundtvig 2*, contempla los proyectos transnacionales entre Asociaciones de Aprendizaje dedicadas a la formación de personas adultas pertenecientes a distintos países europeos. Por lo general, las acciones *Grundtvig 2* favorecen un primer contacto entre socios procedentes de países diferentes, pudiendo dar lugar, posteriormente, a realizaciones más ambiciosas. Las asociaciones de aprendizaje pueden tener por objeto, por ejemplo, la organización de conferencias, exposiciones o visitas con vistas a intercambiar experiencias, prácticas o metodologías. La movilidad desempeña pues, en este caso, un papel muy destacado.

(Puede obtener más información sobre los programas educativos europeos en la siguiente página web: <http://aplicaciones.mec.es/programas-europeos>)
Por lo tanto, estos proyectos transnacionales son una realidad y suponen un cambio de mentalidad y de método. A través de las acciones *Grundtvig* se proporciona ayuda económica para:

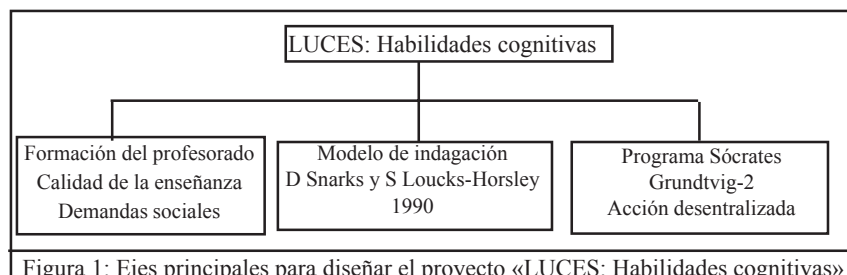
- Mejorar la calidad de la Educación de Personas Adultas.
- Contribuir a aumentar las oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Promover la innovación e intercambio de experiencias educativas.

La formación del profesorado como elemento fundamental en la mejora de la calidad del sistema educativo, evidencia la estrecha conexión que hay entre la formación del profesorado y las demandas sociales expresadas por medio de los sistemas educativos.

Entre los distintos modelos formativos, Sparks y Loucks-Horsley (1990) proponen el modelo de indagación para formar a los profesores y al mismo tiempo acercarlos a la realidad. Teniendo como referente este modelo y a través de la convocatoria del Programa Sócrates-Grundtvig 2, diferen-

¹ La Agencia Nacional Sócrates, perteneciente a la Unión Europea, plantea anualmente convocatorias para facilitar la investigación en educación.

tes centros de educación de personas adultas de tres países europeos, hemos desarrollado un proyecto, denominado “LUCES: Habilidades Cognitivas”, para la formación de las personas que desean crear su propia empresa. (Figura 1).



2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO «LUCES: HABILIDADES COGNITIVAS»

Todo lo que rodea al mundo del trabajo está en permanente transformación. En nuestras sociedades urbanas occidentales actuales, la persona tiene serias dificultades para incorporarse a un puesto de trabajo fijo, pero estamos asistiendo a la consolidación de una nueva generación de trabajadores, que para abandonar una situación de desempleo, en busca de independencia o desarrollarse personalmente, deciden crear su propia empresa, a pesar de encontrarse en un entorno hostil, con escasos recursos financieros y a menudo sin ningún tipo de apoyo social o institucional. Estas personas, que denominaremos emprendedores, son aquellas que han decidido ser dueños de su propio destino y asumen el desafío de trabajar por cuenta propia.

Las pequeñas empresas creadas por los emprendedores están erigiéndose en modelos alternativos a la saturación actual del mercado laboral asalariado en los países occidentales. Además, se están produciendo una serie de cambios en el entorno social, en el mercado laboral y en el campo de la formación que posibilita que tanto las mujeres como los hombres se incorporen al mismo tiempo en el mundo empresarial.

² El Consejo Europeo en Copenhague, del mes de julio de 1992, pidió a la Comisión Europea la elaboración de un Libro Blanco sobre la estrategia a medio plazo para el crecimiento, la competitividad y el empleo. En 1993, la Comisión de las Comunidades Europeas edita en su boletín el Libro Blanco sobre «Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI».

La Comisión Europea sobre el empleo recomienda, en el Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo², el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como medida importante para avanzar en una economía más competitiva, aprovechar al máximo tanto las posibilidades del mercado interior como del gran mercado y como medio para la creación de empleo.

Por otra parte, las personas adultas con inquietud emprendedora demandan una formación específica, más allá del simple asesoramiento en aspectos legales, fiscales, económicos o financieros, que les permita desarrollar las habilidades necesarias para crear y gestionar con éxito su propia empresa.

Por todo ello, los centros de educación de adultos no pueden dar la espalda a esta creciente necesidad social, y el proyecto LUCES pretende unificar esfuerzos para poner en marcha un programa europeo de formación para emprendedores que permita desarrollar las habilidades cognitivas necesarias para que los emprendedores logren el éxito con su proyecto empresarial.

Por consiguiente, los objetivos principales del proyecto LUCES son:

- 1.- Estudiar las principales características psicosociales de los emprendedores en los países europeos participantes.
- 2.- Diseñar un programa de formación para el autoempleo.
- 3.- Implantar y evaluar el programa de formación en los países participantes.

Para lograr estos objetivos se creó una asociación de aprendizaje entre los siguientes centros educativos europeos dedicados a la formación de personas adultas:

- Nepravitelstvena Profesionalna Organizacia Izledovatelski Proecti sa Evropeiska I Atlanticheska Integrazia (República de Bulgaria).
- Tempo-Training Centre (República Checa).
- Centro de Orientación Información y Empleo (COIE) del Centro Asociado de la UNED en Calatayud. (Aragón-España).
- Sinergia, Formación y Desarrollo Humano (Castilla-León-España).
- Patronato Pedro de Ibarra para la Formación y el Desarrollo Local (Extremadura-España).
- Centro de Personas Adultas de Villaverde (Madrid-España).

A través de la asociación de aprendizaje formada por los centros educati-

vos señalados, durante el primer año del proyecto se investigaron las características psicológicas (valores, actitudes, metas laborales y competencias) y socioeconómicas que rodean al emprendedor (apoyo social, trámites administrativos, dificultades, etc.) en Europa. En el segundo año, se diseñó este programa de formación para el autoempleo con la intención de que fuera efectivo para la personas que deciden iniciar una aventura empresarial dentro de la Unión Europea (específicamente en Bulgaria, República Checa y España).

Puede obtener más información sobre el proyecto LUCES en la siguiente página web: <http://www.uned.es/coie/luces>

3. EL PERFIL PSICOSOCIAL DEL EMPRENDEDOR EN EUROPA: UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO

El estudio transcultural del proceso de creación de empresas y sus actores es un campo de investigación muy interesante porque la actual situación socioeconómica requiere personas que sean capaces de crear nuevas empresas y aprovechar las ventajas que supone un mercado común. De hecho, diferentes estudios han indicado que las pequeñas y medianas empresas son el principal agente de desarrollo económico en Europa y que los nuevos puestos de trabajo serán creados en este sector (OCDE, 1994; ECSB, 1997). En la presente investigación se partía de la siguiente definición de emprendedor propuesta por Varela (1998):

«Es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales»

La finalidad de la investigación se centraba en estudiar, en profundidad, las características psicológicas y socio-económicas que rodean al emprendedor (valores, actitudes, competencias, trámites administrativos, dificultades) para poder diseñar posteriormente programas de formación que fue-

ran realmente efectivos a la hora de iniciar una aventura empresarial dentro de la Unión Europea.

A continuación, se describen las variables estudiadas en la presente investigación:

1.- Valores individualistas y colectivistas: siguiendo el modelo propuesto por Schwartz (1990) consideramos los valores como una concepción del individuo de los objetivos que sirven como principios que guían su vida. Moriano, Trejo y Palací (2001) encontraron apoyo empírico a la relación entre la conducta emprendedora y el individualismo que inspira valores como, por ejemplo, el logro, la independencia, el hedonismo y la estimulación.

2.- Autoeficacia emprendedora: De Noble, Jung, Ehrlich (1999) proponen este concepto para referirse a la creencia de la persona en sus propias habilidades para desempeñar las tareas necesariamente requeridas para la creación de nueva empresa.

3.- Actitud hacia asumir riesgos: esta variable indica el grado en que las personas están de acuerdo en arriesgarse para conseguir recompensas más grandes. Los emprendedores se exponen diariamente a la incertidumbre (por ejemplo, créditos, coyuntura económica, clientes, etc.) y enfrentarse a los desafíos se convierte en la fuerza que les impulsa.

4.- Locus de control interno: Rotter (1969) propone este concepto para hacer referencia al grado en que un individuo percibe el éxito y/o el fracaso de su conducta como dependiente de sí mismo (locus de control interno) o del contexto (locus de control externo). Varios estudios apoyan la importancia del locus de control interno sobre el rendimiento de la aventura empresarial. (Shapero, 1975; Gilad, 1982; Nelson, 1991; Bonnett y Furnham, 1991 y Sánchez Almagro, 2003).

5.- Metas laborales: resulta importante determinar aquellos aspectos íntimamente relacionados con el autoempleo y que nos permiten responder a la siguiente pregunta: ¿por qué la gente trabaja por cuenta propia o crea su empresa?. Para poder responder a esta cuestión es necesario conocer cuáles son las metas laborales de los emprendedores.

6.- Aspectos sociales: se estudiaron las siguientes variables por su influencia sobre el autoempleo: familia y amigos emprendedores, experiencia emprendedora, y dificultades y obstáculos para crear una empresa.

3.2. METODOLOGÍA

El procedimiento que siguió la investigación era el siguiente:

- 1.- Sesiones de grupo con empresarios actuales, que pertenecen al sector terciario (comercio y transporte).
- 2.- Entrevistas a jóvenes empresarios y a profesionales que orientan y asesoran a emprendedores.
- 3.- Administración de una encuesta para evaluar las diferencias entre emprendedores y no emprendedores en Bulgaria, la República Checa y España.

La muestra estaba formada por 340 personas (98 de España, 132 de Bulgaria y 110 de la República checa). El 41,2% de los sujetos encuestados eran hombres y el 36,9% habían completado estudios de Master. La mitad de la muestra estaba formada por emprendedores con empresas de nueva creación en el sector terciario, del ámbito comercial, que llevaban al frente de su empresa: dos años en el caso de España, seis meses en Bulgaria, y sólo cuatro meses y medio en la República Checa.

El análisis de las sesiones de grupo y las entrevistas aportaron información cualitativa, en tanto que la encuesta proporcionó datos cuantitativos más específicos, lo que nos permitió identificar el perfil del emprendedor en los diferentes países participantes en el proyecto.

3.3. RESULTADOS

Un resumen de los elementos más significativos encontrados respecto al perfil psicosocial del emprendedor es:

1.- Valores individualistas y colectivistas: no existen una estructura de valores común a los emprendedores de los diferentes países, sino que los valores se muestran matizados por las diferencias culturales. Sin embargo, hemos comprobado que el valor específico *ser emprendedor* muestra una relación muy significativa con los tipos de valores individualistas *logro* y *autodirección*. Por tanto, podríamos afirmar que *ser emprendedor* es un valor más individualista relacionado con ser independiente y conseguir éxitos.

2.- Autoeficacia emprendedora: efectivamente los emprendedores puntúan más alto en esta variable, especialmente en las siguientes tareas: desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado, construir un entorno innovador y definir los objetivos centrales del negocio.

3.- Actitud hacia asumir riesgos: sólo los emprendedores españoles muestran una mayor puntuación que la media en su actitud para asumir riesgos.

4.- Locus de control interno: los emprendedores poseen un locus de control más interno que las personas que trabajan por cuenta ajena. Por lo tanto, atribuyen principalmente sus éxitos o fracasos a sus propias acciones.

5.- Metas laborales: al igual que ocurre con los valores, encontramos diferencias entre las metas laborales de los emprendedores en los diferentes países estudiados. En España, los emprendedores buscan metas laborales más expresivas como, por ejemplo, realizar un trabajo interesante, aprender, innovar y enfrentarse a nuevos retos. En la República Checa también los emprendedores buscan metas laborales tanto expresivas, trabajo interesante y variedad de tareas, como instrumentales: un buen sueldo. En Bulgaria, los emprendedores buscan en el autoempleo sólo una meta instrumental: un buen salario.

6.- Aspectos sociales: los sistemas de referencia, familiar en el caso de España, y amistad o conocidos, en Bulgaria y la República Checa, son los que influyen en la decisión de convertirse en emprendedores. Además, haber tenido experiencias relacionadas con emprendedores a largo de la vida influir significativamente a la hora de tomar la decisión de crear una nueva empresa.

7.- Dificultades y obstáculos: la principal dificultad que manifiestan los españoles y búlgaros se encuentra relacionada con la financiación. En el caso de los checos, su principal problema radica en el asesoramiento.

El análisis de estos resultados nos muestra aquellas variables psicológicas (valores, autoeficacia, locus de control interno y actitud hacia el riesgo) que se deben desarrollar en los cursos de formación para emprendedores. Además, nos permite conocer las circunstancias que rodean al emprendedor (familia o amigos emprendedores) y las dificultades a las que se enfrenta (financiación, asesoramiento, etc.).

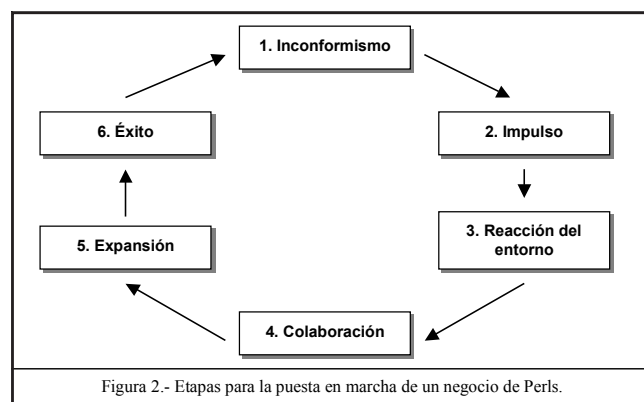
En síntesis, el presente trabajo de investigación nos ha ayudado a obtener un conocimiento empírico, que unido a las teorías sobre educación de personas adultas, nos ayuda a sustentar el presente programa de formación para desarrollar las habilidades cognitivas de los emprendedores.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

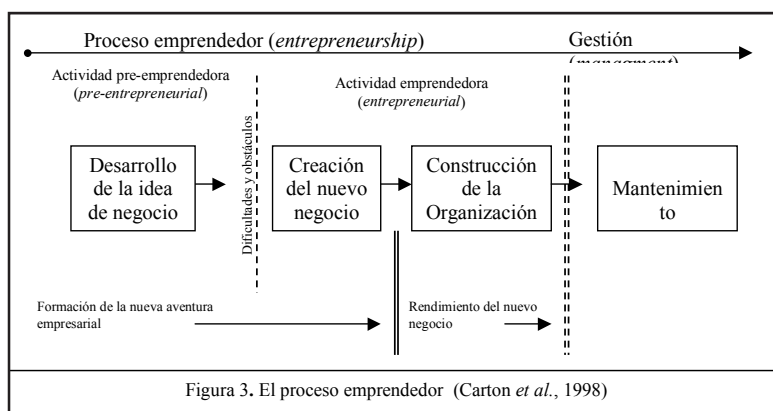
Para que la formación para el autoempleo resulte eficaz es necesario comprender que el proceso emprendedor es más que la creación de una nueva empresa. Bygrave (1989) considera que fundar una organización es un cambio discontinuo y que la creación es el evento singular. Shaver y Scott (1991) están de acuerdo con la primera afirmación de Bygrave, cambio discontinuo; con respecto a la segunda, consideran que existe una serie de eventos discontinuos anteriores a la creación que pueden ser considerados por los resultados que producen. Por ejemplo, el hueco del mercado, el diseño del producto o la necesidad identificada, el reconocimiento de oportunidades, la asunción del riesgo por encima de la seguridad o la tenacidad para sacar adelante una idea innovadora representa la esencia de este proceso.

Perls, recogido en Ettiger, Gaspard y Pourtois (1997), nos señala las etapas psicológicas del emprendedor para la puesta en marcha de un negocio (figura 2) centradas en el desarrollo de la idea del negocio. Estas etapas de cambio están determinadas por una sucesión de diversos elementos de motivación, que se producen antes de la puesta en marcha de la creación de la empresa.

Por otra parte, Carton, Hofer y Meeks (1998) proponen otro modelo (figura 3) que expone claramente las principales etapas y características del proceso emprendedor (*entrepreneurship*). Además estos autores diferencian el proceso de creación de un nuevo negocio de lo que es la gestión empresarial (*management*).



A continuación, se describen las etapas del proceso emprendedor (*entrepreneurship*) uniendo los modelos teóricos señalados.



4.1. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

El proceso de emprender empieza cuando la persona explora su entorno en busca de oportunidades, identifica que oportunidad seguir, define el concepto del negocio y evalúa la viabilidad de su proyecto empresarial. El emprendedor debe encontrarse motivado para cambiar su situación actual por la situación de creación de una empresa. ¿Pero qué proceso sigue?.

Estas etapas son, siguiendo el modelo de Perls:

- **Inconformismo:** ante un desencadenante positivo o negativo, se encuentra con una tensión interna que le proporciona una energía necesaria para las etapas siguientes.
- **Impulso:** durante esta etapa el emprendedor contacta con personas de confianza para exponerles su idea. El desarrollo del proyecto le lleva bastante tiempo, durante el cual perfila su idea, investiga sobre el mercado e va adquiriendo las competencias que utilizará más adelante. Esta fase es de máxima apertura y es esencial dentro del proceso.
- **Reacción del entorno:** el proyecto va adquiriendo cuerpo. En esta etapa, pueden aparecer los detractores de la idea, surgen las complicaciones administrativas, las dificultades de financiación, los obstáculos imprevistos.

En este momento, son las características del emprendedor lo que le

ayude a salir adelante o a dejar definitivamente su proyecto.

- **Colaboración activa:** el emprendedor en esta etapa es el máximo responsable de las actuaciones que se llevan a cabo. En ella desarrolla sus competencias, busca los colaboradores apropiados y debe convencer sobre la viabilidad de su proyecto.

4.2. CREACIÓN DEL NUEVO NEGOCIO

Reflexionando en los aspectos propuestos ¿quién no ha tenido alguna vez una buena idea o ha detectado una oportunidad para crear un nuevo negocio?. Durante esta fase se producen las siguientes etapas, propuestas por Perls (figura 2):

- **Expansión:** cuando la visión interna del emprendedor y los factores exteriores se encuentran equilibrados y después de pensarlo detenidamente y sopesar las ventajas e inconvenientes se producirá la decisión de iniciar la creación de la empresa.
- **Éxito:** durante esta etapa el emprendedor experimenta un sentimiento de seguridad que le facilita la puesta en marcha su objetivo. En este momento el emprendedor sabe que es el momento adecuado para iniciar un nuevo ciclo en su carrera. Esta acción es fundamental porque sin la creación de un nuevo negocio el proceso emprendedor no llegaría a su culminación.

4.3. CONSTRUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La creación de la estructura organizacional, la acumulación de recursos, el establecimiento de una base de clientes y el desarrollo de la ventaja competitiva son elementos necesarios para la estabilización de la organización. Sin estos elementos el mantenimiento de la organización es muy difícil y el proceso emprendedor puede finalizar debido al fracaso o ruina de la empresa.

4.4. ETAPA DE MANTENIMIENTO

Una vez iniciado el proceso de emprender y llegado a su punto culminante, lo siguiente sería la etapa de mantenimiento. Gartner (1988) propone que el proceso emprendedor finaliza cuando la creación de la nueva empresa o negocio ha finalizado. Carton et al. (1998) recogen este planteamiento y proponen que el proceso emprendedor finaliza cuando la nueva empresa se puede mantener por sí misma (*self-sustaining*).

La etapa de mantenimiento marcaría el final del proceso emprendedor y el comienzo de un nuevo proceso que sería la gestión empresarial (*management*). Las características personales y las habilidades necesarias para la formación de nuevas aventuras empresariales no tienen que ser las mismas que se requieren para la gestión y mantenimiento rentable del negocio. De hecho, muchos de los grandes emprendedores de nuestro tiempo han dejado en manos de otros la gestión de su propia empresa, mientras ellos se dedicaban a lo que mejor saben hacer, reconocer oportunidades, innovar y crear nuevas empresas o negocios.

La formación para emprendedores debe centrarse en cada una de las fases del proceso para lograr transformar las intenciones en la acción de crear una empresa. La intervención del profesor debe ajustarse a las necesidades e intereses de los estudiantes en cada una de las etapas de su particular aventura emprendedora. El aprendizaje estará localizado y especializado según períodos específicos de tiempo durante la gestación, puesta en marcha y primeros pasos del desarrollo de las pequeñas empresas, donde se brinde asistencia específica en apoyo a eventos o toma de decisiones críticas, o asistencias puntuales a cargo de un experto en diferentes aspectos de la gestión empresarial.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO

A continuación, se describen las bases que sustentan el presente programa de formación específica para las personas que desean trabajar por cuenta propia y/o crear su propia empresa.

5.1. MODELO FORMATIVO FUNDAMENTADO EN LAS COMPETENCIAS

El modelo de formación para la atención de las personas que piensan montar su empresa parte de los propósitos enunciados en la introducción, desarrollo de competencias. El modelo «formativo competencial», siguiendo a Sánchez Palomina (1999), considera de forma interactiva y procesual tanto al sujeto como al contexto. Este modelo se caracteriza por promover la autonomía, establecer relaciones entre las necesidades y los problemas, abordar la formación atendiendo a la diversidad de los alumnos participantes.

Las características de este modelo aparecen en el Cuadro 1:

MODELO FORMATIVO FUNDAMENTADO EN LAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Asume el hecho diferencial humano como punto de partida.• La diversidad se refiere a la capacidad para aprender: distintos modos y ritmos de aprendizaje.• Se fundamenta en las competencias del sujeto: busca la autonomía personal y social. En nuestro caso encaminada hacia la puesta en marcha de una empresa.• Busca estrategias de enseñanza y aprendizaje cooperativas.• Considera al alumno reconstructor de su propio conocimiento.• Necesita un currículum que se acomode a cada alumno: abierto, flexible.
Cuadro I Modelo formativo fundamentado en las competencias (Sánchez Palomina ,1999)

Las competencias las concebimos como las características subyacentes de la persona que están relacionadas con un adecuado desempeño y pueden basarse en la motivación, la personalidad, actitudes y valores.

Morcillo y Cubeiro (1998) consideran que una competencia empresarial aflora cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer. Sin olvidar que muchos emprendedores son los únicos miembros de su empresa, equiparando la competencia empresarial con la competencia del emprendedor (figura 4).

Por lo tanto, una competencia será la resultante de tres elementos perfectamente diferenciados, pero a la vez interdependientes: la voluntad-visión, los recursos y las capacidades.

El primer elemento, la voluntad-misión, es lo que quiere ser y la propia razón de ser del emprendedor. Estaría directamente relacionada con la voluntad expresada en cada caso de acuerdo a la visión empresarial.

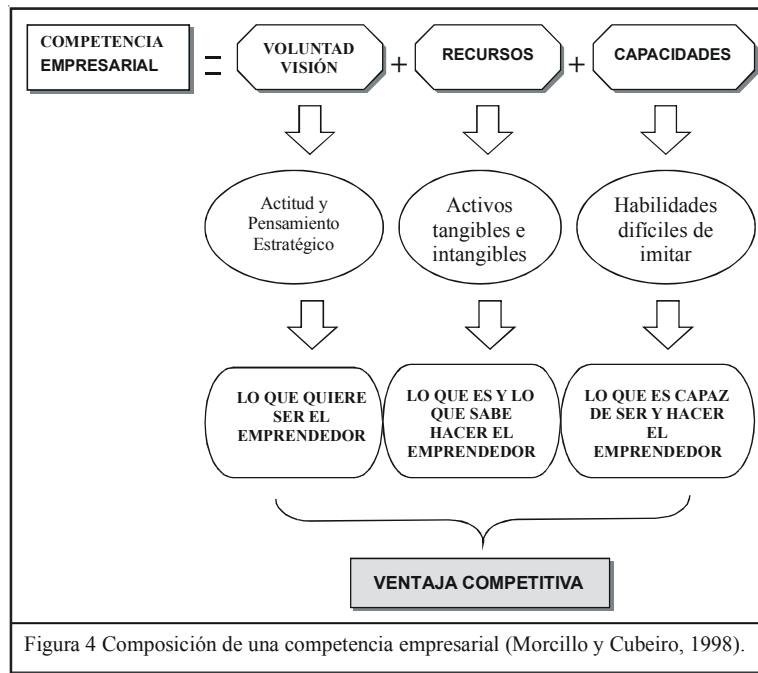
El segundo elemento, la calidad de sus recursos, define lo que es y lo que sabe hacer. Este grupo se compone de los activos tangibles e intangibles, incluidos los conocimientos.

El tercer elemento, las capacidades, definen lo que es capaz de ser y hacer. Éstas se materializan en las cualidades, habilidades y destrezas del emprendedor, que son difíciles de imitar por sus competidores, por ejemplo, la creatividad, la formación, los procesos de aprendizaje y los círculos de calidad.

Podemos clasificar las competencias necesarias para crear y gestionar una empresa en:

- Competencias **personales** que incluyen motivaciones, actitudes, habilidades sociales, valores...

- Competencias **cognitivas** que hacen referencia a conocimientos, habilidades y destrezas teórico-prácticos sobre contenidos (fiscalidad, contabilidad ...).
- Competencias **específicas** conocimiento y habilidades propias del sector o actividad que va a desarrollar el empresario.
- Competencias **genéricas** necesarias para gestionar eficientemente cualquier tipo de empresa.



El programa que proponemos aborda las competencias personales y cognitivas. El programa plantea objetivos y metodologías, define medios y contenidos y, por último, cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para poner en marcha un sistema de evaluación de resultados.

5.2. RELACIONAR TEORÍA CON PRÁCTICA

Bygrave (1993) señala que existen dos formas de arruinar un curso de creación de empresas. La primera ocurre cuando la actividad formativa se basa exclusivamente en aplicaciones prácticas y análisis de casos, y la segunda cuando sólo se apoya en conocimientos teóricos.

Como señala Castillo (1999), la formación para emprendedores debe fundamentarse en la acción basada en la teoría. Los primeros cursos de emprendimiento se basaban en una serie de invitaciones de empresarios que habían logrado éxito para que contaran su historia. Estos cursos eran fundamentalmente motivacionales, pero no brindaban las herramientas necesarias para permitir a los participantes desarrollarse como emprendedores. A lo largo de las últimas décadas, la investigación sobre la creación de empresas y las teorías sobre emprendedores han creado modelos aplicables a la realidad de cada entorno para desarrollar la conducta emprendedora.

Según Fiet (2001), nos podemos encontrar los siguientes problemas pedagógicos asociados con la enseñanza de conceptos teóricos:

- a) Los profesores se vuelven aburridos cuando el estilo de dar la clase comienza a ser predecible. La predecibilidad significa que los estudiantes nunca son sorprendidos. Un alumno aburrido puede contagiar su aburrimiento a toda la clase e incluso al profesor.
- b) Los profesores comienzan a ser irrelevantes cuando utilizan las teorías como herramientas para responder a las preguntas de los alumnos. Esto puede deberse a que la teoría se debe aplicar de forma práctica a los problemas de los emprendedores cuando la teoría no es generalizable o los estudiantes no son capaces de aplicarla.

Una formación primordialmente teórica parece inadecuada en el contexto del autoempleo porque además diversos estudios han señalado que el estilo de aprendizaje de los empresarios es experimental, es decir, aprenden a través de la experiencia y el proceso de aprendizaje parece ser resultado de incidentes críticos que exigen al empresario tomar decisiones estratégicas y/u operacionales (Choueke y Armstrong 1992; Deakins y Freel, 1996; Williams, 1998).

Por el contrario, sin la teoría los profesores tampoco tendrían mucho que enseñar y las clases se limitarían simplemente a describir de una forma *ateórica* lo que los emprendedores actualmente hacen. La teoría aporta a los alumnos una base conceptual y metodológica para comprender el funcionamiento del mundo empresarial y la situación de sus respectivos mercados.

Las nuevas tendencias implican enlazar la teoría con la práctica. Kuhn (1970) señaló que no hay nada tan práctico como una buena teoría, porque una buena teoría nos ayudará a hacer predicciones sobre las consecuencias de nuestras decisiones. Por ejemplo, podemos explicar el éxito o fracaso de un caso a través de la aplicación de una determinada teoría. La clase debe-

ría ser un mundo de ideas en el cual los estudiantes aprenden teorías que les enseñan lo que ellos podrían hacer con éxito.

En la actualidad la formación para el autoempleo se basa en la creación y aplicación de modelos y el uso de teorías basadas en actividades para desarrollar competencias emprendedoras.

5.3. EL MÉTODO DEL CASO

En la formación para el autoempleo el método del caso resulta muy eficaz para que el emprendedor aprenda a diagnosticar y tomar decisiones a través del estudio, análisis y discusión de situaciones donde se pone de manifiesto la compleja realidad empresarial.

Los casos fueron desarrollados inicialmente por el *Harvard Business School* para explicar la aplicación práctica de sus clases y promover el pensamiento estratégico. Los casos generalmente se complementaban con lecturas de teorías que permitían su discusión y análisis desde diferentes perspectivas.

Según García y Castellanos (1998), las ventajas pedagógicas de la utilización del método del caso en la formación empresarial son las siguientes:

- a) El alumno aprenderá a localizar la información esencial, ya que la información que rodea a un problema esencial no tiene el mismo grado de importancia. Se intenta conseguir que el alumno aprenda a separar la información accesoria o secundaria y además no confunda lo relevante con lo significativo.
- b) Este método ayuda a comprender la estructura global que sustenta a una situación real empresarial que puede reclamar un diagnóstico ante lo que sucede.
- c) El caso exige que no se acuda al recurso fácil de la simplificación, porque es necesario considerar todos los aspectos que se presentan. No es recomendable acudir a recetas preconcebidas para su solución y sí enfrentarse a las situaciones como irrepetibles y únicas, con sus características concretas y particulares. Se trata de aplicar conceptos asimilados a través de teorías. Se pretende, por medio de situaciones problemáticas, desarrollar un saber hacer práctico que se concreta en un doble comportamiento: diagnosticar y decidir.
- d) Favorece la reflexión, aumenta el control sobre la resistencia espontánea y ayuda a aprender a trabajar en equipo.

El contenido del caso puede ser muy diverso abarcando todo tipo de pro-

blemas y situaciones a las cuales se podrá enfrentar el emprendedor para crear y gestionar su propia empresa. No obstante, es necesario que el contenido cumpla las siguientes características para asegurar su efectividad en el proceso de enseñanza (García y Castellanos, 1998):

1.- Autenticidad: los casos no deben recoger situaciones hipotéticas o utópicas, sino intentar describir fielmente la realidad empresarial. Este aspecto ayuda al participante a adoptar una posición respecto a situaciones que en la teoría pasan desapercibidas.

2.- Variedad: los casos que se planteen a los emprendedores deben pertenecer a campos tan diversos como diferentes aspectos puedan plantearse en la realidad.

3.- Amplitud en la información: los casos que se sometan a estudio deben ser relatados y descritos con una amplia riqueza de detalle y recoger la situación global.

Respecto a su presentación, normalmente se realiza a través de la lectura de un texto, aunque también se puede utilizar cualquier otro tipo de soporte (video, multimedia, etc.).

Según Castillo (1991), en el método del caso el profesor debería limitarse a guiar a los estudiantes hacia los aspectos cruciales de conceptos y decisiones sin necesariamente prejuzgar si las intervenciones de los estudiantes son correctas o no. El caso constituye entonces un instrumento para estimular la discusión creativa y el pensamiento estratégico mediante el debate de ideas (Kasturi, 1996). Este es el momento adecuado para reforzar algún concepto teórico y para inducir un pensamiento más profundo e interno mediante una frase de reflexión.

Las experiencias de la discusión de casos son enriquecedoras tanto para los estudiantes como para los profesores, pero requieren de una preparación previa ardua por ambas partes. Esto refuerza el deseo de aprendizaje, que a su vez, es una conducta deseable en los emprendedores.

Una variante de los casos lo constituyen los casos vivos, en los cuales, el protagonista del caso asiste a la clase y permanece como espectador durante la discusión de los problemas y las posibles soluciones. Posteriormente, se discute con el protagonista las observaciones de los estudiantes y se evalúa hasta qué grado se pueden aplicar estas soluciones. Resulta necesario prevenir al protagonista de la posibilidad de críticas por parte de los estudiantes hacia su persona durante el desarrollo del caso.

En conclusión, la metodología del caso como herramienta de formación para el autoempleo puede constituir un método muy eficaz, porque desde un enfoque práctico se fomentan el espíritu crítico, la capacidad de reflexión y la toma de decisiones. Además, permite la aplicación de los conceptos teóricos estudiados previamente, combinando de esta forma teoría y práctica.

5.4. EL PAPEL DEL PROFESOR

En la formación para el autoempleo, el profesor debe cambiar su rol tradicional para adaptarse a las diversas necesidades del emprendedor. Los estudiantes no sólo deben adquirir conocimientos teóricos, sino desarrollar a través del proceso formativo las habilidades cognitivas que se requieren para la creación y gestión de su propio negocio. El profesor debe canalizar el impulso emprendedor del estudiante y el entusiasmo en su idea de negocio para ir estructurando conocimientos, aptitudes emprendedoras y capacidad empresarial.

Según Fiet (2001), el profesor tiene que conseguir la aprobación de los estudiantes y su compromiso en el proceso de aprendizaje. Los estudiantes tienen que salir de la clase hablando de lo maravilloso que es ser emprendedor. Por tanto, el rol del profesor es motivar a los estudiantes e identificar las competencias que deben ser enseñadas. Usando teorías basadas en actividades, el profesor actúa como un entrenador y mentor.

Por lo tanto, el mentorazgo (*mentoring*) puede ser un medio útil en la formación para el autoempleo que permite apoyar a los emprendedores a través de la provisión de una ayuda especializada y asistencial para superar problemas. Para el profesor, ser mentor significa apoyar al nuevo empresario para que desarrolle habilidades específicas a través del aprendizaje y la experimentación. Como señala Dehter (2003), el papel del mentor es permitir al emprendedor reflejarse en el futuro, en las acciones del pasado del mentor, esperanzadamente, para modificar acciones futuras como resultado de este «juego» de conjugar, en el presente, el pasado con el futuro. Por lo tanto, el mentor facilita que el emprendedor, a través de su comportamiento habitual, experimente cambios de actitud.

Dehter (2003) clasifica en dos categorías las funciones que puede proporcionar el mentorazgo dentro la formación para el autoempleo:

- 1.- Funciones de la carrera profesional:** refuerzan el aprendizaje de habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en la creación y gestión de un negocio propio.

2.- Funciones psicosociales: comprendidas como esos aspectos de la relación entre el mentor y el emprendedor que refuerzan un sentido de competencia personal, claridad para identificar las debilidades y fortalezas, y motivación para el desarrollo profesional.

6. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado en España, Bulgaria y la República Checa, así como todos los aspectos analizados anteriormente, nos permiten concluir el presente capítulo con una serie de recomendaciones sobre cómo debe impartirse la formación para el autoempleo.

6.1. FAVORECER EXPECTATIVAS REALISTAS

Los emprendedores suelen ser personas que conocen muy bien quienes son y lo que quieren, sin embargo, en muchas ocasiones es necesario clarificar sus valores, necesidades, motivaciones y actitudes. Antes de lanzarse a un proyecto empresarial, el emprendedor debe tener muy claro el coste personal que le puede suponer (horas de trabajo, tiempo libre, dinero, etc.) y valorar su decisión, por ello es importante que el programa formativo contribuya a la clarificación de las necesidades y aspiraciones del emprendedor.

Consideramos que el desajuste entre las expectativas y la realidad que se encuentra el emprendedor al comienzo de su actividad empresarial es una de las principales razones de la alta tasa de empresas de nueva creación que no superan el primer año. Muchos emprendedores no tienen en cuenta que crear una empresa no sólo significa cambiar de trabajo, sino muchas veces cambiar de estilo de vida. La nueva empresa necesita de todos los recursos del emprendedor (tiempo, dinero, contactos, habilidades, etc.) para lograr sobrevivir y después consolidarse.

Por lo tanto, el programa formativo debe favorecer el realismo de las expectativas de los nuevos emprendedores, suministrando información tanto sobre los aspectos positivos como negativos del autoempleo. En un primer momento del proceso formativo puede resultar interesante alentar la «autoselección» de los candidatos a emprendedores facilitando la información realista sobre el proceso de creación de una empresa. No se trata de desalentar a los emprendedores potenciales, sino de que conozcan, ade-

más de los aspectos gratificantes del autoempleo, las dificultades a las que deben enfrentarse para crear su propia empresa.

En síntesis, favorecer en los emprendedores expectativas realistas sobre la creación de un nuevo negocio puede facilitar el afrontamiento de dificultades futuras e incluso mejorar su propia formación.

6.2. DESARROLLAR LA AUTOEFICACIA DEL EMPRENDEDOR

El programa de formación debe facilitar que el emprendedor se sitúe en el modelo de crecimiento personal conocido como *espiral de éxito* (Nicholson, 1987). La idea de *espiral de éxito* hace referencia al hecho de que los ajustes y desajustes controlados son el motor del desarrollo tanto personal como profesional. El éxito del emprendedor, ante tareas que presentan demandas equilibradas o desafiantes, produce un desarrollo de la competencia personal y, al mismo tiempo, favorece la optimización en tareas posteriores con mayores demandas.

Partiendo de esta idea de espiral de éxito, se proponen tres orientaciones básicas para ayudar al emprendedor a desarrollar su autoeficacia durante el proceso formativo:

- a) Asignar inicialmente actividades que ofrezcan la oportunidad para adquirir competencias.
- b) Diseñar las primeras experiencias de modo que permitan generar un ciclo de sentimientos positivos y creencias de éxito.
- c) Efectuar la supervisión de modo que el apoyo y la evaluación estén adaptados a las competencias de la persona.

Por otra parte, se debe proporcionar al emprendedor modelos en los que pueda observar las competencias que debe adquirir, así como pautas correctas de conducta. Los emprendedores comprenderán y aprenderán más fácilmente la forma de afrontar adecuadamente las situaciones difíciles que pueden atravesar si discuten y preguntan sobre cómo lo ha realizado el modelo.

No obstante, no resulta suficiente con observar al modelo y posteriormente discutir sobre su comportamiento, sino que se debe promover el ensayo de las conductas observadas. Consideramos que la falta de ensayo por parte del emprendedor de la acción del modelo es una deficiencia fundamental de los programas clásicos de formación para el autoempleo. Por tanto, es necesaria una participación más activa de las personas que reciben los programas.

6.3. POTENCIAR LA INICIATIVA Y LA ORIENTACIÓN AL LOGRO

Durante la creación y gestión de una nueva empresa, los emprendedores tienen que enfrentarse a tareas complejas y a problemas abiertos para los cuales no existe una única solución correcta. Además, deben enfrentarse continuamente a nuevos desafíos y actuar con iniciativa para afrontar los problemas o buscar alguna ventaja competitiva.

Consideramos que tanto el grado de complejidad como el control de las tareas pueden influir en el desarrollo de la iniciativa de los emprendedores. Si se tiene control y complejidad en las situaciones formativas, es probable que se piense que en el futuro las situaciones también serán controlables. Además, el control y la complejidad tendrán impacto sobre la autoeficacia del emprendedor, porque proporcionan experiencias de maestría. Por lo tanto, los emprendedores, durante el proceso formativo, deben enfrentarse a problemas complejos y que no puedan controlar.

Por otra parte, la mayoría de los emprendedores desean llevar a cabo tareas con cierto carácter de logro o realización. Sin embargo, otros emprendedores pueden tener esta orientación menos desarrollada, por lo que es necesario que el programa formativo proporcione al futuro emprendedor desafíos y retos, así como oportunidades reales de éxito. Para ello, las metas de la formación deben ser en todo caso realistas y con una dificultad creciente. El establecimiento de metas poco adecuadas para los alumnos o en un ambiente donde resulte fácil fracasar pueden llevar a que los emprendedores pierdan autoeficacia y se desanimen.

Para desarrollar esta orientación al logro se le deben asignar al emprendedor retos difíciles y que requieran un variedad de habilidades. Algunos ejemplos de tareas podrían ser ejercicios en los que el emprendedor tenga que negociar con un banco, con un socio no colaborador, atender a un cliente insatisfecho, etc.

Finalmente, el nivel de aprendizaje de las experiencias que se están comentando aumentará considerablemente si los emprendedores reciben feedback específico sobre sus actuaciones y lo utilizan para reflexionar sobre sus experiencias. De hecho, los alumnos que no reciben un feedback adecuado pueden desarrollar hábitos que posteriormente son muy difíciles de modificar. Asimismo, los alumnos suelen interpretar la ausencia de feedback como desinterés por parte de los profesores.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bygrave, W. (1993). Theory building in the entrepreneurial paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 255-280.

Corton, Hofer y Meeks (1998). The Entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their role in society. *Frontiers of Entrepreneurship Reseach*. Wellesley, MA: Babson College.

De Noble, A. F; Dong J. y Sanford B. E. (1999): *Entrepreneurial self-efficacy. The Development of a measure and its relationship to entrepreneurial action*, San Diego state University. Fuente: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/1_C/IC.html

Dehter, M. (2003). *Mentoring para el aprendizaje emprendedor*. Cátedra Oscar Wortman [en línea], N°6. Disponible en: <http://www.unsam.edu.ar/unsam/secyt/DVE2001/nws/high.htm> [2003, 22 de mayo].

Delgado, B. (Coord.) (1994). *Historia de la Educación en España y América. La educación en la España contemporánea*. SM./Morata.Madrid Vol. 3.

Ettinger, J.C.; Gaspard, G y Pourtois, M.T. (1997). *Créer son entreprise: l'évolution psychologique nécessaire*. Gestion 2000. 1. janvier-février, 89-97.

European Council for Small Business (ECSB). (1997). Newsletter, 4, p. 5.

FUNDACION FOESSA (1994). *Informe sociológico sobre la situación social de España. Sociedad para todos en el año 2000*. Madrid.

Gartner, W.B. (1988). *Who is an entrepreneur: is the wrong question*. *American Journal of Small Business*, 13 (Spring), pp. 11-32.

Gorri Goñi, A (03-04-29). *Perspectiva Comparada de La educación en Europa y España. Una aportación para el diálogo psicológico iberoamericano*. Fac. Ciencias Humanas y Sociales. Univ. Pública de Navarra. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/educati/t13.htm>

Moriano, J.A., Trejo, E. y Palací, F.J. (2001). *El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores*. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.

Morcillo, P. y Cubeiro, S. (1998). *Documento sobre la dirección y gestión por competencias en Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*.

OCDE (1994). *Estudio de la OCDE sobre el empleo: hechos, análisis y estrategias*. Colección de estudios e informes. Número 1. Barcelona: La Caixa..

Ontiveros, E. (2001). *La economía en la red*. Madrid: Taurus.

Sánchez Almagro, M.L (2003). *El perfil psicológico del autoempleado*. Tesis doctoral. Fac. Psicología. Univ. Complutense de Madrid.

Sánchez Palomina, A (1999). *El psicopedagogo y la atención a las necesidades educativas especiales* En Fernández Sierra, J. (coord.). *Acción psicopedagógica en Educación Secundaria: reorientando la orientación*. Málaga. Aljive. Pp 171-198.

Sparks, D & Loucks-Horley, S (1990). *Five Models of Staff Development*. Oxford. OH: National Staff Development.

Varela, R. (1998). *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali. Colombia. ICESI. 5ª ed.

CAPÍTULO II

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Enrique Trejo López, Ivo Ptacnik, M^a Luisa Sánchez Almagro, Luis Antonio García Martínez y M^a del Socorro del Fraile Sarmiento.

1. INTRODUCCIÓN

El fin de esta Unidad Didáctica es conocer el marco socioeconómico en el que se mueven actualmente las nuevas iniciativas económicas y analizar los primeros pasos a la hora de constituir jurídicamente una empresa.

El emprendedor ha de conocer el marco socioeconómico actual, las exigencias de la sociedad de la información en la que nos encontramos y las consecuencias que la internacionalización de la economía y la nueva moneda tienen para los nuevos empresarios.

Toda persona que quiera comenzar una actividad empresarial debe conocer las distintas formas jurídicas que existen para la constitución de la empresa, con el fin de poder elegir aquella que mejor se adapte a sus necesidades.

Una vez decidida la constitución de su empresa, se han de aclarar todos los trámites necesarios a cumplimentar.

La elección de la forma jurídica, y sobre todo los trámites administrativos, es uno de los principales obstáculos que los emprendedores señalan para la constitución de la empresa.

Perder el miedo a los trámites, familiarizarse con el lenguaje administrativo y tener pautas para elegir la mejor forma jurídica para su idea empresarial facilitará enormemente sus primeros pasos en la constitución de la empresa.

1.1. OBJETIVOS

- Valorar las características socioeconómicas de la sociedad actual, los cambios y exigencias de la sociedad de la información en la que nos encontramos.
- Ser conscientes de las consecuencias que la internacionalización de la economía y la nueva moneda tienen para los nuevos empresarios.

- Conocer los aspectos a tener en cuenta para elegir la forma jurídica más adecuada para una idea empresarial
- Identificar las distintas formas jurídicas que existen con el fin de facilitar la elección más adecuada para la constitución de una empresa.
- Analizar las características, ventajas e inconvenientes de las distintas formas jurídicas.
- Elegir la forma jurídica más adecuada para el proyecto de empresa de cada alumno.
- Practicar el proceso administrativo de constitución de una empresa. fases y trámites.
- Conocer los trámites necesarios para la creación de una empresa.
- Localizar los centros donde se realizan los trámites en mi localidad.

2. TENDENCIAS ECONÓMICAS Y CULTURALES

Naisbitts (1990) observa las tendencias económicas y culturales que se están dando en el mundo y plantea las siguientes consideraciones:

a) Existe una evolución desde una sociedad industrial a una sociedad informática.

Esta evolución se aprecia en el cambio de la composición de la fuerza de trabajo en muchos países. Cada día hay menor número de personas que trabajan en los sectores primario y secundario, y más trabajando en el sector terciario. Este último vive una movilidad que va desde lo comercial al sector servicios.

b) Estamos pasando de necesitar especialistas, que rápidamente se vuelven obsoletos, a generalistas que puedan rápidamente absorber nuevos conceptos y tecnologías y adaptarse a nuevas circunstancias.

El volumen de conocimientos e invenciones producidos en los últimos 20 años por el hombre ha sido superior al realizado en los 200 ó 300 años anteriores. Esto obliga a que nos preparemos para que todo conocimiento e información adquiridos hoy sea necesario actualizarlos y modernizarlos en un periodo corto.

Estos hechos han producido en opinión de Drucker (1988) los siguientes cambios:

- El conocimiento, que por mucho tiempo fue considerado un orna-

to social y un artículo de lujo, se ha convertido en el capital real de cualquier economía.

- La productividad del conocimiento es la clave de la productividad de las empresas, de su fortaleza competitiva y del éxito económico.
- El conocimiento ha llegado a convertirse en la industria básica, que ofrece a la economía los recursos centrales y esenciales para la producción.

c) Estamos pasando de economías locales y regionales a economías globales.

Este es un hecho que ya vivimos y, puede decirse, que los factores de distancia que antes eran las grandes ventajas competitivas han perdido su importancia. Vemos como países situados a gran distancia de los grandes mercados mundiales los han invadido y, como en cualquier parte del mundo, se encuentran hoy productos de otros países lejanos. Por lo tanto, tenemos que olvidar la noción provinciana de los mercados locales protegidos y subsidiados empezando a pensar en mercados globales, porque el mercado es el mundo entero.

Reforzando este concepto, Bonanno (1998) afirma que los países que liberalizan su comercio y aprenden a competir en el mercado global tienen economías que crecen y se desarrollan mucho más rápidamente que los que optan por proteger sus mercados internos.

Además, este enfoque de *economía global* se plasma, según detalla Howard (1998), en el afianzamiento de numerosos acuerdos internacionales. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la Unión Europea y numerosos pactos regionales de diverso alcance firmados entre diferentes países de América, el sur de África, el sudeste de Asia, el Cercano Oriente e incluso la antigua Unión Soviética, representan un creciente compromiso de los gobiernos a favor de la liberalización del comercio internacional y las inversiones como motor del crecimiento económico.

d) Estamos pasando de modelos económicos basados en la sustitución de importaciones a modelos económicos basados en la promoción de exportaciones.

Las experiencias y resultados de los países asiáticos son ejemplos claros de estos cambios. En un lapso de treinta o cuarenta años se ha producido un fenómeno muy especial, han invadido el mercado mundial con sus productos.

e) Estamos empezando a convencernos de que debemos olvidar las industrias del pasado y dar paso a las industrias del futuro.

Muchos países han comprendido que es una mala política prolongar mediante subsidios la vida de empresas que no tienen futuro, siendo todavía más absurdo que el Estado las compre y las preserve bajo la idea de un presunto beneficio social, sin considerar los costos reales de esta ineficiencia. Las comunidades están entendiendo un principio básico que se había olvidado: los recursos deben asignarse en inversiones productivas económicamente y en proyectos que generen productos con un buen valor añadido.

Una solución es la privatización de empresas que tienen potencial de ser productivas con administraciones privadas y el cierre de organizaciones sin potencial productivo. La contribución positiva de estas políticas en las economías de los países que han seguido este camino es cuantificable económicamente y los problemas temporales de desempleo han sido solucionados con creces por la germinación de mayores y mejores economías.

f) Estamos empezando a comprender que debemos depender más de nuestras propias capacidades, que de las capacidades de las instituciones, especialmente de las gubernamentales.

Muchos países desarrollados plantearon y llevaron a cabo durante el período de 1960-1980 el concepto de Estado-beneficiencia, en que el gobierno se hacía responsable de todo: educación, salud, empleo, etc. Estos modelos fueron sostenibles por la prosperidad de los países desarrollados en esa época. Actualmente no se pueden mantener debido a la crisis, observándose cómo las responsabilidades están volviendo al ciudadano y cómo éste tiene que adecuarse a esta realidad.

El crecimiento de servicios educativos, de salud, de seguros, de ocio, etc., con origen privado en todo el mundo, es una demostración clara de esta tendencia, la cual busca que el Gobierno se encargue sólo de los ciudadanos cuyas condiciones y preparación los imposibilita a defenderse por sí mismos.

En el mundo laboral ha pasado algo similar. Hasta hace algunos años se consideraba que el empleo, como trabajo dependiente, era el medio más seguro y confiable de desarrollo. Las personas condicionaron su vida y sus familias a la organización para la cual trabajaban. Sin embargo, los despidos masivos de los años 80, las limitaciones en la esca-

la de ascensos posicionales y económicos, han indicado claramente a muchos empleados que no pueden hacer depender su vida de su empleador y que tienen que buscar el desarrollo de actividades independientes que les den seguridad y autosatisfacción.

g) Estamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios.

Las grandes empresas han incentivado a sus empleados para que dejen el mundo corporativo y creen sus propias empresas. Además, personas que trabajaban en las grandes empresas se han sentido frustradas en su progreso profesional debido a la competencia para alcanzar un mejor puesto en la organización, por un lado, y a que las posibilidades de alcanzar la cima son cada vez más pequeñas, por otro. Estos elementos, unidos al factor de que muchas grandes empresas han despedido a mandos intermedios, ha provocado la aparición de un gran número de gente frustrada y experimentada que buscan una mejor opción, la del autoempleo. Este es uno de los cambios sociales más radicales que se han producido recientemente y que Drucker ha denominado la mayor revolución social de este siglo.

Davis (1998) y Lever (1998) señalan que el ingreso de las mujeres al trabajo es otro factor económico a considerar. En nuestro ámbito geográfico, las mujeres están ingresando en los negocios en una proporción dos veces superior a la de los hombres. Para muchas de ellas el autoempleo proporciona una oportunidad para combinar el desarrollo de su carrera con la vida familiar.

El resultado final de todas estas fuerzas ha sido el renacimiento del sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME ó SMEs)¹. Así, en los países desarrollados, un gran número de personas han dado la espalda a empleos y posiciones en las grandes empresas y crean las suyas. También,

1 Bermejo, Rubio & Vega. (1996) definen el término PYME según las empresas auditoras en España y la IV Directiva de Sociedades de la Unión Europea consideran el criterio del número de trabajadores:

- Pequeñas empresas: entre 1 y 50 trabajadores.
- Medianas empresas: entre 50 y 250 trabajadores.
- Grandes empresas: más de 250 trabajadores.

SME: es el término utilizado por la República Checa, según la Ley Básica que regula la mediana y pequeña empresa (Consejo Nacional Checo. Acta n° 229/1992). <

- Microempresa tiene menos de 10 trabajadores.
- Pequeña empresa entre 10 y 100 trabajadores.
- Una mediana empresa entre 1.001 y 500 trabajadores.
- Grandes empresas más de 500 trabajadores.

en los países en vías de desarrollo, se ha vivido este fenómeno, reforzándose con otros aspectos adicionales: las economías informales o de *rebusque*. Este tipo de economía indica claramente cómo se han dedicado las personas al establecimiento de su propio negocio. La Comisión de la Comunidades Europeas² en el 2002 se encuentra actualizando la definiciones de las pequeñas y medianas empresas.

En España, Bermejo, Rubio y Vega (1996) analizan la información recogida por la tesorería de la Seguridad Social y deducen que más del 92% de las empresas que forman parte de nuestro tejido empresarial pertenecen a la categoría de la pequeña y mediana empresa.

Estas nuevas empresas son el producto de la acción de nuevos empresarios, que consideran que la idea de vida y de trabajo debe ser un ejercicio de autorrealización, pues como señalan Timmons, Smollen y Dingee (1985) ya no se puede creer que el empleo en las grandes corporaciones sea el *Nirvana*. Esta es una generación ambiciosa, activa, que cree en su propio talento y busca un tipo de ambiente distinto. Estos nuevos empresarios han tratado de edificar organizaciones radicalmente distintas de las tradicionales y han trasladado conceptos muy especiales, como horarios flexibles, para satisfacer las demandas personales de sus empleados: informalidad, organizaciones sencillas; han introducido en sus empresas valores humanos que hacen anacrónicos los sindicatos y los conflictos laborales tradicionales.

En la República Checa un emprendedor posee habilidades técnicas para competir en el incipiente ambiente empresarial, pero a menudo no posee cierto grado de la pericia necesaria. Un empresario duro, sin embargo, no estará perdido en la Unión Europea, incluso puede manejarse mejor que algunos occidentales, porque bajo el Comunismo tuvieron que aprender a hacer de todo, y pueden resolver y reparar cualquier cosa. Uno de los problemas más grandes que se les plantea a los futuros empresarios checos

² Comisión de Comunidades Europeas en su proyecto preliminar de recomendaciones de la Comisión (25-6-02) modifica la Recomendación 96/280/Ce sobre la definición de pequeñas y medianas empresas. Contempla que las estadísticas para elaborar las categorías de tamaño sean las siguientes:
http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/consultation2/153_sme_definition_25_6_2002_pp1_10_es.pdf

- 1 empleado.
- 2 a 9 empleados.
- 10 a 49 empleados.
- 50 a 249 empleados.

es la falta de experiencia como directores, pues que alguien sea un buen trabajador no significa que sea un buen hombre de negocios.

h) Estamos reestructurando nuestras organizaciones en unidades productivas más pequeñas, más autoempresariales y más participativas.

Antes se pensaba que el ideal era crear estructuras empresariales más grandes, complejas, jerarquizadas, pero todo este modelo ha sufrido un cambio. Este cambio de tendencia desde lo grande hacia lo pequeño, refleja el nuevo cambio de la economía hacia el sector de servicios. En el caso del sector industrial las pequeñas firmas han sido capaces de mantenerse a pesar de la competencia de las grandes compañías. En muchas industrias, la llegada de maquinaria asistida por ordenador ha permitido que las PYMES operen tan eficientemente como las grandes, eliminando las economías de escala³ que solía beneficiar al productor de gran tamaño. Debido a su organización más simple y a su estructura administrativa, estas pequeñas y medianas empresas a menudo pueden proporcionar servicios a la medida del cliente o entregar bienes más rápidamente que las grandes. Si observamos el entramado trabajo en nuestros países se observa que:

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los negocios grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.
- Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios ambientales.
- Los negocios pequeños son lugares interesantes para los profesionales y en muchos casos el reto intelectual en un negocio pequeño es mayor que el de una empresa grande.
- Lo que es una innovación con riesgo para la gran compañía es una oportunidad dorada para la pequeña empresa.
- Mientras las compañías pequeñas tienden a innovar las grandes tienden a adquirir.

³ El nacimiento de las grandes empresas se debió al estímulo del desarrollo de los transportes y las comunicaciones. Estas grandes empresas lograron economías de escala cuyos ahorros resultan provenientes de la manufactura, el mercado o la compra de grandes cantidades, de manera que podían fabricar bienes a menor costo que sus rivales las empresas pequeñas.

i) Estamos viviendo la transformación de esquemas político-económicos antagónicos como el marxismo y el capitalismo.

Young (1998) afirma que durante muchos años fue más lo que se discutió acerca de la privatización, que lo que se privatizó en la práctica. Sin embargo, el número de transacciones ha crecido sustancialmente en los últimos diez años. Por ejemplo, en 1992 se habían completado miles de privatizaciones en los países en desarrollo y desde entonces la cifra ha alcanzado miles de millones de dólares. Esta tendencia ha sido más obvia en los países postcomunistas pues, en ellos, se han transferido a manos privadas sectores enteros de la economía. En América Latina la privatización se ha puesto en práctica en importantes sectores de servicios públicos, como las telecomunicaciones, la energía, los servicios de agua y los ferrocarriles.

Estas tendencias indican claramente las modificaciones sustanciales de estos sistemas y la identificación de posiciones intermedias, que ni dejan todo en manos de la iniciativa privada ni en manos de las unidades estatales centrales.

El desmantelamiento de los Estados-beneficiencias, iniciado en la década de los 80 en Inglaterra, y el desmantelamiento de las economías centralizadas en la URSS, China y todo el Este europeo, nos plantea un nuevo tipo de socialismo que coincide con el contexto de libre empresa y de economía de mercado.

Durante este desmantelamiento inglés de 1980 a 1988 se privatizaron más del 40% de las propiedades del Estado británico. En 1988 había por primera vez más ciudadanos británicos que eran socios de compañías que miembros de los sindicatos.

La Perestroika de Mijail Gorbachov impulsó grandes cambios, no sólo políticos, sino también económicos en todos los países tradicionalmente conocidos por sus economías centralistas. Las reformas de Gorbachov fomentaron el crecimiento de la agricultura privada, el pluriempleo individual y pequeños negocios de servicios privados, recuperando el concepto básico del empresario.

En la República Checa existen más de 10 organizaciones diferentes de SME's y la Cámara económica, lo que la sitúa en uno de los países de Europa con mayor cantidad de representaciones empresariales. El gobierno Checo ha impulsado un fondo de ayuda para las pequeñas y medianas empresas. Junto a esta medida ha regulado este sector con

una serie de leyes. Las más importantes son el código comercial, la ley del tráfico comercial, el código civil, la ley de declaración y activación en caso de bancarrota, la ley de proyección de la competitividad económica y otra serie de leyes que ejercen su influencia no sólo en la propia actividad empresarial sino también en el proceso de inversiones y en el de creación de nuevas entidades. Si una empresa extranjera decide llevar a cabo actividades en la República Checa, puede hacerlo atendiéndose al Código comercial para establecerse como otra entidad legal checa o actuar como miembro asociado a una entidad ya existente.

Este movimiento emprendedor se ha expandido a todos los continentes y ha tenido una gran aceptación entre los jóvenes, pues entre ellos se encuentran las personas más innovadoras, más abiertas al riesgo y menos inclinadas a esperar ayudas de los gobiernos. Para muchas culturas, en la actualidad, los industriales y empresarios son estrellas sociales, modelos a ser imitados. En esta línea, el libro Blanco de la Unión Europea propone 17 ámbitos de los «**Nuevos Yacimientos de Empleo**».

1.- Los servicios de la vida diaria:

- Los servicios a domicilio.
- El cuidado de niños.
- Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- La ayuda a los jóvenes en dificultad y la inserción.

2.- Los servicios de mejora del marco de vida:

- La mejora de la vivienda.
- La seguridad.
- Los transportes colectivos locales.
- Los comercios de proximidad.

3.- Los servicios culturales y de ocio:

- El turismo.
- El sector audiovisual.
- La valoración del patrimonio cultural.
- El desarrollo cultural local.

4.- Los servicios de medio ambiente:

- La gestión de los residuos.

- La gestión del agua.
- La protección y el mantenimiento de las zonas naturales.
- La normativa, el control de la contaminación y las instalaciones correspondientes.

3. EL EURO Y SU CONSECUENCIA EMPRESARIAL

El Tratado constitutivo de la Comunidad Europea escalona el proceso de realización de la Unión Económica y Monetaria de la Unión Europea (UEM) en tres fases:

- 1.- Se inició en julio de 1990 y finalizó el 31 de diciembre de 1993, caracterizándose principalmente por la eliminación de todos los obstáculos internos que se oponían a la libre circulación de capitales dentro de la Unión Europea.
- 2.- La *segunda fase* de la UEM, que comenzó el 1 de enero de 1994, tenía como objetivos principales crear el Instituto Monetario Europeo, predecesor del Banco Central Europeo, prohibir que los bancos centrales nacionales financiasen al sector público y evitar los déficit públicos excesivos.
- 3.- La *tercera fase* dio comienzo el 1 de enero de 1999, mediante la transferencia de las competencias monetarias al Eurosistema y la introducción del euro.

La introducción del euro ha supuesto la creación de un mercado interior de enormes dimensiones que ha transformado el panorama comercial, así como el modo de operar de las empresas y de otras organizaciones de la zona del euro. El 1 de enero de 2002, fecha en la que entraron en circulación los nuevos billetes y monedas en toda Europa, el euro convierte en una realidad tangible.

El origen de nuestra nueva moneda se encuentra en los diferentes tratados redactados y firmados por el Consejo Europeo, compuesto por los Jefes de Estado y de Gobierno de los Estados miembros de la Unión Europea, y ratificados posteriormente por cada país con arreglo a su respectivo procedimiento legislativo interno.

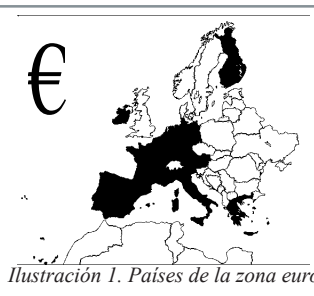
Los gobiernos de los Estados miembros acordaron conjuntamente la creación de la nueva moneda, a la que se dio el nombre de «euro» en el Consejo Europeo celebrado en Madrid en diciembre de 1995.

El Banco Central Europeo (BCE)⁴ se fundó el 1 de junio de 1998 y tiene su sede en la ciudad alemana de Fráncfort del Meno. Su objetivo primordial es el mantenimiento de la estabilidad de precios y la dirección de una política monetaria única para toda la zona del euro. El BCE y los bancos centrales nacionales de la zona del euro forman el Eurosistema.

La zona euro comprende los Estados miembros de la Unión Europea que han adoptado el euro. Los órganos rectores del Banco Central Europeo dirigen la política monetaria, única para toda la zona, la cual se compone actualmente de doce países: Bélgica, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Portugal y Finlandia.

Dinamarca, Suecia y el Reino Unido forman parte de la Unión Europea, si bien no participan aún en la moneda única. Dinamarca forma parte del Mecanismo de Tipos de Cambio II (MTC II), mediante el cual la corona danesa está vinculada al euro, aunque su tipo de cambio no es fijo. (Ilustración 1).

El símbolo se inspira en la letra griega épsilon y remite también a la primera letra del vocablo «Europa», mientras que las dos líneas paralelas simbolizan la estabilidad de la nueva moneda. La abreviatura oficial del euro es EUR, y ha sido registrada en la Organización Internacional de Normalización (ISO); se utiliza con fines empresariales, comerciales y financieros.



4. LA EMPRESA COMO SISTEMA

Una empresa es un conjunto organizado de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que se orientan hacia la consecución de uno o varios objetivos previamente establecidos. Tratan de satisfacer las necesidades humanas persiguiendo el mayor beneficio posible que permita el mercado.



Los objetivos de las empresas pueden ser: económicos, sociales, de protección, culturales, etc. Como ejemplos de empresas sociales pueden ser una empresa que contenga el cuerpo de bomberos o una fundación que se

⁴ <http://www.euro.ecb.int/es/more.html>

encargue de los parados. Una empresa cultural puede ser una escuela de música. Una empresa de protecciones la que se encarga de los recursos naturales.

Fortin (1992), en su modelo de red, ubica la empresa en un entorno. Éste cambia continuamente y la empresa debe actuar y moverse en él; para esto tendrá que trabajar con el fin de desarrollar su capacidad de predecir los cambios que han de gestarse en el ambiente en el cual actúa (Figura 5).



Figura 5. Elementos que forman parte del entorno de una empresa

4.1.- SECTORES DE ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA

La naturaleza de una empresa se puede agrupar por **Sectores de Actividad**, que se divide en primario, secundario y terciario.

- **Sector primario:** comprende todas las actividades directamente relacionadas con los recursos de la naturaleza. Ejemplos: una granja de gallinas, una empresa minera, un barco de pesca.
- **Sector secundario:** comprende las actividades que se dedican a la transformación de las materias primas, en productos acabados listos para la venta. Este sector recoge a las empresas manufactureras. Ejemplos: una fábrica de televisores, una panificadora, una empresa que fabrica muebles.
- **Sector terciario:** comprende las actividades relacionadas con los servicios. Dentro de este sector subdividimos a las empresas en:
 - **Empresas comerciales:** actividad que comprende la venta de los productos, bien al por mayor o al por menor. Ejemplos: una tienda de ropa, un hipermercado.

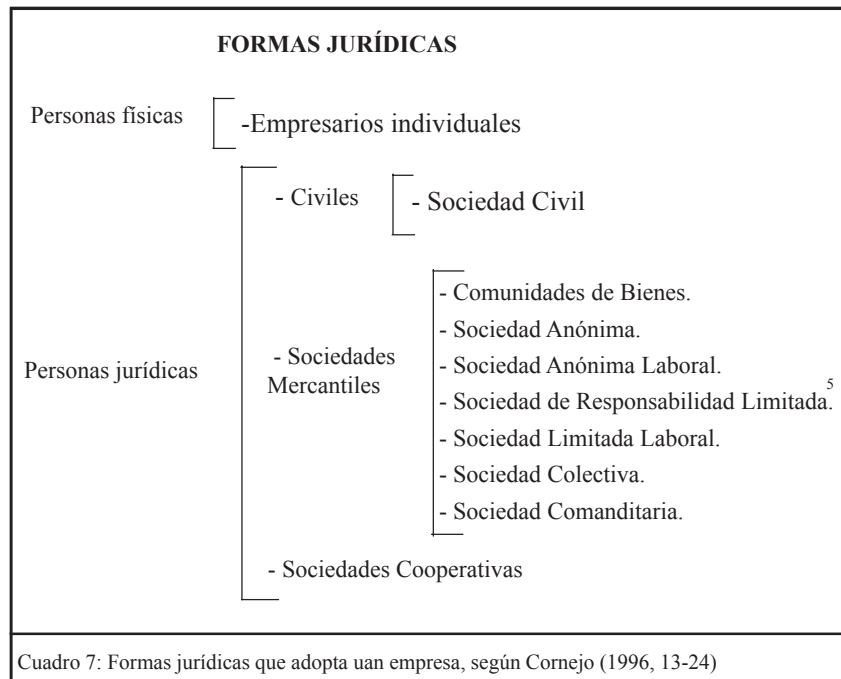
· **Otras empresas de servicios:** que son las que tienen por objetivo prestar servicios a la comunidad. Ejemplo, una guardería.

4.2.- FORMAS JURÍDICAS

La empresa, se puede agrupar según la **Formación Jurídica**, que cada país tiene su clasificación.

ESPAÑA

Cornejo (1996) señala las siguientes formas jurídicas más utilizadas para trabajar por cuenta propia y que se muestran en el cuadro 7.



Cuadro 7: Formas jurídicas que adopta una empresa, según Cornejo (1996, 13-24)

a) Empresario individual: es una persona física que ejerce habitualmente en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa, ya sea comercial, industrial o profesional.

Las características de esta vía son:

⁵ En el cuadro original de Espasandín no aparece la Sociedad Laboral de Responsabilidad Limitada, por ser una ampliación legislativa, de este marco, desde junio de 1997.

- Control total de la empresa por parte del propietario.
- Dirige personalmente su gestión.
- Responde de las deudas adquiridas frente a terceros con todos sus bienes, no existiendo diferencia entre su patrimonio mercantil, del negocio y su patrimonio civil, personal.
- Recibe todos los beneficios.

Este caso abarca a los trabajadores autónomos (sin asalariados), a los propietarios de empresas individuales y a todos los trabajadores asociados a ellos; es decir, fijos y ocasionales, aprendices y mano de obra familiar no remunerada. Así como a los miembros de cooperativas de producción.

Según el informe de la O.I.T. (1991) en el año 1990 este sector supone, aproximadamente, el 50 por 100 del empleo no agrícola en los países industrializados con economía de mercado.

b) Empresario a través de sociedades: esta vía establece un contrato por el cual dos o más personas se obligan de forma voluntaria, mediante un contrato mercantil específico, a constituirse en una persona jurídica. Ponen un fondo patrimonial común, ya sea de bienes, industrial y/o trabajo, para colaborar en la explotación de una empresa con fines lucrativos, con la intención de obtener un beneficio individual, por un lado, y de participar en el reparto de ganancias que se obtengan, por otro. Las sociedades pueden ser mercantiles o cooperativas.

EMPRESA SOCIETARIA

Se caracteriza por estar formada por más de un propietario, el grado de responsabilidad y la medida en la que son dueños de la empresa, depende del tipo de empresa que sea, y de las normas jurídicas que las regulan.

I) CIVIL:

Se regulan por el Código Civil y tiene personalidad, a pesar de haber dos o más socios.

Sociedad civil: es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con objeto de repartir entre sí las ganancias. La responsabilidad frente a terceros es mancomunada y directa.

Comunidad de Bienes: cuando la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece proindiviso a varias personas. La responsabilidad económica de los socios es mancomunada y solidaria.

II) MERCANTIL:

Se rigen por el Código de Comercio y por una serie de leyes especiales, que desarrollan y complementan aspectos ya regulados por el Código de Comercio. Las principales son: Ley de Suspensión de Pagos, Ley de Sociedades Anónimas, Ley de Sociedades Responsabilidad Limitada, Ley de Sociedades Anónimas Laborales, reglamento del Registro Mercantil, Ley General de Cooperativas, Reglamento de Cooperativas.

Los requisitos para crear una sociedad son:

- Elevación de escritura pública del acta de constitución.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

Sociedad Colectiva: se trata de una sociedad en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, participan en la proporción que libremente establecen de los mismos derechos y obligaciones.

Sus características más importantes son:

- Es una sociedad de trabajo, ya que todos los socios son gestores a la vez de la misma. Los socios aportan capital y trabajo. Si hubiera socios industriales, sólo aportarían trabajo.
- Es una sociedad personalista, ya que son muy importantes las cualidades personales y patrimoniales del socio.
- Es una sociedad de responsabilidad ilimitada. Cada socio responde de las deudas sociales de forma subsidiaria, solidaria y personal.
- El nombre de la sociedad (razón social), se forma con el nombre de todos los socios. También se puede formar sólo con el nombre de uno o de alguno de ellos, pero en este caso debe añadirse las palabras «y compañía», y al final se añadirá la indicación S.C.

Sociedad Comanditaria:

Sociedad Comanditaria Simple: es una sociedad formada por dos tipos de socios, unos llamados colectivos, que aportan trabajo y capital y que, al igual que en la Sociedad Colectiva, responden ilimitadamente con todos sus bienes; y otros llamados comanditarios, que aportan solamente capital y que responden únicamente con los fondos aportados.

Sus características más importantes son:

- Es una sociedad mixta de trabajo (socios colectivos) y capital (socios comanditarios).
- Es una sociedad predominantemente personalista, por el carácter personal de sus socios colectivos, que son los que gestionan la sociedad.
- El nombre de la sociedad se forma solamente con los nombres de los socios colectivos, añadiendo al final «Sociedad en Comandita».

Sociedad Comanditaria por acciones: es una modalidad de la Sociedad Comanditaria, que se rige por las normas de la Sociedad Anónima. Sus características más importantes son:

- Es una sociedad predominantemente de capital. El capital está dividido en acciones y todos los socios tienen condición de accionistas.
- La responsabilidad de los socios está limitada por su aportación excepto los accionistas que sean administradores, que responden ilimitadamente con todos sus bienes de las deudas sociales.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: se trata de una sociedad en la que los socios aportan capital y responden de las deudas sociales únicamente con la aportación realizada.

Sus características más importantes son:

- Es una sociedad de capital. El socio no tiene ningún derecho nato a la gestión de la sociedad; lo importante es su aportación monetaria. El capital social está dividido en partes iguales llamadas participaciones, indivisibles, aunque la ley sí permite su copropiedad, iguales y acumulables.
- La sociedad se rige por la voluntad de sus socios, reunidos en una junta general. La administración corresponde al consejo de administración.
- La razón social será el nombre de la Sociedad y a continuación las siglas «S.R.L.» o «S.L.».
- Sus limitaciones legales son: el número de socios no puede ser superior a 50, ni el capital social inferior a 3000 euros ni superior a 300.000 euros.

Sociedad Anónima: la Sociedad Anónima es una sociedad de tipo capitalista en el que el capital social se encuentra dividido en accio-

nes que pueden ser transmitidas libremente, y en la que los socios no responden directamente frente a las deudas sociales.

Sus características son:

- Es una sociedad capitalista. El socio no tiene ningún derecho a la gestión de la sociedad. El capital social está dividido en partes, llamadas acciones.
- Las acciones tienen que estar totalmente suscritas y desembolsadas como mínimo en un 25% de su importe.

La acción representa la propiedad de una parte del capital social, y el titular es un socio con los derechos que le correspondan.

- La razón social será el nombre de la sociedad y a continuación «Sociedad Anónima» o «S.A.».
- La sociedad se rige por la voluntad de los accionistas, reunidos en Junta General de accionistas expresada por mayoría (de capital). La gestión corresponde al Consejo de Administración.
- En el momento de la creación, el número mínimo de socios es tres, y el capital social no puede ser inferior a 60.000 euros.

Sociedad Anónima Laboral: es una sociedad en la que, al menos, el 51% del capital social pertenece a los trabajadores que prestan en ellas sus servicios retribuidos de forma directa, personal, por tiempo indefinido y a jornada completa.

Sus características son:

*Existen dos clases de socios:

- Socios trabajadores: socios accionistas ligados a la sociedad mediante contrato. Mínimo 51% del capital.
- Socios no trabajadores. accionistas sin relación laboral.

Ningún socio podrá tener más del 25% del capital social, excepto entidades públicas o mixtas, que como máximo tendrán el 49% del capital social.

* El límite de contratos indefinidos para trabajadores no socios, que pueden realizar una S.A.L. es:

- 15% del total de los socios trabajadores, si la S.A.L. tiene más de 25 socios.
- 25% del total de los socios trabajadores, si la S.A.L. tiene menos de 25 socios.

- * La razón social será el nombre acompañado de las siglas S.A.L.
- * El número de socios no podrá ser inferior a 4, de los cuales 3 al menos, serán socios trabajadores.
- * El capital social no será inferior a 60.000€, permitiéndose su desembolso en un 25% al constituirse la sociedad. El 75% restante debe aportarse en el plazo máximo de un año.
- * La responsabilidad de los socios es ilimitada.
- * Los beneficios fiscales durante los cinco primeros años son:
 - Impuesto sobre Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados. Bonificación del 99%.
 - Libertad de amortización de los elementos del Activo Fijo afectos a la actividad, para calcular el Impuesto de Sociedades.

III) SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO:

Es una asociación de personas con capacidad legal y física para desarrollar la actividad cooperativizada de prestación de su trabajo, y tienen por objeto proporcionar a los socios puestos de trabajo para producir en común bienes y servicios para terceros.

Sus características son:

- El número mínimo de socios en el momento de constitución es 5. El número de trabajadores asalariados (no socios) en la cooperativa con contrato indefinido no podrá ser superior al 10% del total de los socios.
- La razón social es el nombre con las sigla “S.COOP.”.
- El capital está formado por las aportaciones de los cooperativistas, pudiendo desembolsarse en un 25% como mínimo, al constituirse la cooperativa.
- Sus socios, los cooperativistas, aportan el capital y realizan el trabajo. Su responsabilidad, limitada o ilimitada, puede ser libremente fijada por los socios, debiendo reflejarse en los estatutos.
- La cooperativa se rige por la Asamblea General, siendo el órgano de gobierno y de gestión el Consejo Rector.
- Los beneficios fiscales durante los 5 primeros años son:
 - Impuesto sobre Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados: Exentas.
 - Libertad de Amortización de los elementos del Activo Fijo afectos a la actividad, para calcular el Impuesto de Sociedades.

tos a la actividad, para calcular el Impuesto de Sociedades.

- Bonificación del 95% de la cuota del Impuesto de Actividades Económicas.

Bonificación del 95% de la cuota del impuesto sobre Bienes Inmuebles, correspondiente a los bienes de naturaleza rústica de las cooperativas agrarias.

Las formas jurídicas y sus características recogidos por Cornejo (1996).
Cuadro 1.

FORMA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	OBLIGACIONES	SEGURIDAD SOCIAL
Persona física	Empresa individual 1 Sociedad civil 2 Comunidad Bienes 2	-----	Ilimitada	Elección entre: E.O.S.: - Coeficiente - Signos - Módulos	Autónomo
Sociedad de Responsabilidad limitada	2 mínimo 50 máximo	3.000 € mínimo 300.000€ máximo	Limitada	Impuesto Sociedades 35%	Autónomos
Sociedad Anónima	3 mínimo	60.000 € mínimo suscrito íntegramente desembolsado o 1/4	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades 35%	Autónomos
Sociedad Anónima Laboral	4 mínimo	60.000 € mínimo	Limitada	Impuesto Sociedades 35%	Régimen General para socios trabajadores
Sociedad Cooperativa	5 mínimo	-----	Según Estatutos	Impuesto Sociedades 20%	Elección entre Régimen General y Autónomos
Sociedad Colectiva	2 mínimo 50 máximo		Ilimitada (para socios colectivos)	Impuesto Sociedades 35%	Autónomos
Simple Sociedad Comanditaria	2 mínimo 50 máximo	300.000€ máximo	Limitada (para socios comanditarios)	Impuesto Sociedades 35%	Autónomos
Por acciones	3 mínimo	60.000 € mínimo	Ilimitada (para socios colectivos) Limitada a la aportación.	Impuesto Sociedades 35%	Elección entre Régimen General y Autónomos

REPÚBLICA CHECA

En la República Checa las clases de sociedades queda contemplada según la siguiente clasificación.

a) Entidad física: cualquier entidad física o legal está facultada para emprender negocios si cumple las condiciones declaradas en la Ley de la

Pequeña Empresa. Las condiciones generales son:

- Edad mínima de 18 años.
- Competencia para actos legales.
- Integridad.
- Certificado de que la entidad no tiene medios de financiación ilegales.
- En el caso de la entidad legal, el representantes debe cumplir estos requisitos.

b) Clases de sociedades:

b.1. Sociedad de capital conjunto: el gobierno prefiere este tipo de sociedades. Las acciones pueden comercializarse libremente en el mercado, teniendo sólo en cuenta los artículos de incorporación de la propia sociedad y no necesitando el alta en el Registro de Sociedades. La contabilidad tiene que ser archivada cada año.

Dos ventajas de esta clase de sociedades son:

- La extrema confidencialidad de los beneficios de los propietarios.
- La inexistencia de la responsabilidad para sus accionistas.

b.2. Sociedad de responsabilidad limitada: este tipo de sociedades no puede negociar en bolsa, pero los propietarios tienen responsabilidad limitada sobre sus depósitos impagados. Los deberes y derechos de estas sociedades y de sus miembros vienen regulados por el código comercial.

Las ventajas comprenden también la confidencialidad de sus beneficiarios, y la contabilidad anual debe ser igualmente computada y archivada (Cámara de Comercio y Registro Mercantil).

b.3. Sociedad general: una sociedad general (empresa de responsabilidad ilimitada) es una asociación de dos o más entidades legales o de individuos a fin de realizar negocios bajo una denominación común. No hay restricciones sobre el número máximo de socios.

El rasgo principal de esta sociedad es que la responsabilidad de cada socio es ilimitada. Como toda entidad legal, puede adquirir derechos y responsabilidades y demandar o ser demandada ante los tribunales con su propio nombre. Los acuerdos interiores regulan los deberes de los socios entre sí y con vistas a terceras partes.

La disolución y liquidación de la sociedad está regulada por el Código de Comercio y los acuerdos particulares entre sus componentes están sometidos a éste.

Las acciones compartidas sólo pueden ser transferidas si los socios están de acuerdo, los propietarios en cuestión o todos los socios. Siempre tienen que quedar dos socios.

Estas sociedades tienen que ser dadas de alta en el Registro Comercial y en la Cámara de Comercio. En la solicitud de registro se tienen que incluir los acuerdos de los socios que, además, deben aportar la siguiente información:

- Nombre de la sociedad y la oficina registradora.
- Detalles de los socios, incluyendo nombre y direcciones de oficinas registradas.
- Objetivos de la actividad de la sociedad.

No se requiere un depósito mínimo. Los depósitos que debieran ser efectuados quedarán reflejados en los acuerdos de la sociedad.

Todos los depósitos efectuados se convierten en propiedad de la sociedad y serán pagados en el tiempo que quede estipulado.

b.4. Sociedad limitada: es una variante de la sociedad general. Tiene al menos, un socio general, cuya responsabilidad por las deudas de la compañía es ilimitada, y uno o más socios limitados, cuya responsabilidad alcanza sólo a las partes impagadas de su contribución al capital general. La contribución mínima en la República Checa es de 5.000 coronas checas.

Los derechos y deberes de alcance interior vienen regulados por los acuerdos tomados por los socios y no están regulados en el código de comercio.

Los estatutos de la sociedad tienen que hacer constar la siguiente información:

- Nombre de la sociedad y la oficina registradora.
- Dejar claro qué socios son los gerentes y cuáles los limitados.
- Objetivos y actividades de la sociedad.

Este tipo de sociedades deben constar en el Registro Comercial y, si es necesario, en la Cámara de Comercio con las contribuciones al capital

aportadas por sus socios. Además deben de ser aportados los acuerdos firmados por las partes así como cualquier otro tipo de documentos requeridos a las identidades legales.

b.5. Sociedad tácita: la sociedad tácita es un documento firmado por los socios, pero que no se publica ni se registra, mediante el cual los socios tácitamente contribuyen con bienes o fondos a un negocio, pero no toman parte en las actividades de dicho negocio o empresa; el estatuto del socio tácito es similar al de un acreedor.

La responsabilidad del socio tácito sobre las deudas de la empresa se limita, así como sus beneficios, a la cantidad invertida por dicho socio.

5. ASPECTOS QUE SUELEN VALORARSE A LA HORA DE ELEGIR UNA FORMA JURÍDICA

· **Simplicidad de los trámites de constitución:** mayor en el caso de la empresa individual, que, estrictamente, no requiere de trámites constitutivos.

· **Libertad de acción del emprendedor:** dicha libertad será mayor para el empresario individual o para el socio único de una sociedad unipersonal, al no deber contar con el concurso de otras voluntades para la adopción de decisiones.

· **Tipo de actividad a ejercer:** en algunos supuestos, el ejercicio de determinadas actividades (potencialmente más arriesgadas desde el punto de vista económico, etc.) aconsejan el recurso a formas de empresa que limiten la responsabilidad de los promotores. En otros casos, es la propia normativa vigente la que exige la formalización del negocio bajo formas específicas (ejemplo: Sociedad Anónima para las entidades que operan en sectores financieros y de seguro, etc.).

· **Numero de promotores:** tratándose de varios emprendedores son aconsejables fórmulas asociativas, ya tengan o no personalidad jurídica (Sociedades mercantiles en el primer caso; comunidades de bienes en el segundo). Para emprendedores que efectúan por sí mismo y en nombre propio la actividad, se ajustará más la empresa individual o, acaso, la sociedad mercantil unipersonal, esta última con la ventaja de la limitación de la responsabilidad al capital aportado.

· **Responsabilidad de los promotores:** el principio general de la normativa mercantil establece que el empresario, sea persona física o jurí-

dica, debe responder ante sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. Así, el empresario individual, al no disponer de una personalidad diferenciada de la de su empresa, responde tanto con los bienes afectados a la actividad, como con todos los que integran su patrimonio. En cambio, el empresario social, al disponer de una personalidad diferenciada de la de sus miembros individuales, responde con el patrimonio propio de la entidad jurídica constituida. La cuestión, en este segundo caso, estriba en determinar aquellos casos en que deban responder los miembros de la entidad (socios, administradores) –se verá al examinar cada una de las formas jurídicas.

- **Necesidades económicas del proyecto:** la dimensión económica, humana o técnica de un proyecto (y, consecuentemente, el volumen de responsabilidad que podrá derivar de aquél) pueden aconsejar formas jurídicas societarias (formas que, como se verá, exigen, en algunos casos, capitales sociales mínimos y compromisos de desembolso del mismo).

- **Aspectos fiscales o socio-laborales:** la diferente tributación por los beneficios empresariales de las empresas individuales y las sociedades puede hacer optar por una u otra modalidad. En igual sentido pueden jugar determinadas bonificaciones o exenciones fiscales (para cooperativas y sociedades laborales). También, la aplicación de uno u otro régimen de Seguridad Social; o el reconocimiento de bonificaciones de cotización para la contratación, etc.

6. METODOLOGIA

Se comenzara el módulo con una introducción sobre las tendencias económicas que se están dando en la sociedad actual, después se pedirá a los participantes que pongan ejemplos cotidianos de cada uno de estos cambios.

Características	Ejemplo
a. Existe una evolución desde una sociedad industrial a una sociedad informática.	
b. Estamos pasando de necesitar especialistas, que rápidamente se vuelven obsoletos, a generalistas que puedan rápidamente absorber nuevos conceptos y tecnologías y adaptarse a nuevas circunstancias.	
c. Estamos pasando de economías locales y regionales a economías globales.	

Características	Ejemplo
d. Estamos pasando de modelos económicos basados en la sustitución de importaciones a modelos económicos basados en la promoción de exportaciones.	
e. Estamos empezando a convencernos de que debemos olvidar las industrias del pasado y dar paso a las industrias del futuro.	
f. Estamos empezando a comprender que debemos depender más de nuestras propias capacidades, que de las capacidades de las instituciones, especialmente de las gubernamentales.	
g. Estamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios.	
h. Estamos reestructurando nuestras organizaciones en unidades productivas más pequeñas, más autoempresariales y más participativas.	
i. Estamos viviendo la transformación de esquemas político-económicos antagónicos como el marxismo y el capitalismo.	

Se continuará con una conversación en la que el profesor motiva a los alumnos sobre el interés de los contenidos. Harán reflexiones sobre la importancia de elegir bien la fórmula jurídica y comprender el proceso administrativo de constitución de la empresa. Intercalará su exposición con preguntas al alumnado: ¿qué es la forma jurídica de la empresa?, ¿qué tipos de empresas conocen?, ¿conocen alguien que haya constituido una empresa?, ¿qué forma jurídica le ha dado?, ¿conocen los tramites de constitución?, ¿por qué es importante elegir bien la forma de empresa?...

Partiendo del supuesto de que se desea crear una empresa, por medio de la técnica lluvia de ideas se preguntará sobre qué aspectos deben tener en cuenta para elegir la forma jurídica.

Una vez que los alumnos han propuesto distintos criterios, el profesor completará el listado y comentará con los alumnos la importancia de cada aspecto para elegir la forma jurídica.

Se distribuye a los participantes en grupos. Cada uno de los grupos estudiará las ventajas e inconvenientes de una forma jurídica. Después se plan-

teará un debate durante el cual un grupo debe convencer a otro grupo de que su forma jurídica es la más conveniente, incidiendo en los aspectos positivos de éstas. Se incitará a que surja una discusión entre los distintos grupos, cada uno defendiendo las ventajas de su propuesta sobre el resto de las formas jurídicas.

Terminada esta dinámica, el profesor hará un resumen sobre las características, ventajas y desventajas de todas las formas jurídicas.

Los participantes en grupos elaborarán un cuadrante de doble entrada en el que se recojan características, ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas.

Teniendo en cuenta lo presentado hasta el momento, cada alumno elegirá una forma jurídica para su proyecto y expondrá al grupo las razones de su elección.

Debate en clase: En caso de que deseáramos crear una empresa, ¿qué modalidad escogerá?, ¿qué forma jurídica resultaría más beneficiosa a la persona desde el punto de vista financiero, fiscal y social?

El profesor hará una introducción sobre los trámites administrativos para la constitución de una empresa. Después, y partiendo de una lluvia de idea se elaborará un listado detallado de los distintos pasos para crear una empresa.

En grupos, dibujarán «el juego de la oca para la creación de una empresa». Cada grupo elegirá una forma jurídica, de manera que en su «juego» se recojan los pasos específicos para la creación de ese tipo de empresa. Después se intercambiarán los «juegos» elaborados por cada grupo y podrán echar una partida.

El grupo deberá investigar los lugares donde se realizan los trámites y los ubicará en un mapa de su zona, localidad o ciudad. Se expondrán los carteles en un lugar adecuado para que todos los puedan consultar.

Estas actividades se podrán completar con la realización concreta de los trámites, acudiendo los alumnos físicamente a cada dependencia y cumplimentando los documentos.

Se acudirá a la Cámara de Comercio o Asociaciones de Empresarios, según el país, para conocer alguna empresa que les interese y saber como funciona.

Se irá al organismo público (Ayuntamiento, Hacienda, Registro, Ventanilla Única) que corresponda para conocer los trámites para constituir y poner en marcha una empresa.

Se subdividirá la clase por grupo y realizarán el proceso de creación de una empresa: nombre, ubicación, tamaño, permisos, actividad, clientes a los que se dirigirán y proveedores, etc.

Se buscará en el diccionario qué significa: proveedores, clientes, trámite, impuestos, etc.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). *La creación de la empresa propia*. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.

Bonanno, P.O. (1998/08/1). *Globalización, comercio y democracia* en la Reforma Económica Hoy [en ligne]. <http://www.cipe.org/s25/bonans25.html>.

Cornejo (1996). *Economía y organización de empresa*. Servicio de Orientación Profesional. MEC. España.

Davis, S.A. (1998/08/1). *Las mujeres en los negocios: Una llamada a la acción* en la Reforma Económica Hoy [en ligne]. <http://www.cipe.org/s24/daviss24.html>

Drucker, P. F. (1988). *Management and the World's Work* en Harvard Business Review. September-october.

Fortin, P.A. (1992): *Devenez entrepreneur*. Québec, Canada. Les éditions Transcontinentales inc. 2^a édition.

Graham, E. (1985). *The entrepreneurial Mystique* en *The Wall Street Journal: A Special Report on Small Business*, 20 May, sec 3, 1c. 4c.

Howard, J. (1998/08/01). «Por qué el comercio internacional es esencial para el desarrollo económico» en la Reforma Económica Hoy [en ligne]. <http://www.cipe.org/s25/howars25.html>

Lever, A. (1998/08/14): *Organizaciones empresariales de mujeres: su potencial y poder* en la Reforma Económica Hoy [en ligne] <http://www.cipe.org/s24/levers24.html>

Naisbitts (1990). *Megatrends, 2000. Las grandes nuevas tendencias para la década de los 90*. Barcelona. Plaza et Janés. traducido New York. Willian Morrow and Company.

Timmons J. A.; Smollen, L.E. & Dingee, A.L.M. (1985). *New Venture Creation. A Guide to Entrepreneurship*. Homewood. Illinois. Richard D. Irwin. 2nd ed.

Young, P. (1998/08/01). *Las enseñanzas de la privatización en la Reforma Económica Hoy* [en ligne]. <http://www.cipe.org/s27/youngs27.html>

CAPÍTULO III

INICIACIÓN AL AUTOEMPLEO

M^a Luisa Sánchez Almagro, Juan A. Moriano León y Gerardo Águeda Martín

1. INTRODUCCIÓN

La preocupación por el espíritu emprendedor (*entrepreneurship*) o emergencia empresarial ha crecido en países europeos debido al auge que han tenido las políticas de desarrollo local. Estas políticas se centran en un desarrollo basado en los recursos del área en que se aplican, por tanto, ha surgido una especial necesidad de contar con personas emprendedoras capaces de asumir los riesgos de sus propios proyectos empresariales y dinamizar la actividad económica movilizándolo los recursos existentes.

¿Qué significa ser emprendedor?, ¿Los emprendedores nacen o se hacen?, ¿Cuáles son las características personales del emprendedor?, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del autoempleo?, ¿Tendría éxito si decido crear mi propia empresa?. Muchas personas se hacen estas preguntas cuando piensan en la posibilidad de establecerse por su propia cuenta a través de la fórmula del autoempleo. En el presente capítulo se trata de contestar a estas preguntas explorando las principales características que rodean la creación de empresas y sus actores: los emprendedores.

1.1. OBJETIVOS

- Identificar los aspectos significativos del trabajo emprendedor.
- Transmitir la importancia de ser emprendedor.
- Eliminar estereotipos sobre el emprendedor.

2. ANÁLISIS DEL EMPLEO

El trabajo es la actividad consciente del hombre en la cual emplea con inteligencia sus fuerzas físicas y mentales en la consecución de los intereses propios y de la comunidad. La persona aporta a este proceso unos recursos (técnicas, energías, conocimientos,...) y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. Tal y como se desprende de esta definición, hay trabajo no remunerado como el que algunas personas

pueden realizar en organizaciones de voluntariado social o el que tradicionalmente han desempeñado muchas mujeres en el hogar. De esta manera para distinguir el trabajo remunerado de otros tipos de trabajo deberíamos utilizar para denominar al primero el término *empleo*.

La población activa (Figura 1) está compuesta por los ocupados más los que quieren trabajar y no lo logran (desocupados). La población económicamente inactiva son todas aquellas personas que no forman parte de la oferta de trabajo en el mercado laboral. Está formada por estudiantes, amas de casa, jubilados y por todas las personas que no trabajan, simplemente porque no quieren o porque no necesitan hacerlo.

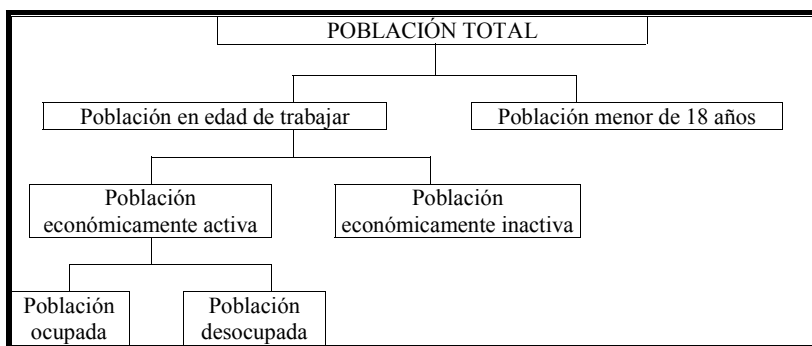


Figura 1. Estructura económica de la población de un estado

Confeccionemos una lista con las formas de trabajo de las personas que te rodean:

Pariente/conocido/amigo	Trabajo

El Estado en las economías avanzadas tiene un papel regulador. Se encarga de mejorar los bienes colectivos (carreteras, hidroeléctricas, parques, etc.), para incrementar el orden y los recursos de defensa, para mejorar la seguridad social, para acelerar el proceso de crecimiento del nivel de vida de los habitantes. Estos servicios han sido una fuente importante de creación de empleos durante bastantes años, aunque en estos momentos se encuentra desempeñando un papel de apoyo.

La Unión Europea se estructura bajo el sistema de libre empresa o economía de mercado. Las economías basadas en este sistema presentan un alto grado de descentralización. El mercado de productos es libre, en todos los sentidos, y los precios resultan de la competencia entre las empresas y la diferencias de los consumidores, es decir, se rige bajo la ley de la oferta y la demanda¹. Las grandes empresas constituyen otro foco que proporciona producción masiva, pero reducen el número de trabajadores al mismo tiempo con la llegada de las nuevas tecnologías. Además, las compañías tienen problemas para adaptarse a los cambios del mercado. Las pequeñas y medianas empresas tienen mayor flexibilidad.

Actualmente, no parece que el gobierno y las grandes empresas puedan revitalizar por si solos la economía, por lo tanto, es ilusorio pensar que vayan a proporcionar la mayor parte de los nuevos empleos que se necesitarán crear. Los individuos, que estamos formando parte de esta sociedad, seremos los principales responsables del desarrollo económico que se transformará en bienestar social.

Por otra parte, muchas personas tienen problemas para encontrar un empleo, pero si miramos a nuestro alrededor, observaremos una gran diversidad de trabajos. El trabajo no es solamente empleo, es mucho más.

A continuación, se describen diferentes formas de trabajo:

- **El trabajo dependiente:** corresponde a una actividad laboral o de empleo, ya sea privado o público dependiendo de que se trabaje para una empresa, compañía privada o para el Estado.

1 Se llama demanda a las diferentes cantidades de un producto o servicio que las personas estarán dispuestas y en condiciones de obtener, en función del precio y durante un determinado periodo de tiempo.

Se denomina oferta a las diferentes cantidades de un producto o servicio que las empresas (productores) están en condiciones y dispuestas a ofrecer a la comunidad (consumidores), en función de los diferentes precios durante un determinado tiempo.

La ley de la oferta y la demanda nos indica que el mercado se equilibra entre los intereses de los productores y de los consumidores

- **El trabajo independiente:** corresponde a la actividad empresarial o al trabajo por cuenta propia a través del autoempleo.
- **El trabajo voluntario o voluntariado:** corresponde a distintas actividades no remuneradas de interés para la sociedad.
- **El trabajo personal y familiar:** corresponde a la actividad doméstica, artística, etc.

Enumeremos actividades que se contemplan en las distintas formas de trabajo:

Trabajo	
1. Dependiente	Privado
	Público
2. Independiente	
3. Voluntario	
4. Personal y familiar	

Por otra parte, resulta interesante comparar las características de los diferentes sectores de empleo.

Tabla 1. Comparación entre el sector público, privado y autoempleo (Ballesteros, Guillamón Manzano, Moriano y Palací 2001).

Sector público	Sector privado	Autoempleo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesita superar las pruebas de acceso (oposiciones y/o concurso). ➤ Garantiza la continuidad del trabajo. ➤ La promoción profesional tiene un desarrollo lento. ➤ Los salarios no son muy elevados. ➤ Las condiciones de trabajo resultan más atractivas (jornadas continuas, períodos vacacionales). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere pasar por un proceso de selección (C.V., entrevistas, tests...). ➤ Los primeros contratos suelen ser temporales. El contrato definitivo no garantiza la continuidad. ➤ La promoción profesional depende también del tipo de empresa. ➤ Los salarios pueden llegar a ser muy elevados si se alcanza un puesto directivo. ➤ Las condiciones de trabajo no son tan atractivas como en la empresa pública. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe proceso de selección previa. ➤ No garantiza la continuidad del trabajo. ➤ No existe la promoción profesional sino la ampliación de competencias. ➤ Los salarios varían según el desarrollo y volumen del negocio. ➤ Las condiciones de trabajo son impuestas por uno mismo.

Una vez analizados los diferentes tipos de trabajo y sectores, nos vamos a centrar a continuación en una fórmula de trabajo determinada: el trabajo por cuenta propia a través del autoempleo.

3. MITOS Y BARRERAS SOBRE EL AUTOEMPLEO

Las metáforas son descriptores de juegos conductuales, que pueden utilizarse mejor que las expresiones literales para revelarnos lo que las personas piensan sobre la relación empresarial y sobre los emprendedores. De esta forma, Koiranen (1995) estudió las expresiones² usadas por las personas para identificar a un emprendedor.

Como ejercicio de autorreflexión, lee las metáforas siguientes y marca con una «X» aquella con la que identificas al emprendedor. Además, anota el porqué de tu decisión.

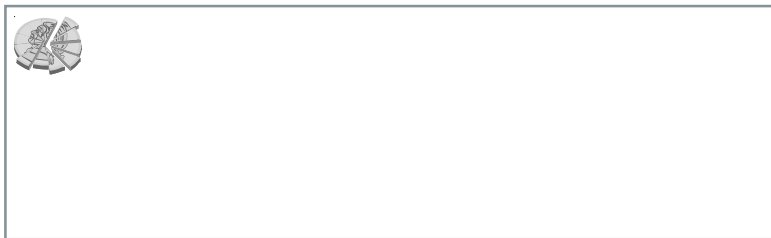
1. Es un trabajador creativo: capitán de una nave, hombre hecho a sí mismo, un artista, un líder, un marino, un fabricante de dinero...	
2. Es un rasgo especial: un adelantado, un solitario, un indefenso, independiente, manipulador, un ambicioso, una persona orientada	
3. Es una máquina: una máquina humana, una batería Duracell, un PC, un generador, un transbordador, un motor, una locomotora...	
4. Es un jugador o deportista: un equilibrista, un piloto, un superhombre, un corredor de fondo, un capitán de equipo...	
5. Es de una naturaleza especial: un castor ávido, un zorro, un león, un camaleón, un gato de siete vidas, un pulpo, un cuco, una piedra rodante, un torbellino...	
6. Es un aventurero, guerrero o batallador: un aventurero, un superhombre, Colón, un guerrillero duro, un luchador...	
7. Es una miscelánea: un monstruo, un pilar de la sociedad, el soporte de la sociedad...	
He elegido el número porque	
.....	
.....	

El ejercicio de la profesión empresarial en el proceso de creación de empresas es, según Drucker (1986), una práctica como la medicina o la ingeniería, y ello exige conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, atributos, etc.,

2 Las metáforas podrían servir para realizar estudios transculturales, de manera que nos permitieran conocer que se entiende por emprendedor en las distintas culturas (anglosajona, europea, latina, japonesa...).

pero sobre todo trabajo, para lograr la formación y el desarrollo que el proceso exige. Sin embargo, al igual que en cualquier otro campo de la acción humana existen una serie de falsos tópicos sobre la figura del empresario que se han convertido en barreras para emprender. Han investigado este tema Ronstadt (1984), Lee-Gosselin y Grisé (1987), Gasse y D' Amours (1993), Ripollés (1994) y Nueno (1997), Varela (1998) y Colomer et al. (2000). Estas barreras pueden ser: principales, psicológicas y culturales:

Reflexiona: *¿por qué no has creado tu empresa ya? ¿qué te lo ha impedido?.*



A continuación, revisa qué tipos de barreras te están frenando, y escribe soluciones para vencerla. Esta actividad puede realizarse en pequeño grupo.

BARRERAS PRINCIPALES

	Falta una idea de negocio.	Reflexión
Falsos tópicos	"Todo lo que se necesita es suerte". "Los empresarios de éxito tuvieron la fortuna de toparse con una gran idea". "Hay que esperar hasta que se presente una buena oportunidad".	Para estar en el lugar apropiado, en el momento oportuno y captar la oportunidad se necesita un proceso de análisis de factores, de apreciación de eventos y de tendencias, de disposición a actuar; de aprovechar y maximizar la épocas buenas y minimizar el impacto de las épocas malas, en resumen, se necesita espíritu empresarial y no suerte.
	Falta de dinero.	Reflexión
Falsos tópicos	"Todo lo que se necesita es dinero". "Sin dinero no se puede crear una empresa". "No se puede conseguir dinero prestado si no se pueden ofrecer a cambio garantías patrimoniales".	Ésta es la disculpa más frecuente, porque en la sociedad actual una de las habilidades empresariales es la de identificar y conseguir recursos. Se ha demostrado en investigaciones a nivel mundial que, en general la mayoría de los empresarios requieren muy poco dinero en sus inicios y proviene de ahorros y de recursos familiares y de amigos.

Relacionado con la formación.		Reflexión
Falsos tópicos	"El empresario no tiene preparación". Los empresarios son los fracasados". "Para formar empresas hay que ser inventor o trabajar en tecnología avanzada". "Hay que estudiar varios años en la Universidad para poder comprender como funciona una empresa".	El emprendedor del futuro tiene que ser un empresario formado, de forma generalista porque si no sus posibilidades de éxito y/o crecimiento son mínimas.
Desconocimiento del sector.		Reflexión
Falsos tópicos	"Sólo los experimentados pueden ser empresarios". "Primero hay que trabajar por cuenta ajena, conocer un negocio y entonces crear tu propia empresa a partir de tus conocimientos en esa área".	En las revistas del ámbito (Ideas y Negocios, Emprendedores...), existen múltiples evidencias de emprendedores sin experiencia; donde aparecen jóvenes, incluso sin haber estado empleados, siendo estudiantes de universidad o de colegio. Existen ciertas conveniencias de iniciar un proceso empresarial cuando se es joven, y hay evidencias de que muy poca gente empieza negocios después de los 50 años.
Prejuicios.		Reflexión
Falsos tópicos	"Mi estatus profesional se rebaja por ser empresario". "El emprendedor es un rebelde".	Existen muchos emprendedores con éxito que antes de crear su propia empresa fueron buenos empleados en otras más grandes. Por lo tanto, habría que preguntarse si estas empresas no debían haber creado en su seno las condiciones para retenerlos y beneficiarse de su capacidad creadora.
Desconfianza del entorno próximo.		Reflexión
Falsos tópicos	"Es imposible convertirse en empresario sin contar con la comprensión y el apoyo de los que te rodean". "La situación del país no permite crear empresas".	El fenómeno es al contrario, sólo en la medida en que creemos empresas, trabajo y riqueza mejorarán las condiciones ambientales para reforzar el proceso emprendedor.
Anota soluciones que te permitan vencer las barreras que has indicado.		

BARRERAS PSICOLÓGICAS

Falta de carácter.		Reflexión
Falsos tópicos	"Los empresarios nacen y no se hacen". "El empresario puro son gente hecha de una pasta especial. O se tiene, o no se tiene".	El ser empresario implica unos atributos y unos conocimientos que son características adquiridas y comportamientos aprendidos. En la sociedad actual existen planes estatales, autonómicos y municipales que forman para la creación de empresa.

La dureza de los comienzos.		Reflexión
Falsos	"Durante los primeros meses de su nuevo negocio sólo tendrá pérdidas". "La mayoría de los negocios fracasan rápidamente". Mujer, juventud, desempleado.	La realidad es que toda inversión tiene riesgos, y que actos seguros no existen en el mundo financiero.
Falsos tópicos	"La creación de empresa es una cuestión de hombres".	Reflexión La mujer emprendedora tiene los mismos problemas que si trabajasen por cuenta ajena. Las motivaciones positivas para que la mujer emprenda, independientemente de los del hombre, son: tener un trabajo a su medida, hacer realidad un sueño y mejorar su autoestima.

BARRERAS CULTURALES

Riesgo		Reflexión
Falsos tópicos	"Los empresarios no analizan sino que van haciendo cosas". "Crear una empresa es como jugar a la lotería, no sabes si va a funcionar hasta que no la pones en marcha". "El empleo es seguro y los negocios no lo son". "Crear una empresa es mucho más arriesgado que trabajar como empleado".	La verdad es distinta, los empresarios que han triunfado durante un periodo relativamente largo, analizan muy bien la oportunidad, la miran por todos lados, la evalúan con un software mental que ya tienen estructurado y que recibe datos por todos los sentidos, calculan cuidadosamente sus movimientos antes de actuar, comparan los resultados previstos con sus objetivos y una vez están claros actúan.
Capitalismo/Anti-Capitalismo		Reflexión
Falsos tópicos	"Con el primer negocio me enriquezco". "El empresario no es ético".	Ronstadt (1984) lo denomina "el Principio del Corredor", es el que nos impresiona de algunos empresarios veteranos, a quienes con gran frecuencia aparecen en las revistas de profesionales y que nos hacen preguntarnos: ¿cómo lo hacen?, ¿de dónde sacan tantas ideas?. La respuesta está en que cada negocio genera múltiples opciones y eso facilita al emprendedor su expansión.
Complicación		Reflexión
Falsos tópicos	"Mi profesión no es para formar empresas". "Una empresa es algo muy complejo".	La noción de dependencia nos ha llevado a creer que las profesiones son para ocupar cargos o empleos. El profesional, tiene la posibilidad de múltiples caminos de acción y de identificar entre ellos el que sea más satisfactorio para él. Toda profesión tiene la opción de ser creadora de empresas
Anota soluciones que te permitan vencer las barreras que has indicado.		

Anota soluciones que te permitan vencer las barreras que has indicado.

4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL AUTOEMPLEO

Ahora sería bueno que se determinen las metas que le gustaría alcanzar con su empresa, pues si las conoce podrá lanzarse en su búsqueda para conseguirlas.

Cada uno de nosotros tiene puntos de vista diferentes respecto a lo que espera de su vida y lo que les va a proporcionar su empresa cuando esté en marcha. Para que pueda identificar sus metas y lo que les va a proporcionar su empresa, podría contestar a algunas preguntas, que le permitan poner en orden las razones por las que quiere ser dueño de una empresa:

- ¿Una carrera emprendedora me ayudaría a alcanzar esos objetivos?.
- ¿Disfrutaría con este tipo de trabajo?.
- ¿Me gusta hacer tratos, dirigir una organización o desarrollar productos nuevos?.
- ¿Lo puedo hacer sólo en contra de la opinión de los demás?.
- ¿Me gusta tener el control y responsabilizarme de lo que suceda?.

Escribir una breve historia personal en la que se recojan estos aspectos u otros que se quieran añadir en relación a los aspectos positivos que va a proporcionar ser empresario y los problemas que puedan ocasionar.

Si todavía no se conoce suficientemente bien el mundo empresarial y no se puede contestar al ejercicio anterior, entrevistar a algunas personas que tengan en marcha un negocio y pregunteles cosas como ¿Qué problemas tuvo?, ¿Qué problemas tiene actualmente?, ¿Cómo empezó?, ¿Qué le agradaba o desagradaba de su carrera empresarial?, ¿De qué manera le afectó a su familia y a usted personalmente?. Con estas preguntas se profundiza en las ventajas e inconvenientes relacionadas con el inicio del nuevo negocio y determinan mejor si se tiene voluntad para esforzarse en abrir y mantener una empresa.

Entrevistar a un emprendedor clasificando sus comentarios entre ventajas e inconvenientes que le han proporcionado su carrera empresarial.

<i>Ser empresario</i>	
Ventajas	Inconvenientes

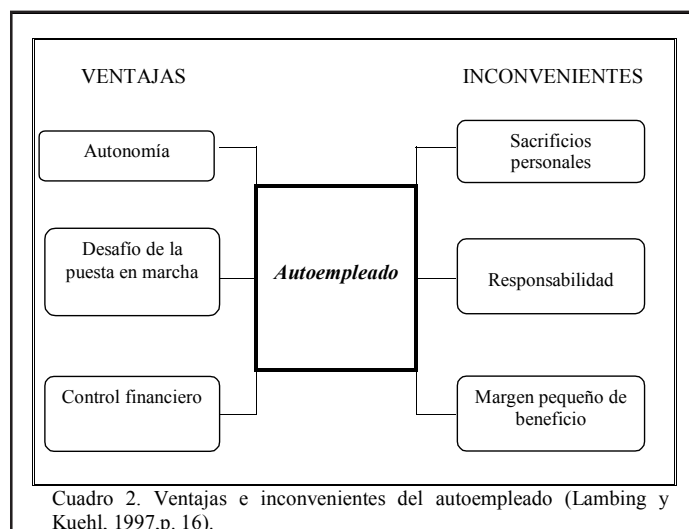
Ángel Andrés miembro de SECOT³ determina que las ventajas e inconvenientes para ser empresario pueden quedar sintetizadas en los siguientes aspectos:

<i>Ser empresario</i>	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Se disfruta de la satisfacción de ser uno su propio jefe. • No hay supervisión directa. • Posibilidad de controlar mejor el horario de trabajo. • Se puede prosperar con más rapidez (ingresos y prestigio) • Se crea trabajo para otros y el mío. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor responsabilidad. • Se trabaja muchas horas y con intensidad (inversión de tiempo). • Se pierde la seguridad que goza un asalariado. • Dedicación total al negocio y a los clientes • Se tiene mayor estrés • Existe más riesgo e incertidumbre

³ Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT) es una asociación española que asesora gratuitamente a los creadores de empresa <http://www.secot.org>. Las conclusiones pertenecen a la entrevista mantenida con esta institución durante febrero 2002, durante el primer encuentro transnacional del proyecto Lucés.

Reflexionar en grupo sobre los aspectos coincidentes tuyos, los empresarios y SECOT respecto a las ventajas e inconvenientes. Utilizar la dinámica de Phillips 66.

Lambing y Kuehl (1997) consideran que todo autoempleado debe ser consciente de las ventajas e inconvenientes antes de iniciar un negocio. (Cuadro 2).



a) Ventajas:

- **Autonomía:** hay personas que necesitan independencia y libertad para decidir sobre sus alternativas. El sentimiento de ser su propio jefe es muy satisfactorio para ellos.
- **El desafío de la puesta en marcha/necesidad de logro:** a muchos autoempleados, el desafío de la puesta en marcha del negocio les estimula. La oportunidad de desarrollar esa idea para convertirla en un negocio productivo les proporciona un sentimiento de logro. El autoempleado sabe que es el principal responsable de ese éxito.
- **Control financiero:** algunos empresarios no buscan con sus negocios obtener grandes riquezas, lo que desean es controlar su situación financiera. No les agrada tener un jefe que sin previo aviso les anuncie que están despedidos, después de haber dedicado algunos años de su vida a trabajar en una empresa.

b) Inconvenientes:

Ser autoempleado es una de las carreras más difíciles que se puede escoger, esto supone un gran inconveniente, pero además existen otros:

- **Sacrificios personales:** sobre todo al comienzo de la actividad empresarial. El autoempleado puede dedicarle los siete días de la semana, sin apenas tiempo para el ocio, la vida familiar o personal. Esto suele crear una gran tensión, en sus relaciones familiares.
- **Responsabilidad:** el autoempleado es el máximo responsable de que la empresa salga adelante, al contrario que sus obreros. En las empresas los empleados están rodeados de otros de su misma categoría y con sus mismas preocupaciones, entre ellos comparten informaciones y de este modo consiguen tener un sentimiento de compañerismo. En cambio, el empresario se encuentra *solo en la cima*.

Por otro lado, mientras que los empleados se especializan en unas áreas determinadas, por ejemplo en comercio, en finanzas, en personal...; el autoempleado debe manejar todas las funciones hasta que el negocio le sea rentable.

- **Margen pequeño de beneficio:** estos pequeños negocios, introducen productos que en un principio no son aceptados o atraviesan periodos improductivos y este aspecto puede provocar su cierre, pues el margen de ganancias no es inmediato y se necesita un periodo de tiempo para producirse.

5. TIPOS DE AUTOEMPLEO

Existen razones y barreras para crear nuestro propio negocio, pero si a pesar de ello seguimos adelante, lo imprescindible es tener iniciativa para buscar oportunidades y voluntad para afrontar los problemas. Puede formar una empresa usted solo, o con un grupo de socios. Entre las distintos tipos de autoempleos existentes, los podemos clasificar en: freelance, teletrabajo, trabajo asociado, trabajo autónomo y franquicias.

<i>Freelance</i>	
Es un profesional que presta sus servicios a una empresa de forma externa, es decir no figura en su plantilla. Es una micro empresa.	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad • Gran independencia • Obtiene más ganancias que como trabajador de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de creación de una red de contactos que favorezcan nuestras oportunidades y presencia en el mercado. • Necesidad de ampliar los sectores de actividad.

<i>Teletrabajo</i>	
El trabajador no se acerca a la empresa, es decir, lo realiza o bien en casa o en otro lugar distinto de la empresa.	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> Ahorro de costes fijos de la empresa. Ahorro de tiempo en desplazamientos. Flexibilidad empresa/trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> No te relacionas con compañeros. Se rompe la cultura empresarial. Puede disminuir la motivación

<i>Trabajo autónomo</i>	
Es una persona que decide trabajar por cuenta propia dándose de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos.	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> Es la opción más económica para independizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Responde con sus bienes particulares si existe algún problema. No tiene derecho a desempleo.

<i>Trabajo asociado</i>	
Es aquel en el que decides trabajar junto a otro grupo de personas para sacar adelante vuestra empresa	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> No se responde con bienes personales sino con el capital de la empresa. Al existir varios socios pueden repartirse las funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Deben clarificarse suficientemente las funciones. Se necesita capital inicial para ponerlo en marcha

<i>Franquicias ⁴</i>	
Es el autoempleo menos arriesgado. Consiste en un sistema de colaboración entre una primera empresa, que es la empresa matriz (franquiciador) y otras muchas futuras empresas (franquiciados), por medio del cual el franquiciador cede la marca, producto o servicio a los franquiciados.	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> El franquiciado está protegido por toda la red y sobre todo, que ya dispone de una experiencia probada, una forma de hacer las cosas y una imagen de marca de peso. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene que disponer de recursos. Respetar las acciones globales del franquiciador.

Buscar información en las revistas, ferias,... dirigidas a los emprendedores. Recoger en un listado las formas de autoempleo según las preferencias de cada uno para encaminar la carrera emprendedora.

⁴ Estas conclusiones parten de la entrevista de marzo del 2003 mantenida con la empresa matriz Yves Rocher coordinadora en España de productos de cosmética con un gran peso como franquicia en del mercado Mundial.



6. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

Una de las preguntas básicas, pero difícil de contestar es ¿qué es un emprendedor?. En las revisiones del término, se observa que no existe acuerdo acerca de la definición. Así, Palmer (1971), Drucker (1991), Ginsberg y Buchholtz, (1989) y Chell, Haworth y Brearley (1991) en el único aspecto que están de acuerdo, es que desde el momento que alguien decide hacerse emprendedor, tiene que poner en juego la imaginación, el esfuerzo para descubrir una oportunidad y transformarla en negocio.

Kilby (1971,18) establece un símil entre la búsqueda de la definición del término emprendedor y la caza de un animal ficticio, denominado *Heffalump*, basándose en el cuento de niños de Winnie Puh de A.A. Milne, cuando afirma que «un heffalump es un animal bastante grande. Este animal es perseguido por muchos cazadores que han utilizado varias trampas pero ninguno lo ha capturado. Los que dicen que le han visto dicen que es enorme pero discrepan sobre sus rasgos particulares. Algunos cazadores, aunque no han explorado su hábitat suficientemente, tratan de convencer a la gente de que lo han atrapado con sus mejores cebos. Sin embargo, muy pocos están convencidos de que eso sea un Heffalump y la búsqueda continua».

La definición del término emprendedor presenta el mismo problema que el símil del cuento; Las características del emprendedor son multifacéticas. Para su clasificación se utilizará la estructura de Sánchez Almagro (2003) (Cuadro 3).

<p>FACTORES MOTIVACIONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necesidad de logro ▪ Necesidad de reconocimiento ▪ Necesidad de desarrollo personal ▪ Percepción del beneficio económico ▪ Baja necesidad de poder y status ▪ Necesidad de independencia ▪ Necesidad de afiliación o ayuda a los demás ▪ Necesidad de escape, refugio o subsistencia
---------------------------------------	---

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de iniciativa ▪ Capacidad de decisión ▪ Acepta riesgos moderados ▪ Orientado hacia la oportunidad ▪ Estabilidad emocional/autocontrol ▪ Orientación hacia metas específicas ▪ Locus de control interno (se atribuye a sí mismo sus éxitos o fracasos) ▪ Tolerancia ambigüedad/presión/incertidumbre ▪ Receptivos en sus relaciones sociales ▪ Sentido de urgencia/Tiempo valioso ▪ Honestidad/Integridad y confianza ▪ Perseverancia/Compromiso total ▪ Responsabilidad personal. ▪ Individualista ▪ Optimismo
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energía ▪ Trabajan duro
CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versatilidad/Flexibilidad ▪ Creatividad/Imaginación/Innovación ▪ Búsqueda de la verdad e información ▪ Planificación y seguimiento sistemático de los resultados ▪ Capacidad de analizar el ambiente (reflexión) ▪ Visión comprensiva de los problemas ▪ Capacidad de solución de problemas ▪ Planificación con límites de tiempo
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo ▪ Orientación al cliente ▪ Capacidad de conseguir recursos ▪ Gerente/administrador de recursos ▪ Patrón de factores de producción ▪ Exige eficiencia y calidad. ▪ Dirección y gestión de la empresa ▪ Red de contacto ▪ Comunicación

Cuadro 3. Características de los emprendedores.

Las personas siguen la fórmula del autoempleo por diversas razones: fabricar o vender un determinado producto o servicio, su entorno familiar es empresarial, ser independiente, ser su propio jefe, ganar más dinero que por cuenta ajena, intentar algo nuevo o crear su propio puesto de trabajo y salir del desempleo.

¿Cuáles son las razones por las cuales usted quiere montar su empresa?

Según Moriano y Palací (2003), se puede clasificar a los emprendedores en dos grandes grupos según las motivaciones que les llevan a crear su propio negocio o trabajar de forma independiente:

1.- Emprendedores «vocacionales»: aquellas personas que sienten el impulso, la ilusión y el sueño de crear su propia empresa. Tendrían una alta motivación de logro que les induce a asumir riesgos y marcarse objetivos cada vez más desafiantes.

2.- Emprendedores «situacionales»: quienes crean su empresa para huir de una situación de precariedad laboral o empujados por las circunstancias. El autoempleo sería para ellos un refugio que les permite tener un puesto de trabajo para ganarse dignamente la vida.

En general, las características del emprendedor quedan fijadas tanto por sus características personales como por el contexto donde se encuentra. Entre los aspectos sociales relacionados con el autoempleo, destaca el papel que juega tanto la familia como los amigos al prestar el apoyo que necesitan los emprendedores. Contar con familia o amigos que tengan negocios propios o hayan creado su propia empresa proporciona al emprendedor modelos a imitar. Mientras que a nivel personal, el emprendedor se caracteriza principalmente por tener la plena convicción de que es dueño de su destino (locus de control interno), ser capaz de asumir riesgos y reconocer oportunidades.

Al comienzo de una nueva aventura empresarial, el emprendedor necesita tomar decisiones rápidas, tener un adecuado nivel de autocontrol y seguridad en sí mismo. Para que su empresa prospere y crezca, debe además estar entusiasmado con lo que realiza, invertir mayor cantidad de energía y mejorar constantemente sus habilidades.

Normalmente, los emprendedores reconocen que en la actualidad la formación es clave para sacar adelante una nueva empresa. Sin embargo, los asesores de SECOT recomiendan a los nuevos emprendedores, tener formación y además «antes de crear un negocio, primero se debe adquirir experiencia por cuenta ajena».

En relación a las características del emprendedor señala las ventajas e inconvenientes personales, profesionales y económicos para llevar a cabo la actividad elegida.

- ¿Qué me gustaría hacer?
- ¿Qué formación académica poseo?
- ¿Qué formación extra-académica poseo?
- ¿Qué se hacer?
- ¿Qué tipo de habilidades creo que tengo?
- ¿Qué tipo de habilidades creen que tengo?
- ¿Qué experiencia profesional poseo?
- Para que tipo de trabajos me veo capacitado

VENTAJAS

Personales	Profesionales	

INCONVENIENTES

Personales	Profesionales	

En definitiva, es importante analizar todos estos aspectos para que, a partir de este análisis inicial, se establezcan las estrategias necesarias para adecuar nuestro perfil personal a la actividad de nuestra carrera empresaria.

7. TIPOS DE EMPRENDEDORES

Comparando al emprendedor con los trabajadores por cuenta ajena (directivo y técnico), según Gerber (1997) se podrían apreciar estas diferencias básicas (Cuadro 4):

ROL PROFESIONAL	ORIENTACIÓN	NECESIDAD	DESEO
<i>Directivo</i>	Pasado	Orden	Estabilidad
<i>Técnico</i>	Presente	Trabajo	Control del flujo de su propio trabajo
<i>Emprendedor</i>	Futuro	Control	Cambio

Cuadro 4.- Diferencias entre los roles profesionales (Gerber,1997).

El emprendedor orienta su pensamiento hacia el futuro, ya que es capaz de imaginar si una determinada oportunidad o idea se convertirá en un negocio de éxito. La necesidad de control surge de esta misma orientación hacia el futuro, ya que requiere el control de los recursos, tanto materiales como humanos, para convertir su sueño en realidad.

Por otra parte, el emprendedor no se resiste al cambio, sino, por el contrario, el mismo es un catalizador del cambio. Como señalaba Schumpeter (1951) el emprendedor actúa para distorsionar una situación de equilibrio existente. El emprendedor se ubica como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades. El emprendedor se presenta en el mercado como una fuerza desequilibradora, aunque cada actividad emprendedora genere una nueva situación de equilibrio.

El directivo, gestor o gerente se caracteriza por su pragmatismo. Su conducta se centra en la planificación, el orden y la predictibilidad. Su orientación temporal se enmarca en el pasado porque el trabajo del directivo se dirige a mantener la estabilidad de la empresa, suele ser más reactivo que proactivo. No desea cambiar las cosas, sino gestionar de forma eficaz la empresa para lograr el máximo beneficio. Por tanto, sin el emprendedor no existiría innovación, mientras que sin el directivo no existiría negocio.

El técnico se centra en realizar al trabajo concreto, por ello, su orientación temporal es el presente. Para él las grandes ideas deben quedar reducidas a

metodología para que tenga un verdadero valor. El deseo del técnico es centrarse en su propio trabajo y poder controlar como hacerlo. La frase preferida del técnico sería «si quieres que algo se haga, hazlo tu mismo». Moriano, Palaci y Trejo (2001) recogen, con mayor profundidad (Cuadro 5), las principales diferencias entre el emprendedor y el técnico, siguiendo las directrices de Gerber (1997).

	EMPRENDEDOR	TÉCNICO
Pregunta	¿Cómo debe funcionar la empresa?.	¿Qué trabajo debe realizarse?.
Concepto de negocio	Un sistema para producir resultados relevantes que se traducirán en beneficios.	Un lugar donde las personas trabajan para producir resultados internos en forma de ingresos.
Punto de partida	Una imagen del futuro, para luego volver al presente con la intención de cambiarlo para adaptarlo a su visión. El mundo actual se modela en función de su visión.	Se centra en el presente y mira a continuación hacia un incierto futuro con la esperanza de mantenerlo a imagen y semejanza del presente. El futuro se modela según el mismo mundo de hoy.
Visión	Integrada.	Fragmentada.
Escala	Amplia y expansiva.	Escala estrecha, inhibida y confinada al trabajo a hacer.
Modelo	La forma del negocio.	Lo que se hace en el negocio.
Producto	El negocio.	Lo que se entrega al comprador.
Cliente	Oportunidad.	Problema.

Cuadro 5 .- Diferencias entre la perspectiva técnica y emprendedora de Gerber (Moriano, Palaci y Trejo, 2001, 238).

Según Gerber (1997), todo empresario tiene algo de emprendedor, directivo y técnico. Si estas partes están perfectamente equilibradas, estaríamos ante una persona competente que llevaría su empresa a lo más alto. No obstante, este autor afirma que el «típico propietario de un pequeño negocio tiene tan sólo un 10% de emprendedor, un 20% de directivo y un 70% de técnico». (Gerber, 1997, 38).

Leer detenidamente y marcar con una «X» como sería la organización de la propia empresa y cuáles serían las motivaciones. Soy una persona:

A.- () con una alta necesidad de logro (éxitos), planeo y me fijo metas por iniciativa personal, creo que adquiriré un fuerte compromiso con mi organización, estoy convencido de que éxito de mi empresa dependerá de mí y considero que la estrategia de mi compañía debe guiarse en función de mis metas personales y no por las metas que sugieran los demás.

B.- () que entiendo a otros y me hago comprender por los demás, deseo ayudar a los demás, estoy convencido de que los procesos sociales son muy importantes, mantengo relaciones positivas con mi entorno y baso la estrategia de mi compañía en la fuerza de las ventas.

C.- () que deseo ser el líder corporativo, mantengo una relación positiva con la autoridad y considero que la estrategia de la compañía debe guiarse mediante un fuerte deseo por competir y destacar sobre los demás.

D.- () que tengo un fuerte deseo de innovación, acepto riesgos moderados para compensar el entusiasmo de mis ideas y considero que la estrategia de la compañía se basa en el desarrollo de un nuevo producto.

Miner (1996 a,b) considera que el emprendedor debe conjugar varias de las dimensiones de su capacidad organizativa (ejecutiva, estratégica, liderazgo e innovación) con las motivaciones que le mueven a la creación (logro, poder, afiliación). Esta combinación posibilitará su éxito o su fracaso en la creación de la empresa.

Buscar el tipo de empresario en el que están pensando convertirte.

		<i>Capacidad Organizativa</i>			
		Ejecutiva	Estratégica	Liderazgo	Innovación
<i>Motivación</i>	Logro			A Conquistador personal <i>(enérgicos, flexibles, plantea metas)</i>	D Innovador <i>(evita tomar riesgos)</i>
	Poder	C Gerente real <i>(desea destacar, competir)</i>			
	Afiliación		B Comerciante <i>(empatía, relaciones)</i>		

Cuadro 6. Categorías de emprendedores, según Miner (1996)⁵ sintetizadas en Sánchez Almagro (2003)

⁵ En la tipología de emprendedores se ha traducido Personal Achiever Type por Conquistador personal, Real Manager Type por Gerente real, Expert Idea Generator Type por Innovador y Empathic Supersalesperson Type por Comerciante.

8. CONCLUSIÓN

Existen muchas razones para considerar seriamente la alternativa de crear una empresa, tantas como de no crearla. Todo depende de la motivación y la voluntad de la persona. De cualquier forma, trabajar en un negocio propio te permite trabajar en la actividad que tú realmente quieres, con el equipo de gente que necesitas y, además, puede ser un medio de ganarte la vida y triunfar. En realidad, existen más responsabilidades y no suele haber horarios, pero también suele dar más satisfacciones. Lo imprescindible es tener iniciativa para buscar oportunidades y voluntad para afrontar los problemas.

Por lo tanto, cualquier persona puede crear una nueva empresa o trabajar por cuenta propia. Lo que es más difícil es mantener esa empresa en el tiempo y conseguir que sea rentable. Por lo tanto, es importante perderle el miedo al autoempleo, pero no el respeto.

Consideramos que la clave está en tener una buena idea de negocio, hacer un plan de empresa y cumplirlo. Es importante que cada persona elija la forma de autoempleo que mejor responda a sus intereses e inquietudes profesionales. Para llevarlo a cabo, se necesitan los aspectos señalados a lo largo de este capítulo como, por ejemplo, capacidad de asumir riesgos, reconocimiento de oportunidades, persistencia ante la adversidad y confianza en uno mismo.

9. BIBLIOGRAFÍA

Ballesteros, B., Guillamón, J. R., Manzano, N., Moriano, J. A., y Palací, F. J. (2001). *Técnica de inserción laboral: guía universitaria para la búsqueda de empleo*. Madrid: UNED.

Bygrave, W. (1993). Theory building in the entrepreneurial paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8 (3), 255-280.

Castillo, A.H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*, [en línea]. Chile: Intec. Disponible en: http://www.portalincubacion.cl/upload/Estado_del_arte.doc

Chell, E.; Haworth, J.y Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality*. London. Routledge.

Colomer, J. et al. (2000). *Programa emprende! Para no-iniciados en economía*. www.centroemprende.com.

Drucker, P.F. (1986). *La gerencia en tiempos difíciles*. Barcelona. Orbis.

Drucker, P.F. (1991). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona. Edhasa. Tra-

- ducido del innovation and entrepreneurship. New York.
- Gasse, Y. y D'amours, A. (1993). *Profession: entrepreneur*. Québec: Transcontinentales.
- Gerber, M.E. (1997). *El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Barcelona: Piados.
- Ginsberg, A. y Buchholtz, A. (1989). *Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence* *Journal of General Management*, 15, (2), 32-40.
- Kilby, P. M. (ed.) (1971): *Entrepreneurship and economic development*, New York, MacMillan.
- Koiranen, M. (1995): North-european metaphors of «entrepreneurship» and «an entrepreneur» in *Frontiers of Entrepreneurship Research* [on ligne] <http://www.babson.de/entrep/fer/papers95>
- Lambing, P. y Kuelh, Ch. (1997). *Entrepreneurship*. London. Prentice-Hall International (UK) limited.
- Lee-Gosselin, H. y Grisé, J. (1987). «Les femmes propriétaires dirigeantes de la région de Québec (03): mythes et réalités» *Présenté au colloque «une journée pour vous»*. Québec.
- Miner, J.B. (1996a). «Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success». *Frontiers of Entrepreneurship Research*. [en ligne]. <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner.htm>
- Miner, J.B. (1996b). *The 4 routes to entrepreneurial success*. San Francisco, ca. Berrett-Koehler Publishers, inc.
- Moriano, J.A., Trejo, E. y Palaci, F.J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 229-242.
- Nueno, P. (1997). «El emprendedor. Definiciones y mitos» en *Iniciativa Emprendedora*. 2. (enero-febrero), 21-24.
- Palmer, M. (1971). «The application of psychological testing to entrepreneurial potential» en *California Management Review*, xiii (3), 8-38.
- Ripollés, M. (1994). *Pymes, entrepreneur y dirección estratégica. Un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship: text, cases and mites*. Dover, Massachusetts. Lord publishing. 27-28.
- Sánchez Almagro, M.L. (2003). *El perfil psicológico del autoempleado*. Tesis doctoral. Fac. Psicología. Univ. Complutense de Madrid.
- Schumpeter, J.A. (1951). «Change and the entrepreneur». *Essays of J.A. Schumpeter, reading*, Massachusetts. Addison-Wesley Press; citado por Pedro Nueno, *El emprendedor*, iniciativa emprendedora 1996, (2), 21.
- Varela, R. (1998). Innovación empresarial. *Un nuevo enfoque de desarrollo*. Calí. Colombia. Icesi. 5ª ed.

CAPÍTULO IV

LA CREATIVIDAD COMO HABILIDAD COGNITIVA PARA EMPRENDER

M^a Luisa Sánchez Almagro, Enrique Trejo López y Noelia Paredes Plaza

1. INTRODUCCIÓN

Este módulo trata de trabajar con el alumno unos conocimientos, pero sobre todo unas actitudes fundamentales en la gestión de su futura empresa. De hecho Gigg define al emprendedor como «*Un innovador y oportunista en el sentido que se enfrenta a cosas que previamente no han sido emprendidas o no han sido exploradas*» (Gibb 1987). El término emprendedor, lo merecen «aquellas personas que crean nuevas empresas gracias a su iniciativa, decisión y constancia para establecerse como empresarios y efectuar negocios».

Entre los atributos de los emprendedores que Gilolo (1987) sugiere encontramos: iniciativa, flexibilidad, creatividad, imaginación.

La personalidad creadora supone:

- Tolerancia de ambigüedad.
- Fluidez de ideas.
- Originalidad.
- Capacidad de nuevas definiciones.

Por consiguiente, hemos de inculcar en los emprendedores las competencias precisas para desarrollar su capacidad de innovación y adaptación (a los cambios y demandas del entorno).

Los objetivos que persigue el presente capítulo son los siguientes:

- Valorar la importancia de tener una idea innovadora y factible para crear una empresa.
- Conocer las pautas para generar y valorar la idea de empresa.
- Analizar la diferencia entre los conceptos de creatividad, innovación y adaptación.
- Concienciarse de que toda persona puede ser innovadora y que la capacidad de creatividad y adaptación puede adquirirse y mejorarse.

- Analizar los factores que nos permitirán ser más innovadores desde un conocimiento de las características de la creatividad.
- Conocer las fases y el proceso creativo.
- Describir las fuentes de la creatividad.
- Prevenir bloqueos creativos y actitudes inflexibles y obsoletas en la gestión de la empresa.
- Practicar habilidades creativas ante problemas figurados y situaciones reales.

2. EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN

Estudios realizados en distintos países sobre la evolución de los «rankings» de las principales empresas a lo largo del tiempo ponen de relieve que, de forma bastante exacta, cada 20 años desaparecen un 60 por ciento dentro de la lista de las 100 primeras, tendiendo a aumentar cada vez más este porcentaje de salida.

¿Qué causas inciden en ellas para su desaparición?. O, si quiere hacerse la pregunta a la inversa, ¿qué características son las que inciden para que algunas empresas permanezcan siempre en este «ranking»?.

Una respuesta es que las empresas que permanecen a lo largo del tiempo sólo tienen en común la razón social. Por ejemplo, la actividad desarrollada en los años cuarenta ha evolucionado de tal forma que, comparativamente, no tiene el más ligero parecido con la que se desarrolla en nuestros días.

La conclusión que se extrae del párrafo anterior es que la supervivencia está cada vez más unida a un profundo proceso de innovación, cuya condición necesaria es una elevada dosis de creatividad adecuada.

Schumpeter (1934 [1978]) señala que la innovación debe ser permanente. Si un emprendedor es la persona que hace nuevas combinaciones, en el momento que vuelve a utilizar una combinación por segunda vez deja de mantener su actitud emprendedora. Schumpeter ve al emprendedor como el campeón de la innovación. Definiendo la creatividad como una tendencia a hacer cosas nuevas, a romper el círculo de la rutina. El emprendedor no se contenta con tomar las iniciativas cuando la ocasión se presenta y se reúnen todas las condiciones favorables; está constantemente buscando unas posibilidades y toma todas las medidas de ejecución con provecho.

Por lo tanto, el emprendedor no innova por innovar o cambia por cambiar:

sus actividades no tienen significación por sí mismas, sino que su valor está relacionado con su progreso. El sentimiento de avance se manifiesta, de manera aún más intensa, cuando el individuo se encuentra en una situación donde tenga que centrarse en el desarrollo de su empresa.

Una de las ventajas de los emprendedores de las PYMES es que poseen una gran flexibilidad y una rápida capacidad de reacción. Están más preparados para incorporar a sus productos descubrimientos de última hora, aunque éstos tengan un futuro incierto y supongan un riesgo más elevado.

En este orden de ideas, Lafuente, Salas y Yagüe (1983) opinan que:

«...Se suele aducir que la empresa pequeña tiene en general mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, a través de la rápida imitación de las nuevas técnicas, métodos y producción. Ello implica que las empresas de este tipo tienen una predisposición favorable para la introducción de innovaciones por imitación o por adquisición de tecnología generada internamente en unidades económicas de mayor tamaño. A medida que la empresa aumenta de dimensión tiene mayor dificultad en reorientar con rapidez y eficacia sus recursos como respuesta adaptativa a los cambios externos. Por tanto, otorga mayor atención a las actividades de anticipación al cambio tecnológico, ya sea en forma de previsión tecnológica, en particular, o de planificación estratégica, en general, ya sea con la incorporación de un departamento de I+D a sus operaciones corrientes».

3. LA IDEA

3.1. ¿CÓMO SURGE LA IDEA?

Bermejo, Rubio y Vega (1996) presentan los principios básicos que sintetizan la metodología que permiten acceder a la idea innovadora. Estos principios señalan que la innovación debe:

- **Ser fruto de una búsqueda organizada, sistemática y regular:** nadie puede pretender que, sin ningún esfuerzo, nuestro cerebro se vea repentinamente iluminado y comience a generar esas ideas innovadoras. Esto será posible si nos dedicamos a mirar nuestro alrededor; a observar qué ocurre en países o regiones diferentes a las de nuestro entorno inmediato; a estar atentos a los medios de información nacionales y extranjeros; a hablar con gente creativa; a examinar nuestras necesida-

des y las de quienes nos rodean pero tienen distinta edad, formación o hábitos; a repasar nuestras aficiones; etc. Se debe poner la mente a disposición de captar todo aquello que pueda constituir una buena oportunidad de negocio.

- **Ser conceptual y perceptiva:** se debe convertir la idea genérica en una oportunidad determinada, que se concretará en un determinado concepto de negocio.

- **Ser simple y centrada:** la innovación que más éxito tiene en el mundo de los negocios es aquella que responde a la siguiente pregunta ¿por qué no se me ocurrió a mí?

- **Iniciarse a pequeña escala:** para crear una empresa será recomendable partir de una determinada idea innovadora muy concreta, pues no hay que olvidar que la innovación no se acaba en el momento en que se nos ocurra nuestra gran idea, sino que deberá estar presente a lo largo de la gestión cotidiana de la empresa.

- **Apuntar al liderazgo rápido:** cuando se tenga un producto nuevo, se debe asegurar el lanzamiento adecuado para que éste atraiga la suficiente atención sobre los consumidores, pero a la vez se deben tomar medidas legales, a través de patentes o contratos en exclusiva, para evitar ser imitados por la competencia.

Un resumen de los principios de la innovación de Bermejo, Rubio y Vega (1996), sobre lo que se debe hacer o no hacer para favorecer el éxito de la innovación (Cuadro 2).

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN	
HACER	NO HACER
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de oportunidades - Salir a observar, preguntar y escuchar - Buscar cosas simples centradas - Poco dinero, poca gente y mercado limitado - Ambición de ser líder en su campo de actuación 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar para el futuro - Cosas difíciles de producir o de vender - Ramificar, dispersar el núcleo de la innovación

Cuadro 2. Principios de innovación de Bermejo, Rubio y Vega (1996).

Ideas innovadoras y factibles son un paso esencial en el camino de la creación de una empresa. Ésta surge de conocimientos personales o del hallazgo de un producto o servicio. También se identifican nuevas ideas al estu-

diar la situación del entorno, detectar las carencias de mercado y analizar las limitaciones en calidad, rapidez, precio, accesibilidad y eficacia de productos o servicios existentes.

La idea es el punto de partida pero hay que trabajar para convertirla en un proyecto, para ello tendremos que:

- Contrastar la idea con otras experiencias similares y con entidades públicas y privadas que trabajen sobre esos temas.
- Ordenar la información reunida en torno a dos cuestiones: ¿qué quiero producir? y ¿a quién voy a vendérselo?.
- Establecer la estrategia de producción y venta a seguir, el trabajo a realizar, el personal necesario y los recursos financieros.

3.2. FUENTES DE IDEAS

La innovación se sustenta en un proceso de ideación y, por tanto, su soporte es la generación de ideas que debidamente analizadas en cuanto a su oportunidad se implementan en la forma y momento adecuados para mantener viva la empresa. De hecho, las fuentes de donde pueden obtenerse buenas ideas sobre oportunidades de negocio son muy diversas y suelen hallarse más cerca de nosotros de lo que podría pensarse.

Los autores han establecido diferentes criterios de clasificación para las distintas fuentes de ideas innovadoras. Así tenemos el criterio de oportunidad de Kuriloff y Hemphill (1984); la propia experiencia de Drucker (1986); el proceso de ideación de Mundet (1991); los cambios económicos, sociales o culturales de Ludevid y Ollé (1993) y cambios empresariales de Bermejo, Rubio y Vega (1996).

a) Criterio de Oportunidad: Kuriloff et Hemphill (1984) afirman que las ocasiones se hallan a menudo cerca del propio emprendedor y señalan como las principales fuentes del proceso de ideación, aquellas que están basadas en la oportunidad (Cuadro 3).

En esta misma línea, Stevenson y Jarillo (1990) y Mitton (1997) definen la relación empresarial como el proceso por el cual los individuos siguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan actualmente.

Krueger (1998) concluye que el descubrimiento de una oportunidad y el deseo de independencia son los mejores predictores para que un emprendedor comience un negocio.

CRITERIO DE OPORTUNIDAD	
CAUSAS	FUENTES DE LA INNOVACIÓN
Causas internas	<ul style="list-style-type: none"> - Invención - Hobbies - Deserción del empleo actual
Causas externas	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencias sociales - Deficiencias de los demás - Una ausencia - Descubrimientos de nuevos usos para cosas ordinarias

Cuadro 3.- Resumen del criterio de oportunidad de Kuriloff y Hemphill (1984).

b) Criterio de la propia experiencia: otro criterio de clasificación es el propuesto por Drucker (1986), quien hace hincapié en la importancia de partir de la propia experiencia de la empresa o del sector de que se trate a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas.

La innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico. De ahí, la prioridad de partir del análisis de los cambios que se operan tanto en la oferta como en la demanda de lo que el emprendedor puede conocer mejor, como fruto de su previa experiencia empresarial o económica.

Drucker (1986) señala siete áreas de cambio (internas-externas) para señalar las fuentes de ideas y añade una atípica. (Cuadro 4).

Las cuatro primeras son internas, es decir, están relacionadas con la empresa y son visibles. Sobre todo, para aquel que se halla dentro de ese sector industrial o de servicios específico. Las dos primeras áreas se centran en la oportunidad y corresponden a lo inesperado y a lo incongruente; la tercera corresponde a la necesidad de un proceso y la cuarta depende del análisis de los cambios en la estructura de los sectores industriales.

Las tres restantes son fuentes de ideas externas, que se hallan fuera de la empresa y están, por tanto, al alcance de cualquier observador. Estos cambios se centran en las áreas de modificación de los estilos de vida; los errores de marketing que deben cambiar la percepción, modalidad y significado de sus mensajes y; por último, la discontinuidad. Es decir, expresar los nuevos conocimientos, ya sean científicos o no.

Finalmente, el área de la idea brillante suele ser la oportunidad menos fructífera.

El grado de predictibilidad de éxito decrece desde la primera a la séptima fuente.

El estudio de Drucker ha sido corroborado por el Instituto de Investigación para una Coevaluación Creativa (1998) de México.

Este Instituto señala que las innovaciones en este área deben cumplir los siguientes criterios básicos:

- El proceso debe ser autocontenido.
- Debe tener una etapa débil o faltante.
- Se debe poder definir el objetivo con claridad.
- Se deben definir las especificaciones de la solución.
- Debe haber una conciencia amplia de que «debería haber una mejor forma de ...»

PREDICTIBILIDAD VIABILIDAD	ÁREAS DE CAMBIO	FUENTES DE IDEAS
INTERNAS (Visibles en el Sector)	1. Lo inesperado (éxito, fracaso, sorpresa)	Oportunidad
	2. Lo incongruente ("es/debía ser")	
	3. Necesidad de un proceso (robótica)	Necesidad
	4. Cambios en la estructura de los sectores industriales (Desmoronamiento de un sector).	Análisis
EXTERNAS (Fuera del Sector)	5. Cambios en los factores demográficos	Estilos de Vida
	6. Cambios en la percepción, modalidad y significado	Errores de Marketing
	7. Nuevos conocimientos, científicos o no	Discontinuidad (distinta a las 6 anteriores)
ATÍPICA	8. La idea brillante	La menos fructífera (éxito = 1%)

Cuadro 3. Áreas de cambio y fuentes de ideas propuestas por Drucker (1986).

Se plantean las siguientes preguntas. Utilizar para ello la técnica lluvia de ideas.

¿qué es lo que se necesita?, ¿quién lo necesita?, ¿existe información o cómo puedo obtenerla?, ¿la solución se ajusta a los deseos y requerimientos de los usuarios?.

Además de los aspectos señalados existen cuatro indicadores en los cambios de la industria que sirven de señal de aviso, respecto a cambios inminentes en una estructura.

Estos indicadores son:

- Rápido crecimiento de la industria, a través de una tasa de crecimiento más alta que la del resto de la economía.
- Cuando una industria ha duplicado su volumen lo más probable es que empiece a percibir y atender a su mercado de forma inapropiada.
- Convergencia de tecnologías que hasta ahora se consideraban separadas, por ejemplo computación y comunicaciones ha originado a los conmutadores digitales privados.
- Rápido cambio en la forma en que una industria realiza sus negocios.

c) Criterio según las causas: Mundet (1991) analiza las fuentes de innovación a través del proceso de ideación basándose en los estudios de Kuriloff y Hemphill, aunque con algunas novedades.(Cuadro 4).

CRITERIO DE PROCESO DE IDEACIÓN	
<i>CAUSAS</i>	<i>FUENTES DE INOVACIÓN</i>
Causas internas	- La propia incongruencia - Desarrollo de hobbies
Causas externas sociales	- Percepción de una necesidad - Deficiencias de los demás - Aspectos lúdicos - Miedos - Tendencias sociales y demográficas
Causas externas empresariales.	- Nuevas aplicaciones de materiales resistentes o incluso subproductos

Cuadro 4. Criterio de proceso de ideación de Mundet (1991).

d) Criterio de los cambios sociales o culturales: Ludevid y Ollé (1993) proponen que las oportunidades pueden surgir a partir de la observación sistemática de los cambios económicos, sociales o culturales. (Cuadro 5). Si se realiza el ejercicio de observar los factores de cambio social en las tres últimas décadas en España, se obtendría con bastante rapidez una lista de posibles oportunidades de negocio, basándose en las nuevas necesidades que tales cambios están generando.

CRITERIO DE CAMBIOS	
<i>CAMBIOS</i>	<i>FUENTES DE INNOVACIÓN</i>
Económicas	- Ingresos personales
Sociales	- Nivel educativo
	- Tiempo libre
	- Esperanza de vida
	- Forma de vida
Laboral	- Miedo de la población
	- Actividad laboral
	- Mercado de trabajo
	- Entorno energético
	- Entorno económico de las empresas

Cuadro 5. Cambios sociales o culturales (Ludevid y Ollé, 1993).

e) **Criterio de cambios empresariales:** Bermejo, Rubio y Vega (1996) proponen la búsqueda de oportunidades para los cambios empresariales. (Cuadro 6).

Señalan cambios empresariales en:

- **Nuevos usos:** en este apartado se incluyen nuevas formas de explotación de negocios convencionales o las diversificaciones surgidas a raíz de actividades existentes. Por ejemplo, tratar de aprovechar la riqueza natural de alguna región geográfica para fomentar los usos alternativos de los materiales. De este modo han surgido empresas dedicadas a la fabricación de productos de corcho tan atípicos como agendas; el negocio «outplacement», relacionado con las consultoras de recursos humanos, que consiste en la recolocación del personal excedente de las empresas.

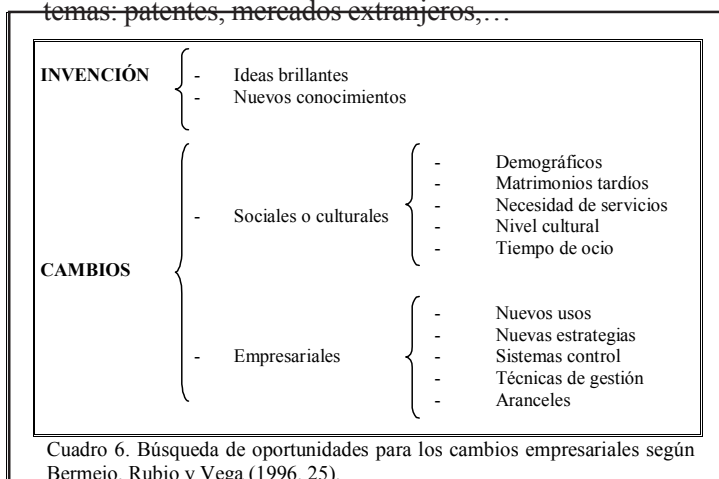
- **Nuevas estrategias empresariales:** de manera genérica se pretenderá incrementar las ventas, reducir los costes, producir más y más barato, tener un personal motivado, maximizar el valor de la empresa, etc. Todo esto es facilitado por el uso de nuevas técnicas de gestión.

Las ideas donde pueden descubrirse las oportunidades pueden proceder de diversas fuentes, destacando:

- Los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, internet,... que permiten al empresario conocer las tendencias sociales, tecnológicas o aquellas que afectan al público en gene-

ral.

- Los periódicos de economía proporcionan los cambios que se están produciendo en la economía.
- Las ferias comerciales exponen los eventos que afectan a una industria en particular.
- Las publicaciones gubernamentales cubren una amplia gama de temas: patentes, mercados extranjeros,...



Es probable que si somos sistemáticos a la hora de pensar, obtengamos mejores resultados y un mayor número de ideas empresariales. Ello se hace centrándonos en los recursos de que disponemos a nuestro alrededor y en las necesidades e intereses de los potenciales clientes. Elijamos tres de los elementos siguientes y busquemos posibles fuentes de innovación que nos posibilitará pensar en un negocio.

- 1.- Datos demográficos y poblacionales:** existe, por ejemplo , un incremento de la población de nuestros mayores.
- 2.-** También se puede observar **las tendencias de ocupación**, y comprobar que cada vez la población activa trabaja menos y dispone de menos poder adquisitivo: el tiempo dedicado al ocio es mayor pero la inversión posible es menor, por lo que deben cambiar las formas y actividades de ocio.
- 3.- Cambian las formas de trabajar y la cultura del trabajo:** contra-

tos a tiempo parcial, a domicilio (en EEUU más de 20 millones de personas trabajan fuera de una empresa, aunque no siempre es una decisión voluntaria), desolación del campo y recursos rurales infrautilizados.

4.- Cambios sociales, culturales y económicos: se exige mayor calidad y especialización en las tiendas y comercios.

5.- Se produce una vuelta a lo natural y a la naturaleza: se sobrealora el estado y el aspecto físicos, aumenta la importancia de las comunicaciones, de las redes informáticas y telemáticas, etc.

6.- Relaciones entre empresas: las grandes empresas tienden a subcontratar a otras empresas más pequeñas o a subdividirse en filiales para hacerse más flexibles y adaptarse al mercado. Por ello, también aquí hay oportunidades de negocio.

Aparecen *nuevas normativas* como la Educativa, las materias transversales, la obligatoriedad de la escolarización hasta los 16 años, etc.), normas de la U.E. sobre la Seguridad e Higiene en el trabajo (aparece la figura de responsable de seguridad de obras), los fondos europeos para la reforestación, etc.

Fuente	Actividad que podría realizar

De cualquier forma, la búsqueda de ideas de negocio es más factible si nos encontramos dentro de los entornos profesionales, desarrollando una labor de colaboración aprendizaje, en contacto activo con empresas, entidades y personas.

No obstante, el emprendedor no se ha de olvidar de la creatividad y la innovación una vez que ha constituido la empresa. Hoy en día la gestión cotidiana de un negocio exige una apertura constante al cambio, una preocupación permanente por adaptarse e innovar, por esto vamos a trabajar algunos aspectos de la creatividad.

4. CREATIVIDAD: CONCEPTO Y DEFINICIÓN


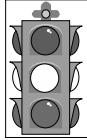
En numerosas ocasiones se ha asociado el término creatividad con genialidad dando por sentado que es un don que se adquiere genéticamente. El tiempo ha demostrado que esta creencia no es tan cierta, la creatividad no solo está patente en descubrimientos realizados por personajes notables, sino que, además, muchos de nuestros pequeños actos cotidianos están compuestos de grandes dosis de creatividad.

La creatividad, pues, no depende solamente de la masa hereditaria, ni tampoco de la educación o el entorno en el que un individuo se desenvuelve. Es fundamentalmente el producto de una personalidad; en el fondo, basta con que una persona se conozca bien para que compruebe que todavía no ha dado lo mejor de sí mismo.

No existe una definición unitaria de creatividad. La palabra creatividad deriva del latín «creare» crear algo nuevo, hacer algo que antes no existía. Aunque los teóricos en la materia no se pongan de acuerdo en la definición del concepto, es evidente que todas las definiciones tienen algo en común; este común denominador acentúa la idea de «algo nuevo», independientemente de lo que lo nuevo pueda ser un descubrimiento, una poesía, una decisión política, un nuevo producto, etc.

Tomada en su sentido más puro, la definición antes dada puede ser suficiente. Sin embargo, las definiciones no son del todo válidas si no están dirigidas y enfocadas bajo un sentido práctico. La definición anterior es, entonces, insuficiente puesto que no está refutada con los resultados que de ella se deriven. La creatividad está íntimamente ligada al concepto de innovación.

Intentaremos definir ambos conceptos de una manera sencilla.

CREATIVIDAD	INNOVACIÓN
 <p data-bbox="457 1558 802 1606">Es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas.</p>	 <p data-bbox="815 1558 1159 1627">Es la aplicación práctica de tales ideas con el propósito de alcanzar los objetivos de manera más eficaz</p>

La innovación es la esencia del éxito. Sin innovación continuaríamos haciendo lo que hacíamos en el pasado: una clara fórmula para el estancamiento, el deterioro y la muerte. Para obtener innovación se necesitan ideas creativas. Sin ideas es imposible innovar. En otras palabras, el éxito depende de la relación dual entre las ideas y la transformación de las ideas seleccionadas en innovaciones prácticas. Las innovaciones solo acontecen cuando las ideas implementadas satisfacen un objetivo claro, como por ejemplo, la realización de una tarea de manera más productiva (mejor, más barata o más satisfactoria). Es evidente que la creatividad es la materia prima de la innovación.

Lógicamente se podrán producir, si así nos lo proponemos, muchas ideas creativas pero sólo algunas de ellas podrán llegar a ser consideradas como innovación.

5. CREATIVIDAD Y PERSONALIDAD

Tal como indicábamos en el punto anterior, hasta hace pocos años se consideraba que la persona creativa lo era por un don natural heredado genéticamente. Ha sido la importancia que ha tomado el concepto de creatividad lo que ha llevado a investigar más sobre el tema y a despejar una serie de dudas respecto del término.

Evidentemente el nivel de creatividad de cada individuo es fruto de su personalidad, pero no como algo que nos viene dado sino como una determinada cualidad sobre la que podemos trabajar. Sin embargo, sí parecen existir una serie de características comunes en las personalidades creadoras.

Antes de enumerarlas es conveniente aclarar **algunas de las ideas erróneas** que, con el paso del tiempo, se han asociado al concepto de creatividad.



Si se tratara de una condición no tendría sentido el esfuerzo por cultivarla o mejorarla, lo que nos liberaría automáticamente de la necesidad de fomentarla, es intentar mirarnos en el espejo de personajes como Einstein, Mozart o Miguel Angel.

Evidentemente, si no fomentamos la creatividad, ésta dependerá exclusivamente del talento natural. Pero si proporcionamos entrenamiento, estructuras y técnicas sistemáticas, podremos superar el nivel general. Algunas personas serán mejores que otras desde luego, pero todas habrán adquirido cierta capacidad creativa. El hecho de que ciertos individuos sean naturalmente creativos, no significa que no lo puedan ser aún más si se someten a determinado entrenamiento y técnicas creativas. La creatividad no es patente exclusiva de los genios.

5.1. CREATIVIDAD VERSUS INTELIGENCIA

La inteligencia es, evidentemente, el motor de la mente. De su potencia depende que las reacciones mentales sean más rápidas y, por lo tanto, una mayor velocidad de observación. Pero inteligencia no es necesariamente sinónimo de «capacidad de pensamiento». Una persona inteligente puede ser un mal pensador, si no ha adquirido las técnicas necesarias para pensar bien. Y una persona menos inteligente puede haber adquirido mejores habilidades de pensamiento. Una persona inteligente que no ha aprendido las técnicas del pensamiento creativo puede resultar menos creativa que otra, no tan inteligente, sobre todo si las técnicas de pensamiento en las que fue educada actúa en contra del comportamiento creativo.

Todo está en función de los hábitos, la formación y las expectativas de cada individuo. Por encima de cierto nivel de inteligencia, nadie necesita ser excepcionalmente inteligente para ser creativo.

La historia de la humanidad ha traído consigo determinadas creencias acerca de la creatividad haciéndola exclusiva de una serie de personajes que, tanto por sus obras o por sus hechos merecieron la categoría de genios.

5.2. HEMISFERIO DERECHO VERSUS HEMISFERIO IZQUIERDO

Nuestro cerebro está compuesto de dos mitades denominados hemisferios. Durante mucho tiempo se atribuyó determinadas cualidades a cada uno de los dos hemisferios, de manera que parecía que funcionaban de forma independiente, prevaleciendo uno sobre el otro.

Las cualidades o procesos mentales de cada uno de los hemisferios son: (Cuadro 6).

LADO IZQUIERDO	LADO DERECHO
Lógica	Ritmo
Razonamiento Lenguaje	Música
Números	Imaginación
Análisis	Imágenes
Linealidad	Color
Digital	Reconocimiento de formas
Abstracto	Ensoñaciones
	Creatividad General.

Cuadro 6. Operaciones que se desarrollan según los hemisferios cerebrales

Así se entendía que, por ejemplo, en Picasso prevalecía el lado derecho de su cerebro sobre el izquierdo, y en el caso de Einstein el izquierdo sobre el derecho; sin embargo, Einstein dominaba con soltura, el pincel y, en su círculo de amigos era considerado como un virtuoso violinista.

Si bien la diferenciación entre ambos hemisferios tiene cierto valor porque indica que no todo pensamiento es lineal y simbólico, se ha exagerado mucho la importancia de esta cuestión hasta convertirla en algo peligroso y potencialmente perjudicial para la creatividad.

Prueba de ello es que cuando determinamos en una persona ciertas aptitudes, se incide excesivamente sobre ellas en detrimento de otras que requerirían de mayor dedicación y entrenamiento.

Recientes investigaciones han demostrado que la parte más débil del cerebro puede ser desarrollada mediante entrenamientos específicos, y esto no supone el abandono de las zonas cerebrales fuertes, sino, más bien al contrario, implica el fortalecimiento en paralelo de todas las áreas de desarrollo mental.

5.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD CREADORA

¿Qué hombres deben ser calificados de creadores?.

En general se designaba, como tales, por razones meramente pragmáticas a los que así eran considerados por los demás.

A fin de determinar en qué medida un grupo de individuos considerados de alta capacidad creadora tenían en común determinados rasgos de personalidad se les sometía a investigaciones mediante entrevistas, observación directa pruebas psicológicas susceptibles de medición.

A pesar de la diversidad de los resultados, sí que se pudieron establecer

características comunes en estos individuos. Detallaremos las más importantes (Cuadro 7).

ASPECTO	DESARROLLO
TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	Se define como la capacidad de vivir en una situación problemática y oscura y trabajar, intensamente, por dominarla. El creador puede aguantar durante mucho tiempo la insolubilidad de un problema, sin cejar en su trabajo o intento por superarlo. Son personas con la capacidad de trabajar en el trapecio de lo desconocido. Quien se apresura a escoger soluciones, se evita tensiones, pero a costa de renunciar a otras soluciones mejores y más maduras.
FLUIDEZ DE IDEAS	Las ideas fluyen en las personas: creadoras. El no creador se aferra a lo que acaba de pensar y se siente satisfecho de no tener que seguir pensando. El creativo llega cada vez más cerca y más al fondo del problema que se analiza. Da vueltas en torno a él, hasta que tiene la solución adecuada. No confundir con la persona que no es capaz de centrarse.
FLEXIBILIDAD	Los hombres creativos no sólo piensan con mayor fluidez, sino que sus planteamientos se abordan desde un campo u otro con mayor rapidez y frecuencia. Tienen siempre a la vista la solución del problema, con la facultad de seguir varios posibles planteamientos. No se aferran prematuramente a ninguno de ellos.
ORIGINALIDAD	Los hombres creadores tienen ideas más originales y ocurrencias más sorprendentes. Para ser original hay que mantenerse apartado de la moda y renunciar al aplauso de la mayoría. El hombre original tiene una especie de olfato raro. En cierto modo, comienza a reflexionar en el punto donde los demás dejan de hacerlo.
CAPACIDAD DE NUEVAS DEFINICIONES	Los hombres creadores reflexionan con mayor rapidez y facilidad, pasando por encima de las vinculaciones funcionales. Utilizan los objetos de una manera nueva y son capaces de poner nuevos nombres a las experiencias o situaciones antiguas.
SENSIBILIDAD PARA LOS PROBLEMAS	Los creadores pueden problematizar las cosas y los nexos causales con gran facilidad, es decir, se los puede presentar como un problema e iniciar así las soluciones. Prestan mayor atención que los no creadores a las cosas extranormales. Einstein ejemplificaba esto con la siguiente frase: Mostrar nuevos problemas y nuevas posibilidades, considerar los viejos problemas desde un ángulo nuevo, todo esto requiere fuerza de imaginación creadora y marca los verdaderos progresos en todos los órdenes. No confundir con las personas indiferentes pues éstas no piensan creadoramente les falta la sensibilidad para los matices. Su fantasía se ha vuelto perezosa.

6. EL PROCESO CREATIVO

EL COYOTE SE ENCUENTRA CON BUDA

Chuck Jones, el animador que creó al Coyote, dice que para dibujar un coyote «debes tener un coyote dentro de ti. Y tienes que sacarlo a la luz. La animación significa invocar la vida, ¿y cómo invocas la vida?. Tienes que encontrarla dentro de ti».

Mientras estábamos produciendo la serie de televisión El espíritu creativo en Kyoto, Japón, un tallador de figuras de Buda nos dijo: «Cuando tallo, busco el Buda en la madera y, cuando estoy tallando, necesito sacar el Buda de la madera. Debo tener mucho cuidado de no cortar al Buda». Entre el señor Coyote y el Buda se oculta una verdad: Para que tenga lugar la creatividad, algo que se halla en nuestro interior debe cobrar vida en algo externo a nosotros. (Paul Kaufman).

John E. Arnold definió el proceso creativo como aquel proceso mental en el que se combinan y vuelven a combinar experiencias o conocimientos pasados, frecuentemente con alguna distorsión, de manera que se llega a conceptos nuevos, configuraciones e ideas que resuelven mejor las necesidades emitidas por la humanidad.

De la lectura detenida de esta definición se deducen dos elementos caracterizadores del pensamiento creativo:

- * Originalidad, en cuanto que se llega a «algo nuevo» «diferente»....
- * Utilidad en tanto que debe satisfacer una necesidad o resolver un problema humano.

Examinemos, brevemente, ambos elementos a fin de determinar sus relaciones de dependencia. Cuando se emplea el término «original» nos estamos refiriendo tanto a algo antes desconocido e inexistente, como también a algo distinto a lo que ya existía debido a la introducción de algún elemento diferenciador que le confiere, precisamente, la categoría de original.

Lo original pues, puede admitir dos estados: lo totalmente nuevo y, por tanto, hasta ahora desconocido, es decir, lo que vamos a denominar descubrimiento o invención, y la modificación de lo ya existente, o sea, la renovación o creación a partir de lo ya creado. Ambos estados merecen igualmente la categoría de original.

El segundo elemento caracterizador del pensamiento creativo, es más complejo, en cuanto que está en dependencia del resultado y de la función última de la creatividad. Veamos, ¿acaso todo aquello que puede ser considerado como creativo, pero que no tiene una utilidad manifiesta, no puede ser tenido como tal?. Como hemos señalado anteriormente, está en depen-

dencia del fin último que queramos darle a la creatividad.

Si por ejemplo, nos encontramos en una reunión informal de amigos, y pretendemos ser creativos al discutir sobre algún tema, no tendrán el mismo peso los elementos caracterizadores del proceso; en esta ocasión, y debido a su intrascendencia, será más valorada la originalidad de las ideas que su utilidad.

Pero si por contra, nos encontramos inmersos en una sesión de creatividad en nuestra empresa para determinar la posible viabilidad de un producto, entonces ambos elementos están en dependencia uno de otro. Incluso la balanza podrá caer del lado de la utilidad, ya que necesariamente un producto debe satisfacer una necesidad de mejor modo que otro ya existente, sin olvidar que debe incluir elementos que lo hagan más original más novedoso, en definitiva, distinto.

6.1. FASES DEL PROCESO CREATIVO

La creatividad no es algo que nos llega de repente como si de una inspiración se tratase. Hasta que surge una idea que categorizamos de creativa se produce necesariamente un proceso creador fundamentado en tres fases. Este proceso ocurre de manera inconsciente para el individuo, y siempre siguiendo el mismo orden. No se podrá manifestar la tercera fase sin que previamente se hayan dado las anteriores.

- **Saturación:** el ser humano se caracteriza por la cantidad de información que es capaz de asimilar o procesar. Todos nosotros, diariamente, oímos hablamos, vemos etc., una sucesión de hechos que conforman lo que podríamos denominar nuestras vivencias. De toda esta información una parte de ella se graba y almacena y otra parte es definitivamente desechada. Es la parte grabada y almacenada la que constituye el germen de lo que venga a continuación y que puede llegar a desembocar en algo creativo.
- **Incubación:** en esta segunda fase, la información sigue siendo procesada por los mecanismos del cerebro, depurándola aún más.
- **Iluminación:** es la fase donde se desencadenan los procesos anteriores. Es aquello que comúnmente denominamos «inspiración», que consiste en la manifestación de la idea, del enfoque nuevo que estábamos precisando. Pero ésta mal denominada «inspiración» no existe por sí misma sino en cuanto que es resultado del proceso previo.

6.2. FUENTES DE CREATIVIDAD

La creatividad no existe por sí misma, se debe incluir dentro de una fuente de inspiración u origen. Así podemos determinar que existen actitudes o comportamientos concretos que permiten generar mayores dosis de creatividad. Algunos de estos estados actitudinales son involuntarios y otros por el contrario, son totalmente voluntarios y requieren esfuerzo y trabajo. Desglosaremos las fuentes de creatividad más tradicionales.

- **La inocencia:** la creatividad producto de la inocencia es la creatividad clásica de los niños. La inocencia lo que en definitiva inhibe, es el peso de las restricciones posibilitando un enfoque más libre y novedoso de cualquier cuestión.
- **La experiencia:** la creatividad proveniente de la experiencia es lo contrario de la creatividad de la inocencia. Así como ésta última conlleva la asunción de riesgos en cuanto que el enfoque es novedoso, la creatividad fruto de la experiencia es fundamentalmente de bajo riesgo ya que se basa en lo ya conocido y en las restricciones que la propia experiencia ya te va marcando.
- **La motivación:** esta es la fuente fundamental de creatividad de aquellas personas que merecen la categoría de «creativas». Poseer motivación supone ser lo suficientemente curioso para buscar explicaciones, significa probar y estudiar siempre en busca de nuevas ideas. Esto supone una inversión de tiempo y esfuerzo y un intento de ser creativo. Finalmente, esta inversión ofrece sus frutos en forma de ideas nuevas y creativas.
- **La capacidad de valoración y juicio:** es la referente a aquellas personas que son capaces de reconocer el potencial de una idea en una etapa muy temprana, sabiéndola convertir en realidad. Esta capacidad de valoración es en sí misma un acto creativo. Si la idea es nueva, hay que visualizar su viabilidad.
- **Lo accidental y azaroso:** nos referimos aquí a aquellos hechos o eventos creativos que surgieron gracias al azar, el accidente o el error. La historia de la humanidad está llena de ejemplos: Fleming descubrió la penicilina azarosamente, Cristóbal Colón descubrió las Américas por un error de medición, etc.

En numerosas ocasiones, los errores, las anomalías, lo que no funciona han desencadenado nuevas ideas, nuevos puntos de vista. Sucede esto porque

tales hechos nos alejan de los límites de lo razonable y, generalmente, nuestras vidas cotidianas se desenvuelven en el baremo de lo razonable. Estos límites son el resultado de la experiencia pasada y se respetan celosamente sobre todo por las personas incapaces de generar nuevas ideas.

Las técnicas creativas más empleadas invitan a pensar y proponer ideas totalmente alocadas y dispares, no por la propia idea en sí sino en la medida en que a partir de ella se abren caminos y enfoques nuevos.

«Una persona que nunca cometió un error jamás probó nada nuevo». Albert Einstein

6.3. BLOQUEO CREATIVO

La capacidad creativa de cada individuo es diferente, al igual que lo puede ser su estatura, proporciones o color. Se admite, no obstante, que sólo utilizamos un 10% de nuestra capacidad creativa, manteniéndose el restante 90% en un estado letárgico. La pérdida de este potencial creativo se debe a dos causas diferentes.

1.- A un proceso de acomodación del individuo a la sociedad: desde el momento en que un sujeto nace se le van imponiendo una serie de restricciones, generalmente de orden social, que van restándole naturalidad, espontaneidad y frescura hasta convertirlo en un «ser predecible». En este apartado podemos señalar como factores de bloqueo: los hábitos y las restricciones sociales (las posturas conformistas, la fe ciega en la razón y la lógica, los prejuicios y la desconfianza a priori en lo novedoso, la educación y el tipo de aprendizaje, etc.).

2.- A las restricciones: de orden más individual, que cada sujeto se va imponiendo a sí mismo. Aquí se sitúan los factores emocionales como el miedo al ridículo, el miedo al error, la necesidad patológica de seguridad, etc.).

El creador, el hombre creativo, debe nadar a menudo a contracorriente, buceando en la ambigüedad de lo nuevo sin cejar en su empeño. Ahora bien, sin perder nunca el contacto con la realidad y sin olvidar que lo creativo debe poder ser «realizable».

7. METODOLOGÍA

Este módulo se desarrollará a través de dinámicas y prácticas de habilidades con el doble objetivo de exponer los contenidos activamente y facilitar a los alumnos experiencias que les obligen a ser creativos. Después de

cada dinámica el profesor analizará con los participantes el marco teórico conceptual que sustenta la dinámica, las conclusiones y su aplicación en la creación y gestión de una empresa. Entre las dinámicas y prácticas a utilizar destacamos:

Preparación para generar ideas: antes de generar ideas de negocios, es necesario tomar una actitud positiva hacia la creatividad y generar un ambiente favorable hacia ella.

ACTITUD POSITIVA PARA LA CREATIVIDAD

- No tener miedo al ridículo.
- Buscar siempre varias alternativas de respuesta.
- No buscar la perfección sino la excelencia.
- Buscar soluciones que no sean tradicionales.
- Acostumbrarnos a trabajar con información incompleta.
- Aportar ideas ante problemas que no sean de nuestra especialidad o formación.

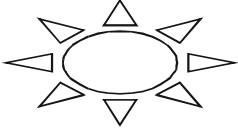
GENERAR UN AMBIENTE FAVORABLE A LA CREATIVIDAD

- Saber escuchar.
- Todas las ideas son buenas de antemano.
- No criticar a quien proponga una idea absurda.
- Fomentar ambientes cordiales.
- Establecer un número reducido de normas.
- Pensar que las ideas son solo ideas no una cuestión de fuerza y poder porque no salga nuestra idea.

Escribir a continuación algunas recomendaciones para ser más creativo.

1-
2-
3-
4-
5-

Generación de ideas empresariales: El profesor describe distintas situaciones en la que destaca un dato estadístico, un cambio sociocultural, un cambio normativo, una necesidad no cubierta etc y los alumnos han de proponer una idea empresarial para cada situación.

	<p>1.- Durante 5 minutos, hacer una lista de cómo conseguir dinero la próxima semana.</p> <p>2.- Propóner los resultados del punto 1 a un compañero y completar para cada idea los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ ¿Quién decide la compra o contratación del producto o servicio?❖ ¿Quién pagará por eso?❖ ¿Quién obtiene un beneficio?
<p>3.- En una campaña de publicidad, es la misma persona (decide, paga, obtiene beneficio)</p>	

Todos los problemas son en realidad oportunidades: Una persona con un problema es una persona que necesita algo. Cuando un colectivo tiene una necesidad común ésta se puede convertir en una oportunidad empresarial.

Piense en tres problemas que puede existir en su entorno, después elija resuélvalos utilizando la técnica de lluvia de ideas.

En una empresa	Transporte público
En la casa	Escuchando la radio
En un bar	Durante un fin de semana
En un campo de juegos	

Usar el cuadro siguiente para cambiar, adaptar o reemplazar soluciones del ejercicio anterior si existen.

--

Análisis de la idea empresarial: cada alumno elige una idea empresarial (otra posibilidad es que el profesor entregue a los alumnos artículos sobre distintas iniciativas empresariales) y después responder a ¿por qué es innovadora?, ¿qué la hace diferente a la competencia?, ¿en qué medida es factible?.

Análisis de documentación en equipos y presentación en plenario con apoyo de distintas técnicas creativas: el profesor distribuye parte del material de apoyo (que constituye el contenido del módulo entre los distintos grupos estos han de leerlo y después presentarlo en plenario de una forma original (una dramatización, entrevista a un experto, un programa de TV...).

Test: soy creativo e innovador. A través de un cuestionario se analiza el grado de creatividad e innovación de cada alumno y después se solicita a los participantes que reflexionen sobre su respuesta y sobre los aspectos que deben mejorar para conducirse de forma más innovadora. (Hemos diseñado

una escala de innovación-adaptación en: Trejo López, Enrique; *Palaci, Descals Francisco; Moriano León, Juan Antonio; Sánchez Almagro, Marisa «Los Jovenes Emprendedores de Castilla y León», Junta de Castilla y León, 2002.* También puede utilizar la dimensión de «Apertura Mental» del BFQ, el «Test de flexibilidad cognitiva» de Seisdedos u otra escala similar).

Estudio de ejemplos de emprendedores que introdujeron una idea innovadora que les supuso un éxito en su negocio (se pueden utilizar artículos de experiencias y que los alumnos identifique la innovación que supone dicha empresa, poner ejemplos el profesor y después pedir a los participantes si se les ocurren otros ejemplos).

Realización de juegos de ingenio o adivinanzas cuya solución suponga una opción creativa y después se reflexiona sobre como han llegado a esa solución superando el pensamiento estandarizado. (se pueden utilizar juegos de manuales, por ejemplo: «Juegos de Ingenio» de Martín Cebrián, Modesto, ed. Diputación de Valladolid).

Solución de problemas y conflictos de forma creativa, se presentan problemas y situaciones reales con las que se puede encontrar un empresario y se analizan distintas soluciones. (Pueden utilizarse manuales de solución de problemas o conflictos).

Realizar una lista de beneficios. En grupo de trabajo analiza las razones por las cuales unas personas utilizarían tu servicio o comprarían un determinado producto.



Indicar cómo se podría emplear una piedra. Realizar el trabajo en un primer momento de forma individual. Al cabo de cinco minutos ¿cuántos usos se encontró?

Comparar las soluciones propias con las del grupo ¿cuántas se han encontrado?

Indicar cinco cosas que se sepan hacer bien o que se podría aprender rápidamente (relacionado con ocio, tiempo libre, gustos, conocimientos, habilidades...) posteriormente indique 3 formas de cómo conseguir dinero fabricando, comercializándolos o prestando un servicio.

Animal/Vegetal/Cosa	Fabricar	Comprar/Vender	Servicio
Cuero	- Bolsos - Cinturones - Maletines	- Tipos de pieles - Tipos de herramientas	- Enseñar a curtir - Enseñar a teñir - Reparar

Elegir una opción de las anteriores y contesta a las siguientes cuestiones. Trabajar en grupo esta actividad.

Idea/pregunta	SI	NO	NO SABE	NECESITO BUSCAR INFORMACIÓN
1º ¿ Se puede fabricar o se tiene que transformar?.				
2º Lo puede realizar usted mismo o necesita ayuda.				
3º Las personas querrán comprarlo.				
4º Qué ofrece usted que lo mejora respecto a sus competidores.				
5º Quiénes son sus competidores.				
6º ¿Cuánto cobran?.				
7º Existe esa idea en el mercado.				
8º Es un negocio seguro.				
9º Es legal.				
10º Necesita contratar a más personas.				
11º Puede empezar su negocio a tiempo parcial.				

8.- BIBLIOGRAFÍA

Bermejo, M.; Rubio, I. y Vega, I. (1996). *La creación de la empresa propia*. Madrid. McGraw-Hill e Instituto de Empresa, 11-65.

Drucker, P.F. (1986). *La gerencia en tiempos difíciles*. Barcelona. Orbis.

Gibb, S. (1987). «Entreprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training» in *Journal of European Training*. MCB. Publications, Spring.

Kuriloff, A. H.; Hemphill, J. M. (1984). *Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia*. Bilbao. Ediciones Deusto.

Ludevid, M. y Olle, M. (1993). *Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión*. Barcelona. Marcombo, Boixareu Editores. 2ª ed.

Mundet, J. (1991). *Creación de empresas. Factores de éxito*. Barcelona P.P.U.; S.A. 23-29.

Schumpeter, J.A. (1934 [1978]). *Teoría del Desarrollo económico*. México. Fondo Cultural de Economía. 9-10: 135-139. «The theory of economics development: and inquiry into profits, Capital, Interest and business cycle». En M.C. *Entrepreneurship*. 1990. Cambridge. Harvard University Press.

CAPÍTULO V

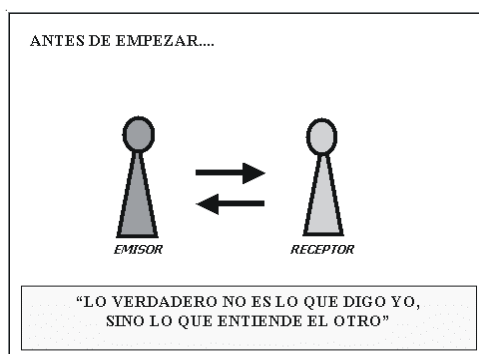
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Guillermo Varela Arjona, Jose M^a Salinero Aroca, Cándida Sevilla Solano, y Francisco Javier Lemus Gallego

1. INTRODUCCIÓN

Para comunicarse de forma efectiva, debemos darnos cuenta de que cada uno de nosotros percibe el mundo de diferente manera y debemos utilizar ese conocimiento como guía para comunicarnos con los demás.

Anthony Robbin

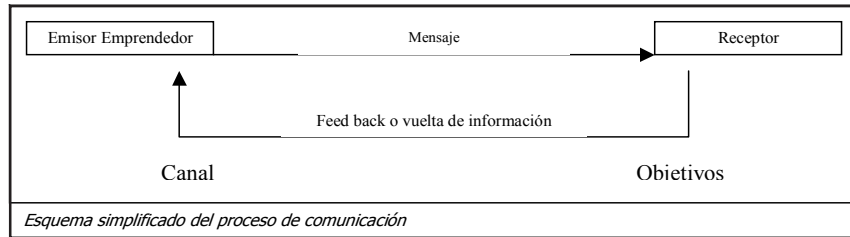


1.1. OBJETIVOS

- Conocer los elementos que forman parte durante la comunicación.
- Conocer un instrumento de apoyo táctico para el emprendedor.

2. TÉRMINOS QUE IDENTIFICAN A LA COMUNICACIÓN

Constantemente estamos involucrados de lleno en un proceso de comunicación. Como emprendedores, (emisor de la comunicación), intentaremos transmitir un contenido (nuestra idea y producto) al resto de la población (clientes, administración, trabajadores, etc.), utilizando para ello explicaciones, reuniones de trabajo, etc. (canal).



Las personas con las que trabajamos (clientes, trabajadores, proveedores, etc..) a medida que van recibiendo nuestros mensajes (marketing, venta directa, atención, ...) emiten sus propios mensajes en respuesta (feedback). Este intercambio nos facilita información sobre el logro de los objetivos, satisfacción respecto a nuestro trabajo y sus características. Por tanto, como emprendedores asumimos un papel de «comunicador», esto nos introduce en un proceso que debemos tener organizado y planificado, es un proceso interactivo.

En este proceso debemos considerar que el principal responsable de la consecución de los objetivos de la correcta comunicación somos nosotros, el emprendedor, y tendremos en cuenta:

- **Lo que vale es lo que entiende el receptor:** aunque no toda la responsabilidad de la comunicación recae en nosotros, si que debemos ser los que seamos conscientes de la relación entre nosotros y los proveedores, los clientes, los trabajadores, etc.

Nuestro trabajo, es buscar las condiciones adecuadas para lograr que el proceso funcione y se produzca el cambio deseado.

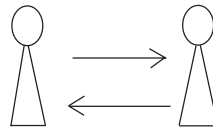
Para todo el mundo, la comunicación es el proceso mediante el cual se establece contacto entre dos o más personas, en el que se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., usando para ello un medio (teléfono, la voz, ...).

Entre las varias concepciones de comunicación hay dos contrastantes: aquella que considera la comunicación como transmisión de información y otra que la define como producción de significación.

- Como transmisión de información, un emisor codifica un mensaje, es decir, pone sus ideas en un código y otro lo decodifica.
- En la comunicación además de un lenguaje verbal, interviene el lenguaje de los gestos, los tonos de la voz, la mirada, etc. Como producción de significación, el receptor del mensaje tiene en cuenta todos

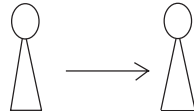
estos elementos al mismo tiempo y va construyendo una significación del mensaje que recibe. Los receptores realizan una interpretación de lo que los elementos del mensaje significan.

Las diferencias entre la comunicación y la información se basan en los objetivos de cada uno. Con la comunicación buscamos: transmitir, buscar la cooperación, estructurar nuestra organización, intercambiar ideas, conocer si la persona que recibe la información ha comprendido nuestro mensaje (feedback),...



Sentido **pluridireccional** de la comunicación

Con la información buscamos: facilitar el acceso de determinados datos que adquieren un significado sin preocuparnos de si han sido interpretado acordes a nuestros objetivos.



Sentido **unidireccional** de la comunicación

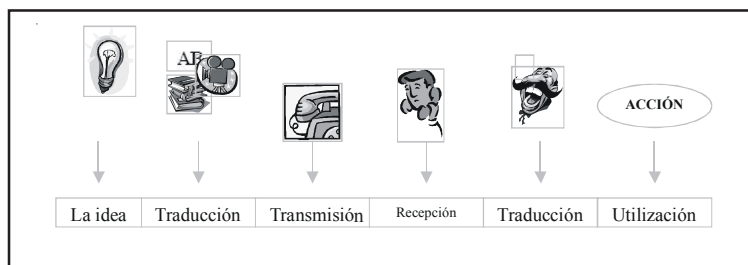
Como emprendedores debemos buscar constantemente potenciar el proceso de comunicación-interacción, lo que nos lleva a una permanente revisión del cumplimiento de sus objetivos: transmisión, comprensión del contenido, feedback...

<i>Aunque lo veremos más adelante, refleja en qué situaciones concretas consideras importante controlar de forma correcta la comunicación. Indica con quién te comunicas y la situación concreta en la que produce la situación</i>	
<i>¿Con quién te comunicas?</i>	<i>¿en qué situación?</i>
Ejemplo: un cliente	Cuando estoy ofreciendo un producto nuevo que ofrezco. En esta situación debo asegurarme que en el proceso de comunicación-venta el cliente conoce perfectamente las ventajas de mi producto.

La comunicación es un proceso que básicamente se desarrolla en seis pasos. Los tres primeros directamente relacionados con el emisor, y el resto con el receptor. Aún así debemos procurar ser conscientes de todo el proceso, ya que nuestros objetivos están constantemente relacionados con nuestros receptores; clientes, proveedores, trabajadores.

Pasos de la comunicación:

1. Elaborar la idea o pensamiento que se quiere comunicar.
2. Traducir esa idea a palabras, imágenes y/o a gestos; guión de una reunión de trabajo, esquema de nuestro plan de empresa, informe de análisis de nuestras necesidades respecto a proveedores, ...
3. Transmitir el mensaje a través de una reunión, una demostración, ...
4. Recibir el mensaje.
5. Traducir y comprender el mensaje.
6. Utilizar el mensaje.

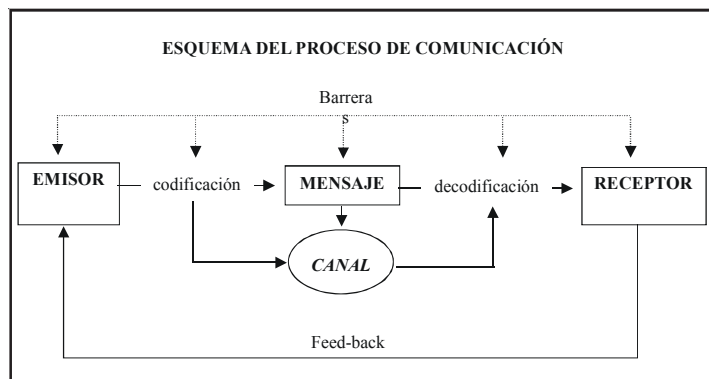


3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Nuestro trabajo nos somete a un proceso constante de comunicación, de intercambio de ideas. Los elementos más relevantes que intervienen en la comunicación son:

- **EMISOR:** persona que emite la información.
- **RECEPTOR:** persona que recibe la información.
- **MENSAJE:** contenido de la comunicación, de la información.
- **CÓDIGO:** lenguaje determinado; palabras, signos escritos, gestos....
- **CANAL:** vehículo que transporta el mensaje entre el emisor y el receptor.
- **BARRERAS:** actitudes personales, prejuicios, ruidos, no ser el momento adecuado,... que dificultan la comunicación.

- **FEED-BACK:** mensaje de vuelta para confirmar que la comunicación va bien.



EMISOR

Es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado.

En cualquiera de sus formas, la fuente del mensaje ha de reunir una serie de características:

- **Credibilidad:** el emisor ha de tener crédito ante el receptor, para lo cual son factores importantes la personalidad, su posición dentro de la entidad y su experiencia.
- **Ser «atractivo»:** cuanto más «atractiva» es la imagen del formador para el alumno, mayor efectividad tendrá el mensaje en éste último. Servimos de modelos para el resto de personas con las que trabajamos, por tanto debemos cuidar ese modelo.
- **Persuasión:** el emisor ha de ser también lo suficientemente persuasivo (emocional o racionalmente), para que el receptor haga suyo el contenido del mensaje.

RECEPTOR

Es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación. En nuestro caso podrá ser un cliente que recibe uno de nuestros servicios o productos,

un compañero de trabajo que hemos contratado, un proveedor, una entidad bancaria a la cual hemos pedido un crédito, una empresa con la que hemos subcontratado un servicio, miembro de una asociación empresarial a la que pertenecemos, etc.

Hay que tener en cuenta que el receptor sólo puede captar una cantidad determinada de información en un tiempo determinado. Por lo tanto, el emisor debe hacer lo posible para mantenerse dentro de esos límites y no sobrecargar al receptor con mensajes que excedan de su capacidad de atención; esto es, en el proceso de comunicación el emisor determina el tipo de comunicación que debe utilizarse; determina el mensaje, su estructura y los medios a utilizar.

MENSAJE

Es la información que el emisor transmite al receptor. La vía por la que ese mensaje circula es lo que se llama canal o vía de comunicación, y siempre es una forma de conexión entre la fuente u origen de la comunicación y el receptor de la misma.

El proceso de comunicación lleva siempre consigo un intercambio de mensajes, a lo largo del cual, el emisor y el receptor se van cambiando de papel sucesivamente. Esto hace que a veces no esté claro quién es la fuente originaria y quién era al principio el receptor, y hay que hablar de cada uno de ellos como de fuente/receptor simultáneamente.

Al explicar la transmisión de un mensaje de una fuente a un receptor, se hace necesario introducir los conceptos de codificación y decodificación del mensaje. Es decir, se hace necesario fijar la atención en los sucesivos procesos de transformación del mensaje que hacen posible que este «se acerque» desde la fuente al receptor, y éste a su vez pueda «entenderlo» tal como era en su origen. En este sentido se entiende por:

1.- Codificación: proceso mediante el cual el emisor convierte sus ideas en signos físicos que puedan ser recibidos por el receptor, es decir, la conversión de la idea en lenguaje. Podemos codificar nuestras ideas en imágenes, gestos, sonidos, etc. siempre adaptados a las posibilidades del receptor.

2.- Decodificación: proceso mediante el cual el receptor transforma el código simbólico enviado por el emisor en ideas. Es la interpretación de los símbolos.

Podemos distinguir entre tres tipos de mensajes:

1.- Mensaje pensado o proyectado: es aquel que el emisor intenta transmitir.

2.- Mensaje transmitido: es el transmitido y que está en el canal de comunicación.

3.- Mensaje recibido: es el decodificado y comprendido por el receptor.

En una comunicación eficaz, estos tres mensajes deberían ser idénticos, pero en la práctica raramente lo son. El emisor puede tener muy claro en su mente el mensaje que quiere transmitir sin embargo, en el momento de codificarlo puede utilizar signos ambiguos o incomprensibles para el receptor.

Para que un **mensaje** sea eficaz debe responder a unos requisitos fundamentales:

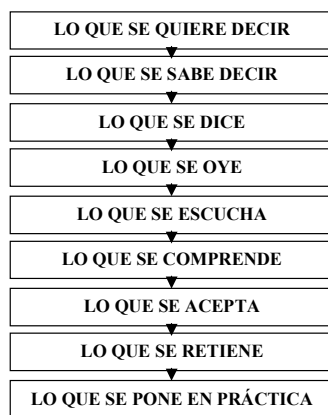
1.- Claridad: los mensajes deben ser claros, comprensibles e inequívocos.

2.- Precisión: la información transmitida tiene que ser completa y precisa, de forma que no cree en los receptores desconfianza y sospecha.

3.- Objetividad y veracidad: la información debe ser verdadera, auténtica, imparcial y esencialmente objetiva.

4.- Oportuno: el mensaje ha de emitirse en el momento en que es útil y necesario, y no antes ni después. Por ejemplo: no podemos hablar de dinámicas de grupo sin introducir antes el concepto de grupo, si lo hiciera sería poco oportuno.

5.- Interesante: el mensaje ha de crear en el receptor una reacción positiva y eso sólo es posible si es interesante.



CÓDIGO

Lenguaje determinado que usaremos para transmitir el mensaje; palabras, signos escritos, gestos, mediante imágenes, etc,....

El lenguaje que usemos, indistintamente de su formato, debe partir de las posibilidades que nos ofrece el receptor. Por ejemplo, si un trabajador no sabe leer, no podremos utilizar la escritura sin tenerles en cuenta, buscaremos un lenguaje más gráfico, oral, etc,...

CANAL

Todos los mensajes deben ser transmitidos a través de un canal y, dado que el contenido, el código y el tratamiento de un mensaje están íntimamente relacionados con el canal que se utilice, la elección de éste es fundamental y determinante en la eficiencia y efectividad de la formación.

Debemos cuidarnos de no caer en ser «noveleros» con el canal, es decir, que no nos entusiasmemos si utilizamos una plataforma de teleformación o una transparencia o una pizarra, para informar, lo más importante siempre es lo que queremos transmitir, por eso debemos elegir un canal que veamos que nos ofrece resultados y se adapta a las posibilidades que tenemos.

FEED-BACK

En Psicología de la Comunicación, el feed-back es, en sentido estricto, «la información que recoge el emisor de una comunicación sobre los efectos de la misma en el sujeto que la recibe». Esta información recibida permite al emisor saber si su mensaje ha sido comprendido correctamente y qué repercusión ha tenido en el sujeto que la recibe, con lo cual puede modificar los próximos mensajes que emita.

La posibilidad de utilizar feed-back disminuye el número de errores en el trabajo. Ahora bien, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento. Por el contrario, la ausencia de feed-back hace aumentar el número de errores en el trabajo, aunque se gane tiempo.

Por lo tanto, la falta de feed-back sobre la interpretación del mensaje es una de las principales barreras de la comunicación, ya que frecuentemente el emisor supone unos conocimientos que el receptor no posee.

El feed-back puede estar perfectamente organizado en la comunicación. Nos podemos basar en la observación estructurada, en pequeñas reuniones con los trabajadores, y también en pequeños sistemas para provocar el feed back entre los clientes.

<p><i>Te proponemos trabajar con dos ejemplos, tu describes como organizarías el proceso y los elementos de comunicación para que sean, en la medida de lo posible, perfectos, es decir, que se cumplan los objetivos que buscamos. Describe cómo trabajarías, qué herramientas utilizarías, y que consecuencias esperarías.</i></p>	
<p>Situación 1: Acabas de contratar a dos personas que necesitas por la demanda que hay de tus servicios. Debes acercar a los nuevos trabajadores la filosofía de tu empresa y los trabajos a realizar.</p> <p>¿Qué hubiera pasado si no hubieran comprendido bien la relación con la empresa o los servicios a realizar? ¿Consideras rentable haber organizado bien la comunicación?.</p>	
<p>Situación 2: Vas a realizar una reunión de trabajo para ofrecer a varias empresas tus servicios o productos. El objetivo es que te conozcan y vean la necesidad de contratarte. Describe como lo organizarías.</p> <p>¿Consideras que hubieras tenido los mismos resultados sin organizar la reunión de trabajo?.</p> <p>¿Qué resultados hubieras obtenidos si la reunión no estuviera preparada?.</p>	

4. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Las barreras de la comunicación son los elementos que pueden influir en la buena marcha de ésta. Algunos de los aspectos que debemos controlar ser los siguientes:

- **El lugar o momento elegido:** debemos analizar el contexto en el que nos encontramos. Por ejemplo, si queremos comunicar algo a nuestro equipo de trabajo en un taller sin iluminación es fácil que los trabajadores pierdan detalles, o si hay mucho ruido alrededor es muy probable que los resultados de nuestra comunicación no sea el esperado. También es importante saber introducir contenido en un momento u otro.
- **Perturbaciones o interferencias:** ruidos, multillas. Las multillas son esas frases que repetimos sin darnos cuenta, «eh...», «sabes...», «me entiendes». Es algo muy normal que no supone ningún trastorno para la comunicación pero que debemos cuidar porque si son muy frecuentes puede resultar molesto.
- **Falta de empatía:** falta de capacidad de ponerse en el lugar del otro con el objeto de comprender mejor sus reacciones y sus necesidades. Si no se es capaz de empatizar, habrá mayores dificultades de comunicación, podemos caer en el error de facilitar nuestro producto o servicio

sin ajustarnos a las necesidades de los clientes, perdiendo oportunidades de negocio.

- **Inexistencia de feed-back:** sin una información de vuelta no sabremos si cumplimos nuestro objetivo ¿nuestro cliente está satisfecho? ¿nuestro equipo de trabajo está motivado?.

- **Estereotipos o prejuicios:** éstos provocan una predisposición a interpretar el mensaje de una determinada forma (sexo, religión, edad, raza...). Los prejuicios son muy peligrosos por que regulan nuestra conducta.

- **Efecto-halo:** juzgar a la otra persona en función de la primera impresión; ésta hace que no nos fijemos en los matices y no seamos objetivos.

- **No escuchar:** aunque más adelante hablaremos de lo que es la escucha activa, podemos decir que es una de las habilidades principales que debemos tener como emprendedores por que necesitamos saber el punto de partida del trabajador, proveedor, cliente, asociación empresarial, etc, los aportaciones que realiza, su opinión sobre nuestro trabajo, etc,... y otros aspectos que nos pueden facilitar el trabajo y ampliar nuestra perspectiva.

<i>Ya conoces qué barreras intervienen en una ineficaz comunicación, ¿recuerdas alguna situación que hayas vivido que puedas reflejar como ineficaz?, ¿qué hubieras hecho para mejorar los resultados de una correcta comunicación?</i>	
<i>Describe la situación</i>	<i>Haz propuestas de mejoras</i>
P.e: Una vez necesitaba un crédito y aproveché un encuentro con el director del banco para contarle mi situación. Fue complicado ya que estábamos en un bar y apenas nos entendimos.	Hubiera organizado una reunión formal en el banco o en mi despacho. Le haría conocer mejor mi empresa y su proyección de futuro, trabajos actuales, relaciones con otras empresas, etc,... Posteriormente le hablaría de la inversión prevista y su rentabilidad para la empresa y para el banco.

5. COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA, COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

5.1. LA COMUNICACIÓN VERTICAL

En la comunicación vertical puede ser descendente o ascendente, la descendente fluye la información que permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como:

- Instrucciones sobre la tarea.
- Comprensión de la tarea y su relación con otras tareas: justificación del trabajo.
- Información sobre procedimientos y prácticas.
- Información al empleado, sobre su rendimiento y ejecución.
- Información ideológica: política de nuestra empresa.

Antes de enviar ningún mensaje descendente, los emisores deben saber que audiencia quieren tener y cómo llegar hasta ella. Por ello deben saber elegir el canal de comunicación más apropiado. Los canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente son: cartas, reuniones, teléfono, manuales, y guías.

Las reuniones permiten un contacto interpersonal cara a cara, que junto con el teléfono constituyen los llamados canales orales. Estos medios son más eficaces cuando el tiempo en la comunicación es un factor crucial.

La comunicación escrita, como las cartas, es conveniente cuando la tarea por la que se requiere la comunicación es compleja y debe realizarse de una forma determinada. La palabra escrita no está a prueba de distorsiones, pero se distorsiona menos que la palabra hablada, es menos susceptible de malentendidos. Otra ventaja de los medios escritos es que aseguran un registro permanente de la información, lo que con frecuencia resulta necesario. Por otra parte con los medios escritos se llega a un auditorio más amplio en menos tiempo que con los medios orales. La carta es el medio escrito más utilizado, pero otros medios escritos tienen particular importancia para la gestión y motivación de los trabajadores.

Los manuales de la empresa son un medio de comunicación descendente. Un manual es un libro de instrucciones sobre como hacer el trabajo. Los manuales tienen un gran nivel de autoridad y son muy formales. En su mayor parte, tratan del reglamento de la empresa, de las normas de la organización. Por lo general, los manuales adoptan la forma de un cuaderno de páginas sueltas, por lo que resultan fáciles de revisar. Puesto que los manuales son técnicos y complejos, a los empleados se les suele entrenar en el manejo de los mismos.

Las guías son libros de referencias. Suelen ser menos autoritarias, menos formales, con un control no muy rígido y generalmente son aplicables a los niveles inferiores de la organización. Son más pequeñas que los manuales. Su cometido generalmente, es indicar las obligaciones y los derechos de cada trabajador. Adoptan un enfoque personal y sencillo, siendo la forma pedagógica de comunicar las normas y procedimientos más habituales que aparecen en el manual.

En la comunicación vertical ascendente fluye la información que permite comprobar la comprensión de la comunicación y actualizar la información.

Los medios o canales de comunicación más comunes para comunicarse por la vía ascendente son: los sistemas de sugerencias, reivindicaciones y cuestionarios de actitudes.

Un sistema de sugerencias es un procedimiento por el que los empleados pueden exponer sus ideas o sugerencias para mejorar la eficacia de la empresa. Las sugerencias son evaluadas después y se llevarán a cabo las más valiosas. Las recompensas al trabajador que ha dado una sugerencia utilizada por la empresa son variadas, pero las más utilizadas consisten en premios económicos. El motivo del uso de sistemas de sugerencias, es que los empleados están en la mejor posición para aportar ideas que aumenten la eficacia de su trabajo.

Las reivindicaciones son quejas formales escritas que exponen los empleados. Generalmente hay varios pasos en las reivindicaciones. El sistema de reivindicaciones está establecido para permitir que los empleados expresen sus quejas. Los receptores de estos mensajes suelen ser personas responsables que tienen poder para hacer las correcciones precisas. Son algo más que un desahogo, son un medio para que los empleados comuniquen sus sentimientos y sensaciones sobre el funcionamiento de la empresa en su lugar de trabajo.

5.2. LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En este camino de comunicación el poder queda fuera de la estructura lineal, por lo que se convierte en poder informal. También supone la existencia de un poder formal situado fuera de la estructura lineal, como en las cooperativas.

La principal distorsión que se produce a este nivel, deriva de los conflictos que puedan surgir entre los diferentes departamentos que han de colaborar entre sí, con objetivos organizacionales comunes, objetivos específicos diferentes, y con el mismo poder jerárquico.

Características de la comunicación horizontal son:

- Los individuos se comunican más abierta y efectivamente con sus compañeros e iguales que con sus superiores.
- Los intercambios entre iguales en una organización están sujetos a menor distorsión.

- En el flujo horizontal predomina la comunicación informal con mensajes humanos.
- Los canales informales son generalmente más rápidos y fáciles ya que no tienen necesidad de un mecanismo de verificación.
- El flujo vertical, por el contrario, conlleva mensajes que son potencialmente más amenazadores y sobre los cuales el subordinado va a tener menor participación.
- La retroalimentación suele ser mayor en la comunicación horizontal.
- La «inteligencia emocional» se manifiesta con mayor facilidad en los mensajes típicos de la comunicación horizontal.

Analícemos rápidamente nuestra capacidad de comunicación. Responde a las siguientes cuestiones del 1 al 5, siendo 1= Nunca, 2= De vez en cuando, 3= Regularmente, 4= Muy a menudo, 5= Siempre. Razona al lado tu respuesta. Procura ser sincero, estas reflexiones nos ayudarán a comprender mejor como funcionamos en aspectos decisivos para el éxito de nuestra idea empresarial.

Me entiendo fácilmente con las personas por muy diferentes que sean.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué crees esto?

Normalmente, la gente se toma en serio lo que digo.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué crees esto?

Sé admitir las críticas y procuro aprender de ellas.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué crees esto?

Trato de mantener mis propios intereses aunque otras personas tengan intereses distintos.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué crees esto?

Cuando intento influir en la decisión de una persona parto en primer lugar de sus necesidades y trato de responder a las mismas en lugar de intentar convencerle de que haga lo que yo digo.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué actúas así?

Cuando me urge un conflicto con otra persona trato de negociar para que ambos salgamos ganando.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué actúas así?

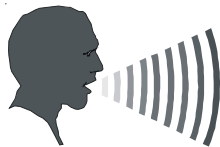
Procuro felicitar a las personas cuando hacen algo bien.

Nunca	De vez en cuando	Regularmente	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

¿Por qué actúas así?

6. HABILIDADES SOCIALES PARA EL EMPRENDEDOR

6.1. LA ASERTIVIDAD COMO FÓRMULA



A la hora de comunicarnos podemos hacerlo de diferentes formas respecto a la persona que nos escucha. Podemos ser agresivos e imponer nuestra postura, ser inhibidos dando una imagen de poco control de la situación y de uno mismo o ser asertivos, postura que nos lleva a crear situaciones de comunicación más satisfactorias.

De las tres posturas nos interesa centrarnos en la última, la asertividad, por ser la que nos sitúa en mejor posición para garantizar el éxito de la comunicación.

Actuar asertivamente significa que tú expresas lo que quieres y deseas de

un modo directo, honesto, y en un modo adecuado que claramente indica lo que tú deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ésta. La aserción es el arte de expresar clara y concisamente tus deseos, necesidades e información a otra persona mientras eres respetuoso con el punto de vista de la otra persona.

Este estilo tiene también unas características propias. Suele mostrar un comportamiento directo y firme ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Suele utilizarse mensajes «yo» (deseo, opino...) en los que indica con claridad el origen personal, que no impositivo, de los deseos, opiniones o sentimientos. Utiliza una expresión social franca, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado. Y sobre todo, se escucha a la otra persona, analizando su perspectiva sobre el mismo tema a tratar.

En el siguiente cuadro se puede ver de forma sencilla el resultado de las tres respuestas que tenemos en la comunicación.

TRES ESTILOS DE RESPUESTA EN LA COMUNICACION		
NO ASERTIVA	ASERTIVA	AGRESIVA
Demasiado poco. Demasiado tarde o nunca	Lo suficiente de las conductas adecuadas en el momento oportuno	Demasiado pronto demasiado tarde
CONDUCTA NO VERBAL	CONDUCTA NO VERBAL	CONDUCTA NO VERBAL
No contacto visual Voz baja Vacilaciones Gesto desvalido Niega importancia a la situación. Postura hundida Evita. Retuerce las manos Risita "falsa"	Contacto ocular directo Voz conversacional Habla fluida Gesto firme Postura erecta Mensaje positivo Manos sueltas	Mirada fija Voz alta Habla fluida y rápida Enfrentamientos Gesto de amenaza Postura intimidante
CONDUCTA VERBAL	CONDUCTA VERBAL	CONDUCTA VERBAL
Quizá Supongo Me pregunto si... ¿Te importa mucho...? Solamente ¿No crees que...? Bueno. No, no te molestes.	Pienso Quiero Hagamos ¿Cómo podemos...? ¿Qué piensas? ¿Qué te parece?	Harias mejor en Si no tienes cuidado... Deberías.
NO ASERTIVA	ASERTIVA	AGRESIVA
EFFECTOS	EFFECTOS	EFFECTOS
Conflicto interpersonal Depresión Ansiedad Desamparo Pobre autoimagen Autoculpa Pierde oportunidades Soledad Baja autoestima	Resuelve problemas A gusto con otros Satisfecho Relajado Con control Crea oportunidad Alta autoestima Respetado Bueno para sí y para los demás	Conflictos interpersonales Culpa Insatisfecho Hierde a los demás Pierde oportunidad Tensión Soledad Descontrolado Enfadado

<p><i>Ya sabemos que en una misma situación podemos tener distintas respuestas, unas más agresivas y otras más abiertas al diálogo y la comunicación. Te invitamos a reflexionar sobre las consecuencias de las distintas conductas en distintos casos que pueden ser real</i></p>	
<p>Caso 1: Estás en tu trabajo y de repente se acerca un cliente con “malos humos” quejándose de un trabajo que le has realizado en su domicilio. Algunos materiales han resultado ser de mala calidad</p>	
<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma asertiva?</i></p>	<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma agresiva?</i></p>
<p> </p>	<p> </p>
<p>Caso 2: Últimamente tienes una gran cantidad de trabajo y has decidido contratar varias personas para poder cumplir plazos y objetivos de producción. Dos de ellos se enzarzan en una disputa contigo que consideras inadecuada ya que están delante los clientes y otros compañeros de trabajo.</p>	
<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma asertiva?</i></p>	<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma agresiva?</i></p>
<p> </p>	<p> </p>
<p>Caso 3: Describe una situación conflictiva que te haya ocurrido y en la que puedas observar los dos tipos de respuesta:</p>	
<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma asertiva?</i></p>	<p><i>¿Como responderías? ¿Que pasaría si respondemos de forma agresiva?</i></p>
<p> </p>	<p> </p>

6.2. LA ESCUCHA ACTIVA

Con el oído se nace, la escucha se hace

Tan importante es saber transmitir información como saber escuchar para recogerla. La escucha activa es importante para conseguir los objetivos marcados tanto para el emprendedor, como para las personas que rodean nuestro trabajo, para poder conseguir los objetivos marcados. Por medio de esta habilidad nos hacemos conscientes de lo que la otra persona está diciendo y de lo que está intentando comunicarnos. A través de ella «damos información» a nuestro interlocutor de que estamos recibiendo lo que nos dice.

Sus objetivos los podemos resumir en dos:

- Asegurar al interlocutor que hemos recogido y entendido su mensaje.
- Alentar al interlocutor a emitir nuevos mensajes.

En la escucha activa procuramos transmitir al emisor que realmente le estamos escuchando, mirándole, asintiendo, acercándonos con el cuerpo, preguntándole sobre el tema de que habla, haciéndole preguntas, resu-

miendo para verificar que hemos comprendido el mensaje. Nos facilita la comunicación con la otra persona y nos ayuda a fijar el contenido en la memoria.

¿Cómo poner en marcha una escucha activa?

A.- Observando a nuestro interlocutor para:

- Identificar el contenido de sus expresiones verbales.
- Identificar sus sentimientos.
- Identificar el momento en el que nuestro interlocutor desea que hablemos y terminemos con nuestro papel de receptor.
- Empatizar (ponerse en el lugar del otro para entender mejor sus sentimientos y emociones. No significa que compartamos sus sentimientos, ni que estemos de acuerdo, sólo que los entendamos).

B.- Con gesto y con el cuerpo:

- Asumiendo una postura activa.
- Manteniendo contacto visual.
- Adoptando expresión facial de atención.
- Adoptando incentivos no verbales para el que habla: mover la cabeza, ...
- Tomando notas, si procede.
- Usando un tono y volumen de voz adecuados.

C.- Con palabras:

- Adoptando incentivos verbales para el que habla: «ya veo», «ajá».
- Parafraseando o utilizando expresiones de resumen: «si no te he entendido mal...».

D.- Evitando hacer algunas cosas mientras escuchamos:

- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que la otra persona está sintiendo.
- No contar «tu historia» mientras la otra persona necesite hablarte.
- Evitar el «síndrome del experto»: cuando alguien te plantea un problema, tú ya tienes las respuestas, antes incluso de que esa persona esté a mitad de su exposición.

6.3. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

No existen recetas mágicas para lograr una comunicación eficaz, depende de nosotros mismos y de la actitud que tomemos ante la relación con los demás. Pero siempre existen unas recomendaciones, que debemos tener en cuenta y adaptar a nuestras posibilidades a las personas con las que trabajemos:

- Conocer al cliente, trabajador, etc,.. sus expectativas respecto a nuestro trabajo.
- Utilizar un lenguaje claro para el receptor.
- Reforzar el lenguaje oral con elementos no verbales.
- Uso de la repetición y varios canales (informes, reuniones formales o informales...).
- Estructurar el mensaje, evita la sensación de desorganización.
- Retroalimentación, provoca que te den información para que sepas si están asumiendo lo que le quieres comunicar.

Analizar al receptor y sus características, este es el punto de partida.

En la persona que habla	
Facilitan la comunicación	Dificultan la comunicación
Prestar atención al nivel de comprensión de los demás	No atender al nivel de comprensión ni preguntar sobre ello.
Expresar la propia opinión, sin imponerla	Usar estrategias agresivas para imponer su punto de vista
Pensar previamente la idea a expresar	Improvisar, sin tener la idea clara
Organizar la idea a expresar: idea principal, explicación, ejemplo	Irse por las ramas, perderse
Emplear el tiempo adecuado	Excederse en el tiempo, usando detalles intrascendentes
Usar términos claros y sencillos. Si usa términos técnicos pregunta si han sido comprendidos	Usar términos rimbombantes y no estar atento a la comprensión de los oyentes
Respetar las ideas de los demás y sus sentimientos	Intervenir como reacción a lo que otros han dicho, sin cuidar el estilo
Tratar de participar para hacer progresar el discurso (esto supone la escucha activa previa)	Pasar por alto la intervención precedente, no escuchar a los demás
En la persona que escucha	
Facilitan la comunicación	Dificultan la comunicación
Escuchar de forma activa	Aparentar escuchar de forma activa mientras se piensa la estrategia para confrontar lo que están contando
Intentar comprender el mensaje de la otra persona, aún cuando no se esté de acuerdo con ella	Intentar debatir, confrontar, desafiar con un argumento más potente, mientras que la otra persona habla
Mostrar actitud sosegada de escucha, interés por lo que dice el otro	Mostrar actitud de extrañeza, desinterés
Intentar evitar los prejuicios hacia quienes hablan o hacia su opinión	Expresar prejuicios, estereotipos,...
Actitud de aceptación de opiniones diferentes o contrarias a la propia, como susceptibles de enriquecer al grupo	Actitud de rechazo a lo que no <i>cuadra</i> con lo que uno piensa
Usar adecuadamente los turnos de palabra	Romper los turnos, y cortar al compañero/a que habla

La escucha activa es una habilidad que debemos aplicar a nuestra vida cotidiana, pero ¿en qué aspectos relacionados con tu empresa consideras que te puede ser útil? Recuerda que trabajar con clientes de diferentes culturas, ideas,... trabajadores-as, proveedores, etc,...

Y NOS MORIMOS DE COMUNICACIÓN



6.4. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Una vez que nos arrancamos con nuestra idea empresarial lo primero que debemos asumir es que continuamente estaremos rodeados de personas con las que nos vamos a relacionar, a interactuar para conseguir los objetivos que nos marcamos: clientes, compañeros de trabajo, proveedores, profesionales de otras empresas, trabajadores de entidades financieras, etc. En realidad todos vienen a ser nuestro equipo de trabajo, y en este equipo cada uno tiene su forma de ver la realidad. Esta situación nos puede resultar muy positiva ya que no ofrecerá una visión más amplia y variada de las cosas, aunque a veces nos puede llevar a situaciones conflictivas.

Pero ¿qué es un conflicto?. Normalmente, cuando nos hablan de conflictos pensamos en guerra, agresión, discrepancia, tensión, ansiedad. El conflicto es algo que surge de forma continua en nuestro alrededor en el ámbito familiar, en los medios de comunicación, en la vida laboral, etc. es algo normal y natural porque tiene su origen en la comunicación, y como ya hemos visto es imposible no comunicarse.

Que sea algo habitual no significa que no nos sorprenda cuando nos enfrentamos a una situación conflictiva, asumiendo una actitud defensiva, que, generalmente no favorece su resolución.

Un conflicto es aquella situación de antagonismo u oposición que resulta problemática y de difícil gestión.

Apuro, situación desgraciada, de difícil salida

Debido a que es algo inherente a las relaciones del día a día no debemos tratar de eludirlo, sino de afrontarlo adecuadamente, para resolverlo de forma positiva. Hay que asumirlo como un factor para el cambio, su resolución nos llevará a una situación diferente a la del punto de partida.

Pasos para afrontar los conflictos de forma positiva:

- 1.- Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa, de forma que las partes afectadas entiendan lo mismo.
- 2.- Valorar colectivamente la importancia del conflicto, sus causas y consecuencias, la disposición o actitud que tenemos para resolverlo.

- 3.- Identificar y analizar entre todos los afectados, todas las soluciones posibles y su coste. Asumir una solución significa dejar otras de lado, con sus consecuencias).
- 4.- Tomar una decisión por negociación o por mayoría.
- 5.- Aplicar y evaluar colectivamente la decisión tomada.

Muchas veces, entre el equipo surgen conflictos que se basan en malentendidos que son fácilmente solucionables. Sin embargo, si dejamos que pasen sin resolverlos ponen en peligro el logro de nuestros objetivos. El conflicto no se genera únicamente con los demás, en ocasiones el conflicto se genera en uno mismo; prejuicios, estereotipos, cansancio, problemas familiares, ... situaciones que nos llevan a exteriorizar de forma negativa la confrontación de determinados problemas. Por eso es necesario descubrir si el problema lo está ocasionando nuestra relación con terceras personas o por el contrario proviene de nosotros mismos. A partir de ahí podemos empezar a gestionarlo.

6.4.1. Estilos de respuesta ante el conflicto

A la hora de afrontar un conflicto podemos ver varias posturas con las que responder a la situación. Cada una se refleja dentro de un nivel de agresividad y de colaboración, entendiendo por tales la mayor o menor disposición que se tiene solución para de forma positiva las necesidades que se plantean. Hablamos de competición o colaboración.

Competencia	Colaboración
↻ Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos personales	↻ Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos comunes al grupo
↻ Exige secreto, discreción, silencio	↻ Exige apertura, confianza, diálogo
↻ Favorece un clima que tiende a aumentar la diferencia entre el “nosotros superior” y los “otros inferiores”	↻ Favorece un clima de integración entre el nosotros y los otros, en clave de igualdad
↻ Se tiende a sobrevalorar la propia contribución y a desacreditar la de los demás	↻ El esfuerzo de cada uno es evaluado en su justo valor, venga de donde venga.

Los miembros de un equipo de trabajo están «obligados» a una colaboración permanente, especialmente cuando se trate de buscar soluciones a un conflicto que les afecta a todos.

Recomendaciones para usar ante los conflictos.

- **La empatía para concernos:** a veces para poder aportar soluciones

es necesario que sepamos de lleno cuáles son las sensaciones de la otra parte. Para ello aplicamos la empatía, situación para la que somos capaces de ponernos en el papel de la otra persona y asumir sus sensaciones. Al introducirnos en «cómo actuaría el otro» podemos comprender mejor su punto de vista y analizarlo de forma más clara, eliminando prejuicios y estereotipos que distorsionen nuestra visión.

· **Utilizar mensajes «yo»:** los mensajes “tu” (tu dices, tu haces,...) tienden a echar las responsabilidad a otro. Debemos intentar no buscar culpables sino identificar la situación y aportar soluciones. Nos ayudará a ser más objetivos con la situación conflictiva.

· **Escuchar de forma activa:** un truco es hacer que cada vez que uno hable haga un resumen de lo que ha dicho el anterior, de esta forma nos aseguramos que nos escuchamos y nuestra respuesta no es anticipada, sino centrada en el mensaje que nos han dado, observando las opiniones y situación del otro.

· **Resentimiento–requerimiento–reconocimiento:**

- **Resentimiento:** cada parte explica todo lo que les hace sentir molesto.

- **Requerimiento:** posteriormente, hacemos ver lo que necesitaría cada parte para sentirse mejor y en que se debe implicar cada afectado.

- **Reconocimiento:** cada persona indica que requerimiento está dispuesto a cumplir.

Si con todo esto no vemos salida al conflicto, y afecta al desarrollo de nuestros objetivos debemos recurrir a una tercera persona: un mediador. Su función será ayudar a que ambas partes encuentren una solución satisfactoria. Deberá ser neutral, buscando la aproximación de las posturas, dejando que la solución sea aportada por los implicados en el conflicto, ya que esto facilitará su aplicación.

<i>Quizás muchas de las personas que te rodean sean emprendedoras y hayan vivido algún conflicto en su empresa. Entrevista a un emprendedor-a que haya superado un conflicto y describe cómo lo hizo y al lado cómo lo hubieras hecho tu; tus recursos, tus ideas,...</i>	
<i>¿Cómo lo hizo?</i>	<i>¿Como lo harías tu?</i>

7. BIBLIOGRAFÍA

Curso de Formación de Formadores. Fundación Mujeres.

Manual del Educador Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Formación de formadores. Oriol Omat, Ediciones Gestión 2000, serie mini-empresa.

Manual de comunicación. Carlos Ongallo, Dykinson S.L. 2000.

Curso de metodología didáctica. AFAP UGT.

Manual del Educador Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Aprende a enseñar. Oriol Omat, Ediciones Gestión 2000.

Curso de Jardinería manual del alumno. Susana Casado.

Técnicas de Formación y Comunicación aplicadas a la Prevención de Riesgos Laborales. Javier Lemus.

Los equipos, cómo trabajar juntos sin tirarnos los trastos. Fundación Esplai.

CAPÍTULO VI

LA NEGOCIACIÓN COMO HABILIDAD COGNITIVA PARA EMPRENDER

Francisco Javier Lemus Gallego, Jose M^a Salinero Aroca, Guillermo Varela Arjona y
Cándida Sevilla Solano

1. INTRODUCCIÓN

Una de las definiciones de negociación es gestión o resolución de un asunto, especialmente por la vía diplomática. Las negociaciones son procesos a través de los cuales, dos o más partes, tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. Una negociación exitosa es cuando las partes suscriben un compromiso. Una negociación no implica el uso de la fuerza bruta, las partes deben hacer concesiones, comunicarse y persuadir para alcanzar este compromiso.

Confeccionemos una lista con distintas situaciones sociales en las que debemos negociar, identificando a la persona con la que negociamos:

situación	persona

Una de las áreas donde la negociación es más evidente es en el ámbito empresarial. En el contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. De estas negociaciones dependen la rentabilidad de los negocios y la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

El estudio sobre la negociación ha seguido una evolución. En los inicios, este estudio siguió dos corrientes, una de ellas se centraba en áreas específicas de la negociación como la diplomacia, las negociaciones laborales o las comerciales, siempre según las aportaciones de expertos. La otra, hacía referencia a un estudio genérico de la negociación enfocada a dar consejos para ganar en la negociación. Es a partir de la década de los 70 cuando la negociación comenzó a verse como una disciplina integrada, como es el

caso de la Universidad de Harvard con el Profesor Roger Fisher a la cabeza, que inició un proyecto de investigación a partir de la experiencia de prestigiosos negociadores de todo el mundo. La novedad del Método Harvard consiste en poner el acento en el proceso comunicacional de la negociación y procurar llegar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder, se pasa a un esquema de ganar-ganar. Por supuesto, que esto no quiere decir que todas las partes obtendrán todo lo que desean, sino que obtienen más de lo que habrían podido obtener a través de cualquier otro modo. El modelo proporciona un método simple en su conceptualización teórica, pero requiere de habilidades para ser alcanzado en la práctica con óptimo resultado. Algunas personas tienen una capacidad innata de negociación, pero aún así el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que aplican intuitivamente y les proporcionan otras que surgen del marco teórico. Este grupo de investigadores elaboró un modelo de negociación, que considera siete elementos.

1.1. OBJETIVOS

- Identificar las situaciones en las cuales negociamos.
 - Conocer cuáles son los elementos básicos de la negociación.
 - Ser conscientes de la importancia que tiene planificar una negociación.
- Conocer las fases del proceso de negociación.

2. ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

2.1. INTERESES

Para explicar este elemento nos servirá el caso de las hermanas que disputaban una naranja.

Dos hermanas, ya casadas y con sus respectivas familias, estaban encargadas de efectuar las labores de limpieza de un salón en el cual otras personas habían sostenido una reunión. Al entrar, la hermana menor, notó que ya no había nadie en el salón, y que sobre una de las mesas habían quedado 10 naranjas. Se alegró mucho de verlas, pues sabía que nadie las reclamaría. De manera que empezó a empacar las naranjas en una bolsa que tenía, mientras, se imaginaba el delicioso jugo preparado con estas frutas que se tomaría esa noche en su casa.

Su hermana mayor entró repentinamente al salón y al ver las naranjas, exclamó: «Que bien, nos han dejado 10 hermosas naranjas».

A lo que la menor contestó: «¿Cómo es eso de que nos han dejado? Dirás, me dejaron a mí 10 naranjas».

«Es que te piensas quedar con todas ellas?»- replicó la mayor.

«Por supuesto! Tu bien sabes, que al que madruga Dios le ayuda.- respondió la hermana mayor-; de manera que esta vez me correspondió a mí en suerte quedarme con el regalito que quedó en el salón».

«¿Y no me piensas dar ni una sola naranja?»- le preguntó juguetonamente la hermana mayor.

«Ya te dije que no. En otra ocasión la suerte te favorecerá, como ya lo ha hecho antes»- manifestó la hermana menor.

*«A mí esto no me parece justo! -insistió sorprendida la hermana mayor-. ¿Qué tal si hubiera sido yo la primera en entrar a este salón?, ¿Te parecería justo que me hubiera quedado con las 10 naranjas?, ¿Te parecería correcto que no te hubiera dado ninguna?»
«Bueno hermana -corrigió la menor-, yo te puedo dar un par de naranjas».*

Pero la mayor insistió: «¿Sólo un par? Solo dos naranjitas para la hermana que tanto te ha querido toda la vida. Casi que me das sólo las migajas».

Esta discusión se prolongó por algunos minutos, y finalmente, después de algunos disgustos, la hermana mayor terminó recibiendo 4 de las 10 naranjas que había recogido su hermana menor.

Esta última se llevó sus 6 naranjas a su casa. Con ellas se preparó un delicioso jugo de naranja, y mientras lo compartía con su esposo e hijos, pensó en lo afortunada que había sido al encontrar las 10 naranjas, y sobre todo, al poder quedarse con más de la mitad de ellas.

Esa misma noche, su hermana mayor también llevó sus 4 naranjas a su hogar. Cuidadosamente las peló con un cuchillo, y con las cáscaras de todas ellas preparó un delicioso dulce. Y mientras lo compartía con su esposo e hijas, pensó en lo afortunada que había sido al quedarse con 4 de las naranjas, después de no haber tenido ninguna en sus manos. Terminada la cena, arrojó las pulpas de las cuatro naranjas a la basura, pues ni a ella ni a su familia les gustaba el jugo de naranja. Entonces sirvió a todos un vaso de leche que disfrutaron con el dulce de naranja.

Este ejemplo nos sirve para hacer una distinción clara entre posiciones e intereses. El fundamento básico de los procesos de negociación radica en que centra su atención en los intereses de las partes (motivaciones, aspiraciones, preocupaciones) y no en sus posiciones, poder de coerción o derechos legales.

Identifica las posiciones e intereses de cada una de las hermanas.

2.2. OPCIONES

Hace referencia a los posibles acuerdos a los que se pueden llegar, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes en negociación.

En el caso de un cliente y un proveedor vemos que la posición de cada uno es opuesta y está relacionada con el precio, y en este caso si uno gana el otro pierde. ¿Se puede considerar otros intereses que den lugar a opciones en las cuales ambos puedan ganar?.

2.3. ALTERNATIVAS

Hace referencia a lo que las partes pueden hacer, soluciones para resolver los conflictos y su origen. Las alternativas han de tenerse en cuenta tanto en qué pueden hacer conjuntamente las partes, como qué pueden hacer por separado.

2.4. LEGITIMIDAD

Se refiere a los criterios que se utilizan para juzgar, a las argumentaciones que usan cada una de las partes. Si un joven quiere negociar con sus padres la hora de llegada a casa, y para ello utiliza como argumento los horarios de sus amigos, puede obtener mayor legitimidad. Un criterio que sea externo evita el desgaste que pueden dar posiciones opuestas.

Pongamos distintos ejemplos de negociación y busquemos argumentos que puedan dar legitimidad.

2.5. COMUNICACIÓN

El instrumento básico para la negociación es la comunicación. Es necesario tener en cuenta tanto la comunicación verbal como la no verbal, y que esta comunicación tiene que tener en cuenta las siguientes características: hay que realizar una escucha activa, ser empáticos, ser asertivos, eliminar las barreras de la comunicación y transmitir sinceridad.

Volvamos al tema de la comunicación. Analiza y escribe aquellos aspectos de la comunicación que pueden ser importantes para la credibilidad en el proceso de negociación.

2.6. RELACIÓN

Las partes que participan en la negociación mantienen una relación, una interacción. El carácter de esta relación va a ser uno de los elementos decisivos en la negociación. Una buena relación permite enfrentarse mejor a los conflictos que surjan de la interacción. Hay dos reglas para que las relaciones sean positivas:

- Tratar la relación y el contenido de la negociación por separado.
- Ser constructivos.

2.7. COMPROMISO

El compromiso no debe tomarse de forma prematura, debe llegar cuando la negociación esté lo suficientemente madura. Los compromisos deben reunir las siguientes condiciones:

- Claros y operativos.
- Realistas.
- Suficientes.

El método para llevar a cabo este modelo se puede resumir de la siguiente manera:

- Separe las personas del problema.
- Céntrese en los intereses, no en las personas.
- Genere alternativas de beneficio mutuo.
- Insista en aplicar criterios objetivos.

3. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Muchas negociaciones no siguen un plan prefijado, y esto puede llevar consigo un fracaso. Para que una negociación sea exitosa además de ser importantes las habilidades personales, se han de seguir unos pasos generales:

3.1. PREPARACIÓN

Para la preparación de la reunión es necesario, como en toda planificación, la realización de un diagnóstico. Para este diagnóstico debemos concretar los siguientes puntos:

- **Conocerse a sí mismo:** Para ello debemos contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero yo conseguir de esta negociación?. Para ello debemos concretar los objetivos operativos de la negociación, concretándolos lo máximo posible; y ¿por qué es importante para mí?. Concretando los intereses que tenemos.
- **Conocer a la otra parte:** El conocer a la otra parte va a darnos las líneas de la estrategia a seguir. Para ello debemos investigar sobre sus objetivos, necesidades, intereses, recursos estilo de negociación, poder para llegar a un acuerdo, y las posibles estrategias y tácticas que puede utilizar.
- **Conocer la situación:** debemos conocer el ámbito en el que se va a llevar a cabo la negociación. Utilizando un símil militar nos referiríamos a analizar el campo donde se va a llevar a cabo la batalla.
- **Estrategia de negociación.** Toda estrategia está basada en el diagnóstico previo que hayamos realizado. Una de las metodologías más utilizadas para la realización de un diagnóstico es la matriz D.A.F.O. (debilida-

des, amenazas, fortalezas y oportunidades), tenemos que potenciar las fortaleza, aprovechar las oportunidades minimizar amenazas y trabajar sobre las debilidades.

3.2. CONDUCCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Es la interacción concreta donde se lleva a cabo la negociación. El instrumento fundamental que usaremos es la comunicación, y una de las claves de éxito es que los mensajes que lancemos sean creíbles. Para que nuestros mensajes sean creíbles debemos tener en cuenta:

- Hablemos.
- De forma natural.
- Para que el mensaje repercuta.
- Para ello debe interesar.
- Yo creo lo que tú dices y tú crees lo que digo yo.
- Todos debemos ganar en las conclusiones.
- Estas conclusiones perdurarán en el tiempo.
- Las conclusiones se respetarán porque son de todos.

Algunas veces será necesario realizar un protocolo de negociación, este debe ser aceptado por las dos partes.

3.3. IMPLEMENTACIÓN

Es el momento de llevar a cabo los compromisos a los que se han llegado con la negociación. Algunas veces en esta fase pueden surgir nuevos temas de conflicto que darían lugar a una siguiente fase.

3.4. RENEGOCIACIÓN

Se comenzaría un nuevo ciclo de negociación con las mismas características que las fases anteriores, intercambiándose nuevas ofertas hasta alcanzar un menor compromiso.

Leamos detenidamente el siguiente caso y respondamos a las preguntas planteadas:

Juan está interesado en comprar un ordenador nuevo. Se ha informado en distintos lugares y eligió de todos ellos un almacén que parece tener excelentes precios. Estudió cuidadosamente lo que realmente quiere, para tener muy claro lo que debe pagar. Al entrar al almacén se acerca al vendedor, se apren-

de su nombre y pide le contacte con quien sepa de ordenadores para que le enseñe diferentes modelos.

El vendedor se ofrece a indicar a Juan los ordenadores que disponen. Él manifiesta, que espera encontrar un modelo que sea de su gusto y con un precio razonable. «Me atrajo este almacén ya que ustedes, obtienen ganancias al mismo tiempo que le dan al cliente la oportunidad de realizar una excelente compra, creo que las dos cosas son importantes.

El vendedor a su vez pregunta a Juan las características técnicas del ordenador, al igual que el precio máximo que está dispuesta a pagar. Juan explica sus necesidades y el vendedor confirma que sus productos satisfacen sus requerimientos, pero que también algunas de las opciones escogidas sobrepasan el límite de precio, a lo que Juan le contesta: «No veo por qué tendría que ser así».

Juan escoge el modelo y pregunta el precio. El vendedor le indica que cuesta 650 euros, por lo cual Juan se sorprende, ya que de acuerdo al anuncio no debería costar más de 490 euros. El vendedor le indica que en este modelo en particular, existen dos elementos extras, que no se incluyen en los modelos de venta. Juan lo entiende pero aún no está de acuerdo con el costo adicional. Luego de una corta discusión Juan dice que no puede pagar tanto y que buscará en otro lugar. El vendedor le sugiere un modelo más barato, pero Juan no cambia de parecer. El vendedor le hace una rebaja hasta 580 euros. Juan lo analiza y lo piensa un poco. El añade que el precio incluye transporte e instalación. Juan responde que no puede ser más de 510 euros.

El vendedor responde a Juan que no puede dejárselo en ese precio, pero puede entregarle en 550 euros. Juan le responde: «De acuerdo, si el precio incluye entrega e instalación, puede elaborar la orden».

- Preguntas:

- Cuando vamos a negociar ¿comenzamos la negociación sin antes conocer a nuestra contraparte?.*
- A la hora de negociar ¿buscamos exclusivamente nuestros intereses?.*
- ¿Al realizar la compra nos interesa solamente comprar el producto al mejor precio, manteniendo una actitud defensiva y de desconfianza mutua?.*
- ¿Es importante analizar sobre los detalles de una negociación antes de comenzar una negociación, o los iremos estudiando en el transcurso de la misma?.*
- ¿En una negociación es imprescindible evitar conflictos y desacuerdos?.*
- ¿Qué finalidad tienen los conflictos en una negociación?.*

4. BIBLIOGRAFÍA

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, b. (1996). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Ediciones Gestión. 2000, S.A.

Herramientas de desarrollo profesional del siglo XXI (Revista emprendedores).

CAPÍTULO VII

ESTRÉS LABORAL

Guillermo Varela Arjona, Jose M^a Salinero Aroca, Cándida Sevilla Solano Francisco
Javier Lemus Gallego y Cristina de las Heras Gómez

1. INTRODUCCIÓN

El presente módulo se presenta con la intención de tener un amplio panorama del estrés, como las causas que lo provocan, las consecuencias que ocasionan y las distintas maneras de salir adelante.

El estrés es un problema de actualidad el cual es necesario conocer y tratar de no involucrarse tanto en él, ya que es uno de los principales factores negativos que hace tener una vida con angustias.

En el mundo laboral, la responsabilidad, la toma de decisiones, la insatisfacción derivada de las condiciones o de la organización del trabajo, la «carga psíquica» en suma, pueden constituir fuentes de estrés, con lo que aprender a identificar los signos de estrés y aprender a prevenirlos se convierte en una tarea cada vez más importante en el desarrollo de nuestra vida profesional.

1.1. OBJETIVOS

- Saber un poco más sobre la historia de este fenómeno que se vive en los seres humanos de nuestros tiempos.
- Reconocer cuales son las fuentes principales del estrés.
- Reconocer cuales pueden ser las situaciones estresantes así como los estresores más comunes en la actualidad.
- Conocer los efectos que provoca el estrés.
- Aprender formas para prevenir y afrontar situaciones de estrés
- Manejar las habilidades sociales para saber transmitir su estado de ánimo.

2. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

Una de las situaciones en el hombre moderno es el estrés. En los países desarrollados lo padece más de la mitad de la población. Nos encontramos en la era del estrés.

Los orígenes de esta noción son antiguos: Hipócrates, subrayó la existencia de una «vis medicatix naturae», un poder curativo de la naturaleza, es decir la puesta en marcha de mecanismos fisiológicos, con el fin de defendernos de las agresiones externas. Pero no es hasta el siglo XIX, cuando se producen las primeras investigaciones sobre el estrés (Bernard, Haldane y Hans Selye), éste último definió los síntomas característicos y lo denominó «Síndrome General de Adaptación».

El término estrés como tal ha sido tomado de la física, donde hace referencia a una fuerza o peso que produce diferentes grados de tensión o deformación en distintos materiales. Cuando Selye en 1926 introdujo el término estrés en las ciencias de la salud, le otorgó un significado algo diferente. En este caso el término estrés no hace referencia al estímulo (peso o carga), sino a la respuesta del organismo a este, Selye utiliza el término de estrés para describir la suma de cambios inespecíficos del organismo en respuesta a un estímulo o situación estimular. Parece que este cambio de denominar estrés como una respuesta en lugar de un estímulo (peso o carga) que es como provenía de la física, se debía a su mal conocimiento del inglés. Pero, ¿qué es el estrés?

Es la respuesta del organismo a un estado de tensión excesiva y permanente que se prolonga más allá de las propias fuerzas, es decir, lo que le ocurre al «estresado» es que se sitúa en unas condiciones de vida que le llevan continuamente al borde del agotamiento, una acumulación de sobreesfuerzo constante, una tensión emocional y/o intelectual fuerte, sin tiempo para nada.

Mc Grath (1970) lo define como: «El estrés es un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso, ante esta demanda, posee importantes consecuencias (percibidas)».

Otros autores¹ basan su definición de estrés en la interacción, en sus trabajos llegan a la conclusión, que el estrés psicológico es la consecuencia del desequilibrio que se da entre las demandas del ambiente y los recursos que tiene el sujeto para satisfacerlas.

Para que aparezca el estrés siguiendo a Lazarus y Folkman hay que tener en cuenta dos cuestiones claves la **valoración de la situación y el afrontamiento que el individuo hace de ellas**. La evaluación, es el proceso por el que el individuo valora las situaciones dependiendo de sus habilidades y

¹ Citamos a Lazarus y Folkman (1984)

las experiencias sobre el acontecimiento. El afrontamiento, son los esfuerzos tanto cognitivos como conductuales que tiene que realizar una persona para enfrentarse a los acontecimientos externos e internos de forma continua.

El estrés es la respuesta que engloba aspectos cognitivos y fisiológicos caracterizado por un alto grado de activación del Sistema Nervioso Autónomo y aspectos motores que suelen implicar comportamientos poco ajustados y escasamente adaptativos.

1.- Respuestas del sistema cognitivo: pensamientos y sentimientos de preocupación, miedo, inseguridad,... es decir, una serie de pensamientos recurrentes que llevan al individuo a un estado de alerta, desasosiego, tensión, falta de concentración, piensan que los demás intuyen sus problemas.

2.- Respuestas del sistema fisiológico: palpitaciones, taquicardia, sequedad de boca, dificultad para tragar, escalofríos, tiritones, sudoración, tensión muscular, respiración agitada y ahogos, molestias de estómago, mareos, ... Presentamos en el anexo I un tipo de relajación de Jacobson.

3.- Respuestas del sistema motor: dificultad de expresión verbal, bloqueos o tartamudez, movimientos torpes, respuestas de huida o de evitación, aumento de la conducta de fumar, comer y beber, llanto, movimientos repetitivos de pies y/o manos y conductas poco ajustadas observables por otros.

Cada uno de nosotros manifestamos ante una situación amenazante unas respuestas de estrés, no tienen porque darse los tres sistemas de respuesta anteriormente citados, pueden manifestarse uno o dos con más intensidad y el otro débilmente, o bien solo uno con alta intensidad o bien los tres con media, moderada o alta intensidad. Cada uno de nosotros, poseemos un perfil característico de ansiedad y conociendo cuales son nuestras respuestas podemos empezar a reducir el estrés con las estrategias que más adelante estudiaremos.

En cualquier caso debemos aclarar una cosa; la respuesta al estrés no es algo malo en sí misma, sino al contrario, facilita el disponer de más recursos para hacer frente a situaciones que se suponen excepcionales. Eso si, dado que se activan una gran cantidad de recursos extraordinarios, supone un desgaste importante para el organismo. Si este es episódico no habrá ningún problema, pues el organismo tiene capacidad para recuperarse entre cada respuesta al estrés. Pero si estas respuestas de estrés se repiten con

excesiva frecuencia, intensidad o duración , quizás el organismo no pueda recuperarse y se produzca la aparición de problemas conocidos como trastornos asociados al estrés de los que luego hablaremos.

3. ESTRÉS LABORAL Y BURNOUT

El estrés laboral es uno de los temas que actualmente más se está investigando ya que puede afectar a la actividad y rendimiento en el trabajo de cualquier profesional, y también a la vida personal.

El estrés laboral es el resultado de la percepción del trabajador de que las demandas de su actividad profesional superan sus propias capacidades, esta percepción puede ser debida a factores objetivos y subjetivos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral como: «Enfermedad peligrosa para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo. Perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores».

La OIT sostiene que las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente laboral en todo sus ámbitos, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés aumentan año a año, determinados por los índices de ausentismo, baja productividad, accidentes profesionales, baja motivación y lo que es más importante la incidencia sobre la salud mental y física de los individuos.

3.1. SÍNDROME DEL BURNOUT

EL Síndrome de Burnout o síndrome de «estar quemado» es una alteración que aparece en el trabajador como consecuencia de su relación con el medio laboral. Fue descrito por primera vez por Freudenberger en 1974, aunque fueron Malach y Jackson en 1986 quienes definieron el concepto de una manera más clara. Se produce fundamentalmente en profesiones cuyo trabajo es atención directa a personas o bien asistencial.

El Síndrome del Burnout se caracteriza por:

- 1. Agotamiento emocional:** un desgaste profesional que lleva al trabajador a un agotamiento psíquico y fisiológico. Aparece una pérdida de energía, fatiga a nivel físico y psíquico. El agotamiento emocional se produce al tener que realizar unas funciones laborales diariamente y permanentemente con personas que hay que atender como objetos de trabajo.

2. Despersonalización: se manifiesta en actitudes negativas en relación con los usuarios/clientes, se da un incremento de la irritabilidad, y pérdida de motivación. Por el endurecimiento de las relaciones puede llegar a la deshumanización en el trato.

3. Falta de realización personal: disminución de la autoestima personal, frustración de expectativas y manifestaciones de estrés a nivel fisiológico, cognitivo y comportamiento.

Como ya se ha dicho anteriormente, el síndrome del Burnout es un tipo de estrés específico que surge de la relación de la persona con el medio laboral, las consecuencias que provocan en las personas es muy similar a las manifestaciones de estrés en los tres niveles de respuesta. Aparece de manera progresiva como consecuencia del esfuerzo de adaptación inadecuada del trabajador a la realidad que le supera. La cantidad de trabajo, su dificultad y la gravedad de los problemas que debe ir superando marcan la evolución.

4. FUENTES DE ESTRÉS

Antes de empezar con este punto vamos a intentar decir todas las situaciones que creemos que provocan estrés.

SITUACIONES ESTRESANTES	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	
•	

El estrés es algo que resulta imposible evitar, incluso las personas incrementan con frecuencia su propio estrés de modo innecesario. La diferencia entre las exigencias que las personas se plantean a sí mismas o perciben de los otros, así como los recursos disponibles para satisfacer esas demandas, puede constituir una amenaza o fuente de estrés.

Existen muchas fuentes de estrés o estresores que las podemos clasificar del siguiente modo:

- **Sucesos vitales intensos y extraordinarios:** aparece cuando se producen situaciones de cambio como separación matrimonial, despidos de trabajo, muerte de familiares próximos, etc.
- **Sucesos diarios estresantes de pequeña intensidad:** según algunos autores este tipo de sucesos pueden provocar efectos psicológicos y biológicos más importantes que los que puedan generar acontecimientos más drásticos como la muerte de un familiar próximo.
- **Sucesos de tensión crónica mantenida:** son aquellas situaciones capaces de generar estrés mantenido durante periodos de tiempo más o menos largos. El estrés que supone tener un hijo que tiene problemas cada día a consecuencia de una enfermedad, drogadicción, etc. Estos estresores son de una elevada intensidad, similares a los acontecimientos vitales, y por tanto su presencia es repetida y duradera, asimilándose en este caso a los sucesos diarios estresores. Esta combinación de intensidad y duración elevadas hace que los efectos de estos sucesos sean los más importantes.

4.1. FUENTES DE ESTRÉS LABORAL

a) **Estresores del ambiente físico:** entre los que se encuentran:

- **La iluminación:** no es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno.
- **El ruido:** trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo al oído, sino al desempeño del trabajo: satisfacción, productividad, etc.
- **Ambientes contaminados:** la percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el profesional, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico.
- **La temperatura:** a veces trabajar en un ambiente caluroso genera un tremendo disconfort.
- **Peso:** en los profesionales que han de trabajar en almacenes cargando y descargando mercancía, el cansancio puede duplicarse.

b) **Estresores de la tarea:** La generación de estrés varía de unas personas a otras, ya que las características de cada tarea y de lo que genera

en los profesionales va en función de lo que gusta o no hacer. Cuando la tarea se adecua a las expectativas y a la capacidad del profesional, contribuye al bienestar psicológico y supone una importante motivación. Entre estos estresores se encuentran:

- **La carga mental de trabajo:** es el grado de movilización de energía y capacidad mental que el profesional pone en juego para desempeñar la tarea.

- **El control sobre la tarea:** ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos.

c) **Estresores de la organización:** Los estresores más importantes que aparecen en la organización son los siguientes:

- **Conflicto y ambigüedad del Rol:** ocurre cuando hay diferencias entre lo que espera el profesional y la realidad de lo que le exige la organización. Puede haber conflictos como por ejemplo recibir ordenes contradictorias de un responsable o cuando los deseos y metas no se corresponden con lo que realmente estamos haciendo. Cuando no se tiene claro lo que se tiene que hacer, los objetivos del trabajo y la responsabilidad inherente que conlleva, nos puede estresar de forma importante.

- **La jornada de trabajo excesiva:** produce desgaste físico y mental e impide al profesional hacer frente a las situaciones estresantes. Por ejemplo una jornada nocturna puede ser más larga que una de mañana o tarde y por tanto al final de la jornada, el profesional se encontrará más agotado y su capacidad física y mental puede verse disminuida.

- **Las relaciones interpersonales:** pueden llegar a convertirse en una fuente de estrés. Piénsese en un profesional desequilibrado emocionalmente que hace la vida imposible a todos sus compañeros. Es una fuente continua de estrés. Por el contrario, cuando existe buena comunicación interpersonal y cuando se percibe apoyo social y de la organización, se amortiguan los efectos negativos del estrés laboral sobre nuestra salud.

- **Promoción y desarrollo profesional:** si las aspiraciones profesionales no se corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés.

También influyen los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, sentirse observado-criticado por los compañeros, las dificultades de comunicación y las escasas posibilidades de promoción. Estos factores también pueden generar estrés laboral.

Presentamos a continuación dos registros de las posibles situaciones de estrés que cada uno tenga en su trabajo o bien como análisis de prevención del estrés ante la situación de organización y planificación laboral.

Escala de estrés. El objetivo es identificar el estrés de cada participante, para que empiecen a identificar cuales pueden ser posibles fuentes de estrés.

Completa el registro n° 1:

Fuentes de estrés del alumno:				
<i>Fuentes de estrés laboral</i>	<i>Con qué frecuencias semanal se produce (5-4-3-2-1)</i>	<i>¿Qué pienso cuando estoy en la situación de estrés?</i>	<i>¿Qué sentimientos me provocan?</i>	<i>¿Qué suelo hacer?</i>

Completa el registro nº 2:

Elija una fuente de estrés que enumeró en el registro nº 1. Escriba, al menos, dos guiones para cada una de las fases de afrontamiento de las fuentes de estrés. Trate de que los guiones reduzcan las emociones perturbadoras, provoque emociones positivas y que le ponga en posición de controlar la situación estresante.

1.- En los momentos previos a la situación.	
2.- Cuando está en plena situación de estrés.	
3.- Cuando ya ha pasado la situación de estrés.	
3.1.- Si los resultados han sido positivos.	
3.2.- Si los resultados han sido negativos.	

5. IDENTIFICACIÓN DEL ESTRÉS: SIGNOS Y SÍNTOMAS

La acumulación del estrés suele dar como resultado distintas reacciones en la persona. La cantidad de estrés necesario antes de que éstas se manifiesten, varía dependiendo de distintos factores relacionados con la personalidad (inseguridad, perfeccionismo), hereditarios, hábitos y mecanismos de defensa. A continuación se exponen los signos y síntomas asociados al estrés profesional.

Psicosomáticos:

- Fatiga crónica.
- Alteraciones del sueño (insomnio, pesadillas...).
- Úlcera gástrica y otras alteraciones gastrointestinales (náuseas, vómitos, diarrea, ataques de colitis).
- Desórdenes alimentarios.

- Pérdida de peso.
- Taquicardia, palpitaciones, hipertensión.
- Cefaleas frecuentes.
- Problemas de alergia y dermatitis.
- Dolores musculares (espalda, cuello, hombros).
- Desarreglos menstruales.

Emocionales:

- Incapacidad para concentrarse, falta de memoria, olvidos y desorganización.
- Irritabilidad, celos, críticas a los demás.
- Distanciamiento afectivo, retraimiento.
- Baja autoestima, sentimientos de desilusión, engaño y deseos de abandonar el trabajo.
- Depresión e ideas de suicidio.
- Autocrítica, sentimientos de culpa y autosacrificio: Trabajar más para ponerse al día.

Conductuales:

- Absentismo laboral: periodos de baja por enfermedad.
- Aumento de conducta violenta como explosiones de ira, agresividad y respuestas desproporcionadas a los estímulos externos.
- Abuso de sustancias como café, tabaco, alcohol, tranquilizantes y sedantes.
- Abandono personal.
- Pasividad ante las exigencias de los demás.
- Imposibilidad para relajarse.
- Caminatas sin rumbo.

Defensivos:

- Negación de las emociones.
- Esfuerzo de contener sus sentimientos.
- Ironía, racionalización.
- Atención selectiva respecto a los pacientes?

- Desplazamiento de los afectos.

5.1. LOS EFECTOS DEL STRES

El estrés laboral también va a repercutir sobre la vida personal y sobre el rendimiento y la calidad del trabajo. Cuando el trabajador vuelve a casa después de su jornada laboral lleva consigo toda la tensión acumulada y todo ello repercute en su familia. Esa persona se quejará continuamente de su trabajo y dirigirá su insatisfacción, lamentos y agresividad en el cónyuge, apareciendo el riesgo de crisis y ruptura del matrimonio.

El individuo afectado por el estrés profesional es incapaz de desarrollar su rol familiar, disminuye su atención y dedicación hacia su familia alegando que es una forma de protección hacia ellos, aunque realmente es porque no quiere revivir los problemas del trabajo. El efecto de reprimir sus sentimientos modificará su personalidad en sentido negativo, tanto para sí mismo como para la relación con los demás, sufriendo una falta de comunicación a todos los niveles.

Respecto al trabajo, el resultado más evidente será una disminución del rendimiento, menor motivación, mayor frustración e insatisfacción y desilusión, predominando una actitud pasota y de no participación.

6. PREVENCIÓN Y RECOMENDACIONES

La prevención del estrés es bastante importante y decisiva. Se le puede hacer frente más fácilmente en las fases iniciales que cuando ya esté «establecido» en la persona.

Muchas veces son los demás los que se dan cuenta de los cambios y actitudes en una persona estresada. Los que nos rodean son los que nos pueden verificar el diagnóstico precoz del estrés, y por lo tanto los profesionales del equipo deben ser conscientes de lo que representan.

En algún momento en nuestra vida profesional puede aparecer el estrés, y esto supone un riesgo para nosotros, lo importante es su conocimiento, asumir nuestras limitaciones y pedir ayuda cuando nos sintamos desbordados.

7. ¿QUÉ DEBEMOS HACER CUANDO NOS SENTIMOS ESTRESADOS?

- 1.- Detenerse y hacer unas cuantas respiraciones profundas.

- 2.- Admitir que nos sentimos desbordados. El reconocimiento de nuestros sentimientos es un paso importante para enfrentarnos a ellos.
- 3.- Mantener un sentido de la perspectiva. Si hemos vivido esta situación anteriormente y hemos sobrevivido, esta vez también.
- 4.- Hacer una lista mental de las tareas a realizar y colocarlas en orden de prioridad, teniendo en cuenta las más urgentes.
- 5.- Completar una tarea cada vez, intentando pensar únicamente en la que estamos realizando en ese momento, pensar en todo lo demás roba tiempo y energía que necesitaremos para la tarea que tenemos entre manos. Si surge una nueva, la colocaremos por orden de prioridad. Un signo de profesionalidad es la flexibilidad.
- 6.- Planificar con antelación para ahorrar tiempo. No hay que subestimar el valor de tomar rutinariamente ciertas precauciones. Hay que comprobar nuestros recursos para utilizarlos con eficiencia.
- 7.- Pedir ayuda a los compañeros o al jefe. Hay que admitir que muchas veces no podemos hacer las cosas solos. Tenemos que aprender a pedir ayuda.

8. CONSEJOS ÚTILES PARA LA VIDA PROFESIONAL

8.1. TÉCNICAS COGNITIVAS

Las técnicas cognitivas de reducción de estrés son más eficaces en sujetos cuyo perfil de respuesta es predominantemente cognitiva.. Este tipo de técnicas persiguen modificar las evaluaciones erróneas o negativas respecto a las demandas o de los propios recursos del sujeto para afrontarlas, además de facilitar la reestructuración de los esquemas cognitivos.

Algunos hábitos o pensamientos distorsionados son bastante comunes y podemos identificarlos para así poder modificarlos. Vamos a presentar los más representativos para identificarlos y hacerles frente:

- **Inferencia arbitraria:** establecer conclusiones o convencerse de causas que han motivado el comportamiento de otras personas, sin tener datos o información suficiente de esa situación: *«No he conseguido el puesto que pedí, seguro que alguien está tratando de hundirme y me quieren despedir».*
- **Adivinación de pensamiento:** adivinar o inventar las causas por las que la otra persona se ha comportado de una manera determinada, sin

datos suficientes, sin fundamento. «*Si digo algo en la reunión van a pensar que sólo digo tonterías y me van a rechazar ...*».

· **Sobregeneralización:** sacar conclusiones sobre la capacidad o valía de una persona, casi siempre de uno mismo, a partir de datos vagos y poco exactos. A partir de ciertas conductas o hábitos de comportamiento establecemos un juicio global de una persona o de uno mismo, por ejemplo: «*no he sido capaz de contestarle a su crítica, soy un perfecto inútil*».

· **Magnificación:** *exagerar* el significado de un acontecimiento negativo o de un error, lo que hace que parezca todo peor de lo que es. «*Jamás me perdonaran que no haya estado en el día de la decisión de la empresa*», «*por haber llegado tarde no me tendrán en cuenta la próxima vez*».

· **Minimización:** contrario al anterior, disminuir el significado de un acontecimiento positivo, de un acierto o un logro personal. «*Es verdad que solucione la apertura del local, pero no sirvo para abrir el negocio*».

· **Imperativos:** Las personas se establecen reglas estrictas de comportamiento propias e incluso de otras personas. Cuando alguien no se comporta de acuerdo a ellas puede generar agresividad, por ejemplo: «*siempre hay que ser puntual...*», «*Tengo que hacerlo todo bien para que gane dinero*».

· **Pensamientos absolutos:** pensar en términos de todo o nada, blanco o negro, correcto o incorrecto.... este tipo de pensamiento dicotómico donde no existen posibilidades de graduación, sólo valores absolutos. Por ejemplo: «*No has sido capaz de solucionar todos los papeles del negocio en esta semana, eso es señal de que no sabes, eres un fracaso*».

· **Personalización:** se atribuye la responsabilidad de un suceso negativo a uno mismo, con independencia de los acontecimientos que rodean al evento. Por ejemplo: «*si no consigo 20 clientes en una semana es que no valgo para nada*».

· **Razonamiento emocional:** se considera que la forma en que sentimos o las emociones que experimentamos, son la realidad de lo que está sucediendo. Por ejemplo: «*si estoy sintiendo miedo de emprender un negocio, debe ser peligroso*».

Estos pensamientos o ideas irracionales pueden presentarse bajo cuatro formas fundamentales de distorsión:

1.- Autodiálogo y autoafirmaciones terroríficas: «*es terrible ...*», «*será*

horroroso ...», «puede ser catastrófico».

2.- Afirmaciones en términos de «debería ser...», «necesario que ...»

3.- Pensamientos de no aguantar, soportar o tolerar algo.

4.- Evaluación de la valía personal tomando como referentes a otros, lo que conlleva la autocondena, y el autodesprecio.

Es fácil que las personas con estos tipos de pensamientos perciban la realidad de forma distorsionada y ello les dificulte cualquier tipo de objetivo o meta personal, produciéndose una dificultad de adaptación al medio.

Para conseguir modificar la forma de interpretar la realidad o pensar acerca de un acontecimiento vamos a presentar la *técnica de reorganización cognitiva*, que consta de los siguientes pasos:

1.- Descripción objetiva del suceso: Describir el suceso de la forma más objetiva posible, destacando aspectos como: cómo sucedió, quién estaba presente, durante cuanto tiempo.

«Hoy víspera de fiesta en el supermercado del que soy encargada de sala, me han tenido que ayudar a solucionar un problema con un proveedor mientras yo estaba en caja mostrando como se utiliza el cobro de tarjeta».

2.- Descripción de las respuestas emocionales y de los comportamientos que han surgido de la interpretación de ese suceso: Es una descripción de cómo te has sentido y que comportamiento han aparecido durante el acontecimiento e incluso después.

«estoy indignada», «me siento con rabia e ira», «no como nada desde el suceso de la tienda».

3.- Ideas irracionales que han aparecido:

«Tengo que trabajar más deprisa mañana», «Hoy no voy a ser aceptada por mis jefes, he fallado», «Tengo que hacer todo bien para ser aceptada y considerada por las personas que me importan».

4.- Discusión de las ideas irracionales: este es el punto más importante del proceso. El objetivo que nos planteamos es ir analizando cada idea irracional, y sólo de una en una, para demostrarnos que son distorsionados y erróneos, que nos impiden alcanzar metas. Vamos a seguir los siguientes pasos para ayudarnos.

a.- Elegimos una idea irracional.

«Tengo que hacer todo bien para ser aceptada y considerada por las personas que me importan».

b.- ¿Qué razones hay que apoyen este pensamiento?, ¿Existe algún soporte real de esa idea?.

No existe nada que me diga que es verdad.

c.- ¿Qué evidencias disponemos de la falsedad de esa idea?.

«Todos los días trabajo bien, atiendo a todos los proveedores y realizo otras tareas, además no existe ninguna ley universal que me diga que debo hacer todo bien».

«¿Porqué tengo que considerar a las demás personas para evaluar mis actos?».

d.- Posibles efectos de mis pensamientos.

En realidad pensar de esta manera, no me está ayudando a vivir mejor, e incluso me está bloqueando la solución de situaciones. Tan solo hablo conmigo misma, interpreto erróneamente la realidad.

Si sigo pensando de esta manera voy a sufrir más ahogos en el pecho, voy a seguir sin comer y empeorando mi salud.

e.- Sustitución de estos pensamientos por otros más racionales o adaptativos:

Una vez detectados y analizados estos pensamientos tengo que utilizar algunas estrategias que me permitan pensar más racionalmente y adaptativamente.

- Autoafirmaciones o autoinstrucciones que generen cambios automáticos ante esos pensamientos: «solo es un pensamiento, además es estúpido», «no hay ninguna evidencia de que sea verdad lo que estoy pensando», «cada vez lo hago mejor...».

«voy consiguiendo más aciertos en mis situaciones de afrontamiento».

- Centrarse en evaluar de forma más positiva la situación: «que pasos he dado en esta situación que me ha permitido tener éxito», «¿qué cambios me ayudarán a realizar lo que antes no me atrevía?».

- Exageración de estos pensamientos: «es verdad soy inútil en el trabajo, en casa, cruzando la calle, cocinando, como amigo, ...»

Para conseguir el éxito con esta técnica ha que entrenarse en ella, en un principio sería mejor con lápiz y papel, hasta que se domine.

Práctica 1: Vamos a analizar las siguientes ideas irracionales intentando primero clasificarla y después modificarla:

Idea irracional	Situación	Sentimiento	Nivel ansiedad entre 1 y 10	Pensamiento alternativo
Mi amigo no quiere quedar conmigo para tomar café				
Mi jefe cree que no me esfuerzo				
Soy muy lento, debería trabajar más rápido				

Práctica 1: Vamos a analizar las siguientes ideas irracionales intentando primero clasificarla y después modificarla.

- **Establecer objetivos realistas.**
- **Intentar hacer más de lo que humanamente se puede** nos empujará más allá de nuestros límites y creará un estrés innecesario. Debemos dejar atrás objetivos idealistas y acercarnos al mundo real teniendo en cuenta nuestra capacidad y limitaciones.
- **Mantener** una expectativa realista de las relaciones que se tienen en el trabajo.
- **No hay nadie perfecto**, incluyéndose uno mismo. Siempre hay riesgo de conflictos, hay que aceptar las faltas de las otras personas y hay que ser más amable con uno mismo.
- **Practicar la asertividad**, aprender a decir «no». Ésta es una de las cosas más difíciles, ya que todo el mundo espera mucho de nosotros y nosotros intentamos satisfacer las expectativas de todos ellos. Decir no con educación y con una buena razón, no tiene que hacernos sentir culpables, ni hará que los demás se alejen de nosotros.
- **Hacer pausas y tomar descansos regulares.** Unos cuantos minutos de relajación con una taza de café, pueden hacer sentirnos mejor y dar fuerza para enfrentarnos al trabajo. Tomarse un día libre o unas pequeñas vacaciones extra pueden servir para regenerarnos. Todo el mundo tiene un límite para la cantidad de estrés que puede tolerar y no por eso nos tenemos que sentir culpables.
- **Salir del aburrimiento y la rutina.** Buscar nuevos desafíos e intentar huir de la rutina siempre es útil. Hacer las cosas de manera diferente proporciona una mayor libertad personal y autonomía.
- **Continuar con la formación.** Para mantenerse al día con los nuevos adelantos en nuestra profesión podemos hacerlo por medio de cursos de formación continua, congresos y revistas; así ganaremos en conocimientos y los podremos aplicar a nuestra asistencia.
- **Tomar las cosas con más distancia.** Esto puede ayudarnos mucho, sobretodo cuando nos implicamos en exceso con ciertas tareas en nuestro trabajo. También es importante no llevarse el trabajo a casa («dejar el uniforme en el lugar de trabajo»).
- Establecer una «**rutina de descompresión**». Poner un ejemplo.

- **Participar en alguna actividad después de la jornada laboral**, tomarse una bebida en una cafetería, practicar algo de ejercicio, incluso ir caminando hasta casa si fuese posible, ayudará a olvidarse del trabajo y a relajarse, para no descargar la tensión con la familia y los amigos.

- **Conocerse a sí mismo.**

- **Analizar las propias reacciones y reflexionar** sobre el porqué de ellas es importante. El autoanálisis debe ser constructivo, aprender de nuestros errores no significa una autocondena sino un paso hacia el crecimiento personal. Es esencial acentuar nuestros aspectos positivos, pensar de vez en cuando en nuestros éxitos y gratificaciones personales que obtenemos con nuestro trabajo, puede contrapesar las frustraciones y fracasos.

- **Aprender a relajarse y a descansar:** muchos síntomas del estrés son psicósomáticos. Aprender a relajarse físicamente y mentalmente puede ser de gran ayuda. Para eliminar los síntomas no sólo es necesario la relajación sino identificarlos y tratarlos.

Hay muchas técnicas como la respiración abdominal, el automasaje que puede contribuir a eliminar la tensión muscular, y la relajación progresiva que puede favorecer el sueño y disminuir los niveles de ansiedad.

Práctica 2: Relajación progresiva de Jacobson.

Ahora vamos a realizar una técnica de relajación que nos será muy útil en momentos de tensión excesiva, ansiedad, insomnio, depresión, fatiga y siempre que queramos relajarnos. La relajación progresiva de Jacobson está basada en la premisa de que las respuestas del organismo a la ansiedad provocan pensamientos y actos que comportan tensión muscular. La relajación muscular profunda reduce la tensión fisiológica y es incompatible con la ansiedad: El hábito de responder de una forma anula el hábito de responder de la otra.

El tiempo necesario para su entrenamiento es de una a dos semanas, a razón de sesiones de 15 minutos diarios. Se recomienda el uso de una grabadora para su práctica y en el fondo de las palabras una música suave y relajante.

Procedimiento básico: póngase en una posición cómoda, cierre los ojos y deje el cuerpo libre de tensiones. Cierre el puño derecho y apriételo más y

más fuerte, observando la tensión que se produce al hacerlo. Manténgalo cerrado y fíjese en la tensión que se ha desarrollado en el puño, en la mano y en el antebrazo. Ahora libere la tensión. Sienta la flacidez de su mano derecha y compárela con la tensión que sentía hace unos segundos. Repita de nuevo el proceso con su mano izquierda y por último hágalo con las dos manos a la vez.

Ahora doble los codos y tense los bíceps. Ténselos tanto como pueda y repare en la sensación de tensión. Relájese y estire los brazos. Déjelos relajados y observe la diferencia.

Dirija su atención hacia la cabeza. Arrugue la frente tanto como pueda y desarrúguela. Imagínese como toda la piel de su frente y de su cabeza entera se ha ido estirando hasta ponerse completamente lisa, en el momento en que se ha sentido relajado. Ahora frunza el entrecejo e intente sentir cómo las venas se extienden por la frente. Relájese y deje que la frente se ponga de nuevo lisa. Ahora cierre los ojos y apriételos fuertemente. Observe la tensión. Relájelos y déjelos cerrados suavemente. Ahora cierre la mandíbula, apretando con fuerza; note la tensión que se produce en toda la zona. Libérela. Una vez relajada, notará que los labios estarán ligeramente separados. Aprecie el contraste real que hay entre el estado de tensión y el de relajación. Ahora apriete la lengua contra el techo de la boca, es decir, contra el paladar. Observe el dolor que se produce en la parte posterior de la boca. Relájese. Ahora apriete los labios haciendo con ellos una «O». Relájelos. Observe cómo su frente, sus ojos, su mandíbula, su lengua y sus labios están, en este momento, relajados.

Desplace la cabeza hacia atrás tanto como pueda, sin hacerse daño. Observe la tensión que aparece en el cuello. Gírela hacia la derecha y fíjese en que se ha desplazado el foco de tensión; ahora gire hacia la izquierda. Enderece la cabeza y muévala ahora hacia delante, apretando la barbilla contra el pecho. Observe la tensión que siente en la nuca. Relájese dejando que la cabeza vuelva a una posición natural. Ahora encoja los hombros. Encójalos hasta que la cabeza le quede hundida entre ellos. Relájelos. Ahora bájelos y sienta como la relajación se extiende al cuello, nuca y hombros; relajación pura, más y más profunda.

Dé a su cuerpo entero la oportunidad de relajarse. Sienta la comodidad y la dureza. Ahora inspire y llene de aire los pulmones. Sostenga la respiración. Observe la tensión que se produce. Ahora espire haciendo que el tórax se deshinche y relaje, dejando que el aire vaya saliendo poco a poco.

Continúe relajándose haciendo que la respiración se produzca de una forma espontánea y agradable. Repita esto varias veces, observando como la tensión va desapareciendo de su cuerpo a medida que el aire va siendo espirado. Ahora tense el estómago y manténgalo así. Note la tensión y luego relájese. Ahora coloque una mano en esta región. Respire profundamente apretando la mano contra la pared del estómago. Aguante y luego relájese. Perciba la diferencia que se produce al soltar el aire. Ahora arquee la espalda sin llegar a hacerse daño. Mantenga el resto del cuerpo tan relajado como pueda. Concentre su atención en la parte más baja de la espalda. Ahora relájese más y más profundamente.

Tense la nalgas y los muslos. Para ello, contraiga los músculos apretando con los talones hacia abajo, tan fuerte como pueda. Relájese y sienta la diferencia. Flexione los dedos de los pies con fuerza para que se tensen las pantorrillas. Estudie la tensión que se produce. Libérela. Ahora extienda con fuerza los dedos dirigiendo las puntas hacia arriba y sentirá con ello la contracción de los músculos de las espinillas. Relájese otra vez. Sienta la sensación de pesadez en la parte más baja del cuerpo, a medida que la relajación se va haciendo profunda. Relaje los pies, los tobillos, las pantorrillas, las espinillas, las rodillas, los muslos y las nalgas. Luego deje que la relajación se extienda hasta el estómago, hasta la región lumbar y el tórax. Deje que se extienda más y más. Siéntala en los hombros, en los brazos y en las manos. Más y más profundamente. Sienta la sensación de laxitud y relajación en el cuello, en la mandíbula y en todos los músculos de la cara.

Llegado a este nivel profundo de relajación, le aconsejamos imaginarse a sí mismo en un lugar tranquilo y sosegado en el cual puede disfrutar plenamente de dicha sensación.

Práctica 3: La inoculación del estrés.

Una vez que hemos aprendido a relajarnos vamos a utilizar una técnica más específica de afrontamiento del estrés que enseña cómo afrontar y relajarse ante una amplia variedad de experiencias estresantes.

La inoculación del estrés incluye aprender a relajarse utilizando la respiración profunda y la relajación progresiva, de modo que cada vez que se experimente estrés, donde y cuando sea, se pueda relajar la tensión.

Procedimiento Básico:

1.- Elaborar una lista personal de situaciones de estrés y ordenarla verticalmente desde los ítems menos estresores hasta los más estresantes. Después se aprenderá a evocar cada una de estas situaciones en la imaginación y cómo relajar la tensión mientras se visualiza claramente la situación estresora. Para esta primera parte se pueden utilizar las situaciones estresantes del registro número 1.

2.- Crear un arsenal propio de pensamientos de afrontamiento del estrés, los cuales se utilizarán para contrarrestar los antiguos pensamientos automáticos habituales. Para este paso se pueden revisar la discursión de ideas irracionales vistas en el apartado de técnicas cognitivas.

3.- Utilizar las habilidades de relajación y de afrontamiento «in vivo» para ejercer presión sobre los hechos estresores que se consideran perturbadores mientras se respira profundamente, aflojando los músculos y utilizando pensamientos de afrontamiento al estrés.

8.2. EL COMPAÑERISMO Y LA SOLIDARIDAD EN EL TRABAJO

En situaciones de agotamiento, la familia es el sistema de apoyo natural, el grupo primario, pero casi siempre es más útil la ayuda de los propios compañeros de trabajo, ya que ellos cuentan con experiencias similares.

Los compañeros pueden ayudar a disminuir la tensión emocional y orientarnos a afrontar la situación desde otra perspectiva más eficaz.

8.3. ¿CÓMO PODEMOS AYUDAR A LOS COMPAÑEROS QUE ESTÁN EN ESTA SITUACIÓN?

· Estableciendo una **relación de apoyo**, tanto emocional («contar las penas») como físico (ayudándonos a realizar tareas que nos resultan estresantes), como ayudando a salir de una situación difícil.

· Poniéndonos en **el mismo nivel de la otra persona**, escuchándole activamente, haciéndole preguntas. Esto puede ayudarle a expresar los sentimientos y preocupaciones y a ver la situación desde otra perspectiva.

· **Aceptando** lo que la persona tiene que decir sin emitir juicios de valor, que exprese sus frustraciones y sentimientos, dejando que la actitud optimista salga por sí sola.

· **Dar ánimos y reconocer a los demás el trabajo bien hecho**, ya que es una buena costumbre que se debe fomentar y que ayudará a crear un ambiente de compañerismo y solidaridad.

8.4. GRUPOS DE APOYO

Existen otras opciones a la hora de obtener ayuda cuando una persona se encuentra “estresada”, estos son los grupos de apoyo. La mayoría están dirigidos por un especialista en Salud Mental, que guían al grupo en sus discusiones relacionadas con las inquietudes suscitadas en el trabajo.

Estos grupos se basan en la sinergia (personas en la misma situación), proporcionando sensaciones como la de ser aceptado, valorado, comprendido, estimado, así como la sensación de pertenencia. También ayudan a poseer una identidad social y constituyen una fuente de información, de servicios y de ayuda material.

8.5. EL ENTORNO LABORAL

El lugar de trabajo también influye en la aparición del estrés. La decoración, la arquitectura, hilo musical e incluso el silencio pueden aportar un ambiente tranquilo que favorezca el trabajo.

Con más personas y más medios se reduciría el riesgo muchas veces de llegar a una situación de este tipo, aunque muchas veces no es posible y será conveniente analizar las formas de mejorar los recursos disponibles.

8.6. EL DIRECTIVO/EMPRENDEDOR

El responsable del equipo de trabajo juega un papel importante en la prevención del estrés. Este puede mejorar la salud mental del empleado fomentando así entendimiento, el autocontrol y por consiguiente su capacidad para trabajar de una manera efectiva. Esta relación de ayuda cumple varias funciones orientadas a la prevención del estrés, ya que proporciona una oportunidad para dar consejo, ofrecer confianza, mejorar la comunicación, aliviar la tensión emocional, clarificar los pensamientos y facilita la orientación.

El directivo/empresario debe sensibilizar al personal sobre los riesgos del estrés profesional, indicando factores problemáticos como situaciones de excesiva tensión emocional, y poniéndoles en guardia ante señales de peligro como los comportamientos o cambios de conducta relacionados con el estrés. La valoración de la satisfacción en el trabajo del personal que tiene a su cargo para identificar los problemas y poderlos solucionar, es importantísima, ya que mejorará la calidad del trabajo y de los cuida-

dos.

9. CONCLUSIONES

El estrés laboral puede afectar a la actividad y rendimiento del trabajador. Puede tener graves consecuencias, tanto a nivel personal, como a nivel profesional.

Las personas tenemos unos límites y debemos aceptarlos, no existe la perfección sino las cosas bien hechas. Cuando nos sintamos desbordados tanto físicamente como emocionalmente debemos pedir ayuda.

El compañerismo y la solidaridad son muy importantes. Los compañeros nos pueden ayudar y orientarnos para afrontar la situación desde otro punto de vista.

Las instituciones y los responsables de los equipos de trabajo deben promover la prevención del estrés entre la plantilla.

10. BIBLIOGRAFÍA

Lazarus, R. S. y Salkaam, S (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona. Ediciones Roca. S.A.

Davis, M.; McKay, M. y Fanining (1988). *Técnica cognitiva para el tratamiento del estrés*. Barcelona. Ediciones Roca. S.A.

CAPÍTULO VIII

MADURACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL PARA EL ÉXITO

Enrique Trejo López y Ana Isabel Carrasco

1. INTRODUCCIÓN

La maduración y desarrollo personal para el éxito es un tema ampliamente generalizable a cualquier aspecto de nuestra vida. En cualquier ámbito que analicemos de ésta podremos observar que nos comportamos con una actitud u otra dependiendo de las ambiciones de éxito que nos suscite dicho ámbito. Es por esto, que consideramos que dentro del ámbito laboral, y más en concreto cuando nos planteamos crear una empresa, el desarrollo personal hacia el éxito es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales que nos proponamos.

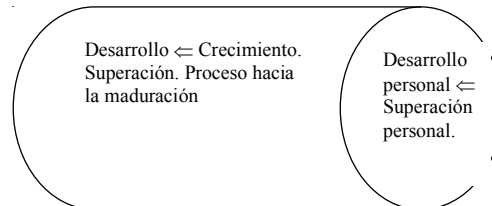
Para culminar con éxito el proceso de creación de una empresa necesita ir acompañado de interés, afán de superación, confianza en las posibilidades de uno mismo, conocimiento de las capacidades personales y sobre todo de mucha decisión. Todo ello aderezado de ilusión por empezar algo nuevo, trabajo y ganas de éxito personal. Pues bien, esta es la razón de este módulo dentro de este curso, ya que el objetivo principal de este módulo es despertar el espíritu emprendedor del alumnado adoptando una dirección personal hacia el éxito.

La mejor forma de desarrollar el espíritu emprendedor es partiendo de una actitud positiva hacia el desarrollo personal confiando en las posibilidades de uno mismo en la búsqueda del éxito en nuestra vida.

1.1. OBJETIVOS

- Despertar el espíritu emprendedor del alumnado.
- Aprender a trabajar con metas.
- Promover la inquietud por el desarrollo personal y el éxito.
- Favorecer la autorreflexión sobre nuestros procesos meta-cognitivos.

2. QUÉ ES EL DESARROLLO PERSONAL



Toda persona nace con un potencial humano, esto quiere decir que todos tenemos la posibilidad de llegar a conseguir logros de la índole que sean. El desarrollo personal es el afán de superación que nos motiva a avanzar hacia delante. Para buscar nuestro desarrollo personal debemos plantearnos dos preguntas clave:

1. ¿Qué quiero hacer?, ¿Es posible?, ¿Estoy preparado?, ¿Hay oportunidades?.
2. ¿Cómo voy a conseguirlo?, ¿Qué tengo que hacer para conseguir mis objetivos?.

Cuando nos fijamos un objetivo siempre nos encontramos con dificultades que nos hacen las cosas más complicadas y menos accesibles. Nuestra reacción ante estas dificultades va a ser decisiva para la consecución de nuestras metas. Es bueno aprender a reaccionar positivamente a las dificultades y aprender a superarlas.

Muchas personas padecen de depresión, frustración, sentimientos de inferioridad, tristeza, apatía, etc. porque no encuentran sentido a su vida. Han perdido la ilusión y la esperanza de conseguir las cosas que realmente les gustan, hasta el punto que ya ni siquiera lo intentan.

Muchos de ellos se han acomodado a un trabajo que no les gusta, una pareja a la que no soportan o una ciudad que les estresa, pero lo peor de todo es que probablemente muchos de ellos hayan perdido su afán de superación personal, han estancado su desarrollo personal. Quizás porque no sepan cuáles son sus metas en la vida, o quizás porque incluso conociéndolas las han abandonado.

Cuando hablamos de metas en la vida hablamos de trabajo, tiempo libre, amor de pareja, la familia, las amistades, etc.

La persona que busca y trabaja por su desarrollo personal tiende a equilibrar todos estos aspectos de su vida (personal, profesional y de relación con los demás).

Hay que pensar que la vida sólo se vive una vez y que podemos decidir hacer en ella cosas que nos gustan o cosas que no nos gustan. En nosotros está la decisión.

Aquella persona que desee desarrollarse personalmente ha de trabajar en las cosas que realmente quiere y ahora, porque si no lo hará nunca.

Para obtener resultados vamos a necesitar de una actitud positiva y de mucho esfuerzo.

El desarrollo personal es una preparación psicológica para emprender y conseguir nuestros proyectos en la vida, mejorando sustancialmente nuestra calidad de vida.

El desarrollo personal es acción. Todos podemos ser, tener o hacer cualquier cosa que nos propongamos en la vida si realmente estamos dispuestos a realizar ese esfuerzo.

El desarrollo personal es un reto personal que consiste en potenciar nuestros puntos fuertes y superar nuestras propias limitaciones, que en muchas ocasiones son el resultado de las decisiones que hemos ido tomando a lo largo de nuestra vida.

Para motivarnos hacia la superación personal debemos recordar que existen muchas oportunidades y que éstas servirán a la persona que sepa lo que quiere y que esté preparada para aprovecharlas.

3. ÉXITO

La palabra éxito puede tener muchos significados, seguramente para cada persona hay determinados aspectos de la vida que cobran más importancia que otros. Cuando hablamos de éxito ampliamos el término a todo un conjunto de cosas que afectan a la salud, el trabajo, las relaciones, el amor, la familia, el dinero, etc.

Los elementos que componen el éxito son necesidades que tienen las personas. Hay quien define el éxito como la situación en que se tienen cubiertas todas las necesidades.

De forma muy resumida el éxito es la felicidad.

3.1. COMPONENTES DEL ÉXITO

Los elementos necesarios para alcanzar el éxito son:

- **Serenidad:** tranquilidad, libertad de temores, satisfacción, paz. La

serenidad es el ingrediente más importante para el éxito. Hay un proverbio chino que dice:

*«Si pierdes dinero, no has perdido nada,
si pierdes la salud, has perdido algo,
pero si pierdes la paz, lo has perdido todo».*

· **Salud y energía:** no podemos buscar el éxito a costa de nuestra salud. Necesitamos vitalidad, un tono positivo que nos incite a la acción. Sin acción no hay vida.

Existe relación entre la serenidad, la salud y la energía. Se sabe que nuestro estado mental influye en nuestro cuerpo (trastornos psicosomáticos). Un buen nivel de serenidad contribuirá a aumentar nuestro nivel de salud y energía y así a pesar de estar tranquilos, seremos capaces de realizar actividades que exijan un alto grado de esfuerzo o energía.

Con niveles altos de excitación caeríamos en el estrés perdiendo la serenidad y bajando el rendimiento en cualquier área de la vida. También hemos de cuidar nuestro cuerpo.

· **Las relaciones afectivas:** capacidad de establecer relaciones a largo plazo con otras personas constituyendo una fuente de satisfacción personal. Esencial para el propio equilibrio psicológico.

Debemos entregarnos a otras personas, amar y ser amados. Aquellas personas con relaciones afectivas positivas disfrutan más de la vida y su rendimiento en otras áreas es mayor.

La mayoría de los problemas que tenemos en la vida son influencia de relaciones afectivas negativas. La cantidad y calidad de nuestras relaciones con los demás es un claro indicio de cómo nos va en la vida y esto afecta a la serenidad, a la salud y a la energía.

· **La libertad económica:** aspecto sobrevalorado en nuestra sociedad. Para hacer muchas cosas necesitamos dinero, pero es importante que tengamos la capacidad de generar nuestros propios ingresos para no depender de nadie.

Libertad económica significa tener el dinero suficiente para no pensar en él y dedicar nuestros esfuerzos a cosas superiores.

· **Valores:** estos valores suponen tener unas metas e ideales dignos que aportan un significado a nuestra vida. Todos necesitamos creer en lo que hacemos, comprometernos, participar, poner entusiasmo. Cuando

no sabemos por qué hacemos las cosas, cuando no tenemos unos valores que sustenten nuestras acciones, entonces falla nuestra motivación.

Es muy importante tener objetivos que sean consecuentes con nuestros propios valores, si no lo hacemos así, entramos en el juego de la doble moral, hacemos cosas en las que no creemos, jugamos a la hipocresía.

· **Autoconocimiento:** comprenderse a sí mismo, saber cuáles son nuestras verdaderas motivaciones, nuestros puntos fuertes y débiles. Para ello hay que ser honesto con uno mismo, ver la realidad y no querer engañarse.

El autoconocimiento es un proceso que no acaba nunca; nuestros pensamientos, nuestras acciones y el mundo están siempre cambiando.

· **La autorrealización:** autorrealizarse significa que uno se está convirtiendo en todo lo que uno es capaz de ser, es la sensación de que uno está progresando por el buen camino, uno siente que está satisfecho con su vida. (Maslow).

Las personas autorrealizadas viven la vida como un reto en donde siempre pueden dar mucho más, es, en definitiva, el afán de superación aplicado a uno mismo.

La autorrealización es el resultado de tener unas metas e ideales dignos, tener buenas relaciones afectivas, contar con un elevado grado de autoconocimiento, tener salud, energía y serenidad.

El éxito en la vida siempre viene y se va, no es un lugar a donde se llega, más bien es una forma de vida, porque siempre hay una sensación de que no lo hemos conseguido todo, de que la vida es incompleta y eso nos mueve hacia delante.

3.2. PRINCIPIOS MENTALES DEL ÉXITO

Los siete principios fundamentales para el funcionamiento de nuestra mente, que juegan un papel decisivo en nuestra vida y que funcionarán independientemente de lo que pensemos sobre ellos son los siguientes:

1.- Principio de control: el locus de control interno supone la sensación de que uno domina su propia vida, que uno va hacia donde quiere ir, está satisfecho consigo mismo, tiene sentimientos positivos sobre sí mismo. Por el contrario, el locus de control externo supone la sensación de que algo ajeno le controla, le cuesta tener pensamientos positivos sobre sí mismo, porque su control lo tiene algo externo.

Si reflexionamos, observamos que las partes de la vida que controlamos son aquellas en que nos sentimos felices. Así, las personas con un foco de control interno muy marcado obtienen más logros, creen en ellas mismas, tienen más éxitos. Son personas más felices.

Para desarrollar el control interno hay que comprender que éste se inicia en nuestros pensamientos. Los pensamientos y los sentimientos determinan las acciones. Entonces, si desarrollamos pensamientos y sentimientos positivos hacia las cosas, estaremos mejor preparados para conseguir nuestros objetivos (ir de viaje, concertar una cita, cambiar de trabajo, declararse a una chica, etc.). El principio de control ayudará a conseguir las metas que nos hallamos puesto.

2.- Principio del accidente: todo lo que pueda salir mal saldrá mal, ano ser que se planifique lo contrario y se haga algo por evitarlo. La postura pasiva no mejora la situación actual.

Postura pasiva ante este principio: «las cosas son así, hay que conformarse». Son personas que no elaboran planes, caen en el inmovilismo, en el conformismo, piensan que no pueden hacer nada por cambiar.

Postura activa ante este principio: «mi futuro depende de lo que yo haga ahora». Son personas que se rebelan, que luchan por cambiar las cosas, que tienen objetivos y metas en su mente.

3.- Principio de causa y efecto: para cada efecto en la vida hay una causa específica. La felicidad o la ausencia de ella son el resultado de causas y efectos. Este principio da una sensación total de control. Es lo contrario de ir a la deriva. Es el punto de partida para comprender por qué conseguimos las cosas.

«Cosecharás lo que siembres». Si creemos que todo sucede por un motivo, podremos identificar las causas y duplicarlas o anularlas con plena libertad cuando queramos.

Los pensamientos son causas. Los pensamientos que tengamos sobre las situaciones determinarán cómo vemos las cosas. Si deseamos cambiar algo en la vida, lo primero que hay que cambiar son nuestros pensamientos.

4.- Principio de la creencia: lo que creamos con auténtico sentimiento es lo que se convierte en nuestra propia realidad. Se convierte en realidad porque uno siempre actuará de manera coherente con sus creencias.

Si creemos en una determinada cosa, entonces filtraremos la realidad y

sólo dejaremos pasar las partes coherentes con nuestras creencias. No querremos ver ciertas cosas y por ello cada persona hace una interpretación única de la realidad.

Si modificamos nuestras creencias modificamos nuestra realidad.

Cada uno de nosotros tiene unas creencias por medio de las cuales se autolimita. La mayoría de las limitaciones son ficticias, no existen en la realidad, son limitaciones de origen emocional que con el paso del tiempo, al no desarrollarlas y creernos una y otra vez que no servimos, acaban por convertirse en nuestra realidad.

Para conseguir los objetivos que queramos debemos poner en duda esas creencias que nos autolimitan y deshacernos de ellas, hacer como si no existieran.

5.- Principio de la expectativa: lo que esperes es lo que obtendrás, no lo que desees, sino lo que creas que va a suceder.

Nuestra forma de pensar acerca de cómo van a salir las cosas se convierte en nuestra propia profecía que llega a cumplirse.

Las expectativas de cada uno tienen efecto sobre uno mismo y sobre las demás personas, aunque se basen en informaciones falsas. (Rosenthal).

Este principio está directamente relacionado con el de las creencias.

6.- Principio de la atracción: somos un imán viviente que atraemos inevitablemente a nuestra vida a personas y circunstancias que están en armonía con nuestros pensamientos dominantes. Lo que pensamos de manera dominante es lo que atraemos hacia nosotros, por eso es importante centrar nuestra atención en las cosas que queremos y no en las que no queremos. Así atraeremos a personas que están en armonía con nuestra forma de pensar y a medida que vamos dominando todos los principios anteriores, este principio trabajará más a nuestro favor.

7.- Principio de las correspondencias: nuestro mundo exterior es un reflejo de nuestro mundo interior y a su vez, lo que sucede dentro es un reflejo de lo que sucede fuera. Un claro ejemplo de esto se ve en las relaciones personales. Uno puede ver lo sana que es su personalidad observando las relaciones que le rodean.

Cuando uno se siente bien en su interior, sus relaciones transcurren con suavidad y armonía.

Si deseamos éxito en el exterior, primero hay que tener éxito en el interior.

Si queremos gustar a los demás, primero tenemos que gustarnos a nosotros mismos.

Si queremos cambiar el mundo exterior, primero hay que cambiar el mundo interior.

Hay gente desgraciada que quiere cambiar el mundo exterior que no pueden controlar y dejan que su mundo interior siga en desorden.

Según vayamos cambiando el interior, iremos cambiando el exterior.

4. MADUREZ

Mientras somos niños estamos en una etapa en la que somos completamente dependientes y al ser así nos acostumbramos a buscar los motivos de las cosas en nuestro exterior.

Según nos hacemos adultos, si no aprendemos lo contrario, conservaremos esta dependencia y añoraremos lo que se conoce como pseudo–seguridad de la infancia; ese periodo de la infancia en el que alguien nos cuida, nos da de comer y nos viste, nos proporciona un hogar y un colegio, etc.

En ese periodo no hay que preocuparse porque alguien se ocupa de todo. Cuando llegamos a la escuela allí también hay alguien que se ocupa de nosotros, y si nos descuidamos llegamos al mundo del trabajo donde una vez más alguien se ocupa de nosotros. Siempre hay alguien ajeno a nosotros en última instancia que se responsabiliza de nosotros.

Hay un momento en la vida de toda persona en donde uno tiene que enfrentarse con la situación de que es responsable de su vida. Ese es un momento clave en donde hay que dar un gran salto... un gran salto que le permitirá a uno entrar en el mundo de la madurez.

Imaginemos un abismo enorme. A un lado la tierra de la infancia, en donde uno depende de los demás, donde no corre riesgos personales porque siempre está protegido. En el otro lado la tierra de la madurez, en donde uno es responsable de su vida, donde uno corre riesgos reales que dependen de uno mismo. Cada uno de nosotros tiene que tomar la decisión de dar ese salto.

Si decidimos no saltar permaneceremos en la tierra de la infancia para siempre.

Si decidimos saltar podremos crecer y desarrollar nuestra plena capacidad como seres humanos. Este salto a veces viene impuesto por las circunstancias y otras veces se hace de forma progresiva, pero siempre hay un momento en el que nos damos cuenta de que somos completamente responsables de

nuestra vida, que somos los responsables de nuestro destino y que empezamos a construir nuestro futuro.

Algunas personas no quieren dar el salto y se casan con alguien que les cuida, buscan un trabajo sin responsabilidades, dicen que no han podido disponer de medios económicos, o que han vivido en una época de dificultades económicas.

Cuando uno decide tomar sólo algo de responsabilidad lo normal es que se falle, uno se responsabiliza o no se responsabiliza. Si saltamos con poco impulso caemos por ese abismo al valle de las excusas. Las excusas impiden avanzar y debilitan.

Buscar excusas para justificar nuestros fracasos es fatal para el éxito, para conseguir metas.

El primer paso para asumir la responsabilidad es olvidarse de las excusas, no hay excusas que valgan.

Nosotros somos quienes decidimos madurar o no, es decir, asumir responsabilidades o no, pero si queremos desarrollar nuestro potencial humano al máximo hemos de hacerlo.

La vida es una sucesión de retos, dificultades y obstáculos que hemos de afrontar.

La diferencia entre las personas que les va bien y las que les va mal no son los problemas, porque todo el mundo tiene problemas (en muchos casos más serios de lo que podemos imaginar). La diferencia está en las respuestas que damos a los problemas.

Cada persona crece como ser humano en la medida en que hace frente a los retos que se le presentan, en la medida en que responde con eficacia a los problemas que se le plantean, sin excusarse.

Si decidimos hacer frente a los grandes retos de la vida, debemos empezar a hacer frente a los pequeños retos de todos los días. Para ello hay que aceptar responsabilidades, negarse a buscar excusas y seguir adelante.

«Si algo ha de cambiar, sólo depende de mí».

Si queremos que nuestra vida cambie somos nosotros quienes hemos de hacerla cambiar. El punto de partida hacia el éxito, hacia nuestras metas, consiste en la aceptación sin reservas de una responsabilidad completa e incondicional.

5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

A la persona que ha progresado significativamente en un determinado ámbito la consideramos inteligente (al menos en ese ámbito). Podríamos decir entonces que una persona es inteligente en un ámbito cuando tras superar las dificultades, llega a desarrollar su máximo potencial en ese ámbito.

Así, si el tema que tratamos es el desarrollo personal, deberemos pensar que una persona que supere las dificultades que la vida le plantea y consiga sacar su máximo potencial humano en ella, será una persona inteligente. Pero ¿de qué tipo de inteligencia estamos hablando?.

A lo largo de la historia de la psicología se ha relacionado el término inteligencia con lo que ahora llamamos inteligencia académica o cognoscitiva.

En la actualidad existen muchas posturas acerca de la inteligencia, pero la mayoría de ellas se decantan por una definición de inteligencia como capacidad de adaptación al medio, a las circunstancias y a la situación del sujeto en cada momento.

Para ello, autores como Gardner hablan de siete tipos de inteligencia, dos de las cuales, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal se encuentran en estrecha relación con el desarrollo personal de cada individuo.

Gardner afirmó que hay inteligencias emocionales claves para el éxito en la vida que son la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

A principio de los 90, los psicólogos Salovey y Mayer acuñaron para el concepto de inteligencia interpersonal e intrapersonal el nombre de inteligencia emocional.

La inteligencia de una persona no se compone únicamente de la inteligencia académica, sino que también entra en juego con mucha importancia la inteligencia emocional.

Mientras que la inteligencia académica no nos asegura ningún éxito, la inteligencia emocional es la que nos va a aportar esas cualidades para ser seres humanos y para conseguir lo que uno quiere en la vida. Madurar emocionalmente es un proceso que dura toda la vida, una parte hermosa del potencial humano.

5.1. COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional está compuesta de:

- Capacidades.
- Habilidades.

- Emociones.
- Personalidad o temperamento.

Las cinco capacidades que componen la inteligencia emocional son:

- Reconocer las propias emociones.
- Saber manejar las propias emociones (autocontrol).
- Utilizar el potencial existente.
- Saberse poner en el lugar de los otros (empatía).
- Crear relaciones sociales (sincronía emocional).

Salovey y Mayer defienden que las cualidades descritas por ellos pueden aprenderse y desarrollarse. La atención es la base para la gestión de las propias emociones y un trato consciente con las otras personas. Este es un esfuerzo que vale la pena, puesto que la competencia emocional influye en todos los ámbitos clave de la vida. Entre las cualidades emocionales que pueden tener éxito en la vida destacan:

- La empatía.
- La expresión y comprensión de los sentimientos.
- El control de nuestro genio.
- La capacidad de adaptación.
- La simpatía.
- La capacidad de resolver problemas de forma interpersonal.
- La persistencia.
- La cordialidad.
- La amabilidad.
- El respeto.

Habilidades que componen la inteligencia emocional: (Hatch y Gardner)

- Organización de grupos: movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas.
- Negociar soluciones: Impidiendo la aparición de conflictos.
- Conexiones personales: Favorece el contacto con los demás, facilita el conocimiento y respeto por sus sentimientos y sus intereses y permite el dominio del arte de las relaciones.
- Análisis social: ser capaces de detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas.

El conjunto de todas estas habilidades constituye la materia prima de la inteligencia interpersonal, el ingrediente fundamental del éxito social. No obstante, estas habilidades han de estar equilibradas con una clara sensación de los propios sentimientos, porque el éxito en la vida está en el equilibrio de todo nuestro yo (yo personal y yo social).

Las emociones dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar. Algunas de ellas son: ansiedad, temor, alegría, tristeza, deseo, amor, instinto de supervivencia, odio, enfado, etc.

Otros aspectos claves de la inteligencia emocional son:

- **El temperamento:** que es la disposición personal que cada uno tiene para reaccionar ante la vida con un registro positivo o negativo.
- **El autocontrol:** que es la capacidad para identificar y controlar nuestros impulsos y emociones.
- **La empatía:** que es la capacidad de ponerse en el lugar de otro o poder imaginar lo que siente otro.
- **La sincronía emocional:** que es la capacidad que algunas personas tienen para conectar con la gente (líderes políticos).
- **El carácter y la personalidad.**

Daniel Coleman en 1995 con su planteamiento de «Fría Razón» en su best-seller «Inteligencia emocional» sorprendió a las personas de nuestros tiempos, pero no al sentido común. En él habla del cociente emocional (CE). Lo considera sinónimo de inteligencia emocional pero no es medible como el CI asociado a la inteligencia cognoscitiva.

La distinción más importante entre CE y CI es que el CE no lleva una carga genética tan marcada, por lo que la naturaleza no incide para determinar las posibilidades de éxito en la vida. Por ello la inteligencia debe abarcar más ámbitos que la capacidad de abstracción, la lógica formal, la comprensión de complejas implicaciones y amplios conocimientos generales. También debe incluir méritos como la creatividad, el talento para la organización, el entusiasmo, la motivación, la destreza psicológica y las actitudes humanitarias, cualidades emocionales y sociales, lo cual hace referencia al carácter y la personalidad.

5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MENTE EMOCIONAL

Los seres humanos tenemos dos mentes, una mente que piensa (mente racional) y otra que siente (mente emocional) y estas dos formas de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.

La mente racional es la comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de reflexionar. Establece conexiones lógicas entre causa y efecto.

La mente emocional es más veloz, más impulsiva y más poderosa que la mente racional. Se pone en funcionamiento sin detenerse apenas. Es asociativa, considera a elementos que simbolizan una determinada realidad como si se tratara de esa misma realidad (por eso las cosas son como las percibimos, no como son en realidad).

La reacción emocional asume el poder en aquellas situaciones urgentes que tienen que ver con la supervivencia, porque su función es movilizarlos para hacer frente inmediatamente a una urgencia. También existen emociones que vienen cuando uno las evoca (actor-llanto).

Estas dos mentes constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados. Habitualmente existe un equilibrio entre ambas, pero cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional.

La inteligencia emocional tiene dos niveles:

- Nivel consciente.
- Nivel inconsciente.

La mayoría de nuestra vida emocional es inconsciente y nuestros sentimientos no siempre logran cruzar el umbral de la consciencia, pero nuestra inconsciencia tiene un poderoso impacto en nuestra percepción e interpretación de las situaciones.

Mientras que la mente consciente es objetiva e introduce información en nuestro cerebro, compara con los datos que ya tiene, analiza y toma decisiones; la mente subconsciente es subjetiva y está activada por emociones.

En el subconsciente se encuentra el autoconcepto de uno mismo, los temas que son importantes para nosotros, nuestros deseos, nuestras experiencias y reacciones previas a dichas situaciones, etc. Una de las funciones del subconsciente es hacer que nuestro comportamiento sea consecuente con nuestro comportamiento previo.

El subconsciente se rige por una serie de principios:

- **Principio de la actividad subconsciente:** lo que metamos en el subconsciente es lo que éste elaborará para llevarlo a la realidad y hacer que todas las palabras y acciones sean consecuentes con la información introducida.

- **Principio de la concentración:** todo aquello en lo que nos centremos, será. Cuanto más pensemos desde el consciente hacia el subconsciente, mayor será la capacidad mental dedicada a pensar en esa idea, hasta que llegue un momento en que si se piensa en algo sin parar, no pensaremos en nada más.

- **Principio de la sustitución:** la mente consciente tiene una capacidad limitada de concentración en positivo o negativo. Si queremos eliminar un pensamiento negativo hay que sustituirlo por otro positivo.

Ejercitándose en el pensamiento positivo cada vez se tiene menos tiempo de pensar en lo que no se desea.

Cuando uno se hace con el control decidido y sistemático del contenido de su mente consciente comienza el éxito. Comienza por sustituir pensamientos negativos por positivos, centrarse en los positivos, repetirlos una y otra vez, y nuestro subconsciente por su principio de actividad empieza a trabajar para nosotros, a convertirnos en lo que pensamos.

6. NUESTROS PENSAMIENTOS

Los pensamientos son una parte de nosotros que difícilmente podemos separar del resto de nuestro ser. Cada vez que pensamos algo estamos enviando una respuesta global que se expresa a través de nuestro cuerpo, nuestros músculos, nuestras emociones y nuestras acciones.

El principio de cualquier cosa que hagamos será un pensamiento.

El pensamiento es una «trampa» (según la filosofía Zen), es algo que hay que dominar porque si no nos dominará a nosotros.

Nuestros pensamientos pueden funcionar con nosotros o contra nosotros.

Si queremos tomar las riendas de nuestra vida, debemos controlar esos pensamientos que funcionan contra nosotros. Para ello, debemos conocer los tipos de pensamiento que existen.

6.1. TIPOS DE PENSAMIENTO

Los pensamientos pueden ser de dos tipos:

- Pensamientos positivos.
- Pensamientos negativos.

Los pensamientos van íntimamente unidos a las emociones, de forma que pensamos cosas basándonos en emociones y nos emocionamos sobre la base de unos pensamientos. Como no podemos separar pensamiento de emoción, no podemos definir los tipos de pensamiento de una forma clara y sencilla, por lo que cuando hablamos de pensamiento positivo o negativo nos vamos a referir a una actitud, una disposición, una emoción... la verbalización de un sentimiento.

En cuanto al pensamiento negativo, decir que, cuando ocupamos nuestro pensamiento con emociones negativas, nuestro pensamiento se nubla y no se centra en otros menesteres. Así estaríamos utilizando el pensamiento de forma inadecuada.

Si no nos lo proponemos lo más fácil es dejarse llevar por el pensamiento negativo porque no requiere esfuerzo ni reflexión.

El pensamiento negativo viene solo a nuestra mente (por hábito) y si no lo hace, la gente que nos rodea (la sociedad en general) ya se encarga de bombardearnos de pensamientos negativos para que no nos falten.

El pensamiento negativo es propio de la persona insatisfecha con su vida, de la persona que no está dispuesta a superar sus dificultades. Es el camino fácil de no hacer nada.

Si uno no ha desarrollado la disciplina del pensamiento positivo, entonces cae inmediatamente en el pensamiento negativo y se hace muy difícil salir.

Las manifestaciones más representativas del pensamiento negativo son:

- las quejas continuadas.
- las críticas a los demás.
- las preocupaciones.

Los pensamientos negativos acercan al área del temor, nos hacen tener miedo, sentir ansiedad, ver más dificultades de las que realmente hay e inmovilizarnos.

6.2. PENSAMIENTO POSITIVO

Podemos decir que el pensamiento positivo es una habilidad que podemos desarrollar. Es un proceso, algo que puede servirnos para mejorar y para digerir mejor la realidad, por dura que ésta pueda ser.

El pensamiento positivo exige una gran dosis de creatividad, pues no es

tan fácil pensar de forma positiva. Cuando más deberíamos poner en marcha nuestro mecanismo de pensamiento positivo es cuando tenemos una emoción negativa o una situación que nos causa estrés, pero es en ese momento cuando más cuesta.

El pensamiento positivo es una cualidad que se desarrolla con esfuerzo consciente y que con el tiempo permite enfrentarse al mundo y a los problemas con mayor eficacia.

Cada persona tiene un estilo de pensamiento positivo y todos son igual de legítimos. Para encontrar el estilo que a cada uno le viene mejor lo primero que uno tiene que hacer es desarrollar sus propias ideas positivas y meditar sobre ellas. Es bueno experimentar y desarrollar el autodomínio del pensamiento.

El pensamiento positivo no significa no ver los problemas; significa trabajar para solucionar los problemas y ver la existencia como un auténtico reto, pasar por encima de los problemas.

Es más provechoso pensar positivamente que negativamente. Cuando abordamos un objetivo nos movemos entre el temor y el deseo porque nos surgen pensamientos. Si estos pensamientos son positivos, creceremos el deseo y si son negativos aumentaremos el temor.

Los pensamientos positivos nos dan coraje, valor, nos animan, nos dan claridad, ponen en forma nuestra mente y nos acercan a nuestras metas. Los pensamientos positivos nos hacen sentir fuerza interior.

Nuestra potencialidad como seres humanos viene determinada por tres factores que son:

- 1.- Atributos congénitos:** inteligencia cognitiva, temperamento..., difícilmente modificables.
- 2.- Atributos adquiridos:** educación, formación, experiencia, sabiduría. Modificables (con bastante tiempo).
- 3.- Actitudes:** muy modificables. Cada vez que mejoran nuestras actitudes mejora nuestra capacidad.

Las personas con actitudes mentales positivas tienden a avanzar más deprisa, obtienen más satisfacción de la vida, les va mejor.

Una actitud mental positiva se traduce en aplicar un enfoque general constructivo a la vida que uno vive (trabajo, relaciones, problemas, etc.)

7. CUESTIONANDO NUESTROS PENSAMIENTOS NEGATIVOS

Las emociones negativas son algo normal en los humanos. Es normal estar triste ante determinados acontecimientos, pérdidas o injusticias. Las emociones negativas son una parte más de nosotros y nos pueden servir para reaccionar y actuar con más energía de la normal. Esto ocurre así cuando las emociones negativas son canalizadas de forma conveniente y no nos trastornan excesivamente.

Muchas emociones negativas no nos sirven para nada, lo único que hacen es inmovilizarnos o perjudicarnos.

Es bueno que uno aprenda a cuestionarse y a manejar sus emociones negativas, así aprenderá a prevenirlas y sobre todo a sustituirlas por otras mejores cuando éstas hagan daño.

Quedarse en lo negativo, en el sufrimiento, sólo nos debilita cada vez más.

Cuando uno decide tomar las riendas de su vida, asume enfrentarse a sus emociones negativas cuando le interese, aprende a superarlas y a sustituirlas por pensamientos positivos que le harán sentirse mejor y actuar en consecuencia.

Para estar a gusto con nosotros mismos necesitamos conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción, serenidad, autorrealización, etc. La mayoría de las veces lo que nos impide acceder a ello es una emoción negativa. Lo que causa infelicidad no son los hechos externos sino la reacción que tenemos ante esos hechos y sobre todo el pensar que no podemos conseguir una determinada cosa.

Es importante que decidamos si queremos cambiar o no nuestros pensamientos utilizando la libertad individual de cada uno. La verdadera libertad consiste en poder elegir el tipo de vida que cada uno desea, a su modo, sin que nadie le diga lo que tiene que hacer, y siempre respetando la libertad de los demás.

Emociones negativas como el odio, el miedo, la lástima de uno mismo, la envidia, el resentimiento y la culpa, afectan a la libertad de la persona.

7.1. CÓMO DESHACERNOS DE LAS EMOCIONES NEGATIVAS

Lo primero que tenemos que hacer para deshacernos de las emociones negativas es no alimentarlas más. Evitar que se desarrollen. Para ello lo mejor es no emitir juicios ni justificar la situación. Mantenerse neutral.

- **Desidentificarse:** mantener la distancia con las cosas. «Existe un problema, pero no soy yo».

- **No reprochar:** el reproche es el núcleo de la mayoría de las emociones negativas. Las emociones negativas las causan nuestras repuestas a las situaciones y no las situaciones en sí. El reproche consiste en echar la culpa de sus emociones negativas a otra persona o situación. La forma de no reprochar es sustituir el pensamiento de reproche por uno positivo personalizado.

Lo anterior permitirá resistir mejor aquellas situaciones o cosas que nos provocan emociones negativas y que no podemos evitar, que tenemos que afrontar.

Si algo realmente no nos gusta nada, no tenemos porque probar nuestros límites, lo mejor que podemos hacer es evitarlo. No tenemos porqué aguantar cosas que no nos gustan si no las necesitamos.

Eliminar las emociones negativas supone esfuerzo, pero el que se lo propone en serio, obtiene resultados pronto.

¿Qué sucede cuando se habla con los demás de nuestras emociones negativas?. Pues según el principio de la concentración del subconsciente, aquello en lo que uno centre su atención aumentará.

Las emociones negativas son frágiles. Si no las cuidamos y alimentamos desaparecerán.

Si dejamos atrás las emociones negativas y seguimos adelante ocupando nuestra mente con cosas positivas, disfrutaremos más de la vida, ayudaremos a otras personas, disfrutaremos de las pequeñas cosas, en definitiva, viviremos más plenamente.

7.2. SUPERAR LOS FRACASOS

La sensación de fracaso está producida por un sentimiento de inutilidad hacia algo.

Es la sensación de culpabilidad la que nos lleva a una sensación de inutilidad. Este sentimiento de inutilidad queda explícito en la frase: «*el culpable soy yo que no soy lo suficientemente bueno*».

La autoestima significa gustarse a uno mismo. Las personas que han crecido con la crítica destructiva no solamente no se gustan sino que sienten que no son lo suficientemente buenas para nada y en muchos casos les atormenta el odio hacia sí mismos.

Los principales motivos de culpabilidad son los siguientes:

- Padres negativos.
- Influencias negativas.
- Religión negativa.

La culpabilidad es como una bacteria emotiva negativa instalada en la raíz de nuestra mente o nuestro subconsciente, de la que surgen todas las demás emociones negativas (ira, odio, envidia, resentimiento, frustración, duda, miedo, autocompasión...). La manera de erradicar ese núcleo consiste en erradicarlo por completo.

La culpabilidad se manifiesta en el adulto de varias formas:

- Sentimientos de inferioridad y de inmerecimiento, esto se conoce como miedo al éxito (no me lo merezco).
- Autocrítica destructiva (no soy lo suficientemente bueno).
- Hábitos de culpar y reprochar como base de sus relaciones con los demás.
- Tendencia natural a culpar a algo o alguien de lo que ha pasado.
- Lenguaje de la víctima (no puedo, tengo que hacerlo, lo intentaré).

Una vez detectados los síntomas de culpabilidad, si queremos deshacernos de ella tendremos que:

1.- Eliminar la autocrítica: nunca decir nada que constituya una crítica destructiva de uno mismo. Hablar de uno mismo en términos positivos.

2.- No dejarse manipular por la culpabilidad: para no reforzar la influencia de la culpabilidad en nuestra vida debemos decirle claramente a nuestra mente: «¿No intentarás hacerme sentir culpable?. Yo no tengo la culpa».

3.- No utilizar la culpabilidad ni el reproche con los demás: la culpabilidad sólo funciona cuando uno no sabe que se la están aplicando.

4.- Perdonar: uno está sano en su mente en la medida en que puede perdonar y olvidar las ofensas que le han hecho. La capacidad de perdonar plenamente es la marca del ser humano plenamente responsable. Debemos perdonar a:

- Los padres.
- Los demás.
- Uno mismo.
- **Si hemos hecho daño a otro debemos pedirle perdón:** son muchas las personas que arruinan su vida por no tener valor para decir «lo siento».

El perdón de alguna manera es un acto egoísta. Perdonamos para tener serenidad, porque sin perdón hay rencor y odio, no hay serenidad. El acto de perdonar guía hacia el desarrollo de la plena potencialidad como ser humano.

Una vez que aprendemos a anular las culpabilidades nos damos cuenta de que no somos inútiles, es más, sabemos que somos muy útiles y capaces de lograr lo que deseamos, superamos los fracasos y aprendemos a utilizarlos como formas de aprendizaje para mejorar en nuestros objetivos.

7.3. ANULAR LAS PREOCUPACIONES

Uno de nuestros principales objetivos en la vida es lograr la serenidad, la paz interior, pues sin ella todos nuestros logros quedarían bloqueados.

Las preocupaciones son pensamientos y emociones negativas que alteran nuestra paz interior. Son una forma de imaginación negativa que nos causa mucha tensión y angustia.

Son experiencias que creamos en nuestra mente y en nuestra imaginación y que nos obsesionamos con ellas. Cuanto más nos obsesionamos, más reales se vuelven.

La preocupación también es un temor que la indecisión mantiene en la mente. Cuando tomamos decisiones eliminamos la preocupación.

Las preocupaciones se refieren a cosas del pasado y en su mayoría a cosas del futuro. Algunas están totalmente fuera de nuestro control.

Los puntos claves para anular las preocupaciones son los siguientes:

1.- Vivir el presente: esto significa vivir cada día, aprovechar el día de hoy, cada momento, cada segundo de vida. Si nos centramos en el día que vivimos disfrutaremos más de la vida y podremos dedicar todas nuestras energías a lo que queremos hacer realmente. Planificar el futuro es bueno si lo hacemos en un momento concreto y luego nos centramos de lleno en el presente.

2.- Hacerse con los hechos: averiguar la verdad del asunto que nos preocupa, aunque lleve tiempo. Muchas situaciones de gran preocupación se eliminan si se averiguan los hechos subyacentes.

3.- Técnica para eliminar preocupaciones:

a.- Poner por escrito lo que nos preocupa (en algunos casos no hay problema, el problema se esfumó, y en otros casos los problemas son varios, pequeños y fáciles de resolver de forma aislada).

b.- Pensar cuál es el peor resultado posible como consecuencia del problema (a veces la resistencia psicológica comienza a disminuir llegando incluso a desaparecer).

c.- Decidir aceptar lo peor si llegara a suceder (si no se puede hacer nada, tendremos que aceptarlo).

d.- Empezar inmediatamente a mejorar lo peor (trabajar para que lo negativo no suceda, para minimizar las pérdidas).

Este método también puede servir para tomar decisiones. Cuando tengamos que tomar una decisión o tengamos una preocupación excesiva sobre un asunto nos preguntaremos: «¿Qué es lo peor que puede suceder?». Comenzaremos a actuar para disminuir las consecuencias negativas y buscar soluciones constructivas.

Es más provechoso orientarse hacia las soluciones y hacia las acciones que quedarse inmovilizado en los problemas.

El antídoto contra las preocupaciones es la acción positiva. Si pensamos positivamente no hay momentos en la mente para preocuparse. La preocupación casi siempre se produce cuando uno tiene demasiado tiempo libre.

8. CÓMO PROGRAMARNOS PARA EL ÉXITO

Todo lo que somos ahora o seamos en el futuro es el resultado de lo que hay en nuestra mente. Los pensamientos se materializan en acciones.

Para modificar las realidades externas primero hemos de modificar las realidades internas de la mente, modificando actitudes, creencias y expectativas.

Si comenzamos este proceso empezaremos a actuar en una dirección correcta que con el tiempo permitirá que alcancemos nuestras metas y venzamos las dificultades.

Cada uno de nosotros tiene unas creencias de la realidad y son esas creen-

cias las que hacen que veamos las cosas de un color u otro. Si tomamos dos enfoques de una misma realidad, uno positivo y uno negativo, no podríamos negar ninguno de los dos incluso con los datos objetivos de los hechos en la mano. La diferencia está en que las personas que se sitúen en el enfoque positivo tendrán actitudes más positivas y verán más oportunidades en ello.

Recordamos así que la realidad viene siempre determinada por nuestras creencias, y si desde un enfoque negativo creemos que no hay oportunidades probablemente no las tengamos.

La clave para cambiar nuestras creencias es buscar información sobre los aspectos que queramos desarrollar. Si queremos ver el mundo lleno de oportunidades, tendremos que formarnos y recibir información que nos permita atacar el problema desde otro ángulo (menos televisión y menos periódicos).

Para probar cosas nuevas hay que flexibilizar la mente, hay que abrirse y tener el valor suficiente para probar lo desconocido.

Existe una posición llamada «la zona cómoda» que es el mejor lugar para no tener éxito en la vida. La zona cómoda está en cualquier ámbito de la vida, en una relación de pareja con la que uno no es feliz, en un trabajo o ciudad que no nos guste, etc. pero como las cosas están tan mal uno no hace nada por cambiarlo («*más vale malo conocido que bueno por conocer*»).

Es positivo luchar contra la zona cómoda, si uno quiere sentirse libre y vivo y disfrutar más a fondo de la vida. Luchar contra la zona cómoda implica riesgos. La realidad es que para cualquier cosa que hagamos en la vida hemos de arriesgar. Para ello hemos de superar el miedo al fracaso que nos inmoviliza, pasar por encima de él.

Además de todo lo citado anteriormente, hemos de tener muy en cuenta para obtener el éxito los dos grandes poderes que controlan todo lo que hacemos y nos sucede:

- El poder del **amor**: todo lo que hacemos lo hacemos para conseguir amor o para compensar la falta de éste. El amor da forma a la personalidad y al destino.
- El poder de la **sugestión**: todo lo que nos afecta de alguna manera produce un efecto sobre nuestra personalidad. Todo cuenta, las cosas y las personas, o nos favorecen o nos perjudican en algún sentido.

Algunos principios que pueden ayudarnos a conocernos mejor:

- **Principio de la costumbre:** sin una decisión específica para cambiar algún aspecto de la vida, la tendencia natural es a seguir igual indefinidamente. Cuanto más hagamos de lo que hacíamos, más recibiremos de lo que recibíamos.

- **Principio de la emoción:** la mayoría de las decisiones importantes las tomamos sobre la base de nuestras emociones. Somos seres racionales y emotivos. Las decisiones que tomamos podemos sustentarlas en la lógica, pero al final nos inclinamos hacia una u otra decisión debido a una emoción.

Las dos emociones principales que luchan en nuestro interior son el deseo y el temor. Nuestros deseos nos impulsan y nuestros temores nos detienen. Para vencer a los temores hay que pensar todo el tiempo en lo que uno quiere, no pensar en los temores y así estos desaparecerán.

- **Principio de la expresión:** todo lo que se imprime en la mente con el tiempo se manifestará como la personalidad, como parte de uno mismo. Las experiencias que se acumularon en la mente son la realidad de hoy.

- **Principio de la inversión:** es un principio muy potente. Si uno puede crear el estado subjetivo o la emoción, la emoción pondrá en marcha los principios de la atracción y la correspondencia, y atraerá a su vida a la gente, a las circunstancias y oportunidades necesarias para crear algo objetivo que se corresponderá con lo subjetivo. Para poner en marcha este principio hay que utilizar la imaginación. La sensación comenzará a modificar cosas en el interior y en el exterior.

- **Principio de la repetición:** todo lo que hacemos una y otra vez se convierte en una costumbre, un hábito. Si queremos cambiar algo, tenemos que actuar como si ese algo ya hubiese cambiado, aunque cueste se acaba haciendo costumbre.

Estos principios sirven para conocernos mejor, pero para orientarnos positivamente hacia el éxito necesitamos de los siguientes requisitos:

- **Deseo:** es el punto de partida para cualquier cambio. Cuando deseamos algo con gran intensidad, ponemos en marcha la energía, conocimientos y acciones necesarias para conseguirlo cueste lo que cueste. Si deseas algo con gran intensidad nada en el mundo podrá impedir que lo logres.

- **Decisión:** el siguiente paso es tomar una decisión clara e inequívoca de lo que se quiere y estar dispuesto a pagar un precio por ello. Uno tiene que estar dispuesto a hacer lo que sea necesario si quiere conseguir sus

objetivos. La clave del éxito es querer darlo todo, el compromiso.

- **Determinación:** apoyar los planes con una fuerza de voluntad férrea. Estar dispuesto a perseverar ante las dificultades.

- **Disciplina:** es la clave esencial del éxito. Estar dispuesto a hacer las cosas que uno tiene que hacer cuando las tiene que hacer. Muy relacionado con la responsabilidad.

9. EL PROCESO DE TRABAJAR CON METAS

Cuando uno quiere cambiar su vida, quiere superarse y vivir de una forma más plena, necesita plantearse unas metas. Las metas son necesarias porque sin metas uno acaba navegando a la deriva.

Las metas se fundamentan en unos valores humanos sólidos. Lo primero en la vida de una persona son sus valores, luego sus metas. Las acciones son el resultado de los valores.

La capacidad de elaborar metas y de elaborar planes de acción para la consecución de esas metas, es la capacidad principal para el éxito.

Cada uno de nosotros funciona mediante dos mecanismos:

- **Mecanismo de fracaso:** tendencia humana a situarse en la zona cómoda, a evitar el esfuerzo. Queremos lo fácil, lo divertido, lo que nos hace disfrutar, lo hedonista.

- **Mecanismo de éxito:** lo que nos hace superarnos y está impulsado por una meta. Cuando uno establece una meta, supera el mecanismo del fracaso, pone energía positiva que refuerza el deseo, le dota de persistencia y le hace avanzar hacia su destino.

La forma de escapar de la zona cómoda es marcarse metas progresivamente superiores. El superarse hace crecer, mantiene vivo y ayuda a tener éxitos.

Como humanos necesitamos dar sentido a nuestra vida, por eso necesitamos una dirección.

A veces no nos fijamos metas por los siguientes motivos:

- No nos damos cuenta de la importancia de las metas.
- No sabemos plantear metas.
- El miedo al rechazo.

La clave para superar esto es mantener en secreto las metas. Muchas personas se sienten amenazadas ante las personas que sí tienen metas, les preocupan, les hacen sentirse inferiores. No comentar las metas a cualquiera,

sólo a personas que también tengan metas y que intenten superarse. Para muchas personas es más cómodo no tener metas que someterse a la crítica o al rechazo.

- El miedo al fracaso. Es la primera razón por la que fracasamos. El «*no puedo*». El miedo al fracaso inmoviliza, pero es imposible llegar al éxito sin fracasar.

9.1. CLAVES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

1.- El cambio: el cambio es necesario y forma parte del progreso, la vida no puede mejorar sin cambio. El cambio asusta a no ser que vaya dirigido hacia unas metas. Nadie teme al cambio si este va en la dirección que se desea.

2.- La zona de excelencia: todo ser humano tiene una zona de excelencia, una zona donde posee aptitudes superiores a lo normal, está más capacitado. Para encontrar nuestra zona de excelencia hemos de fijarnos en las cosas que retienen nuestra atención, las que nos interesan y atraen, y las que nos absorben el tiempo sin darnos cuenta de ello.

3.- Las oportunidades ocultas: todo lo que andamos buscando (oportunidades) está bajo nuestros pies. Lo único que tenemos que hacer es explotar lo que ya tenemos. Las oportunidades siempre vienen camufladas en forma de trabajo duro, y se necesita trabajo y esfuerzo para desarrollarlas. Lo mejor es buscar las aptitudes en la zona de excelencia bajo nuestros pies donde tenemos la oportunidad de desarrollarnos como persona.

4.- La importancia del equilibrio en la vida: el verdadero éxito en la vida significa haber conseguido un equilibrio aceptable entre los distintos aspectos de nuestra vida. Se han de tener unas metas equilibradas que han de orientarse en tres direcciones:

- **Relaciones con los demás:** este tipo de metas significan el porqué de nuestra vida. Pensar que otras metas son más importantes dejando éstas de lado es un error que se paga muy caro. Estas metas son más fáciles de conseguir que el resto. Muchas veces no se trata de buscar cosas nuevas sino de cuidar y mejorar las relaciones que uno ya tiene. Un punto clave para ampliar nuestras relaciones es mejorar las que ya tenemos.

- **Profesionales:** el aspecto profesional es muy importante porque

dedicamos mucho tiempo de nuestra vida a ello. Cuanto antes comencemos a realizar actividades profesionales que nos gusten, antes disfrutaremos de la vida. Estas metas exigirán mucho tiempo y esfuerzo. Hará falta mucha energía para mantener la actividad, por lo que las metas han de ser coherentes con los valores e ideales que uno tiene en la vida. Algo muy importante en el ámbito profesional es el afán de superación, la energía que ha movido el mundo y que ha hecho que el hombre llegara a realizar cosas impresionantes.

- **Personales:** metas relacionadas con uno mismo. Las metas personales sirven para superarse a uno mismo y se deben plantear como un proceso de mejora, no como una competición con los demás. Cada uno tiene su ritmo.

Para poder cambiar las cosas y orientarse hacia aquellas cosas que más nos gusten debemos diseñar nuestro proyecto de vida definiendo metas en las tres direcciones citadas anteriormente.

Las etapas que hay que cubrir para impulsarnos hacia nuestras metas son:

1.- Deseo: deseo ardiente por conseguir logros. Tiene que ser un deseo personal, no de otros.

2.- La creencia: tenemos que creer que nuestra meta es posible. Es mejor establecer metas pequeñas para ir aumentándolas progresivamente.

3.- Escribir la meta: escribirlas de forma clara y concreta. La mayoría de las personas de éxito han escrito sus metas. Algunos no escriben sus metas por miedo al fracaso, si no las escriben nadie podrá decirles que no las lograron.

4.- Causas de las metas: por qué deseamos una determinada meta. Cuantas más razones haya para conseguir una meta, mejor, más intensificará su deseo.

5.- Analizar la posición: analizar el punto de partida. Sentarse y reflexionar cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, cuál es nuestra situación aquí y ahora, de la manera más realista posible. Tenemos que actuar como si fuésemos auténticos estrategas.

6.- Establecer una fecha tope: lo mejor es tener una serie de metas consecuentes y repartidas en el tiempo, de forma que tengamos un programa que llevar a cabo. También de forma paralela se puede establecer un programa de premios que refuercen la consecución de las metas aumentando las probabilidades de éxito.

7.- Identificar los obstáculos: los obstáculos o dificultades sirven para poner a prueba nuestras capacidades, hay que verlos como un reto que tenemos que superar. Siempre hay dificultades y están ahí para enseñarnos, para hacernos más fuertes. Si no hay obstáculos no es una meta. Sin dificultades no sentiríamos la alegría de haber conseguido algo que ha costado esfuerzo. Es importante identificar las dificultades más importantes para prestarles mayor atención.

8.- Identificar el conocimiento que vamos a necesitar: hay que identificar cuál es el tipo de conocimientos que más vamos a necesitar para conseguir la meta. Es necesario absorber conocimientos leyendo, investigando, preguntando a otros, observando, etc. Es importante que al tiempo que se adquieren conocimientos se inicien acciones que acerquen a la meta. No olvidemos que la acción, la experimentación es una gran fuente de conocimiento. Los conocimientos sin acción no llevan a ninguna parte, estancan en un plano teórico. Es importante preguntar a los demás (expertos o noveles) sobre cómo conseguir las cosas, ser humilde a la hora de preguntar y saber escuchar prestando la máxima atención.

9.- Preguntarse: ¿a quién necesito para conseguir mis metas?. Siempre hay personas a las que necesitamos para lograr nuestras metas. Su ayuda y colaboración se consigue dando más de lo que se ofrece a cambio. Tenemos que dar más de lo que se nos pide. La persona que tiene esta mentalidad llega lejos porque está motivada a dar un verdadero servicio a los demás y no se atasca en las formalidades. Se antepone lo humano a lo burocrático y eso la gente lo valora. Todo lo que ofrecemos de más nos acabará volviendo de alguna manera. Además las grandes satisfacciones en la vida se derivarán de servir a los otros (motivación trascendente). Cuanto más trabaje uno para aumentar el valor de su aportación, más feliz será y mayores serán sus recompensas.

10.- Elaborar un plan: diseñar un plan de acción y revisarlo una y otra vez. Organizar las actividades que hay que realizar para cumplir las metas por orden de prioridades y temporalizarlas.

11.- Visualizar los resultados: crear una imagen mental clara de los resultados que se desean. La visualización es una poderosa técnica que sirve para realizar importantes cambios en la vida. Supone relajar el cuerpo, despegar las distracciones de la mente e imaginar escenas positivas.

12.- Reforzar el plan con determinación y persistencia: la perseverancia adquiere valor cuando uno está dispuesto a continuar a pesar de los obstáculos, las dificultades, las caídas, los fracasos, las pérdidas, etc. La perseverancia es la medida de fe en uno mismo y cada vez que uno persevera frente a la adversidad su fe en sí mismo aumenta, hasta que llega el momento en que nada puede pararle en el camino hacia su propio desarrollo como ser humano.

10. METODOLOGÍA

La **metodología** a llevar a cabo durante las sesiones se basará en:

- Trabajo activo y participativo por parte de todo el alumnado.
- Autoreflexión personal acerca del funcionamiento de los procesos metacognitivos personales de cada uno de los alumnos.
- Exposición de determinados aspectos teóricos por parte del profesor.
- Análisis y reflexión de los contenidos en tareas individuales y de pequeño grupo.
- Exposición de las conclusiones obtenidas en las tareas citadas anteriormente.
- Exposiciones y comentarios personales al gran grupo.

Todo ello en un ambiente de comunicación grupal donde se respetarán las opiniones de todos y las decisiones que cada uno tome acerca de sus procesos, así como en un ambiente de diálogo cordial y tolerancia basándonos en el respeto a las diferencias y a la individualidad de la persona.

Para ello se realizarán las siguientes actividades:

Actividad 1: Objetivo: Identificar nuestros deseos e intenciones más inmediatos.

- 1.- Escribir en una hoja:
 - ¿Qué quiero hacer ahora? (Poner tres deseos).
 - ¿Es posible hacerlo?.
 - ¿Estoy preparado?.
 - ¿Hay oportunidades?.
 - ¿Cómo voy a conseguirlo?.
- 2.- Reflexión personal de lo escrito.

- 3.- Exposición en gran grupo de lo que cada uno ha puesto.
- 4.- Comentarios en grupo al respecto.

Actividad 2: Objetivo: Identificar nuestras razones de éxito.

- 1.- Realizar una tabla donde recojamos los distintos ámbitos de nuestra vida (familia, pareja, trabajo, amistades, etc.).
- 2.- Considerar en qué ámbitos de los elegidos nos consideramos exitosos y en cuales no.
- 3.- Escribir al menos 3 deseos a conseguir en cada uno de esos ámbitos.
- 4.- Comentarlos en grupos de 4 personas.
- 5.- Plantearlos como metas a corto plazo.

Actividad 3. Objetivo: Depertar la reflexión hacia la realización de nuestros deseos.

- 1.- Lectura de dos pequeños textos que hacen referencia a cómo lo importante para conseguir el éxito en algo es desearlo, decidirse y trabajar disciplinadamente en ello.
2. Reflexión personal acerca de lo leído.
- 3.- Comentarios y opiniones entre todos acerca de lo leído.

Actividad 4: Objetivo: Desarrollar la capacidad de ver la parte positiva de las cosas.

- 1.- Escribir en una hoja:
 - 10 cualidades físicas positivas de nosotros mismos.
 - 10 cualidades positivas de nuestra personalidad.
 - 10 situaciones en las que me encuentro muy feliz (tareas, actividades, lugares, personas, etc).
- 2.- Comentar en grupos de 5 personas los aspectos reseñados en cada uno de los apartados.
- 3.- Volver a escribir en la misma hoja:
 - 5 cosas positivas de la persona de la derecha.
 - 5 cosas positivas de la persona de la izquierda.
- 4.- Comentar lo escrito con dichas personas.
- 5.- Elegir a una persona que no nos guste nada. Escribir:

- 5 cualidades físicas positivas de ella.
 - 5 cualidades positivas de su personalidad.
- 6.- Reflexionar sobre la actividad realizada.

Actividad 5: Objetivo: Aprender a elaborar nuestros propios pensamientos positivos.

- 1.- Reflexionar sobre nuestros pensamientos habituales acerca de nosotros mismos.
- 2.- Escribir tres frases personalizadas:
 - 1 acerca de un deseo laboral y en positivo.
 - 1 acerca de nuestras posibilidades y en positivo.
 - 1 acerca de nuestras capacidades y en positivo
- 3.- Repetir mentalmente cada una de ellas al menos 2 veces.
- 4.- Realizar la promesa de repetirlas mental y oralmente varias veces al día (al menos 5 veces) durante una semana y observar qué sucede.

Actividad 6: Objetivo: Aprender a cambiar nuestro comportamiento hacia los demás.

- 1.- En grupos de 4 personas, escribir en una hoja:
 - 2 personas de las que nos quejemos habitualmente.
 - 2 personas a las que critiquemos habitualmente.
 - 2 personas por las que no nos preocupemos habitualmente.
- 2.- Escribir qué podemos hacer para que esto deje de suceder. Para ello se considerará la opinión de los componentes del grupo al respecto.
- 3.- Escribir las decisiones tomadas para modificar esas actitudes.
- 4.- Comentarlos en gran grupo.

Actividad 7: Objetivo: Aprender a anular las preocupaciones.

- 1.- Pensar en un problema que actualmente nos preocupe (que no sea de salud).
- 2.- Escribirlo.
- 3.- Pensar y escribir el peor resultado posible como consecuencia

del problema.

4.- Decidir aceptar lo peor si llegara a suceder.

5.- Empezar inmediatamente a imaginar y escribir qué podríamos hacer para mejorar lo peor para que lo negativo no vuelva a suceder y minimizar pérdidas.

6. Comentar al grupo.

Actividad 8. Objetivo: Aprender a trabajar con metas

1.- Elegir una de las metas de la actividad 2.

2.- Escribir la meta.

3.- Poner las causas del deseo de la meta.

4.- Analizar la situación de partida.

5.- Establecer una fecha tope por escrito para alcanzar la meta.

6.- Identificar los obstáculos.

7.- Identificar el conocimiento y la formación que vamos a necesitar al respecto.

8.- Identificar a quién necesito para conseguir esta meta.

9.- Elaborar un plan de acción (que en la práctica habrá que revisar una y otra vez).

10.- Visualizar los resultados. Imaginar que ya se han logrado.

11. BIBLIOGRAFÍA

Conesa Ferrer, M.A. (1992). *Crece como persona*. Mensajero. Bilbao.

Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional* Kairós. Barcelona.

Hergueta Garnica, S. (1995). *Desarrollo personal*. Madrid.

Martineaud, S. Y Engelhart, D. (1997). *Test de inteligencia emocional* Martínez Roca. Barcelona.

CAPÍTULO IX

¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE EMPRESA?

Juan A. Moriano y Francisco J. Palací

Un objetivo sin un plan es un sueño. W.J. Reddin

1. INTRODUCCIÓN

Cuando la fiebre emprendedora se apodera de nuestro espíritu, resulta difícil y tedioso detenerse a reflexionar sobre cada pequeño detalle de la puesta en marcha y gestión de nuestro futuro negocio. Sin embargo, esta tarea resulta esencial porque nos permite tomar conciencia de los pasos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos y de la viabilidad de nuestra idea empresarial. De hecho, no seremos los primeros que desechemos lo que creíamos que era una idea genial de negocio después de haber estudiado cada uno de los aspectos que forman el plan empresarial.

Por otra parte, al igual que el «Curriculum Vitae» es un documento indispensable cuando solicitamos un puesto de trabajo, el plan de empresa se ha convertido en un requisito esencial para la creación de una nueva empresa. Una plan de empresa realista y preciso es la mejor carta de presentación para el emprendedor y la mayor garantía de su futuro éxito.

La finalidad de este capítulo es servir de guía a la persona con inquietud emprendedora que se ve en la necesidad de plasmar en un documento escrito su idea empresarial.

1.1 OBJETIVOS

Enseñar al alumno a diseñar un plan de empresa para minimizar su riesgo de fracaso.

2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

El plan de empresa es como la «carta de navegación» del emprendedor, donde se plasma la idea de negocio y se dibujan las posibles rutas que permiten llevar a buen puerto la aventura empresarial.

Siguiendo la definición de Herrero (2002), el plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan*, es un documento escrito que identifica, describe y analiza

una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

Por consiguiente, el plan de empresa es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analiza los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha del negocio. Según Almoguera (2003), debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor dé forma virtual a su empresa antes de llevar a cabo su aventura real. Es decir, con el plan de empresa, el promotor empieza a dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio.

En conclusión, el plan de empresa es un instrumento de suma importancia en cualquier proyecto de una nueva empresa, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Incluso para empresas ya establecidas, un plan de empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es una herramienta de indudable utilidad que permite al emprendedor conseguir múltiples objetivos. A continuación, se describen, diferenciado el uso interno del externo, los principales objetivos que se pueden alcanzar con la elaboración de este documento.

3.1. A NIVEL INTERNO

Cuando el plan de empresa se usa a nivel interno sus propósitos son los siguientes:

a) Comprobar la coherencia del proyecto: la realización del plan de empresa obliga a los emprendedores a adoptar una postura reflexiva y enlazar la oportunidad que perciben con la realidad. Esta herramienta permite alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que se pretende poner en marcha. Por consiguiente, el plan de empresa constituye para el emprendedor un valioso instrumento para evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de un negocio.

b) Establecer objetivos y planificar su consecución: en la preparación de este documento no sólo se describen todas las áreas del nuevo negocio, sino también se aprende a fijar objetivos y planificar la manera de alcanzarlos. Por ello, permite al emprendedor medir sus expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar. Además, esta herramienta debe ser utilizada como un patrón de condiciones que permita a los individuos desarrollar una capacidad de generar información útil y aplicarla a su empresa (Castillo, 1999).

c) Evaluar el progreso del proyecto empresarial: cuando el nuevo negocio se encuentra en funcionamiento, el plan de empresa servirá como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

3.2. A NIVEL EXTERNO

De cara al exterior el plan de empresa constituye nuestra mejor «tarjeta de presentación» y resulta útil a diversos niveles:

- a) Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.
- b) Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.
- c) Encontrar socios o convencer a estos del mérito del proyecto.

Sahlman (1999) critica que muchos emprendedores redactan sus planes de empresas con la única finalidad de captar recursos, comúnmente en forma de capital. Según este autor, se malgasta demasiada tinta a brillantes gráficos, hojas de cálculo muy meticulosas y una década de previsiones financieras, desglosadas mes a mes. Sin embargo, cualquier inversor experto sabe que las proyecciones financieras, sobre todo las detalladas mes a mes que abarcan más de un año, son un acto de pura imaginación. Una empresa emprendedora conlleva cierto riesgo y se enfrenta a demasiados aspectos desconocidos para predecir sus ingresos y mucho menos los beneficios. Por ello, el proyecto empresarial debe recoger principalmente un modelo de negocio que demuestre que el emprendedor o el equipo de emprendedores ha meditado en profundidad los impulsores clave del éxito o el fracaso para su nueva empresa.

En conclusión, el plan de empresa ayuda al emprendedor a enfocar el futuro, ampliar su pensamiento, analizar el mercado potencial, la competencia y sus objetivos; y a obtener financiamiento externo (Marcito, 1999). Por lo tanto, va a ser para el promotor un instrumento de gran utilidad tanto a

nivel interno como externo. Sin embargo, no debe realizarse una sola vez y después olvidarlo en el cajón, sino que será útil de diferentes formas tanto en la maduración y puesta en marcha del proyecto empresarial como en la gestión de la nueva empresa.

4. LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Redactar un proyecto empresarial es una tarea tediosa, pero fascinante. Ciertos aspectos del documento final quedarán mejor si se cuenta con la colaboración de un experto en esa determinada área (contabilidad, marketing, recursos humanos, etc.). Pero los elementos principales del proyecto empresarial los tiene que escribir el propio emprendedor. La persona de quien va a depender en el futuro la realización del plan debe ser dueña de todas las ideas que el mismo contenga (Finch, 2002). Por lo tanto, es muy importante que en la elaboración de este documento participen todos los promotores, de forma tal que todos se impliquen en los objetivos que se establezcan y en la manera de conseguirlos.

A continuación, se presentan algunas sugerencias sobre diferentes aspectos que se deben tener en cuenta si queremos obtener una buena impresión con nuestro plan de empresa.

4.1. RECOMENDACIONES PARA SU REDACCIÓN

En este punto, seguimos las condiciones señaladas por Herrero (2002) para que el plan de empresa tenga utilidad:

- a) Claridad:** la información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- b) Actualidad:** el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes. Este punto es especialmente relevante en aquellos proyectos de alto contenido tecnológico, porque un desfase, por pequeño que sea, puede resultar esencial para determinar el éxito de la futura empresa.
- c) Globalidad:** el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
- d) Lenguaje comprensible:** se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todo los colectivos interesados.

Por otra parte, el estilo de redacción del plan de empresa va a depender del propósito que se persiga, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad empresarial.

El primer paso consiste en determinar para qué ha de servir el plan y quiénes lo van a leer. Un buen ejercicio para identificar con exactitud a quiénes nos dirigimos y qué reacción deseamos suscitar es el siguiente: escribir en un papel la descripción de las personas a quienes dirigimos y qué cuestiones son importantes para ellas y, por tanto, debemos contestar con nuestro plan de empresa.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones específicas sobre el estilo de redacción dependiendo del propósito del plan empresarial.

4.1.1. *Obtener financiación*

Si el propósito de nuestro plan es captar una inversión convendrá subrayar que se ofrece una rentabilidad excelente contra un riesgo muy escaso (Finch, 2002). Para ello será necesario recabar toda información económica de la que dispongamos y detallar el beneficio que podrá obtener el inversor sobre el capital que haya invertido.

Los inversores que leen un plan de empresa quieren ver la demostración, buscan datos para convencerse de que es cierto lo que están leyendo. Por ello, necesitamos aportar datos y hechos que permitan apoyar nuestros supuestos. Como señala Finch (2002): «Todo lo que se diga debe sustentarse con datos».

Por otra parte, debemos demostrar que el promotor o equipo de promotores está capacitado para lograr los objetivos que se plantean en el proyecto empresarial. Por ello, resulta especialmente recomendable incluir el currículum del emprendedor o los currículos de las personas implicadas en la puesta en marcha del nuevo negocio.

4.1.2. *Obtener subvenciones*

Si se trata de conseguir subvenciones de entidades públicas habrá que documentarse previamente sobre qué condiciones debe cumplir el proyecto empresarial para acceder a esas ayudas. Por tanto, hay que conseguir toda la información posible para verificar si nuestro proyecto puede ser receptor de la subvención y explicar en el plan de empresa cómo se satisfacen las condiciones que piden.

Las entidades públicas no se centrarán en estudiar en profundidad la viabilidad del proyecto, sino que prestarán más atención a otros aspectos como,

por ejemplo, la creación de puestos de trabajo, la utilización de nuevas tecnologías o el beneficio social que supondrá la creación de la empresa.

Como hemos visto, es necesario adaptar la confección del plan de empresa dependiendo del destinatario. Sin embargo, tampoco sería buena idea el escribir planes totalmente diferentes dependiendo de donde lo presentemos, porque esto supondría un gran volumen de trabajo y podrían detectarse inconsistencias entre las diferentes versiones (Finch, 2002).

4.2. RECOMENDACIONES PARA SU PRESENTACIÓN

El contenido del plan de empresa es muy importante, pero no lo es menos la presentación. Dificilmente podremos obtener credibilidad y atraer socios o inversionistas, si nuestro plan está mal escrito, desorganizado y mal confeccionado. La impresión que tendrá el lector sobre nuestro proyecto es que no se ha meditado mucho o no estamos capacitados para llevarlo a cabo.

Según Finch (2002), para que el plan de empresa tenga buen aspecto debemos:

- Mecanografiar el original, no hay que presentar nunca nada escrito a mano.
- Usar un tipo de letra legible y separar los párrafos con líneas en blanco
- Usar papel de calidad aceptable.
- Incluir una página de cubierta con título.
- Numerar las páginas y quizá también los puntos de la exposición.
- Incluir una página de índice que remita correctamente a las páginas numeradas.
- Articular el documento de forma que sea fácil de leer. Dividirlo en epígrafes. Trasladar los detalles a los apéndices o anexos.
- Uso de tablas, gráficos y figuras para facilitar su comprensión.
- Incluir diagramas, imágenes o fotografías (por ejemplo, de los productos, instalaciones, procesos, logotipos, etc.).
- Controlar que la gramática y la ortografía sean correctas.
- Controlar la ausencia de errores en los cálculos.
- Fechar el documento para evitar la confusión con versiones anteriores o posteriores.

Como señala Nueno (2001), el ingenio aplicado a hacer atractivo el formato del plan de empresa se percibe como un indicador más del carácter emprendedor del promotor.

5. LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA

En este punto debemos subrayar en la importancia de ordenar la información contenida en el plan de empresa como medio de asegurar su coherencia e integridad. A este respecto, Finch (2002) señala que el plan de empresa se debe estructurar de la misma forma que una historia:

1.- Inicio: el plan debe comenzar definiendo el escenario para nuestra empresa, explicando los antecedentes y cómo se llegó a la idea de negocio.

2.- Desarrollo: se debe explicar qué tienen en particular nuestras ideas y en qué consiste la propuesta que realizamos.

3.- Desenlace: para terminar hay que decir lo que se necesita para poner en marcha nuestra empresa, señalar los riesgos y explicar qué se piensa hacer para enfrentarlos. Por último, se subrayarán los beneficios esperados.

A continuación proponemos una estructura concreta, aunque hay otras muchas formas de estructurar esa información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas. De hecho, como hemos señalado anteriormente, según cual sea el público al que se dirija el emprendedor, resultará recomendable un diseño variable, adaptado a las necesidades concretas que cada caso plantee. Así, por ejemplo, no parece lo mismo presentar un plan de empresa ante una entidad financiera, acaso más meticulosa a la hora de examinar las cifras económicas del proyecto, que ante un potencial socio industrial, para quien podrían pesar más los aspectos operativos del proyecto.

Cuadro 1. Estructura del plan de empresa:

1. Resumen general.
2. Descripción del proyecto empresarial.
3. Descripción del producto o servicio.
4. Estudio de mercado.
5. Plan de marketing.
6. Producción y medios técnicos.
7. Organización y Recursos Humanos.
8. Forma Jurídica.
9. Estudio económico financiero.

6. RESUMEN GENERAL

El plan de empresa debe empezar con una breve y atractiva presentación del proyecto que permita captar la atención de los lectores e invitar a una lectura detenida del resto del documento.

Este resumen no debería exceder de una página y es lo último que se escribe, aunque en el plan aparezca como lo primero. En esta página tenemos que vender principalmente nuestra idea de negocio. Podemos empezar con una oración que sea muy clara y llamativa para que el lector pueda inmediatamente visualizar nuestro negocio. Además, debemos describir brevemente cómo nace el proyecto, la motivación y los principales objetivos que se pretenden satisfacer. Por lo tanto, los puntos auténticamente esenciales de nuestro proyecto empresarial deben figurar en el resumen general.

Cuadro 2. Aspectos que se pueden tratar en el resumen general

- Breve descripción del mercado donde se pretende penetrar.
- Los beneficios ofrecidos por el producto o servicio.
- Las características peculiares y factores que incrementen la oportunidad de éxito.
- La organización del negocio y la capacidad de gestión.
- El estado que la idea de negocio ha alcanzado hasta ahora.
- Los requerimientos financieros y los propósitos específicos para los cuáles será utilizado el financiamiento.

Según Finch (2002), la única diferencia significativa entre el resumen y un artículo de prensa es que nuestro sumario debe contener las principales cifras como, por ejemplo, tamaño del mercado o importe de la financiación requerida. Sin embargo, no debemos detallar aquí las cifras hasta los decimales, sino presentar números redondos que reflejen nuestras proyecciones. Por otra parte, consideramos que no se deben tratar en el resumen los riesgos potenciales de nuestra idea de negocio, porque queremos que predominen las ideas positivas y animar al lector a continuar leyendo nuestro plan de empresa.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

La finalidad de esta sección es exponer con brevedad los datos claves y trazar un panorama general, de manera que luego los lectores entiendan y

asimilen los detalles que van a figurar en el cuerpo principal del plan. Para ello, definiremos en tres apartados qué objetivos tiene nuestro proyecto, quiénes vamos a formar la nueva empresa y cómo es nuestra idea de negocio.

7.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Describiremos en este apartado los objetivos del proyecto empresarial en sí, y más brevemente los objetivos que tenemos los propios emprendedores para poner en marcha la empresa. También es conveniente mostrar cuál es la situación actual del proyecto y si procede, las actividades realizadas y objetivos ya alcanzados.

7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

El objetivo de este apartado es describir, uno a uno, los miembros del equipo humano que da lugar al nacimiento de la nueva empresa, destacando lo que cada cual aporta para la consecución del objetivo planteado. Debería hacerse un «curriculum vitae» básico de cada emprendedor resaltando las características que mayor coherencia guarden con el objeto del proyecto (experiencia profesional, formación relacionada con el tipo de negocio a desarrollar, etc.).

«Cuando recibo un plan de negocios, lo primero que leo siempre es la sección donde se recogen los historiales de los promotores. No porque las personas que forman parte de la nueva empresa de riesgo sea lo más importante, sino porque sin el equipo humano adecuado, ninguna de las otras partes importa un bledo». (Sahlman, 1999; p. 36).

Como se puede apreciar en el ejemplo, cuando los expertos analizan el plan de empresa valoran mucho que los emprendedores en conjunto reúnan dentro de sus currículos conocimientos técnicos relacionados con la idea de negocio, conocimientos de gestión empresarial y experiencia en el sector en el que va a operar la nueva empresa.

Como indica Arthur Rock, legendario inversor estadounidense de capital riesgo que participó en la formación de empresas como *Apple* o *Intel*: «yo invierto en gente, no en ideas». Rock también dice: “si puedes encontrar gente valiosa, no importa si están equivocados con el producto, porque lo cambiarán». (Sahlman, 1999).

En cuanto al resto de personas que conforman la empresa (recursos humanos cuya contratación esté prevista), se suele recomendar tratar dicho tema en el apartado «Organización y Recursos Humanos» que se desarrolla más adelante.

7.3. LA IDEA EMPRESARIAL

Según Herrero (2002), se trata de explicar de forma breve (los detalles deben reservarse para los siguientes apartados) la actividad que se pretende poner en marcha, así como las características del producto servicio que ofrecemos, las necesidades que satisfará, las ventajas competitivas en las que nos apoyaremos y los posibles problemas a los que habrá que hacer frente.

Cuadro 3. ¿Cómo surge la idea? (Almoguera, 2003)

- Por medio de aficiones o *hobbies*.
- Al observar las tendencias sociales que generan nuevas necesidades.
- Inventando nuevas utilidades de cosas ordinarias.
- Perfeccionamiento de los procesos productivos o de servicios.
- Aportando conocimientos nuevos o productos innovadores.

En este punto, el lector comienza a realizar una primera apreciación sobre si nuestro producto o servicio puede tener éxito en el mercado al que nos dirigimos.

8. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Consideramos que este capítulo se puede dividir en los siguientes apartados para obtener una mayor organización y claridad en nuestro plan de empresa que facilite tanto su redacción como lectura.

8.1. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Este apartado se centrará en la descripción precisa del producto o servicio fijándose en: características del producto, mercado al que va dirigido, qué necesidades cubre, posicionamiento en el mercado, diferencias con los productos de la competencia y precios.

Como señala Nueno (2001) resulta conveniente pensar además qué aspectos del producto o servicio permiten una extensión del mismo:

- Posibilidad de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados.
- Posibilidad de encontrar productos o servicios complementarios que permitan incrementar las ventas.
- Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una familia de productos.

- Posibilidad de encontrar avances que permitan, mediante su incorporación, pensar en la segunda o tercera generación del producto.

Una vez que la empresa haya sido fundada con éxito, es preciso garantizar su crecimiento y éste sólo es posible mediante una oferta de productos o servicios continuamente renovada (Nueno, 2001).

8.2. NORMAS QUE REGULAN EL PRODUCTO O SERVICIO

En este apartado señalaremos si existe algún derecho sobre el producto o servicio que se pretende fabricar, comercializar o prestar (patentes, marcas, anagramas, etc.). Además, señalaremos si tenemos que atenernos a normas especiales, sacar determinadas licencias o inscribirnos en registros específicos para desarrollar nuestra actividad empresarial.

Si necesitamos obtener patentes u otras fórmulas de protección jurídica para nuestro producto o servicio, entonces también debemos especificar las gestiones necesarias que se deben realizar.

9. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing y, por tanto, muchos autores lo incluyen dentro del plan de marketing. Sin embargo, consideramos que se debe subrayar la importancia de este aspecto para el éxito de cualquier proyecto empresarial y, por ello, debe tener su propio capítulo. Como señala Herrero (2002): «No se debe reparar en esfuerzo, e incluso en gastos, a la hora de realizar el estudio de mercado». Según Almoguera (2003), el estudio del mercado debe cubrir dos objetivos fundamentales:

- 1.- Demostrar la viabilidad del proyecto.
- 2.- Proporcionar la información necesaria para demostrar la existencia de un hueco en el mercado para nuestro producto o servicio.

9.1. SITUACIÓN DEL MERCADO

El mercado se puede definir como el conjunto de actos de compra y de venta de unos bienes determinados en el lugar y en el tiempo, una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender (Córdoba y Torres, 1995). Por consiguiente, el mercado está compuesto por dos actores fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores (Almoguera, 2003).

En este apartado profundizaremos en el análisis de los rasgos del mercado al que nos dirigimos:

- Tamaño estimado.
- Evolución y tasa de crecimiento.
 - Tipo de mercado: por ejemplo, fragmentado, donde compiten muchas empresas, o concentrado, si compiten pocas empresas que ostentan una posición de liderazgo.
 - Sector: por ejemplo, si nuestro servicio es el diseño de sobres para correo o ensobrado, entonces el sector sería el de papelería.

Debemos ser objetivos cuando presentamos la segmentación del mercado y el nicho (clientes potenciales y competidores) al que se dirigirá la futura empresa. Si desde el principio nuestro nicho de mercado se presenta como deficiente, nos encontramos entonces con la necesidad de abandonar la idea de negocio o bien modificarla convenientemente (Herrero, 2002).

9.2. PÚBLICO OBJETIVO

Definiremos quiénes son los clientes potenciales a los que nos vamos a dirigir, diferenciando entre quienes toman la decisión de compra y quienes consumen finalmente el producto o servicio.

Resulta interesante clasificar el público objetivo potencial en grupos homogéneos (sexo, edad, región y nivel económico-social). Estos grupos homogéneos los analizaremos en sus comportamientos, investigando los elementos en los que se basan sus decisiones de compra, las motivaciones de compra que tienen y los cambios que se dan en sus hábitos de consumo.

9.3. LA COMPETENCIA

Finch (2002) señala que sorprende leer tantos planes que describen negocios aparentemente sin competencia. Incluso cuando aparecen competidores destacados, se les atribuye una producción o servicio de inferior calidad. Con lo cual se incurre en falta de humildad que nos lleva al emprendedor a desestimar el siguiente hecho: aunque el producto del competidor sea inferior esto no significa que sea fácil derrotarlo en la lucha por el mercado. Por ejemplo, muchos opinaban que el sistema de grabación de video «Beta» era técnicamente superior, pero fue el «VHS» el que se impuso.

Por lo tanto, debemos analizar la competencia de la manera más

pormenorizada posible. En la siguiente tabla, se recogen los aspectos más destacados que debemos conocer sobre la competencia.

1. Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes son mis competidores? - ¿Cuál es el tamaño de sus empresas? - ¿Cómo están organizados? - ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
2. Cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se distribuye la cuota de mercado entre los diferentes actores del mercado?
3. Producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los productos y servicios de la competencia? - ¿Qué hace a mi producto o servicio diferente? - ¿Cómo se puede evitar la imitación de mis productos o servicios?
4. Estrategias de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo compiten mis rivales: precios, calidad del producto, cantidad de ventas, servicio, etc.?
5. Percepción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ven mis clientes potenciales a la competencia? - ¿Son los clientes fieles a una determinada empresa? - ¿Están los clientes satisfechos con el servicio de la competencia? - ¿Cuáles son sus principales quejas?
6. Reacción de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué problemas ocasiona un nuevo competidor en el mercado? - ¿Cómo reaccionará la competencia a mi entrada en el mercado? - ¿Seguirán otras empresas o emprendedores mi iniciativa?

En el estudio de la competencia debemos introducir todos aquellos factores que permitan diferenciar a nuestra nueva empresa de aquellas que ya están operando en el mercado. Según Almoguera (2003), el objetivo es atraer al inversor a un nuevo proyecto empresarial y asegurar al mismo tiempo que aquél no deriva sus inversiones hacia otra empresa que ya está en marcha haciendo algo similar.

9.4. PARTICIPACIÓN PREVISTA EN EL MERCADO

En este apartado, señalemos la posición que pensamos tener en el mercado y la participación a alcanzar a través del tiempo, basándonos en las características de nuestro proyecto y sus etapas de crecimiento.

Para una nueva empresa, el mercado puede ser durante años una ciudad, durante un segundo período puede ser una región, en tercer lugar un país y en una etapa posterior el mundo (Nueno, 2001).

9.5. BARRERAS DE ENTRADA

Consideramos interesante dedicar un apartado, dentro del estudio del mercado, al análisis de las posibles barreras de entrada, es decir, si existen mecanismos que dificultan la incorporación de nuevos competidores.

Según Almoguera (2003), las barreras de entrada más comunes son:

- Economías de escala. Los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de costes fijos elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.
- Ventajas de costes de la competencia.
- Diferenciación de un producto por patentes y marcas.
- Dificultades para acceder a los canales de distribución.

Resulta fundamental conocer estas barreras para tratar de superarlas a través del diseño de la estrategia adecuada de entrada en el mercado.

9.6. LEGISLACIÓN APLICABLE EN EL MERCADO

En esta sección debemos incluir la información sobre la legislación aplicable a la actividad concreta a desarrollar como, por ejemplo, autorizaciones de apertura e instalación, política medioambiental o política de gestión de residuos.

En conclusión, el estudio del mercado permite conocer la situación general y la situación específica del sector en el que se encuentra nuestro producto o servicio. Para conseguir esta información conviene dirigirse a instituciones oficiales, patronales, asociaciones, proveedores y distribuidores relacionados con la actividad que nos ocupa. También se puede acudir a una consultora para que nos realice este estudio de mercado, aunque esta opción suele resultar excesivamente costosa cuando se trata de un nuevo proyecto empresarial y los emprendedores no cuentan con demasiado capital.

10. PLAN DE MARKETING

El marketing es la combinación de actividades dirigidas a satisfacer, con beneficio, las necesidades del consumidor con un producto o servicio y el plan de marketing es el documento por el que se rige (Almoguera, 2003).

El plan de marketing debe estar basado en el estudio de mercado descrito anteriormente y su elaboración supone preguntarse cómo se va a vender nuestro producto. Es decir, hay que describir las estrategias comerciales

para nuestro producto, fijándose en las cuatro variables clásicas (también llamadas «las 4 p») del marketing-mix: producto, precio, distribución (*Place*) y comunicación (*Promotion*).

Según Almoguera (2003), en la redacción del plan de marketing debemos tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Debe estar adecuado a la estrategia global de la empresa.
- Cuantificable, revisable y, sobre todo, práctico y que se pueda llevar a la realidad.
- Debe contener metas alcanzables.

10.1. ANÁLISIS D.A.F.O.

Como carácter previo al establecimiento de una estrategia comercial, suele aconsejarse la realización de un ejercicio que permite la reflexión sobre la posición de la empresa en el mercado, mediante el análisis de las *debilidades* intrínsecas y *amenazas* externas, así como las *fortalezas* internas y las *oportunidades* del entorno. Este ejercicio se denomina análisis DAFO (SWOT en inglés: «Strengths, Weakness, Opportunities and Threats analysis»).

Para su presentación, suele proponerse una matriz, en la que se enuncian, para cada una de las categorías, las más relevantes:

Tabla 2. Análisis DAFO

<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	Debilidades	Fortalezas
	- -	- -
<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	Amenazas	Oportunidades
	- -	- -

Analizada la situación de la empresa con relación al mercado en que pretende insertarse, es posible establecer la estrategia comercial a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y /o el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y/o de la evitación de amenazas.

10.2. POLÍTICA DE PRODUCTO

El producto es un bien material, un servicio o una idea que posee un valor para el consumidor o usuario y es susceptible de satisfacer una necesidad. Es, en definitiva, el medio para satisfacer una necesidad.

En lo que respecta a la política de producto que debería reflejar un plan de marketing, estaría integrada por el conjunto coherente de decisiones concretas con referencia (cuando, por la naturaleza del producto, proceda) a:

- Envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido.
- Diseño.
- Etiquetado.
- Calidad.
- Marca.

10.2.1. Ciclo de vida

Desde que un producto sale al mercado hasta su desaparición, suelen distinguirse varias fases, comunes, por lo general, a la mayoría de productos. Así: *creación, introducción, crecimiento, madurez, declive, relanzamiento, hipermadurez*, etc.

La fase de vida en que se encuentra un producto podrá determinar, en buena medida, la política de producto a adoptar por la nueva empresa.

10.2.2. Niveles del producto

Además del producto básico o núcleo central del mismo y del beneficio básico que deriva del mismo, deben tenerse en cuenta conceptos como los de producto ampliado (que incluye servicios añadidos como posventa, mantenimiento, garantía, entrega, trato personal, etc.), producto formal (que incorpora al producto básico los aspectos de apariencia externa del mismo: envase, marca, diseño, forma física, identidad de la empresa, calidad, etc.).

10.2.3. Atributos del producto

Entre los que cabe hablar de los atributos estrictamente sensoriales (color, olor, sabor, etc), el surtido de productos que ofrece una empresa y la línea o gama de aquellos con características similares, (siendo posible hablar, para cada una de esas categorías–surtido y gama- de la amplitud, profundidad, consistencia o congruencia, longitud, etc. de las mismas).

10.2.4. Posicionamiento del producto

Entendido como la ubicación que el producto ofertado ocupa en el sector

de mercado correspondiente y la valoración que del mismo hacen los potenciales clientes.

10.3. POLÍTICA DE PRECIOS

El plan de marketing debería contener una definición de la estrategia de precio y las acciones previstas para desarrollar esa estrategia.

Con carácter general, y sin perjuicio de posibles combinaciones, suelen señalarse dos grandes orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación podrán adoptar para penetrar en el mercado:

1.- Precios reducidos: determinan un inicial sacrificio de rentabilidad en favor de la adquisición de mayor cuota de mercado.

2.- Precios elevados: se orienta a una cuota de mercado seleccionada para la que la percepción de la calidad cuenta en mayor medida que otras consideraciones.

10.3.1. Costes

Un precio calculado sobre los costes permitirá asegurar la rentabilidad y la pervivencia misma de la empresa.

10.3.2. Precios de la competencia

Permitirán conocer la potencial competitividad de nuestros precios. Los precios de la competencia deben estar recogidos en el estudio de mercado. Una técnica eficaz y sencilla para averiguar los precios es realizar *pseudocompra*, es decir, hacernos pasar por compradores y pedir directamente los precios de los productos a la competencia.

10.3.3. Sensibilidad de la demanda

Así, a la hora de establecer una política de precio, debe tenerse presente la relación directa que existe entre precio y demanda. Dicha relación es objeto de estudio a través del concepto de elasticidad de la demanda. Ésta permite conocer la variación relativa de la demanda cuando se produce una variación del precio.

Así, se habla de:

1.- Demanda inelástica o rígida: cuando la demanda sufre escasas variaciones ante variaciones del precio (permite la elevación de precios).

2.- Demanda elástica: cuando cualquier variación del precio determina alteraciones importantes de la demanda (aconseja el mantenimiento o bajada de precios).

Otro de los aspectos que debería determinarse en el plan de marketing habrá de ser la posible política de descuentos y su alcance.

Asimismo, conviene insistir en que toda decisión de precios influirá y podrá verse influida por los siguientes colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, Administración Pública.

10.4. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La función de la distribución es la puesta a disposición de los clientes del producto o servicio desarrollado por una empresa.

10.4.1. Canales de distribución

En la distribución de los productos tenemos que contar con diferentes agentes que actuarán como intermediarios entre el fabricante y el consumidor. Estos agentes son los siguientes:

1.- Detallista: ejerce una influencia decisiva en el resultado de nuestras acciones de marketing. Tradicionalmente, la función del detallista era positiva al convencer a los consumidores sobre la bondad de la compra de un determinado producto. Sin embargo, en los modernos establecimientos actuales lo que importa es evitar la influencia negativa del detallista, que se traduce en la situación inadecuada del producto o el poco espacio a él destinado.

2.- Mayorista: el mayorista es el intermediario que adquiere los productos en grandes cantidades para suministro a los detallistas, ofreciéndoles al propio tiempo otros servicios. Por lo tanto, resulta un poderoso aliado, capaz de expandir el producto con rapidez y eficiencia, siempre que su demanda esté asegurada.

3.- Broker: este término recibe distintos nombres dependiendo del sector de actividad como, por ejemplo, comisionista o corredor. Actúa por cuenta propia y dispone de libertad en materia de precios, recibe y entrega los productos y puede trabajar simultáneamente con empresas competidoras entre sí.

4.- Distribuidor: técnicamente este concepto hace referencia al gran mayorista a nivel de fabricante, quien se ocupa de la labor de venta y distribución de toda o una gran cantidad de la producción. El distribuidor comercializa un número reducido de productos, pudiendo trabajar, en el límite, para un solo fabricante.

A continuación, se presentan los eslabones por los que puede moverse el producto desde el fabricante al consumidor.

Fabricante → Distribuidor → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Detallista → Consumidor
Fabricante → Consumidor
<i>Cuadro 3. Canales de distribución</i>

Como hemos visto, excepto en el caso de venta directa al consumidor, el flujo de productos en la moderna distribución se sirve de una variada serie de órganos ajenos a la empresa que reciben el nombre de intermediarios. Asimismo, debemos señalar la aparición de canales modernos de distribución como Internet, correo, venta asociada a medios de pago, venta por televisión, clubes sectoriales de consumidores, etc.

10.4.2. Modalidades de distribución

Además, es conveniente tener presente las modalidades de distribución que conceptualmente se definen, para adoptar aquella que más se adecúe a las características y necesidades de “nuestro mercado”:

- a) Distribución exclusiva:** supone otorgar exclusividad para el ofrecimiento de un producto en un área geográfica determinada.
- b) Distribución selectiva:** el fabricante elige determinados puntos de distribución atendiendo a sus especiales características (ubicación geográfica, tipo de clientela, etc.).
- c) Distribución intensiva:** la distribución del producto se concentra en el establecimiento del mismo ramo comercial.
- d) Distribución general o extensiva:** se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos con independencia del sector que ocupen.

En conclusión, escoger el sistema de distribución es una importante decisión de marketing, con ventajas e inconvenientes en cada caso, que deben sopesarse para adoptar una política acertada.

10.5. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La comunicación de una empresa se compone de una serie de herramientas cuyo objeto estriba en hacer llegar un mensaje al cliente, mediante el establecimiento de una vía de contacto con aquél.

Conviene que el plan de marketing contenga una descripción de los principales elementos que compondrán la política de comunicación de la empresa. La opción por uno u otro medio dependerá, en muy buena medida, no sólo de las disponibilidades económicas destinadas a tal fin, sino, también, de la mayor o menor eficacia previsible de los distintos medios utilizados.

10.5.1. Imagen de la empresa

Cabe desglosar de una parte en su propia identidad objetiva (nombre de la empresa, actividad a la que se dedica, etc.), la identidad visual o sensorial (logotipo, símbolos, colores, sabor, sintonías, etc), identidad corporativa (trato personal, formas de atención al público, etc.). Todos estos elementos deberían contribuir a crear la diferenciación de la empresa respecto de la competencia.

10.5.2. Publicidad

Incluye todas aquellas acciones de comunicación persuasivas que pretenden dar a conocer el producto, incrementar el consumo (generar necesidades en el cliente), así como crear imagen de la empresa.

En materia de publicidad es conveniente distinguir algunos conceptos básicos:

- **Medios:** prensa, radio, televisión, Internet, espacios publicitarios en vías públicas, etc.
- **Soportes:** cada uno de los periódicos o revistas que ofrecen su espacio publicitario, cada una de las cadenas de radio o televisión, etc.
- **Mensajes:** directos y eficaces –resaltando las ventajas y beneficios derivados del producto ofrecido- que permitan la asociación entre el anuncio y el producto, que puedan recordarse, etc.

10.5.3. Promoción de ventas

Se integra de aquellas acciones comerciales encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y/o del distribuidor; o a la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro.

Modalidades: ventas con regalo, sorteos, concursos, cupones descuento, muestras, degustaciones, demostraciones, rebajas, saldos y liquidaciones, ferias, exposiciones y salones, regalos de empresa, etc.

Dentro de esta categoría, se suele incluir igualmente el denominado *Merchandising*. Bajo esta denominación cabe encuadrar todas aquellas accio-

nes que pretenden aumentar la visibilidad y atractivo de un bien o producto en el propio establecimiento donde éste se ofrece al público (iluminación, disposición, escaparates, expositores, música, etc.). Pretenden influir en la denominada compra por impulso o no reflexiva.

10.5.4. Relaciones públicas

Cuando una empresa efectúa acciones de comunicación no relacionadas directamente con la actividad económica desempeñada –no pretenden persuadir acerca de las bondades del producto ofrecido-, pero que de alguna forma pretenden la mejora de la imagen de la empresa y la generación de un clima favorable (tanto de cara al potencial cliente, como con relación a la opinión pública en general), podemos hablar de una actividad de relación pública.

Entre los instrumentos utilizados, cabe citar: las actividades de patrocinio, la participación u organización de eventos sociales, la organización de concursos y su retribución mediante premios, las donaciones de una porción de los beneficios de explotación, etc.

10.5.5. Venta personal

El acto de venta es también parte de la política de comunicación de una empresa, adquiriendo en ocasiones un valor reforzado, al presentarse como la fórmula más idónea para hacer llegar el producto a su destinatario, especialmente en empresas de servicios.

Conviene en todo caso no olvidar que la empresa cubre necesidades insatisfechas de los consumidores, nos las crea. Por eso, en este momento inicial es conveniente atenerse a los resultados del estudio de mercado para saber cuáles son las demandas de los clientes y enfocar la estrategia de ventas a satisfacer esas necesidades.

11. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS

Ya sabemos qué vamos a vender, a quién, cómo y a qué precio. Ahora debemos pensar en el *proceso de producción* (si es un producto) o la *descripción técnica* (si es un servicio). Es decir, los medios tanto materiales como humanos que necesitaremos para fabricar el producto o prestar nuestro servicio, cuánto se quiere producir y en cuánto tiempo debemos hacerlo (Ballesteros, Guillamón, Manzano, Moriano y Palací, 2001).

11.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES

Debemos indicar la localización exacta y tipo de estructura industrial en la que se va a encuadrar nuestra empresa si se da el caso: suelo industrial, polígono industrial, centro de empresas, viveros de empresas, parque empresarial, etc. Además, tenemos que describir los criterios seguidos para escoger esta localización.

Resulta interesante señalar también las principales redes de comunicaciones, infraestructuras, servicios a nuestra disposición, así como la proximidad a los clientes y proveedores.

11.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Este apartado resulta necesario sólo cuando el proceso productivo es complejo. Los principales aspectos que se deben tratar son los siguientes:

- Equipos necesarios para la producción o para prestar nuestros servicios: características y modelos, coste, modo de pago y financiación, posibles subvenciones, vida útil y plan de amortización.
- Estrategias del proceso productivo: decisiones de subcontratación de componentes o servicios, características de las empresas subcontratadas.
- Descripción de los procesos de control: de calidad, de medioambiente, de inventarios, de riesgos y de seguridad.

11.3. PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO

En el plan de empresa tenemos que tener en cuenta cómo vamos a gestionar nuestras existencias (*stocks*). Para ello, debemos diseñar un plan de almacenamiento óptimo que minimice los costes y que garantice el normal funcionamiento de la empresa.

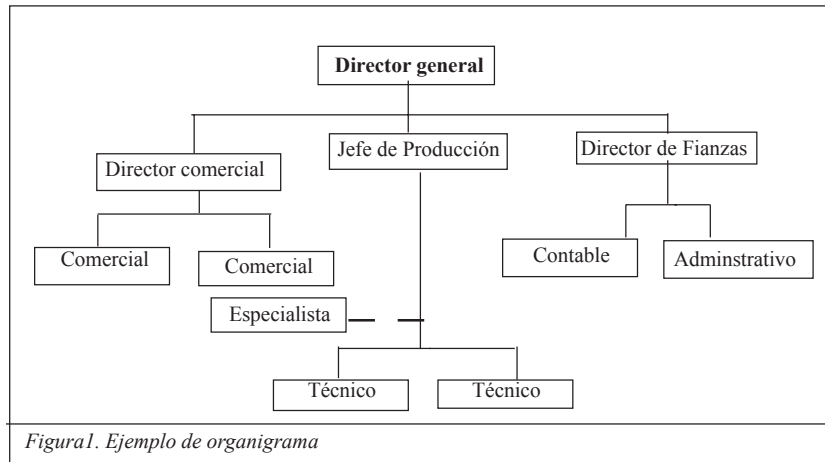
Otros aspectos que se recogen en el procedimiento logístico son el mantenimiento de los materiales y productos terminados, embalajes, transporte y reparto.

12. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

Una vez definida la actividad de la empresa, las instalaciones y los medios técnicos, llega el momento de pensar en la organización y los recursos humanos. No debemos olvidar que el factor humano es crítico para el éxito en cualquier empresa independientemente de la genialidad de la idea de negocio.

12.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Aquí definiremos los puestos de trabajo, sus funciones, actividades y tareas concretas. Así como las relaciones de mando y dependencia dentro de la empresa. Para realizar esta tarea es muy útil dibujar un organigrama que exponga las distintas responsabilidades existentes en la empresa.



12.2. RECURSOS HUMANOS INTERNOS

Describiremos el personal que vamos a necesitar para poner en marcha la empresa y el perfil (experiencia, conocimientos, habilidades y motivaciones) que deben de tener las personas que ocupen los puestos anteriormente señalados.

Tabla 3. Descripción de un puesto de trabajo y perfil del candidato

Denominación del puesto: DIRECTOR COMERCIAL	
Dependencia Jerárquica: Responderá ante el director general.	Perfil:
Funciones / responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener y promover la imagen de la empresa. - Establecer objetivos comerciales. - Fidelizar a los clientes importantes para la compañía. - Controlar la labor comercial de sus subordinados. - Controlar la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombre / mujer de 35 a 45 años. - Con estudios superiores, preferentemente licenciados en económicas o empresariales. - Nivel usuario en informática. - Nivel intermedio de inglés. - Experiencia comercial en el sector. - Capacidad de toma de decisiones. - Liderazgo y dirección de personas. - Habilidades sociales.

Una vez seleccionado el candidato, hay que buscar asesoramiento en los organismos correspondientes sobre la modalidad más conveniente de contratación, sobre la normativa aplicable, sobre los convenios colectivos sectoriales, bonificaciones y cotizaciones a la Seguridad Social, ayudas a la creación de empleo, etc.

12.3. RECURSOS HUMANOS EXTERNOS

Es habitual que algunas funciones se subcontraten en la empresa (*outsourcing*), como la asesoría legal o fiscal de la empresa y otras actividades que por su especificidad las realizarán empresas auxiliares, en todos estos casos señalaremos específicamente sus costes y condiciones.

13. FORMA JURÍDICA

Se describe con detalle quiénes serán los socios de la empresa y que aportaciones van a realizar. Se debe aclarar qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán meros capitalistas. Cualquier otro pacto o acuerdo entre los socios -sobre todo si no va a constar en los estatutos de la sociedad- debe procurar discutirse en este momento.

Otra aspecto esencial de este apartado es decidir qué forma legal se va a dar a la sociedad. Esto puede variar según la legislación del país donde se ubique la empresa. Además, la correcta elección de la forma de la sociedad puede tener importantes repercusiones a nivel de responsabilidad de los socios y de cargas fiscales. Conviene pues consultar con un experto que aconseje la mejor forma social de acuerdo con los objetivos globales de la empresa y los objetivos personales de los socios. Incluso en el caso de un único socio, pueden existir distintas modalidades de constituir la empresa que deben estudiarse.

Tabla 4. Principales formas jurídicas en España.

Forma legal	Capital social	Nº socios	Responsabilidad
<i>Empresario individual/Trabajador autónomo</i>	No se exige.	Sólo uno	<i>Ilimitada y personal</i> : todo su patrimonio está sujeto al riesgo de la empresa
<i>Sociedad limitada</i>	Mínimo de 3.005€ que se desembolsa íntegramente en el acto de la creación	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.

Tabla 4 (Cont.). Principales formas jurídicas en España.

<i>Sociedad limitada</i>	Mínimo de 3.005 € que se desembolsa íntegramente en el acto de la creación	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad anónima</i>	Mínimo de 60.101 €, 25% al constituirse y el resto en 5 años	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad limitada laboral</i>	Mínimo de 3.005 € y ha de estar al menos en 51% del mismo en mano de los socios trabajadores.	Mínimo tres socios trabajadores.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad anónima laboral</i>	Mínimo de 60.101 € y ha de estar al menos en 51% del mismo en mano de los socios trabajadores.	Mínimo cuatro y de ellos tres trabajadores.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad cooperativa de trabajo asociado</i>	El capital depende del número de socios	Mínimo cinco personas físicas o jurídicas	<i>Limitada o ilimitada</i> , depende de lo establecido en los estatutos.
<i>Sociedad civil</i>	No se exige capital mínimo, pero sí que pongan en común bienes, dinero o trabajo	Dos	<i>Solidaria</i> : cada uno de los socios responde con su patrimonio a la totalidad de las deudas sociales. <i>Mancomunada</i> : puede reclamar del resto que participen de acuerdo al % de su parte en el capital.
<i>Comunidad de bienes</i>	Capital compuesto por las aportaciones de los socios: propiedades y titularidad indivisibles.	Dos	<i>Ilimitada y personal</i> : todo el patrimonio de los comuneros está sujeto al riesgo de la empresa.

14. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero se elabora teniendo en cuenta toda la información y los datos obtenidos en las anteriores fases del plan de empresa y, como mínimo, su resultado nos indicará los fondos que necesitaremos para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

Según Finch (2002), el volumen necesario de información financiera depende de:

- El tamaño y complejidad del negocio que se trata de describir. Una empresa grande y compleja que necesita una fuerte inversión va a tener que aportar muchos detalles, porque los socios y financieros pedirán verlos.
- Quien sea la audiencia del plan de empresa. Por ejemplo, suele exigir más detalles una financiera que un organismo público que otorga una subvención.

Por lo tanto, el estudio económico financiero es el punto clave en cualquier proyecto empresarial, tanto para los promotores que van a llevar a la práctica el proyecto y quiere saber si será viable, como para otros usuarios (posibles socios, inversores, entidades financieras o administraciones públicas), que fundamentarán su decisión de apoyar nuestro proyecto o no en el resultado de este estudio. Así que deberemos poner mucho cuidado al elaborarlo, partiendo de que debe ser sencillo, claro, completo y bien estructurado.

14.1. INVERSIONES INICIALES

El objetivo de este apartado consiste en el cálculo y determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo (inmovilizado) y activo circulante para la puesta en marcha de la nueva empresa. Dicho en otras palabras, el propósito de este estado inicial es determinar las necesidades económicas iniciales que debe afrontar el proyecto empresarial.

14.1.1. Activo fijo

Comprende todas las inversiones en activo fijo, elementos patrimoniales (por ejemplo, inmuebles o mobiliario) que van a permanecer más de un ejercicio económico en la empresa. Son inversiones a largo plazo que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización y deben de ser financiadas con capitales permanentes: recursos propios o exigible a largo plazo.

En el comienzo de la actividad empresarial estas inversiones suelen ser muy elevadas, de ahí que tengan que estar muy meditadas, pues un error en su planificación puede condicionar el desarrollo futuro de la empresa. En las empresas industriales las inversiones en activo fijo son la base e importan grandes sumas, mientras que las empresas comerciales o de servicios suelen requerir de una inversión más modesta en inmovilizado.

La inversión en activo fijo se suele dividir en los siguientes conceptos:

- 1. Gastos de establecimiento:** gastos de constitución (permisos, licencias de actividades, alta en la Seguridad Social), formalización de prestamos, asesoramiento y promoción publicitaria de la compañía.
- 2. Inmovilizado material:** terrenos, edificios, instalaciones (electricidad, gas, fontanería, red de datos, etc.), maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos informáticos y elementos de transporte.
- 3. Inmovilizado inmaterial:** compuesto por todos los elementos que tengan carácter intangible, como son los gastos de I+D, propiedad industrial, patentes, marcas, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas, etc.
- 4. Inmovilizado financiero:** participaciones en empresas del grupo, depósitos y fianzas a largo plazo.

Para ser utilizado más tarde en la elaboración de las cuentas anuales provisionales, cabe desarrollar, adicionalmente, los cuadros de amortización contable de las diferentes categorías de inmovilizado (mediante la división del importe correspondiente a cada uno de los elementos de inmovilizado por la vida útil prevista para dicho elemento).

14.1.2. Activo circulante

Son inversiones complementarias o derivadas de las inversiones de activo fijo. Su periodo de permanencia en la empresa es inferior al año, debiendo financiarse en parte con deudas a largo plazo y en parte con deudas a corto plazo, están relacionadas con el ciclo de explotación de la empresa (dinero-mercancías-dinero).

Según Almoguera (2003), el activo circulante comprende los siguientes conceptos:

- 1.- Existencias (stocks):** materias primas, materias auxiliares, productos semiterminados, productos en terminados, envases y embalajes.
- 2.- Cuentas a cobrar:** inversiones realizadas para financiar las ventas a clientes que no pagan al contado.
- 3.- Cuentas a pagar:** se refiere a la financiación de proveedores y acreedores.
- 4.- Tesorería:** es el dinero disponible en caja o bancos para el desarrollo de la actividad.

Tabla 5. Plan de inversión inicial

CONCEPTO	INVERSIÓN
Gastos de establecimiento:	
Inmovilizado material:	
Inmovilizado inmaterial:	
Inmovilizado financiero:	
TOTAL ACTIVO FIJO	
Existencias – Inventario	
Cuentas a cobrar	
Cuentas a pagar	
Tesorería	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	

Un plan de inversiones detallado, justificado y con sentido común es una buena garantía, no sólo de obtener financiación, sino de garantizar el futuro de la empresa. Hay que tener en cuenta que no todo el capital inicial aportado se puede dedicar a las inversiones iniciales. Habrá que mantener una parte para financiar a los clientes que tardarán en pagar y para afrontar los pagos cotidianos hasta que el negocio empiece a generar dinero.

14.2. FINANCIACIÓN

Después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, debemos pensar cómo las vamos a financiar.

En una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos:

1.- Recursos propios: proviene de las fuentes propias de la empresa, normalmente se refiere al capital que aportan los socios.

2.- Recursos ajenos: se refiere a la financiación externa de la empresa, ya sea bancaria o no bancaria (proveedores, acreedores, leasing, etc.).

Normalmente, se organizan en torno a deudas a corto y largo plazo.

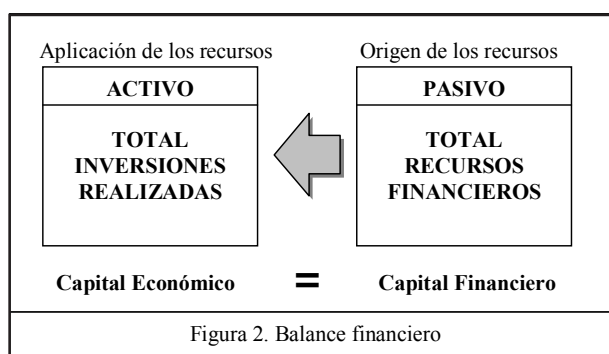
En el análisis de la financiación debemos incluir además, dentro del apartado de recursos o fondos propios, las *subvenciones* consideradas como fondos aportados por organizaciones ajenas a la empresa y que no exigen devolución (Almoguera, 2003).

Tabla 6. Plan de financiación inicial

CONCEPTO	CANTIDAD
<u>Recursos propios</u>	
Capital social:	
Subvenciones recibidas:	
<u>Recursos ajenos</u>	
Deudas a corto plazo (créditos):	
Deudas a largo plazo (prestamos):	
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS	

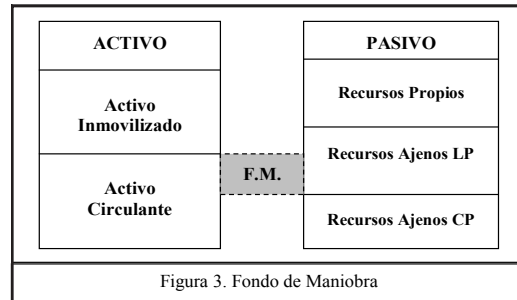
14.3. BALANCE GENERAL

El balance general es como una foto instantánea del negocio que indica de donde viene el dinero (pasivo) y cómo está siendo usado (activo). Por ello, es necesario realizar el estudio de la inversión y la financiación inicial antes de calcular el balance.



Podemos hablar de *equilibrio financiero*, si los recursos permanentes (recursos propios más deudas a largo plazo) son suficientes para financiar las inversiones (activo fijo) y una parte variable del activo circulante.

Dentro del balance resulta interesante señalar el *fondo de maniobra* (también llamado fondo de rotación) que se define como la parte del activo circulante que se financia por recursos permanentes.



Para que exista equilibrio financiero, el fondo de maniobra tiene que ser mayor de cero. Si fuese menor de cero entonces nos encontraríamos en una de las siguientes situaciones:

- Suspensión de pagos: la empresa tiene problemas de liquidez.
- **Quiebra**: la empresa no puede hacer frente a las deudas.

En conclusión, los activos del negocio deben quedar totalmente financiados por los recursos propios y ajenos. Si no cuadra, habrá que volver a empezar y averiguar qué pasó con el dinero. Por otra lado, si el emprendedor no tiene una formación contable, se recomienda pedir el asesoramiento de un profesional.

14.4. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Para una nueva empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para realizar su actividad. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la previsión de tesorería, ya que nos muestra cuál será la liquidez y las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa, en función de las diferencias previstas de cobros y pagos.

Según Almoguera (2003), el cálculo del estado de tesorería permite optimizar la dimensión del proyecto conociendo la demanda de fondos en todo el horizonte temporal del mismo, es decir, cuánto dinero hace falta y cuándo va a ser necesario.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar mes a mes en la empresa. Por ello, antes de continuar con su elaboración, es preciso incidir en la diferencia entre ingreso y cobro y entre gasto y pago.

El ingreso se genera cuando se produce la venta (criterio del devengo) y el cobro cuando se recibe la liquidez derivada de esa venta. Por ejemplo, la empresa puede realizar sus ventas en el primer mes de actividad, pero

puede que no cobre el dinero hasta tres o seis meses después. También se puede dar el caso que contabilicemos un ingreso y que el cobro no se produzca jamás: por ejemplo, cuando el cliente es moroso y deja de pagar. Y viceversa, podemos cobrar un dinero que no es un ingreso: cuando un cliente nos paga una factura con IVA, aunque recibimos liquidez, no podemos considerar la parte del impuesto como un ingreso propio (puesto que es para Hacienda).

El mismo análisis puede aplicarse a la diferencia entre gasto y pago. El gasto se produce cuando se genera la obligación (con un proveedor, con Hacienda, etc). El pago se genera cuando se produce la salida de caja. Por ejemplo, si compramos un ordenador en febrero, pero acordamos pagarlo en marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en marzo, aunque el gasto se devengue en febrero.

Por último, es recomendable ajustar los periodos de cobro a clientes con pagos a proveedores para evitar así desfases de tesorería y falta de liquidez.

A continuación, proponemos un modelo de previsión de tesorería (mes a mes):

Tabla 7. Previsión de tesorería

CONCEPTO	PERÍODO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A. SALDO INICIAL													
Cobros:													
- Ventas													
- Desinversiones													
- Capital													
- Subvenciones													
- Prestamos													
- Otros													
B. TOTAL COBROS													
Pagos:													
- Proveedores													
- Inversiones													
- Arrendamientos													
- Reparaciones y conservación													
- Servicios profesionales													
- Transportes													
- Servicios bancarios													
- Publicidad y promoción													
- Suministros													
- Tributos													
- Salarios													
- Seguridad Social													
- Gastos financieros													
- Inversiones													
- Amortización de deudas													
- Otros													
C. TOTAL PAGOS													
D. SALDO NETO (B-C)													
E. SALDO FINAL (A+D)													

La previsión de tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo, hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado. Por tanto, este es el documento que el emprendedor debería colgar en la cabecera de su cama, pues un descuido en este punto puede llevarse por delante todo el proyecto (Linares, 2003).

14.5. LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En teoría la cuenta de pérdidas y ganancias (CPG) es muy sencilla e intuitiva, y recoge los resultados de explotación de la empresa. Hay que sumar las rentas del ejercicio y luego restarles los costes y gastos para deducir el beneficio neto (o la pérdida). Además, el análisis de la CPG permite conocer cómo y dónde se ha generado el beneficio.

En primer lugar, se debe elaborar una relación exhaustiva de los gastos fijos del negocio, que son independientes del volumen de actividad (alquiler, parte fija de suministros, cuotas de la seguridad social, sueldos). A continuación se determinan los gastos variables, estrechamente ligados a la actividad (por ejemplo, materiales de fabricación del producto, en los que la cantidad será mayor cuanto mayor sea la producción). Es aconsejable que una empresa joven se cargue lo menos posible con gastos fijos y opte por una estructura de costes variables en función del volumen del negocio.

Una vez determinados los gastos del negocio, debemos considerar la previsión de ingresos (ingresos por ventas o cifra de negocios), a la que se unirán otros eventuales productos de la explotación (ingresos financieros, subvenciones, otros ingresos).

Debemos utilizar el formato que consideremos más conveniente para nuestra actividad, ya que no existe un modelo único. A continuación se propone un modelo CPG o también denominada cuenta de resultados provisional.

Tabla 8. Cuenta de perdidas y ganancias

CONCEPTO	PERÍODO		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
- Ventas			
- Subvenciones			
- Ingresos financieros			
- Otros ingresos de explotación			
A. TOTAL INGRESOS			

Tabla 8 (Cont.). Cuenta de pérdidas y ganancias

Gastos:			
1. Compras			
- Mercaderías			
- Materias primas			
- Variación en existencias			
2. Servicios			
- Gastos en I+D			
- Arrendamientos			
- Reparaciones y conservación			
- Servicios de profesionales independientes			
- Transportes			
- Primas de seguros			
- Servicios bancarios			
- Publicidad, promoción y RRPP			
- Suministros			
- Otros servicios			
3. Tributos			
- Impuestos, contribuciones y tasas (excepto Impuesto de Sociedades o sobre el beneficio)			
- Ajustes IVA			
4. Gastos de personal			
- Sueldos			
- Seguridad Social a cargo de la empresa			
5. Gastos financieros			
- Intereses			
- Descuentos sobre ventas			
- Otros gastos financieros			
6. Dotaciones para amortización			
- De gastos de establecimiento			
- Del inmovilizado			
B. TOTAL DE GASTOS			
C. MARGEN BRUTO			
D. RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (A-B)			
E. IMPUESTO DE SOCIEDADES (O SOBRE EL BENEFICIO)			
F. RESULTADO (D-E)			

15. EVALUACIÓN DEL PLAN

Una vez escrito el plan de empresa, debe evaluarse críticamente para asegurar que es realista y alcanzable. En un primer momento, el promotor o equipo de promotores tienen que realizar una lectura crítica que permita subsanar cualquier posible error. Después, el plan debe ser evaluado por

una persona externa al proyecto empresarial que comprenda el tipo de negocio y cuyo juicio sea fiable.

Para evaluar la eficacia del plan se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Son alcanzables los objetivos propuestos?.
- ¿Son suficientes las acciones planificadas para lograr estos objetivos?.
- ¿Cuentan los promotores del proyecto con la experiencia y conocimientos necesarios?.
- ¿Tenemos suficiente información sobre los clientes y la competencia?.
- ¿Cuál es el valor añadido de la futura empresa y cómo se diferencia de las empresas que actualmente están operando en el mercado?.
- ¿Resulta realista esperar que el negocio crecerá y será rentable?.
- ¿Han sido considerado los principales riesgos?.

16.- BIBLIOGRAFÍA

- Almoguera, J.A. (2003). *Cómo hacer un plan de negocios*. Madrid: HF.
- Ballesteros, B., Guillamón, J.R., Manzano, N., Moriano, J.A., y Palací, F.J. (2001). *Técnica de inserción laboral: guía universitaria para la búsqueda de empleo*. Madrid: UNED.
- Bygrave, W. (1993). Theory building in the entrepreneurial paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 255-280.
- Castillo, A.H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*, [en línea]. Chile: Intec. Disponible en: http://www.portalincubacion.cl/upload/Estado_del_arte.doc
- Córdoba, J.L. y Torres, J.M. (1995). *Teoría y aplicaciones del marketing*. Bilbao: Deusto.
- Finch, B. (2002). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Gedisa.
- Herrero, S. (2002). *Cómo crear una empresa*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Nueno, P. (2001). *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Deusto.
- Sahlman, W.A. (1999). Cómo confeccionar un excelente plan de negocio. En *Creando empresa: la iniciativa emprendedora* (pp.31-61). Bilbao: Deusto.

CAPÍTULO X

CUESTIONARIO DE PROYECTO EMPRESARIAL

Juan A. Moriano y Francisco J. Palací

1. INTRODUCCIÓN

Escribir un plan de negocio no es tarea sencilla y normalmente resulta difícil plasmar las principales ideas de nuestro negocio en un documento. Por ello, consideramos que el presente cuestionario puede ser muy útil para cualquier emprendedor que tenga una buena idea de negocio y quiera realizar su propio proyecto empresarial.

Por lo tanto, el objeto de este cuestionario es recabar la información necesaria para posteriormente redactar el plan de empresa. En un primer momento, resultará difícil rellenar todos los campos, pero ello no nos tiene que desanimar, sino estimular para conseguir todos aquellos datos que resultan importantes a la hora de crear un buen plan de empresa.

1.1. OBJETIVOS

Diseñar un plan de empresa para minimizar su riesgo de fracaso.

2. ANTECEDENTES

La información de este apartado nos servirá para elaborar posteriormente tanto el resumen general como la descripción del proyecto empresarial.

1.- ¿Cuáles son los motivos que han llevado a plantearte la creación de la empresa?:

.....

2.- ¿Cómo ha surgido la idea de negocio?:

.....

3.- ¿Cuáles son los objetivos del proyecto empresarial?

.....

4.- ¿Cuál es la situación actual del proyecto empresarial respecto a los objetivos?:

.....

.....

3. LOS PROMOTORES DEL PROYECTO

En este apartado se debe describir, uno a uno, a los emprendedores que da lugar al nacimiento de la nueva empresa, destacando lo que cada cual aporta para la consecución de los objetivos planteados.

3.1. DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:

.....

Dirección:

.....

Edad:..... Estado Civil:.....

3.2. DATOS PROFESIONALES:

1.- Formación académica:

.....

2.- Experiencia laboral:

.....

.....

3.- Experiencia o conocimientos relacionados con el sector empresarial en el que va a iniciar la actividad:

.....

.....

4.- Experiencia o conocimientos como empresario:

.....

.....

4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Se trata de describir el producto o servicio así como la actividad empresarial de la forma más clara posible, haciendo especial incidencia, en la posible diferenciación del producto o servicio respecto a otros existentes.

1.- Indicar brevemente cuál va a ser la actividad de la empresa y por qué se ha elegido:

.....

.....

.....

2.- Detallar cuáles son los productos o servicios que va a vender la empresa:

- a
- b
- c
- d
- e
- f

3.- ¿Tiene el producto o servicio alguna característica especial que lo diferencia de otras empresas de la competencia?. Indicar cuáles:

.....
.....
.....

4.- Describir las necesidades que cubre el producto o servicio:

.....
.....
.....

5. ESTUDIO DEL MERCADO

El proyecto empresarial se enmarca en un entorno determinado que se debe estudiar centrándose en: los clientes, la competencia y los proveedores. Todos estos elementos pueden fortalecer o amenazar la actividad a desarrollar y, por tanto, de su estudio se deben obtener las conclusiones que nos permitan afianzar el producto o servicio.

1.- Señalar los principales rasgos del mercado: tamaño, evolución, tipo de mercado (Ej., fragmentado o concentrado) y sector:

.....
.....

2.- Indicar quiénes van a ser los clientes y detallar sus características:

.....
.....

3.- ¿Dónde están localizados los clientes (en el barrio, en toda la ciudad, en otro municipio, en la Comunidad Autónoma, en toda España, etc)?:

.....
.....

4.- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuál es el tamaño de sus empresas? ¿Cómo están organizados? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?:

.....
.....

5.- ¿Cómo se distribuye la cuota de mercado entre los diferentes actores del mercado?:

.....
.....

6.- ¿Cuáles son los productos y servicios de la competencia? ¿Qué hace a mi producto o servicio diferente?, ¿Cómo se puede evitar la imitación de mis productos o servicios?:

.....
.....

7.- ¿Cómo compiten mis rivales: precios, calidad del producto, cantidad de ventas, servicios, etc.?:

.....
.....

8.- ¿Cómo ven mis clientes potenciales a la competencia? ¿Son los clientes fieles a una determinada empresa? ¿Están los clientes satisfechos con el servicio de la competencia? ¿Cuáles son sus principales quejas?:

.....
.....

9.- ¿Qué problemas ocasiona un nuevo competidor en el mercado? ¿Cómo reaccionará la competencia a mi entrada en el mercado? ¿Seguirán otras empresas o emprendedores mi iniciativa?:

.....
.....

6. PLAN DE MARKETING

Uno de los objetivos principales del proyecto empresarial es definir la imagen, el posicionamiento de la empresa, la política de comunicación y la distribución del producto o servicio según las condiciones del mercado. Por lo tanto, la identificación de las estrategias comerciales a seguir requiere la elaboración de un plan de marketing que contenga al menos los siguientes aspectos.

6.1. ANÁLISIS D.A.F.O.

Tal y como hemos señalado en el capítulo anterior, suele aconsejarse la realización de un ejercicio que permita la reflexión sobre la posición de la empresa en el mercado, mediante el análisis de las *debilidades* intrínsecas y *amenazas* externas, así como las *fortalezas* internas y las *oportunidades* del entorno.

ANÁLISIS INTERNO	Fortalezas de la empresa 1 2 3	Debilidades de la empresa 1 2 3
ANÁLISIS EXTERNO	Amenazas del entorno 1 2 3	Oportunidades del entorno 1 2 3

6.2. POLÍTICA DE PRODUCTO

- Envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido:

.....

- Diseño:

.....

- Etiquetado:

.....

- Calidad:

.....

- Marca:

.....

6.3. POLÍTICA DE PRECIOS

- 1.- ¿Cuál es el precio al que se van a vender los productos o servicios?
a d
b e
c f
- 2.- ¿Cuál es el margen de beneficio por producto o servicio una vez pagados todos los costes?:
a d
b e
c f
- 3.- ¿Cuál será la forma de cobro? :
.....
.....
.....

6.4. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

- 1.- ¿Cómo se van a vender estos productos o servicios? ¿Cuáles van a ser los canales de distribución (venta al por menor, al por mayor, por correo, almacenista, distribuidores, red comercial propia, etc.)?:
.....
.....
.....
- 2.- ¿Habrá algún intermediario entre la nueva empresa y el consumidor final? ¿Cómo se tratará con los intermediarios?:
.....
.....
.....

6.5. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

- 1.- ¿Cuál será el nombre de la empresa? ¿Por qué?:
.....
.....
.....

- 2.- ¿Cuál será el logotipo o la imagen que identifique a la empresa?:
-
-
.....
.....
.....
.....
.....

3.- ¿Qué acciones se van a realizar para promocionar la empresa y el producto o servicio? (Indicar los medios, soportes y mensajes):

.....
.....
.....

7. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS

En este apartado se recoge el proceso por el cual se fabrican los bienes y productos o se elaboran y prestan, en su caso, los servicios de la actividad de la empresa.

1.- Indicar la localización geográfica de la empresa y sus instalaciones:

.....
.....
.....

2.- ¿Cuáles son las características del local que necesita la empresa?:

.....
.....
.....

3.- Relación de los recursos materiales que va a requerir la empresa para desarrollar su actividad (instalaciones, equipamiento, mobiliario, medios de transporte, etc.)

.....
.....
.....

4.- Indicar si se debe comprar algún tipo de materia prima o producto. ¿Cuáles son?, ¿Cuál será la inversión en cada uno de ellos para iniciar tu actividad?, ¿Quiénes son los proveedores?, ¿Cuáles serán las condiciones de pago?

Material	Cantidad	Proveedores	Dinero	Condición de pago
.....
.....
.....
.....

8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Los recursos materiales son muy importantes, pero no lo son menos los Recursos Humanos (RR.HH). Por lo tanto, debemos describir los puestos de trabajo y la organización.

Definir cada uno de los puestos de trabajo necesarios para poner en marcha la empresa.

1.- Denominación del puesto:

.....

2.- Funciones/responsabilidades:

- a)
- b)
- c)

3.- Perfil del candidato:

- Titulación:
- Conocimientos específicos:
- Experiencia laboral:
- Competencias:

4.- Indicar cuántas personas van a trabajar en la empresa y qué puestos van a desempeñar. Señalar además, ¿cuántos son socios de la empresa y cuántos trabajadores contratados?:

.....
.....
.....

5.- ¿Se contratarán los servicios de personas externas a la empresa?:

.....
.....
.....

9. FORMA JURÍDICA

La elección de la forma jurídica más adecuada para el negocio es una cuestión preferencial y generalmente equivale a decidir si se constituirá como empresario individual (autónomo) o como Sociedad en una de sus múltiples variedades.

1.- ¿Qué tipo de empresa se va a crear (empresario individual, Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Cooperativa, etc.)?:

.....
.....

2.- ¿Se conoce la legislación aplicable a la actividad que se va a desarrollar (autorizaciones de apertura e instalación, política medioambiental y de ruidos, embalajes, política de residuos, fianzas, etc.)?. Indicar si hay alguna especial:

.....
.....

10. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis económico financiero del proyecto empresarial permite al promotor o equipo de promotores examinar la viabilidad del proyecto y tomar conciencia de la inversión necesaria para convertir una idea de negocio en una empresa rentable.

10.1. INVERSIONES INICIALES

Tabla 1. Inversiones iniciales

CONCEPTO	INVERSIÓN
<p><u>Gastos de establecimiento</u>: gastos de constitución (permisos, licencias, alta en Seguridad Social), formalización de préstamos, asesoramiento y promoción publicitaria de la compañía.</p> <p><u>Inmovilizado material</u>: edificios, instalaciones (electricidad, gas, fontanería, red de datos), maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos informáticos y elementos de transporte.</p> <p><u>Inmovilizado inmaterial</u>: gastos de I+D, propiedad industrial, patentes, marcas, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas, etc.</p> <p><u>Inmovilizado financiero</u>: participaciones en empresas del grupo, depósitos y fianzas a largo plazo.</p>	
TOTAL ACTIVO FIJO:	
<p>Existencias – Inventario.</p> <p>Cuentas a cobrar.</p> <p>Cuentas a pagar.</p> <p>Tesorería.</p>	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE:	
INVERSIÓN TOTAL INICIAL:	

10.2. FINANCIACIÓN

Tabla 2. Financiación inicial

CONCEPTO	CANTIDAD
<p><u>Recursos propios</u></p> <p>Capital social:</p> <p>Subvenciones recibidas:</p> <p><u>Recursos ajenos</u></p> <p>Deudas a corto plazo (créditos):</p> <p>Deudas a largo plazo (préstamos):</p>	
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS	

10.3. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Tabla 3. Previsión de tesorería para un año

CONCEPTO	PERÍODO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A. SALDO INICIAL													
Cobros:													
- Ventas													
- Desinversiones													
- Capital													
- Subvenciones													
- Prestamos													
- Otros													
B. TOTAL COBROS													
Pagos:													
- Proveedores													
- Inversiones													
- Arrendamientos													
- Reparaciones y conservación													
- Servicios profesionales													
- Transportes													
- Servicios bancarios													
- Publicidad y promoción													
- Suministros													
- Tributos													
- Salarios													
- Seguridad Social													
- Gastos financieros													
- Inversiones													
- Amortización de deudas													
- Otros													
C. TOTAL PAGOS													
D. SALDO NETO (B-C)													
E. SALDO FINAL (A+D)													

10.4. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Tabla 4. Cuenta de pérdidas y ganancias

CONCEPTO	PERÍODO		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
- Ventas			
- Subvenciones			
- Ingresos financieros			
- Otros ingresos de explotación			
A. TOTAL INGRESOS			
Gastos:			
1. Compras			
- Mercaderías			
- Materias primas			
- Variación en existencias			
2. Servicios			
- Gastos en I+D			
- Arrendamientos			
- Reparaciones y conservación			
- Servicios de profesionales independientes			
- Transportes			
- Primas de seguros			
- Servicios bancarios			
- Publicidad, promoción y RRPP			
- Suministros			
- Otros servicios			
3. Tributos			
- Impuestos, contribuciones y tasas (excepto Impuesto de Sociedades o sobre el beneficio)			
- Ajustes IVA			
4. Gastos de personal			
- Sueldos			
- Seguridad Social a cargo de la empresa			
5. Gastos financieros			
- Intereses			
- Descuentos sobre ventas			
- Otros gastos financieros			
6. Dotaciones para amortización			
- De gastos de establecimiento			
- Del inmovilizado			
B. TOTAL DE GASTOS			
C. MARGEN BRUTO			
D. RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (A-B)			
E. IMPUESTO DE SOCIEDADES (O SOBRE EL BENEFICIO)			
F. RESULTADO (D-E)			

CAPÍTULO XI

ECOLOGÍA Y EMPRESA: EL MEDIO AMBIENTE EN LA EMPRESA

José Manuel Donoso Vargas y María Victoria Clemente
Palacios

1. INTRODUCCIÓN

La educación ambiental es un proceso permanente en el cual los individuos y las comunidades adquieren conciencia de su medio y aprenden los conocimientos, los valores, las destrezas, la experiencia y también la determinación que les capacite para actuar, individual y colectivamente, en la resolución de los problemas ambientales presentes y futuros.

(Congreso Internacional de Educación y Formación sobre Medio Ambiente. Moscú, 1987).

Desde hace más de 30 años, en todas las sociedades occidentales se ha venido desarrollando un paulatino, continuo y creciente interés por la mejora de las situaciones medioambientales en las que se desenvuelve nuestra civilización. Asimismo, son pocos los avances científicos que han calado tanto en la población mundial como los relacionados con la **Ecología y el medio ambiente**. Los medios de comunicación se han hecho eco de las continuas llamadas de atención por parte de investigadores y hombres de ciencia que, desde cualquier parte del mundo, clamaban por una actuación inmediata de los organismos gubernamentales a fin de mitigar los daños que el uso incontrolado de los recursos naturales y el tratamiento inadecuado de residuos ocasionan al entorno natural. Esta tendencia hacia el deterioro del entorno continúa provocando todavía pérdidas, muchas veces irreparables de tierras, hábitats, biodiversidades, paisajes y recursos naturales, así como cambios locales, regionales y globales de las condiciones medioambientales. Estos cambios, además de llegar a ser irreversibles, pueden inhibir el ulterior crecimiento económico y el bienestar de las futuras generaciones.

Junto a la **toma de conciencia** de los ciudadanos ante los problemas del medio ambiente, *las empresas, como parte y motor de las sociedades modernas*, han ido percibiendo la necesidad de incorporarse a las demandas de la sociedad por la consecución de un desarrollo económico que nos permita disfrutar de un ambiente natural digno para la vida. *Las Administraciones*

Públicas, a través de los recursos que el sistema educativo dispensa, han contribuido de forma esencial a la toma de concienciación sobre el cuidado del medio ambiente. En *España*, desde 1987, y a al amparo de las normativas de la *Unión Europea*, la visión del problema medioambiental ha cambiado radicalmente, como se contempla en una legislación cada vez más exigente y acorde con las normas internacionales.

Los ciudadanos, convertidos en trabajadores, directivos o creadores de una empresa, tienen pues el derecho y la obligación ética de colaborar en la mejoras medioambientales. Por esta razón el mundo de *la empresa no se halla al margen de esta concienciación social* y debe actuar en consecuencia, conociendo, **valorando y minimizando los riesgos** que su actividad genera ante el eventual deterioro del entorno natural en el que vivimos.

1.1. OBJETIVOS

- **Promover y favorecer la concienciación** sobre los problemas que la futura acción empresarial del emprendedor pueda ocasionar en el entorno medioambiental, y por ende, en la sociedad entera.

Se entiende que la consecución de este objetivo básico resolverá un conjunto de actuaciones encaminadas al control del impacto medioambiental de actividades y al cumpliendo con la legalidad vigente, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la sociedad

Entre los **objetivos específicos** del tema, pueden señalarse los siguientes:

- **Concienciar** de que la actividad profesional “sana” puede contribuir a la mejora de las condiciones medioambientales siendo responsabilidad de cada uno, más allá de las actuaciones institucionales.
- **Conocer** básicamente la terminología y conceptos relativos a la Ecología y el medio ambiente.
- **Relacionar** los conceptos básicos en *ecología con la ordenación legislativa* sobre actuación medioambiental.
- **Favorecer** los medios para el *conocimiento de las repercusiones* de la actividad empresarial en el medio ambiente.
- **Introducir** al alumno en el conocimiento general de planes de actuación, legislación y mecanismos de gestión medioambiental de la empresa.
- **Concienciar** sobre la necesidad de una formación personal activa y permanente a lo largo de toda la vida profesional.

2. INTRODUCCIÓN: LA CUESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL

A lo largo de los últimos 20 años las sociedades occidentales han sido testigos y motores de una transformación sustancial en lo que respecta al entendimiento del entorno natural y nuestra interrelación con el mismo. Los tecnicismos propios de la rama de la Biología denominada Ecología por Haeckel en 1868, han pasado a ser no sólo parte de nuestro *vocabulario cotidiano*, sino que se han integrado en el *lenguaje jurídico* y en el relativo *al mundo de la economía occidental*. Es evidente, por tanto, que se ha procesado un cambio sustancial en nuestra forma de contemplar el **entorno** en el que se desarrollan nuestras actividades y nuestra relación con el mismo.

La toma de conciencia de los ciudadanos ante los problemas del **medio ambiente** se ha dejado traducir, en relativamente poco tiempo, en un cambio que afecta incluso a nuestras actividades más cotidianas. Conceptos como «contaminación», «reciclaje», «tratamiento selectivo de residuos» etc son ya parte de nuestro léxico común y cuyo entendimiento ha transformado incluso nuestros hábitos de consumo. Es obvio, por tanto, que el mundo empresarial no puede permanecer ajeno a esta **concienciación colectiva** sobre el medio ambiente. Es cierto que *las empresas también han cambiado su concepción sobre la relación del desarrollo económico particular y el bienestar de la sociedad en general*, en lo que a la implicación de la actividad empresarial con el entorno se refiere. En este sentido se ha pasado progresivamente de una concepción de la empresa en la que la inversión en prevención del deterioro medioambiental era sinónimo de «pérdidas económicas» a una visión más sensibilizada en la que al abordaje de los *temas ecológicos* se incluyen ya *en los planes de actuación trazados* para el diseño y funcionamiento *de la actividad empresarial*. La idea primordial de que **no es posible un desarrollo económico general sin un tratamiento respetuoso del entorno natural** ha calado profundamente en todos los ámbitos: La empresa no puede sustraerse de esta línea en pro de la preservación del medio ambiente, y hoy en día, la Ecología, como rama de la Ciencia, ofrece al mundo empresarial una serie de innovaciones tecnológicas y de conocimientos encaminados a favorecer el desarrollo económico siendo respetuoso con el medio ambiente. Por su parte, las instituciones gubernamentales también han presionado a las empresas con

normativas legales que se hallan **en constante evolución**, desde los primeros convenios internacionales para la mejora del entorno natural afectado por las actividades industriales en el mundo desarrollado. Los efectos que la empresa genera en su entorno no son sólo de carácter socio-económico sino también de carácter medioambiental. **La empresa** ha de concienciarse de que **no sólo genera bienes y empleo**, también consume recursos naturales y genera contaminación y residuos.

En definitiva, **la empresa** en nuestros días tiene una **responsabilidad crucial** en la tarea de la **mejora medioambiental**, y esta responsabilidad debe ejercerse ante una perspectiva que supere el mero cumplimiento de la legalidad vigente al respecto:

*El tema medioambiental en la empresa es una **obligación** para con la sociedad y para con las generaciones de seres humanos venideras, y puede, incluso contemplarse en nuestros días como un vehículo más que puede mejorar el balance económico particular, siempre y cuando trascienda a la sociedad una buena política medioambiental trazada dentro de los planes de actuación generales de la empresa.*

La **formación en el área de medioambiente** es, para el emprendedor una inversión de futuro. El entendimiento de conceptos de calidad medioambiental, auditorías medioambientales, sensibilización y formación de las plantillas de trabajadores y educación ambiental en general, deben incorporarse irremisiblemente a la **formación básica del emprendedor**, quien ha de entender esta formación como un continuo proceso inacabado. Téngase siempre presente que tanto los **cambios continuos** en la legalidad vigente, como los avances tecnológicos, obligarán al empresario a un continuo proceso de revisión y formación que habrá de incorporar a los **planes de su empresa**.

El presente trabajo no pretende ofrecer un exhaustivo estudio sobre los conceptos asociados al medio ambiente que trascienden al ámbito empresarial o al legal sino, más bien, quiere ser una guía introductoria elemental que **conciencie y sensibilice al emprendedor** en su tarea con respecto al medio ambiente e informe sobre algunas herramientas básicas que le oriente en los procedimientos a seguir para la formación de la empresa. Estos procedimientos implican *necesariamente el conocimiento de cómo la futura actividad pueda afectar al medio ambiente*, los **métodos de mitigar los impactos medioambientales** y el proceso a seguir para conocer

y cumplir con el marco legal institucional a niveles locales, nacionales e internacionales. En último extremo, esperamos que este capítulo contribuya de forma decisiva a la interiorización de una *idea fundamental*: **la necesidad de formación y educación permanentes** como respuesta ante las continuas variaciones.

3. DEFINICIONES BÁSICAS RELACIONADAS CON EL MEDIOAMBIENTE

Como punto de apoyo para el alumnado no familiarizado con la terminología relacionada con el mundo del medio ambiente, se consigna a continuación un **breve glosario** de conceptos básicos al respecto. Estas definiciones se han extraído directamente del *dossier del Fondo Social Europeo* y Medio Ambiente y del *Proyecto de Ley de Prevención y Control* Integrados de la Contaminación del **Ministerio de Medio Ambiente** español donde, en su artículo 3, exhibe una relación de términos cuyas definiciones son aceptadas en el marco legal europeo y nacional. Las definiciones siguientes pueden ser entendidas en su contexto legal y con tales significados se referencian en las disposiciones gubernamentales y jurídicas.

3.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS MÁS COMUNES

- **Medio Ambiente:** es el marco animado o no, en el que se desarrolla la vida de los seres vivos, abarcando desde los seres humanos, los animales hasta las plantas el agua el suelo y el aire, así como la relación entre todos sus elementos. Los valores de estética, histórico culturales y de ciencias naturales.
- **Ecosistema:** unidad distinguible en la biosfera, por ejemplo un bosque, estanque o río con sus especies vegetales (flora) y animales (fauna) que forman la comunidad biótica. Sistema autorregulador que se mantiene por las interrelaciones entre los factores abióticos (sin vida) y los bióticos (vivos).
- **Ecología:** ciencia que estudia las relaciones entre los seres vivos y su entorno abiótico.
- **Hábitat:** territorio en el que vive una especie vegetal o animal.
- **Biodiversidad:** término que designa la variedad de la vida en la tierra. Abarca desde el punto de vista de los genes, las especies y los ecosistemas.
- **Contaminación:** cualquier tipo de impurezas, materia o influencias fisi-

cas (ruido, radiación de cualquier tipo) en un determinado medio y en niveles más altos de lo normal que puede ocasionar daño en el ecosistema biológico.

- **Contaminante:** cualquier sustancia no deseada presente en cualquier medio impidiendo o perturbando la vida de los organismos y produciendo efectos nocivos al ambiente.

- **Vertido:** corriente de desperdicios líquidos, sólidos o gaseosos que se introducen en el medio ambiente.

- **Residuo:** sustancia u objeto del que se desprenda su poseedor o del que tenga la intención de desprenderse.

- **Reciclaje:** reintroducción de productos o elementos de desecho en la actividad industrial. Método utilizado para economizar materias primas y/o energía.

- **Energía Renovable:** energía que se obtiene de fuentes inagotables o renovables como la fuerza del viento, la energía del sol o la biomasa, entre otras.

En cuanto a efectos de lo dispuesto por la Ley, según en Ministerio de Medio Ambiente, se entenderá por:

«**Autorización ambiental integrada**»: es la resolución del órgano competente de la Comunidad Autónoma en la que se ubique la instalación, por la que se permite, a los efectos de la protección del medio ambiente y de la salud de las personas, explotar la totalidad o parte de una instalación, bajo determinadas condiciones destinadas a garantizar que la misma cumple el objeto y las disposiciones de esta Ley. Tal autorización podrá ser válida para una o más instalaciones o partes de instalaciones que tengan la misma ubicación y sean explotadas por el mismo titular.

«**Autorizaciones sustantivas**»: las autorizaciones de industrias o instalaciones industriales que estén legal o reglamentariamente sometidas a autorización administrativa previa, de conformidad con el artículo 4 de la Ley 21/1992, de 16 de julio, de Industria.

«**Instalación**»: cualquier unidad técnica fija en donde se desarrolle una o más de las actividades industriales, así como cualesquiera otras actividades directamente relacionadas con aquéllas que guarden relación de índole técnica con las actividades llevadas a cabo en dicho lugar y puedan tener repercusiones sobre las emisiones y la contaminación.

«**Modificación sustancial**»: cualquier modificación realizada en una ins-

talación que en opinión del órgano competente para otorgar la autorización ambiental integrada y pueda tener repercusiones perjudiciales o importantes en la seguridad, la salud de las personas o el medio ambiente.

«**Modificación no sustancial**»: cualquier modificación de las características o del funcionamiento, o de la extensión de la instalación que, sin tener la consideración de sustancial, pueda tener consecuencias en la seguridad, la salud de las personas o el medio ambiente.

«**Titular**»: cualquier persona física o jurídica que explote o posea la instalación o que ostente directamente, o por delegación, un poder económico determinante respecto de aquélla.

«**Órgano competente para otorgar la autorización ambiental integrada**»: el órgano designado por la Comunidad Autónoma en la que se ubique la instalación objeto de la autorización.

«**Emisión**»: la expulsión a la atmósfera, al agua o al suelo de sustancias, vibraciones, calor o ruido procedentes de forma directa o indirecta de fuentes puntuales o difusas de la instalación.

«**Valores límite de emisión**»: la masa expresada en relación con determinados parámetros específicos, la concentración o el nivel de una emisión, cuyo valor no debe superarse dentro de uno o varios períodos determinados.

«**Normas de calidad medioambiental**»: el conjunto de requisitos establecidos por la normativa aplicable que deben cumplirse en un momento dado en un entorno determinado o en una parte determinada de éste.

«**ISO 14.000**»: norma internacional de carácter voluntario, que regula las características de la gestión ambiental de la empresa (el sector productivo primario queda excluido de su alcance, por el momento). ISO: del inglés, Organización Internacional de Estándares.

Suelen utilizarse también en el argot legal correspondiente los conceptos de «**Aspectos Medioambientales**» o características de una actividad o servicio susceptibles de interactuar con el medio ambiente y de «**Impacto Medioambiental**» referido a la transformación o cambio que se produce en el medio a causa de un aspecto medioambiental. La implicación de un aspecto medioambiental, como el consumo de energía (combustible) o los residuos conlleva unívocamente un impacto medioambiental asociado, como contaminación del aire y del suelo que deben ser tenidos en cuenta.

3.2. DESARROLLO SOSTENIBLE. DEFINICIÓN

Debido a su importancia social y sus implicaciones directas con la toma de conciencia sobre la tarea medioambiental de cualquier actividad empresarial, se trata en este epígrafe el concepto de «**Desarrollo Sostenible**». Este término ha trascendido durante los últimos años más allá de los ámbitos legal y económico, estableciéndose como *base para la formación y educación* en la tarea común de todos los sectores sociales en favor del medio ambiente.

«Las acciones actuales determinarán la calidad medioambiental y el desarrollo económico sostenible de mañana». Bajo este lema La **Unión Europea** aprobó la llamada *Agenda 21*, agenda global para el desarrollo sostenible, en la **Conferencia de las Naciones Unidas** sobre el *Medio Ambiente y el Desarrollo en Río de Janeiro*, que se celebró en 1992. Desde este momento la Unión Europea ha dedicado esfuerzos políticos para lograr un alto grado de *desarrollo sostenible*.

Por desarrollo sostenible se entiende «*El desarrollo que cubre las necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.*»

Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo “Informe Brundtland”.

Otros documentos como la *Agenda 21* o el *V Programa de política y actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible* han ido desarrollando este concepto y ofreciendo pautas para su progreso.

Los seis elementos de las acciones para el desarrollo sostenible de la Unión Europea:

- Integración de los aspectos medioambientales en los otros ámbitos de actividad.
- Cooperación compartida de las responsabilidades entre la UE, los Estados miembros, el mundo empresarial y el público.
- Ampliación de la gama de instrumentos de política medioambiental para incluir, por ejemplo, impuestos y subsidios, acuerdos voluntarios.
- Cambio de los modelos de consumo y producción.
- Aplicación y cumplimiento de la legislación.

- Cooperación internacional en el marco de la Agenda 21 y el V Programa de Acción Medioambiental.

Citando textualmente el **Libro Blanco de la Educación Medioambiental** del Ministerio de Medio Ambiente:

«Se deben asumir responsabilidades desde todos los ámbitos sociales. Es preciso afrontar el reto de construir un nuevo modelo de sociedad sostenible en lo ambiental y equitativa en lo social. El desarrollo sostenible...

asume la existencia de límites físicos que sugieren que es imposible un crecimiento sin fin,

*enfatisa la necesidad de mejorar la **calidad de vida**, frente al bienestar basado en los bienes materiales,*

*se inspira en la **solidaridad** entre las diferentes generaciones y entre los individuos de cada generación».*

Resulta obvio que el **compromiso medioambiental de la empresa** ha de trazarse tras un perfecto entendimiento e interiorización del concepto de desarrollo sostenible, base a su vez, de las legislaciones sobre medio ambiente. Comprender las relaciones entre medio ambiente y desarrollo económico es una **tarea imprescindible** hoy en día para el establecimiento y funcionamiento de cualquier empresa. Debe tenerse en cuenta que la consecución de un desarrollo económico sostenible no sólo beneficia a las generaciones de ciudadanos de nuestro entorno más cercano, y a nosotros mismos, sino también a otros países en vías de desarrollo que aún disponen de gran diversidad biológica que es tarea de todos preservar. Evidentemente, este concepto involucra en sí mismo aspectos tan esenciales para la convivencia de las generaciones y como los de **justicia, eficiencia y democracia**. Finalmente, y relacionado con el desarrollo sostenible, debe mencionarse un concepto también *vinculado a la legislación internacional* sobre medio ambiente, y que conviene tener presente ante el establecimiento de la futura empresa, es el llamado

Principio «Quién Contamina Paga»: Recogido en el **artículo 130 R del Tratado de Maastricht**, implica que todo el que contamina debe pagar el daño ecológico causado. Los responsables de un acto de contaminación pagarán los costes de las medidas necesarias para eliminarla o reducirla a un nivel jurídicamente admitido.

Es evidente, que según lo expuesto hasta ahora, la política de actuación de

cualquier empresa en materia medioambiental ha de sustentarse en la aplicación de un principio básico: **la prevención**.

4. GESTIÓN Y FORMACIÓN EN MEDIO AMBIENTE EN LA EMPRESA

*«La normativa en materia ambiental se amplía cada vez **con mayores exigencias**, obligando a introducir cambios sustanciales en los procesos productivos. No son suficientes las soluciones técnicas. Cada vez se incide más en los modelos de gestión, en los que el factor humano es determinante para alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Por tanto, el **binomio educación-gestión** plantea una combinación de estrategias con el objetivo común de alcanzar la mejora ambiental. Son, además, **estrategias que se retroalimentan**, pues si una buena gestión ambiental es una excelente herramienta educativa, la educación aumenta la efectividad de la gestión».* Libro Blanco de la Educación Ambiental. Ministerio de Medio Ambiente (1999).

Entre las numerosas razones que en la práctica imposibilitan la *incorporación del factor medioambiental en los planes de empresa* se encuentra, sin duda alguna, **la falta de información y conocimientos técnicos** específicos a cada actividad sobre el tema. Cabe señalar que incluso **la falta de capital** ante el gasto (previsible) exigido para la mejora de los soportes técnicos relacionados con un buen ejercicio de la práctica medioambiental, puede hoy en día solventarse mediante la solicitud *de subvenciones y ayudas* de carácter público que los organismos gubernamentales disponen al respecto. En cualquier caso, resulta esencial la formación en medio ambiente del futuro empresario, quien ha de saber afrontar el reto medioambiental como uno más de los muchos obstáculos que la creación de empresa presenta. Para todo ello, ha de tenerse en cuenta que, a pesar de la aparente complejidad del tema existen mecanismos simples para acceder a la formación e información en cuestiones de medio ambiente, tales como **foros y fundaciones** empresariales permanentes y **oficinas**¹ específicas adscritas a la administraciones locales, autonómicas y europeas. La dirección de empresa exige una continua renovación, como la empresa

¹ Ver “direcciones útiles” al final del capítulo.

misma entendida como *sistema abierto* en perpetuo **cambio y adaptación**, que puede ser más significativo en lo que al aspecto medioambiental se refiere ya que, como se ha apuntado antes, las normativas vigentes en cuanto a legislación e innovación tecnológica se hallan desde hace una década en continua reestructuración.

Siguiendo el trabajo de *V. Rubio Calduch* «La gestión ambiental en la pequeña y mediana empresa»², el plan de formación para el personal en materia de medio ambiente que proporcionará la sensibilización necesaria debe incluir:

- Legislación relevante que afecta al sector.
- Buenas prácticas medioambientales: códigos de conducta específica para la industria de que se trata.
- Impacto en el medio ambiente de los diferentes procesos.
- Técnicas para mejorar la eficacia del impacto ambiental.
- Sistemas de control del *Plan de Gestión Medioambiental*.

En este capítulo no pueden abordarse con profusión todos los aspectos relacionados con el medio ambiente en relación con la empresa, pero sí es preciso recordar que **es una obligación en la tarea directiva** el incluir el **proceso de formación periódica** en esta materia, tanto de directivos como de empleados, dentro de los planes de actuación generales. La **identificación** de los aspectos medioambientales y la **evaluación** de los efectos asociados a una actividad empresarial o industrial, es fundamental para conocer el impacto medioambiental que generan las actividades y poder establecer unos *objetivos y metas medioambientales*. Todo ello requiere sin duda de una buena formación que lleve a buen fin una actuación conforme con los intereses particulares, legales y sociales. *No sin cierto sentido práctico*, se han enmarcado en este apartado del capítulo dos de los modernos aspectos de gestión empresarial relacionados con el medio ambiente. La integración de estos aspectos en la gestión empresarial satisfarán el compromiso medioambiental y legal y, a su vez, el proceso obligado de recurrencia entre información y formación. Estos puntos son: **La gestión medioambiental** y las **buenas prácticas medioambientales**. Un somero análisis de estos temas mostrará claramente como formación y gestión ambiental son dos «estrategias que se retroalimentan».

² Departamento de Industria y Medio Ambiente Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón.

4.1. LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN LA EMPRESA

La existencia de una **normativa legal cada vez más amplia** y exigente, controlada cada vez más con mayor rigor por la Administración y el **rechazo social** hacia actividades no respetuosas con el entorno son *tres razones* que apoyan ineludiblemente el hecho de contar con la cuestión medioambiental en la gestión global de la empresa. La última razón ha de atenderse especialmente, ya que un rechazo social hacia la empresa provocaría una pérdida de imagen y credibilidad con la consecuente **disminución de la cuota de mercado** y de beneficios.

Resulta pues necesario contar en la *planificación general de actividades* con un procedimiento eficaz que permita la gestión rápida y sistemática de la cuestión medioambiental. Este proceso se denomina Gestión Medioambiental, que ha de planificarse atendiendo al rol que juegan los tres ingredientes básicos que participan en la empresa: **accionistas, empleados y clientes (sociedad)**. La interrelación entre estos elementos ha de tenerse siempre presente en la planificación empresarial de la gestión medioambiental, que, lejos de ser un mero trámite administrativo, puede convertirse con habilidad en **un elemento más para el desarrollo competitivo** y un mecanismo para la *rentabilidad de los costes medioambientales*.

En esta línea de actuación, por ejemplo, puede optarse por la denominada **Estrategia de excelencia medioambiental** frente al medio ambiente (Roome-1992), más allá de la pura y restringida **Estrategia de cumplimiento** (limitación estricta al cumplimiento legal). La primera estrategia de negocio, bien gestionada, puede convertir el tratamiento sobre el medio ambiente en la empresa en una auténtica **ventaja competitiva** constituyendo un **nuevo entorno competitivo** abordable también dentro de la política de marketing comercial. En este sentido, puede consultarse la interesante lección del profesor de la Universidad de Extremadura A. Chamorro: «*La Gestión Medioambiental como ventaja competitiva*»³.

En virtud de lo expuesto, la percepción del tema medioambiental debería entenderse en sí mismo como una oportunidad de negocio, al menos de marketing, y no como un mero trámite en la gestión general. Una **actitud positiva y planificada** hacia este tema puede redundar en beneficios que

³ Campus.org, Medio Ambiente , en línea en la dirección <http://www.5campus.org/leccion/gestmed> (2003).

trasciendan para la empresa en algo más que en el cumplimiento legal.

Siguiendo a *Victoria Rubio Calduch*: «**Un Sistema de Gestión Medioambiental** (de implantación no obligatoria en la empresa, en España) es el marco o el método de trabajo que sigue una organización con el objeto de conseguir un determinado comportamiento de acuerdo con las metas que se hayan fijado y como respuesta a unas normas, unos riesgos medio-ambientales y unas presiones tanto sociales como financieras, económicas y competitivas en permanente cambio». Siguiendo este trabajo, un Sistema de Gestión Medioambiental consta de dos partes:

- Una **parte descriptiva del sistema** que incluye los procedimientos, las instrucciones específicas, las normas y reglamentos, etc.
- Una **parte práctica** compuesta por dos variables:
 - **Aspectos físicos**: locales, máquinas, equipos informáticos y de control, instalaciones de tratamiento de la contaminación, etc.
 - **Aspectos humanos**: habilidades del personal, formación, información, sistemas de comunicación, etc.

La política medioambiental en la empresa debe ser **coherente con políticas de prevención de riesgos**, y cualquier otra política seguida por la gestión general. La adopción de tal política implica la formación del poder directivo y de los empleados en materia de medio ambiente, el conocimiento de las demandas sociales en este sentido y el de las leyes correspondientes. De nuevo, el elemento de formación surge como una variable decisiva en la administración de empresas. La política medioambiental debe contemplar los siguientes **aspectos**:

- Ser de **carácter público**.
- Estar **dirigida a la prevención** y/o minimización de los impactos medioambientales al desarrollo sostenible.
- Incluir un **compromiso de mejora** continua de la actuación medioambiental.
- Presentarse **por escrito y revisarse** periódicamente.

Y entre sus **objetivos** generales:

- Garantizar el **cumplimiento de la legislación** medioambiental.
- Fijar y **promulgar la políticas y los procedimientos** operativos internos necesarios para alcanzar los objetivos medioambientales,

- Identificar, interpretar, **valorar y prevenir los efectos** que la actividad produce sobre el medio ambiente, analizando y gestionando los riesgos en los que la organización incurre como consecuencia de aquellos.

En cualquier caso, las disposiciones legales vigentes ofrecen a su vez un marco de operatividad en el que se marcan las directrices a seguir en el proceso de gestión medioambiental, así, por ejemplo **La norma ISO 14001** recoge los requisitos y **especificaciones a seguir** por las organizaciones **para poder obtener la certificación ISO de su Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA)**, la ISO 14001 forma parte de la serie de **normas ISO 14.000** correspondientes a medio ambiente Según la misma es importante tener documentado todo el sistema siguiendo el modelo y etapas siguientes:

- 1.- Política Medioambiental.
- 2.- Planificación.
- 3.- Implantación y Funcionamiento.
- 4.- Control y Acción Correctora.
- 5.- Revisión por la Dirección.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (**AENOR**) publicó en 1996 la norma **ISO 14.001** sobre **Sistemas de Gestión Medioambiental** previamente aprobada por el Comité Europeo de Normalización.

Para finalizar, y por su estrecha relación con el tema abordado en esta sección, no quisiera dejar pasar la oportunidad de mencionar que el medio ambiente puede convertirse fácilmente en una alternativa más de negocio, de hecho, el llamado **Mercado Medioambiental** español ha crecido de manera notable en los últimos años, representando un peso medio del *1,6% del Producto Interior Bruto* del país. Las tareas realizables por las empresas dedicadas al medio ambiente abarcan desde la consultoría, información y gestión de trámites específicos hasta la organización de cursos relacionados con medio ambiente y empresa. *El Mercado del Agua* es el que mayor volumen de negocio genera en España, manteniendo unos *40.000 empleos*. Mención especial, ya nombrado aquí a modo de sugerencia, requiere el denominado el **turismo rural** y la **agricultura ecológica**, que da empleo a *más de 30.000 personas* y contribuye de forma notoria a la concienciación sobre el entorno natural y al asentamiento de la población rural.

4.2. BUENAS PRÁCTICAS MEDIOAMBIENTALES

En nuestros días somos informados continuamente sobre modelos de «buena conducta medioambiental» tanto por parte de la Administración como por parte del Sistema Educativo, incluso desde el plan de actuación social de empresas privadas (como las eléctricas, por ejemplo). En nuestros hogares, tareas como favorecer el ahorro energético, reducir el consumo de agua o seleccionar para reciclaje los productos de desecho son tareas ya habituales y enraizadas en nuestro hábitos más cotidianos. Si esto ocurre en nuestro entorno más personal y cercano, no resulta difícil imaginar que una buena actuación empresarial ha de *cumplir con unas normas mínimas* que mejoren el tratamiento del medio ambiente, una serie de consejos, o códigos, sobre las llamadas *buenas prácticas medioambientales*.

Dependiendo de la actividad empresarial o industrial, siempre es posible **recurrir a las fuentes de información** medioambientales, tales como **ONGs, sindicatos, empresas, universidades o la misma Administración**, para elaborar un código de buenas prácticas que habrá de asimilarse por todo el personal adscrito a la empresa, desde directivos a empleados. En el manual se consignarán desde pautas de actuación en cuanto a procedimientos de conducta generales (consumo de agua, energía...), en paralelo con las conocidas para el hogar, y modelos de conducta específicos de la actividad desarrollada. De nuevo, el componente de formación continua de la dirección de empresa y empleados es claro en este sentido, como lo es también el papel que juegan la prevención, la gestión medioambiental y la formación en la dirección del negocio.

Las recomendaciones del manual de Buenas Prácticas ha de conseguir los objetivos principales que se enumeran a continuación, que son válidos para cualquier sector en general:

- La **racionalización** desde el punto de vista medioambiental en la compra de materias primas.
- La **reducción de los consumos energéticos** y de agua.
- **Prevenir la generación de residuos** y disminuir los residuos generados, facilitando su **reciclaje**.
- **Controlar la contaminación** atmosférica, acústica y los vertidos.
- **Sensibilizar** medioambientalmente a clientes, trabajadores y proveedores.
- **Mejorar la imagen de la empresa** ante los clientes, los usuarios y los trabajadores.

- **Informar y formar** a los empleados y clientes, lo que redundará en una buena integración de las medidas.

El cumplimiento de estas normas dará sus frutos en cuanto a la consecución de los objetivos perfilados por el implantado Sistema de Gestión Medioambiental (**SMGA**). Un procedimiento de carácter voluntario, pero aconsejable, es el del sometimiento periódico a un proceso de **Auditoría Medioambiental**, definido como:

«Proceso de verificación sistemático y documentado con el fin de evaluar objetivamente el SGMA de una organización para ver si se ajusta a los criterios de auditoría marcados, y para la comunicación del resultado obtenido a la dirección».

Aunque la implantación del **SGMA** es voluntario, para poder **obtener la certificación ISO** para la empresa, hay que fijar programas y procedimientos para realizar auditorías medioambientales de una forma periódica. Entre los objetivos de la auditoría están:

- Identificar el estado de cumplimiento de la normativa medioambiental.
- Dar seguridades a la Dirección.
- Animar a la Dirección a mejorar la gestión.
- Mejorar el nivel general de conciencia medioambiental.
- Mejorar el sistema de gestión de riesgos medioambiental.

Y entre las **ventajas** de someterse voluntariamente a ella se encuentran los aspectos siguientes:

- Proporciona una base objetiva para el proceso de toma de decisiones.
- Aumenta el conocimiento de los empleados acerca de las cuestiones medioambientales.
- Identifica los ahorros de costes.
- Incrementa la credibilidad de la empresa ante el público.
- Suministra datos útiles cuando se busca un seguro de cobertura de riesgos.
- Da un aviso precoz ante cualquier desastre eventual o inminente.

Las auditorías deben diseñarse según el tipo de empresa, y *pueden realizarse* por el *personal de la misma* o por *personal ajeno* a la entidad, siempre con **absoluta objetividad** y en el informe debe presentarse informa-

ción exhaustiva y real sobre: *cumplimiento de la legislación*, detalles de aspectos económicos relacionados con el *ahorro de costes*, *etiquetas ecológicas* e informe sobre los recursos humanos evaluándolos y calificando las *necesidades de formación*.

5. CONOCIMIENTO BÁSICO DE LA LEGISLACIÓN MEDIOAMBIENTAL

El conocimiento y cumplimiento de la legislación vigente en el ámbito medioambiental es una obligación elemental para cualquier empresa, para ello se requiere **conocer la normativa básica** y los **procedimientos** a seguir a fin de satisfacer las exigencias legales oportunas, que abarcarán desde el aspecto de aplicación general, hasta las leyes referidas a los servicios particulares que prestará la empresa. En materia de medio ambiente la legislación vigente recoge disposiciones que van desde el *contexto legal mundial* hasta el *local* (municipio) pasando por las ordenanzas medioambientales de la *Unión Europea* y de las comunidades autónomas del Estado Español, como puede desprenderse del siguiente párrafo, extraído del Libro Blanco del Ministerio de Medio Ambiente.

A la **Administración General del Estado** corresponde, entre otras competencias, la elaboración de la legislación básica y la atención a las obligaciones internacionales en materia ambiental. Las **Comunidades Autónomas** pueden adaptar y desarrollar la normativa básica, así como establecer medidas adicionales de protección. Además, tienen, entre otras, las siguientes competencias: organización de sus instituciones de autogobierno; ordenación del territorio, urbanismo y vivienda; y gestión en materia de protección ambiental. Las **competencias de los municipios** se establecen en la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local.

Nos encontramos, por tanto, en un Estado de las Autonomías en el que conviven diversos niveles administrativos (administración general del Estado, administración autonómica y administración local), que se reparten las competencias en materia ambiental y deben cooperar y coordinarse para no duplicar esfuerzos y poner en marcha políticas, planes y programas coherentes y eficaces.

En lo que se refiere al ámbito internacional, España está integrada en el espacio económico y social de la Unión Europea (Política Agraria Común, directivas comunitarias, política de cohesión, unión monetaria, etc.) y desa-

rolla un papel creciente en diferentes foros y organismos internacionales. Así pues, y dependiendo del sector (y del país) en el que vaya a enmarcarse la actividad empresarial, será necesario **solicitar información sobre la legislación vigente** en los entornos administrativos en los que vaya a instalarse la empresa. Este trámite administrativo se referirá tanto a la normativa estatal como a la regional y local. Resulta imposible en este capítulo dar una relación pormenorizada de la legislación básica general (flexible y siempre en continuo cambio) sin centrar la atención en un sector particular, ya sea de servicios o industrial. No obstante, ha de tenerse en cuenta que la misma legislación impone a las administraciones que favorezcan la información requerida al respecto por los ciudadanos, como muestra el primer artículo de la ley 38/1995 en España:

Ley 38/1995, de 12 de diciembre, sobre Derecho de acceso a la información en materia de medio ambiente (BOE nº 297, de 13.12.1995).

Artículo 1. Derecho de acceso a la información sobre el medio ambiente. Todas las personas, físicas o jurídicas, nacionales de uno de los Estados que integran el Espacio Económico Europeo o que tengan su domicilio en uno de ellos, tienen derecho a acceder a la información ambiental que esté en poder de las Administraciones Públicas competentes, sin obligación de acreditar un interés determinado y con garantía, en todo caso, de confidencialidad sobre su identidad... **Ministerio de Medio Ambiente.**
Ley de libre acceso a la información en materia de medio ambiente.

Los medios para acceder a esta información van desde la solicitud directa a la Administración como la solicitud de asesoramiento a una ONG o sindicato que disponga de la debida acreditación. Existen también **fundaciones y empresas privadas** encargadas de tal **asesoramiento** a las que puede recurrirse para obtener información o bien para encargar la gestión. En cualquier caso, a modo de conclusión general, apelamos nuevamente a la toma de conciencia del lector ante la necesidad del **proceso de formación y educación continuado** que hemos venido aludiendo en toda la exposición.

Algunas *direcciones de interés* se consignan al final del capítulo, así como una relación sucinta, a modo de ejemplo, sobre la legislación básica relacionada con los temas abordados en el capítulo. Normativas similares rigen en el resto de los países de la Unión Europea.

- Real Decreto 85/96, de 26 de enero, por el que se establecen normas para la aplicación del Reglamento (CEE) 1836/93 del Consejo de 29 de

Junio, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales. (BOE 21-2-96) (Estatal).

- Decreto 112/97, de 11 de septiembre, por el que se establece el procedimiento para la aplicación de la Comunidad de Madrid de la adhesión voluntaria a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, aprobado en el marco del Reglamento (CEE) 1836/93 (Autonómica).

- Dictamen del Comité Económico y Social sobre la «Propuesta de Decisión del *Parlamento Europeo* y el Consejo por la que se instituye un programa de acción comunitario de fomento de las organizaciones no gubernamentales dedicadas principalmente a la protección del medio ambiente».

(2002/C 36/21), Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 8-2-2002.

- Orden 1306/99, de 15 de abril del consejero de medio ambiente y desarrollo regional, por la que se amplía la aplicación en la Comunidad de Madrid del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales a otros sectores distintos de los industriales. (Autonómica).

- Real Decreto Legislativo 1302/86, de 28 de junio, de Evaluación de Impacto Ambiental. (BOE 30-6-86).

Ley 10/98, de 21 de abril, de Residuos.

Ley 11/97 de abril, de Envases y Residuos de Envases.

ORDEN 8118 MAM/919/2002, de 8 de abril, por la que se establecen las bases reguladoras y se convocan subvenciones para la realización de actividades privadas en materia de conservación de la naturaleza y coadyuvantes con la estrategia para la conservación y uso sostenible de la diversidad biológica y la estrategia forestal española durante el ejercicio 2002. BOE 26 de abril de 2002.

6. DIRECCIONES ÚTILES

- Ministerio de Medio Ambiente (España): <http://www.mma.es>

- Legislación Vigente en Medio Ambiente (con referencias a normativas europeas):

<http://www.mma.es/normativa/legis/legis7.htm>

- Agencia europea de medio ambiente: <http://www.eea.eu.int>
- Etiqueta Ecológica en Europa: <http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel>
- Asociación Española de Normalización: (AENOR): <http://www.aenor.es>
- Comisión Europea, Dirección General de Medio Ambiente:
<http://www.europa.eu.int/comm/dg11>
- Fundación Entorno, Empresa y Medio Ambiente: C/ Padilla, 17, 28006 Madrid.
<http://www.fundacion-entorno.org>
- Una interesante y variada colección de Lecciones en castellano (libre acceso) confeccionadas por profesores universitarios sobre todo lo relacionado con la empresa se puede encontrar en la dirección de la Universidad de Zaragoza: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/INICIO.HTML>

7. BIBLIOGRAFÍA

Seminarios Permanentes de Educación Ambiental. Varios autores. Ministerio de Medio Ambiente. Madrid, 1996

Calomarde, J.V. (2000). *Marketing ecológico*. Ediciones Pirámide y Esic Editorial. Madrid.

Fundación Entorno (1998). *Libro Blanco sobre la gestión medioambiental en la industria española*. Mundi Prensa, Madrid.

Sadgove, K. (1994). *La ecología aplicada a la empresa*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Roome, N. (1992). *Developing environmental management strategies*. Business Strategy and the Environment, vol. 1.

VOCABULARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS

Activo: conjunto de bienes y derechos de cobro, valorables en dinero, poseídos por una empresa. Parte del Balance que recoge el conjunto de la inversión efectuada por la empresa. Se divide en activo fijo y activo circulante.

Activo Circulante: conjunto de bienes y derechos de cobro, valorables en dinero, poseídos por la empresa durante un plazo, en principio, no superior a un año. Se consumen o realizan a través del proceso productivo. Se compone de: existencias, realizable y disponible.

Activo Fijo: conjunto de bienes y derechos, valorables en dinero, poseídos por la empresa, durante más de un año, y que permanecen en la empresa a lo largo del proceso productivo. Se compone de: inmovilizado material, inmovilizado inmaterial e inmovilizado financiero.

Acto de Conciliación: es un requisito previo para la tramitación de la mayoría de los procedimientos ante el Juzgado de lo Social, en el cual las partes contendientes pueden llegar a un acuerdo.

Afiliación: acto administrativo de la Tesorería General de la Seguridad Social por el que se realiza la incorporación al Sistema de la Seguridad Social de un sujeto protegido, lo que le convierte en titular de derechos y obligaciones con el mismo. En general se solicita por el empleador para los trabajadores por cuenta ajena y por el propio trabajador si lo es por cuenta propia. Da lugar a la asignación del Número de Afiliación, de carácter vitalicio y único para todo el Sistema.

Alta: comunicación a la Tesorería General de la Seguridad Social de la incorporación de un trabajador a una actividad que le convierte en un sujeto protegido del Sistema de la Seguridad Social.

Alta Inicial: la que establece la primera relación del trabajador con el Sistema de la Seguridad Social.

Alta Sucesiva: la que se produce cada vez que el trabajador reanuda su actividad laboral en una ocupación que obliga a la inclusión en el Sistema de la Seguridad Social.

Alta de Oficio: la que se produce como consecuencia de una actuación inspectora.

Amortización: representación contable de la depreciación que sufren los activos fijos en el proceso productivo.

Aplazamiento o Fraccionamiento en el Pago de Cuotas: resolución administrativa de carácter discrecional instada por un sujeto responsable por la que la Tesorería General de la Seguridad Social puede conceder el aplazamiento o fraccionamiento en el pago de cualquier tipo de deudas con las Entidades Gestoras o Servicios Comunes de la Seguridad Social, salvo las cuotas de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional en todo caso y las aportadas por los trabajadores cuando el sujeto responsable del ingreso sea el empresario. Es aplazamiento ordinario cuando el sujeto responsable no puede realizar el ingreso en el plazo reglamentariamente establecido y extraordinario en cualquier otra circunstancia.

Apoderado: persona que tiene la facultad de representar a otra (representado) y vinculante con los actos realizados en su nombre, con las limitaciones establecidas por el propio poder.

Asegurado: la persona física o jurídica, titular del interés objeto del seguro.

Asegurador: la persona jurídica que asume el riesgo pactado en el contrato de seguro.

Asociaciones Empresariales: los empresarios que lo deseen pueden asociarse constituyendo federaciones y confederaciones, que tienen por objeto la representación ante las instituciones en defensa de los intereses generales de los empresarios.

Autofinanciación: financiación generada por la propia empresa como resultado de su actividad. Se compone de los beneficios no repartidos, las reservas, provisiones y amortizaciones.

Autónomo: trabajador por cuenta propia, mayor de 18 años, que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, en territorio nacional, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de la empresa, actividad que le obliga a la inclusión en el sistema de la Seguridad Social en el régimen especial de trabajadores por cuenta propia o autónomos.

Aval: garantía o fianza por la que una persona o empresa se co-obliga al pago de una deuda contraída por el avalado.

Balance: estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. Se compone del Activo y del Pasivo.

Bases de Cotización: son las cantidades sobre las que se aplican los tipos de cotización para la obtención de las cuotas de la Seguridad Social que los sujetos responsables ingresan en el sistema y que constituyen su principal recurso económico.

Beneficiario: la persona física o jurídica que resulta titular del derecho a la indemnización.

Bonificaciones y Reducciones en las Cuotas: las establecidas en diversas nor-

mas dictadas para favorecer el empleo de determinados colectivos (integración laboral del minusválido, trabajadores mayores de 45 años, inválidos permanentes, contrato de relevo, contrato de jubilación parcial, contratos en prácticas y para la formación, jóvenes trabajadores) o bien para favorecer planes de reconversión industrial o reindustrialización.

Calendario Laboral: consiste en la distribución de los días de trabajo a lo largo del año de acuerdo a la jornada máxima legal o pactada en Convenio Colectivo; debiendo ser la empresa la que elabore anualmente el mismo, exponiendo un ejemplar en un lugar visible de cada centro de trabajo.

Cash-Flow: conjunto de recursos generados por una empresa durante un período de tiempo determinado. Lo forma la suma de los beneficios y las amortizaciones.

Catastro: relación de fincas rústicas y urbanas de un lugar, con expresión.

Campo de Aplicación: en la consideración el ámbito subjetivo al que se extiende el Sistema de la Seguridad Social. Con la meta final que establece el artículo 41 de la Constitución de * ... un régimen público de Seguridad Social para todos los ciudadanos ... * el actual Sistema de la Seguridad Social delimita el campo de aplicación de quienes realizan una actividad profesional en una serie de Regímenes. El Régimen General, que abarca a los trabajadores por cuenta ajena o asimilados de las distintas ramas de la actividad económica, bien sean eventuales, de temporada o fijos, aún el trabajo discontinuo e incluidos los trabajadores a domicilio, sea cual fuere su categoría profesional y la forma y cuantía de la remuneración que perciban, salvo los que desarrollen una actividad que dé lugar a su inclusión en alguno de los siguientes Regímenes Especiales que acogen además a sus propios trabajadores autónomos:

Agrario.

De los Trabajadores del Mar.

Para la Minería del Carbón.

De los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos.

De Empleados de Hogar.

Asimismo, el ámbito subjetivo se extiende, en la modalidad no contributiva, conforme a la Ley 26/1990 de 20 de diciembre.

Certificación de Descubierto: documento expedido por las Direcciones Provinciales de la Tesorería General de la Seguridad Social que constituye único título ejecutivo suficiente para iniciar sin otra exigencia ni autorización la vía de apremio, con igual fuerza ejecutiva que las sentencias judiciales para proceder contra los bienes y derechos de los deudores.

Cheque: medio de pago eminentemente bancario, que constituye una orden de pago que el cliente (librador) dirige al Banco (librado) a favor de una persona

determinada o por determinar (tomador o tenedor). Presupone la existencia de fondos disponibles a favor del librador.

Cierre Patronal: es el cierre del centro de trabajo por el empresario, en caso de huelga o cualquier otra modalidad de irregularidad colectiva en el régimen de trabajo, cuando concurran peligro de violencia para las personas o daño grave para las cosas, ocupación ilegal del centro de irregularidades en el trabajo que impidan gravemente el proceso normal de producción.

Código de Cuenta de Cotización: código numérico que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna a los empresarios y demás sujetos responsables del pago de cuotas al Sistema de la Seguridad Social. Se corresponde con los antiguos números patronales y de inscripción.

Código de Identificación Fiscal: es concedido a la empresa por la correspondiente Delegación de Hacienda, para el control por la Administración de las obligaciones fiscales del negocio. Para obtenerlo, la empresa debe presentar un parte de alta, una copia de la escritura, y un certificado de la inscripción en el Registro Mercantil.

Conflictos Colectivos de Trabajo: son promovidos por los representantes de los trabajadores o por los empresarios y tienen por objeto la resolución de situaciones conflictivas que afecten a intereses generales de los trabajadores.

Colaboración en la Gestión: es la participación en la gestión asumida por empresarios bien en forma obligatoria, como en el pago delegado de determinadas prestaciones (incapacidad Laboral Transitoria, Desempleo Parcial, etc.), bien en forma voluntaria, como la realizada en materia de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional por las Mutuas, formadas por asociaciones de empresarios, o la efectuada por empresarios que soliciten el asumir la asistencia sanitaria y la incapacidad laboral transitoria y sean autorizados por ello para cumplir los requisitos establecidos.

Comité de Empresa: es el órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores en la empresa o centro de trabajo cuyo censo sea de 50 o más trabajadores fijos (art. 63 ET-España).

Contrato de Compra-Venta: es aquel por el que el vendedor se obliga a entregar un determinado bien y el comprador a pagar un precio cierto en dinero o signo que lo represente.

Convenios Colectivos: son acuerdos suscritos entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios, para establecer las condiciones de trabajo y la paz laboral.

Cooperativas de Trabajo Asociado: son entidades constituidas por personas físicas para realizar una actividad y cuya finalidad es proporcionar puestos de trabajo a los socios para producir en común.

Crédito: contrato por medio del cual una entidad financiera pone a disposición del beneficiario un importe de dinero para su utilización hasta un límite señalado y por un plazo determinado.

Cotización: actividad financiera en virtud de la cual se realiza por los sujetos obligados la aportación de recursos económicos al Sistema de la Seguridad Social. En un aspecto más formal consiste en la determinación de la deuda de los sujetos obligados realizada mediante actos y cálculos exteriores a la Tesorería General de la Seguridad Social, aunque efectuados principalmente en impresos editados por ella y realizados conforme a la normativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Sus elementos básicos son la base de cotización, el tipo de cotización y la cuota.

Cotización por Jornadas Reales: cotización al Régimen Especial Agrario que realizan los empresarios que ocupan trabajadores en labores agrarias, consistente en un porcentaje fijado anualmente y aplicado a la base de cotización por cada jornada que realicen.

Cotización por Jornadas Teóricas: cotización empresarial al Régimen Especial Agrario que realizan la totalidad de los empresarios agrarios tengan o no la condición de trabajadores por cuenta propia. Se calcula en función de las jornadas teóricas de trabajo de las fincas rústicas según los datos elaborados por los Servicios del Catastro y se distribuye entre los sujetos pasivos de la Contribución Territorial Rústica y Pecuaria. Es indiferente que el propietario utilice o no mano de obra ajena.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias: estado financiero que integra el conjunto de ingresos y gastos que surgen como consecuencia de las operaciones que realiza la empresa durante un período de tiempo determinado y de cuya diferencia surge el resultado. También se denomina Cuenta de Resultados.

Cuotas: importes que mensualmente ingresan los sujetos obligados en la Tesorería General de la Seguridad Social. La cuota resulta de la aplicación del tipo de cotización a la base de cotización, según la normativa vigente en cada momento. En el Régimen General y en aquellos otros en que el trabajo se realiza por cuenta ajena, la cuota normalmente comprende la aportación de los empresarios y trabajadores. En el caso de trabajadores autónomos la cuota es íntegramente a su cargo.

Depósito y Fianzas: dinero pagado como garantía del cumplimiento de una obligación (contratos, alquiler...)

Depreciación: disminución del valor de los bienes de una empresa. También es la disminución de valor de una moneda en relación con otras en el mercado de divisas.

Derechos de Traspaso/Patentes y Marcas: importes pagados por los derechos de arrendamiento de los locales (esta inversión no se amortiza), y los importes

satisfechos por patentar o registrar una marca y/o nombre comercial, etc...

Descuento: contrato por el cual una entidad bancaria adquiere documentos descontables (letra de cambio, pagaré, recibo, cheque, ...) de una empresa, cobrándole un interés por anticiparle las cantidades correspondientes.

Despido Improcedente: cuando el empresario no ha demostrado que las faltas que se le imputan al trabajador las haya cometido o sean de la suficiente entidad como para que se declare el despido procedente.

En el despido improcedente el empresario tiene la opción de readmitir al trabajador en las mismas condiciones que regían antes de producirse el despido o indemnizarle con una cantidad equivalente a cuarenta y cinco días de salario por año de servicio.

Despido Nulo: cuando el empresario no ha cumplido los requisitos *ad solemnitatem* de la comunicación por escrito del despido, carta de despido, en la que se haga constar las causas que lo motivan y la fecha de los efectos, el despido se declara nulo. También puede declararse nulo, cuando el empresario despida a un trabajador que tenga suspendida la relación laboral por causas legales y que no medie causa de despido.

Es nulo el despido verbal, la comunicación escrita insuficiente, la decisión extintiva no comunicada por escrito, la no readmisión después de enfermedad o después de cumplir el servicio militar, la negativa de readmitir después de excedencia.

Despido Procedente: es aquél en que el empresario ha demostrado el incumplimiento de los deberes laborales por parte del trabajador en su relación contractual y que dieran motivo y fueron la causa del despido.

Despido Radicalmente Nulo: es aquel que por las circunstancias especiales debe cumplirse a tenor de la Ley, es decir, la readmisión del trabajador sin posibilidad de subsanación o indemnización sustitutivo de la readmisión.

Devaluación: reducción del valor oficial de una moneda con respecto a otras monedas.

Diagnóstico: etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

Diagrama de Causa y Efecto: diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia. También llamado diagrama de espina de pescado y diagrama de Ishikawa.

Diferenciación Organizacional: grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

Dirección: proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Discriminación: conducta negativa injustificable hacia un grupo o sus miembros.

Disponible: saldo contable de las partidas de Caja y Bancos, tanto en pesetas como en moneda extranjera.

Documentos de Afiliación: el que la Tesorería General de la Seguridad Social facilita a cada sujeto protegido en el momento de su afiliación al sistema y que acredita la condición de afiliado. Tiene eficacia ante todas las entidades gestoras y carácter permanente. Además de los datos personales del afiliado contiene el número de su D.N.I. y el número de afiliación que la Tesorería General de la Seguridad Social le asigna con carácter vitalicio y único para todo el sistema

Documentos de Cotización: impresos editados por la Tesorería General de la Seguridad Social y aprobados y publicados mediante resoluciones de la dirección general de planificación y ordenación económica de la Seguridad Social, que sirven para la determinación e ingreso de la deuda que por cuotas de la Seguridad Social se establece entre los sujetos responsables y la Tesorería General de la Seguridad Social.

Ecología Industrial: enfoque que analiza la relación -productos-desechos industriales- medio ambiente natural.

Economía de Escala. disminución de costos producida por el aumento del volumen, a mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad.

Efecto de Halo: situación que se da cuando el entrevistador permite que una característica singular destacada domine el juicio sobre los demás rasgos. Formarse una impresión general de una persona con base en una sola característica.

Eficacia: capacidad para determinar los objetivos adecuados «hacer lo indicado»

Eficaz: se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización «hacer las cosas bien».

Egoísmo: la motivación (supuestamente subyacente a toda conducta) para incrementar el bienestar propio lo opuesto de altruismo.

Empleados del Hogar: trabajadores por cuenta ajena que, en territorio nacional, se dediquen a prestar servicios exclusivamente domésticos para uno o varias cabezas de familia, en el domicilio en que éstos habitan y percibiendo por ello una remuneración.

Emprendedor: el iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

Empresario: toda persona natural o jurídica, pública o privada o ente sin personalidad jurídica, aunque su actividad no este motivada por ánimo de lucro, a la que prestan servicio, con la consideración de trabajadores por cuenta ajena, las personas incluidas en el campo de aplicación de cualquier régimen de la Seguridad Social, así como los titulares de hogar familiar por cuya cuenta presten sus servicios con carácter exclusivo y permanente los empleados de hogar.

Entorno: conjunto de elementos que rodean a una organización Instituciones o

fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

Entrenamiento en Sensibilización: técnica diseñada para volvernos más conscientes de nosotros mismos y de nuestro impacto en otras personas.

Epígrafe: número ordinal que, en la tarifa de primas de accidente de trabajo y enfermedad profesional, se aplica a cada una de las descripciones de trabajo en las distintas actividades económicas, a la vez que se señalan los porcentajes de aplicación a la base de cotización de accidente de trabajo y enfermedad profesional, para el cálculo de las primas o cuotas.

Ergonomía: estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y ambiente.

Escritura de Constitución de la Empresa: es redactada por los socios e incluye los acuerdos de constitución (pactos escriturarios) y los estatutos de la sociedad.

Estereotipo: creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Los estereotipos pueden ser sobregeneralizados, imprecisos y resistentes a la nueva información.

Estrategia: esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Estrés: estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

Estructura Financiera: distribución y composición de las distintas fuentes de financiación que utiliza una empresa.

Estudio de Mercado: es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

Ética: principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

Evaluación de Desempeño: acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

Expediente de Regulación de Empleo: es un procedimiento administrativo laboral que tiene por objeto suspender o extinguir las relaciones laborales, garantizando los derechos de los trabajadores.

Experiencia Empírica: experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

Financiar: dotar de los fondos adecuados a la empresa, con el fin de que ésta pueda disponer de los recursos económicos necesarios para sus necesidades de inversión, en el momento adecuado y al menor coste posible.

Fondo de Comercio: valor de los activos intangibles de una empresa, como pue-

den ser su posición del mercado, clientela, nombre comercial, etc.

Fondo de Maniobra: parte del activo circulante que se financia con recursos permanentes.

Finiquito: recibo que firma el perceptor de la indemnización, satisfecha por el asegurador a causa de un siniestro, en que reconoce que las obligaciones que por tal motivo incumbían al asegurador han quedado completamente liquidadas.

Fondo de Garantía Salarial: es un organismo público, que garantiza a los trabajadores la percepción de salarios e indemnizaciones por extinción de la relación laboral, en el caso de que la empresa no abone los mismos, según unos baremos o topes.

Franquicia: la cantidad expresamente pactada en las condiciones particulares de la póliza de seguro, que se deducirá de la indemnización que corresponda en cada siniestro.

Gastos de Constitución y Puesta en Marcha: gastos necesarios hasta que la empresa inicie la actividad productiva:

Honorarios de abogados.

Tasas notariales (Escritura Pública)

Impuesto de Actividades Económicas

Elaboración de Memorias y Estudios de Viabilidad

Licencia de Apertura

Publicidad y Promoción de Lanzamiento.

ETC...

Gerente: personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Gestión: proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Grupo de Cotización: cada uno de los 11 grupos establecidos en el decreto 56/1963, de 17 de enero, en los que se clasifican a efectos de cotización, a la Seguridad Social, las categorías profesionales existentes en las distintas reglamentaciones de trabajo, en equiparación efectuada mediante orden de 25-6-63. Los grupos 1 a 7 comprenden las bases de cotización mensuales y los 8 a 11 las bases de cotización diaria.

Grupo de Trabajo: conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

Habilidad Humana: habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

Habilidad Técnica: conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia

y educación.

Hipoteca: gravamen sobre un bien inmueble, por el cual el bien hipotecario responde del pago de una deuda determinada anteriormente. La hipoteca debe figurar en Escritura Pública e inscribirse en el Registro de la Propiedad.

Hipótesis: proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

Homeostasis: característica por medio de la cual un sistema que está en constante movimiento tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

Horas Extraordinarias: son las horas de trabajo que se realicen, además de la duración máxima de la jornada ordinaria.

Html: lenguaje para crear documentos en Internet.

Huelga: es la suspensión de la prestación de trabajo llevada a cabo por los trabajadores, de forma colectiva y concertada.

Impuesto sobre Actividades Económicas: Es un tributo directo de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por el ejercicio, en territorio nacional, de actividades empresariales (considerándose como tales las agrarias, ganaderas, forestales, pesqueras, industriales, comerciales, de servicios y mineras), profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto.

Impuesto de Sociedades: Es un impuesto directo que grava los rendimientos netos de las explotaciones económicas, así como las variaciones en el valor de su patrimonio. Se devenga anualmente.

Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentales: Es un impuesto indirecto que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, las operaciones societarias y los actos jurídicos documentados. Entre las operaciones societarias sujetas a este tributo figura la constitución de la sociedad.

Incapacidad Laboral Transitoria: es la situación en la que se encuentran los trabajadores incapacitados temporalmente para ir a trabajar, mientras reciban asistencia sanitaria. Durante esta situación, el empresario está obligado a cotizar a la Seguridad Social, y se suspende el contrato de trabajo. El trabajador percibe un subsidio, que en muchos convenios colectivos es complementado por la empresa.

Industrias molestas, insalubres, nocivas y peligrosas: Se entiende que son actividades:

Molestas: Las que constituyan una incomodidad por los ruidos o vibraciones que produzcan o por los humos, gases, olores y polvos en suspensión o sustancias que eliminen.

Insalubres: Las que den lugar a desprendimiento o evacuación de productos que puedan resultar directa o indirectamente perjudiciales para la salud humana.

Nocivas: Las que puedan ocasionar daños a la riqueza agrícola, forestal, pecuaria

o piscícola.

Peligrosas: Las que tengan por objeto fabricar, manipular, expender o almacenar productos susceptibles de originar riesgos graves por explosiones, combustiones, radiaciones u otros de análoga importancia para las personas o bienes. En cualquier caso su emplazamiento estará supeditado a lo dispuesto en las Ordenanzas y Planes del Ayuntamiento respectivo.

Inscripción de Empresas: Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social a solicitud de un empresario realiza su inscripción en el sistema de la Seguridad Social, que será válida durante la existencia de la persona natural o jurídica, o del ente empleador solicitante.

Consecuente con la inscripción de la empresa la Tesorería General de la Seguridad Social asigna el *código de cuenta de cotización* para su identificación numérica.

Inspección de Trabajo y Seguridad Social: es un organismo de la Administración Pública, que tiene por objeto el control del cumplimiento y aplicación de la normativa vigente en materia de condiciones de trabajo, empleo, Seguridad Social y Seguridad e Higiene en el trabajo.

Internet: red de computadoras, de la que forman parte desde grandes redes formales hasta redes informales, a las que puede acceder cualquier persona.

Intervenciones: medios de las que se vale el consultor organizacional para impulsar programas de cambio planeado.

Invalidez Permanente: es la situación en que se encuentra el trabajador que, después de seguir el tratamiento médico prescrito, presenta secuelas definitivas que disminuyen o anulan su capacidad laboral.

Invalidez Provisional: es la situación en la que se encuentra el trabajador que ha agotado el período máximo de incapacidad laboral transitoria y necesita continuar con la asistencia sanitaria, no pudiendo reanudar su trabajo. Es causa de suspensión del contrato, no teniendo el empresario la obligación de cotizar a la Seguridad Social, dando de baja al trabajador en la misma.

Jerarquía de necesidades: teoría motivacional desarrollada por Abraham Maslow.

Joint Venture: empresa cuyos accionistas son dos o más firmas independientes que entran en sociedad para un fin determinado.

Jornada Laboral: su duración máxima será de 35-40 horas a la semana, 9 horas al día como regla general, debiendo ser el descanso semanal de mínimo de día y medio ininterrumpido, el descanso diario, en jornada continuada, al menos 15 minutos, y, en jornada partida de una hora ininterrumpida, con un descanso mínimo entre jornadas de 12 horas

Libro de Matrícula: es un libro que debe llevarse en cada centro de trabajo y en el que deben inscribirse todos los trabajadores del mismo en el momento en que

inicien su actividad.

Medio Ambiente: contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

Mercado de Trabajo: área geográfica en la cual se reclutan los empleados para un puesto.

Método Delphi: técnica que promueve la creatividad, por medio del uso de juicios anónimos acerca de las ideas, para alcanzar una decisión por consenso.

Misión: propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

Modelo: abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo: entidades sin espíritu de lucro cuyo objetivo es facilitar los más eficaces servicios a los trabajadores asegurados, dentro de una estricta utilización de sus recursos e integrando en ella a empresarios y trabajadores. Prestan una amplia gama de servicios médicos y asistenciales y establecen las primas en función del riesgo de accidentes para el trabajador.

Necesidad de logros: estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

Negociación: proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

Negociación colectiva: las condiciones de trabajo en las empresas se acuerdan y se pactan a través de la negociación de las partes interesadas, a saber, los trabajadores y los empresarios a través de sus representantes, denominándose negociación colectiva, la efectuada por éstos para regular las citadas condiciones de trabajo.

Normas: reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

Norma ISO-9.000: norma aprobada por COVENIN el 24 de enero de 1990, la cual contempla un método cuantitativo para determinar la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante productos de calidad.

Normalización de Bases de Cotización: operación en virtud de la cual las Bases de Cotización al Régimen General se ajustan al múltiple de 10 más próximo por exceso o por defecto, si la base es diaria y al múltiple de 300 si la base es mensual. Si la base real equidistase de los múltiplos citados se ajustará al inferior, no procediendo la normalización cuando el importe de la Base de Cotización o se tenga que hacer coincidir con el de la base mínima o de la máxima.

Número de Afiliación: el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna

al trabajador, sea por cuenta ajena o propia, cuando causa alta inicial en la Seguridad Social. Tiene carácter vitalicio y único para todo el sistema.

Número de inscripción: el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario cuando se incorpora al sistema. Actualmente se denomina Código de Cuenta de Cotización.

Número de Identificación: el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna en el régimen especial de los trabajadores por cuenta propia o autónomos a sus afiliados, con extensión provincial y para el control numérico de sus cotizaciones.

Está prevista, en los regímenes que acogen a trabajadores por cuenta ajena, la asignación de un número de identificación a cada uno de los centros de trabajo.

Número Patronal: antigua designación del actual Código de Cuenta de Cotización.

Oficinas Recaudadoras: son las entidades financieras, oficinas, de correos y otros órganos o agentes autorizados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la recaudación de los recursos del Sistema de la Seguridad Social y su posterior ingreso en la Tesorería General de la Seguridad Social. Fundamentalmente los Bancos y las Cajas de Ahorro para la recaudación de cuotas.

OIT: organización Internacional del Trabajo. Institución destinada a promover las medidas más adecuadas de protección al trabajador y a velar por la correcta aplicación de las leyes sociales en cada uno de los países afiliados.

Organigrama: gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Organización. proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Organización formal: división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización informal: la «organización» que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Organización virtual: concepto referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

Outsourcing: mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas

especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.

Pago Centralizado: Autorización que la Tesorería General de la Seguridad Social concede a empresas con centro de trabajo en varias provincias para que realicen en una sola la liquidación de las cuotas de todos ellos.

Parte: se usa en su acepción de comunicación a la Tesorería General de la Seguridad Social de alguna circunstancia por la que un sujeto protegido establece, cesa o varía su relación con el Sistema de la Seguridad Social, con la denominación de parte de alta, parte de baja o parte de variación. Se realiza siempre en un modelo oficial establecido y editado por la Tesorería General de la Seguridad Social.

Pasivo Circulante: obligaciones de pago que son exigibles a un plazo inferior al año.

Patrimonio (o Neto Patrimonial): diferencia entre el conjunto de bienes y derechos de una empresa (activo) y su pasivo exigible.

Percepción: proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea; proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

Período de Prueba: es un período, durante el inicio de la relación laboral, cuya duración vendrá fijada en los Convenios Colectivos, o en un defecto será máximo de 6 meses para los técnicos titulados, de dos meses para el resto, durante el cual se podrá prescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes sin alegar causa alguna y sin preaviso.

Permisos Retribuidos: el trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo con derecho a retribución en determinados momentos, fijados en la ley o en Convenio Colectivo.

Planificación: proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Planificación Estratégica: proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Plataformas de Tecnología: se refieren al hardware cliente/servidor requerido para dar soporte a las aplicaciones de la tecnología de la información.

Pluriactividad: situación del trabajador que desarrolla su trabajo en dos o más actividades que obligan a la inclusión en distintos regímenes de la Seguridad Social, por lo que ha de considerarse si reúne los requisitos que cada régimen tenga establecidos.

Pluriempleo: situación del trabajador que desarrolla su actividad en dos o más empresas del Régimen General. Tal situación debe comunicarse a la Tesorería

General de la Seguridad Social para que, si procede, efectúe la distribución de la base de cotización entre las empresas afectadas.

Poder: la habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

Políticas: guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Prestación Contributiva por Desempleo: es la que perciben aquellos trabajadores desempleados que cumplan determinados requisitos de cotización a la Seguridad Social.

Préstamo: operación financiera mediante la cual una entidad financiera entrega una cantidad de dinero al beneficiario, que se obliga a devolverla, y a pagar una cantidad adicional en concepto de interés, en unas cuotas establecidas y en unos plazos determinados.

Prima: es el precio del seguro. El recibo de prima contendrá, además, los recargos e impuestos que sean de legal obligación.

Producto Interior Bruto: Suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un año.

Protesto: acto mediante el cual un notario da fe del impago de un documento a su debido vencimiento, lo que permite al titular iniciar un procedimiento ejecutivo contra el aceptante.

Quiebra: estado legal de una empresa que no puede cumplir sus obligaciones porque el pasivo supera al activo, lo que conduce a una situación judicial para la liquidación del patrimonio y el reparto de éste entre los acreedores.

Realizable: bienes y derechos a corto plazo del activo de la empresa que no forman parte ni de las existencias ni del disponible. Lo forman sus clientes, efectos comerciales a descontar, anticipos de clientes, clientes de dudoso cobro, deudores varios y sus provisiones por operaciones de tráfico.

Recargo de Apremio: el que se aplica a los recursos del sistema de la Seguridad Social que se ingresen después de la expedición de la certificación e descubierto. Es incompatible, con el Recargo de Demora.

Recargo de Demora: el que se aplica a los recursos del sistema de la Seguridad Social que se ingresen fuera de los plazos de recaudación que reglamentariamente tengan establecidos en las normas que los regulan, pero antes de la expedición de la Certificación de Descubierto.

Recaudación: actividad financiera por la que la Tesorería General de la Seguridad Social realiza la Liquidación de las Cuotas de la Seguridad Social en las oficinas recaudadoras autorizadas, mediante la presentación de los documentos de cotización y el ingreso o cobro de la deuda que dichos modelos presentan como líquido.

Recursos Propios: aportaciones dinerarias y no dinerarias realizadas por los promotores, ahorros propios, indemnizaciones por despidos o expedientes de regulación de empleo, ayudas de familiares o amigos, aportaciones de local, vehículos etc...

Registros: oficinas públicas donde es necesario inscribirse para la realización de actividades empresariales o para la venta de determinados productos.

Registro de la Propiedad: lugar donde se registran las fincas rústicas y urbanas nuevas y el cambio de propiedad de inmuebles y fincas rústicas y urbanas por actos de última voluntad, actos o contratos en que media precio, actos o contratos en que no media precio. También se inscribirán los derechos reales constituidos sobre inmuebles y los de hipoteca.

Registro Mercantil: es el que se refiere a operaciones Mercantiles como creación, modificación o disolución de Sociedades y sus situaciones legales y jurídicas.

Reglamentaciones: normas de obligado cumplimiento para el ejercicio de una determinada actividad. Como ejemplo podemos indicar que existen normas técnico sanitarias, de homologación de productos, de calidad, de etiquetado y envasado de productos, etc.

Relaciones humanas: acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

Reservas: parte de los beneficios generados por una empresa que no han sido repartidos entre los accionistas.

Revolución Industrial –primera: de 1780 a 1860, revolución del carbón y del hierro; **-segunda:** de 1860 a 1914, revolución del acero y de la electricidad.

Rol: una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

Salario Mínimo Interprofesional: el que con carácter señala el gobierno anualmente conforme al estatuto de los trabajadores. Se aplica para todas las actividades sin distinción de sexo de los trabajadores. Se distingue el aplicable a los trabajadores con 18 o más años y a los menores de edad. Incrementado por el prorrateo de las percepciones de vencimiento superior al mensual constituye la Base Mínima de Cotización a la Seguridad Social.

Sanción: es la pena impuesta por el empresario, graduada en atención a la gravedad de la infracción cometida por los trabajadores, que es siempre revisable ante la jurisdicción de Trabajo. La sanción de las faltas graves y muy graves requiere la comunicación por escrito al trabajador.

Sección Sindical de la Empresa: es la agrupación interna dentro de la empresa, que está constituida por los trabajadores afiliados a un mismo sindicato y de acuerdo con lo establecido en los estatutos de su propio sindicato (art. 80).

Seguridad e Higiene en el Trabajo: es uno de los derechos que tienen los traba-

jadores reconocidos por la ley. En el Estatuto de los Trabajadores se declara el derecho a una adecuada política de Seguridad e Higiene, (y en el artículo 19 el derecho a una protección eficaz en materia de Seguridad e Higiene).

Seguridad Social: es el sistema a través del cual el estado español garantiza a las personas que, por razón de sus actividades, están comprendidas en el campo de aplicación de aquella y a los familiares o asimilados que tuvieran a su cargo, la protección adecuada en las contingencias y situaciones que se definen en la ley y las normas. Que la complementan o desarrollan.

Sirve también para la elevación del nivel de vida en los órdenes sanitario, económico y cultural (art. 2 lss-España)

Sistema. conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

Sistemas Especiales: expresión que se usa para designar dentro del régimen general las variaciones en las normas comunes de afiliación y recaudación establecidas para determinadas empresas por la peculiaridad de sus actividades económicas (frutas y hortalizas, industria-resinera, servicios extraordinarios de hostelería, industria de conservas vegetales y manipulado y empaquetado de tomate fresco).

Sitio de Red (website): conjunto de páginas web que forman una unidad única.

Sociedades Anónimas Laborales: son sociedades mercantiles cuyo capital social ha de pertenecer mayoritariamente al personal contratado indefinidamente y a jornada completa.

Solar: terreno urbano apto para edificar.

Stock: conjunto de existencias de una empresa, formado por sus materias primas, otros aprovisionamientos, productos en curso, productos terminados, residuos, materiales recuperados y sus dotaciones por depreciación de existencia.

Subsidio por Desempleo: es el que perciben los trabajadores desempleados sin derecho a la Prestación Contributiva por desempleo, siempre que cumplan determinados requisitos.

Subvenciones: subvenciones recibidas de entidades públicas, fundaciones y asociaciones sin afán de lucro, materializadas en el momento de iniciar la actividad, destinadas a inversiones en la empresa.

Sujeto Obligado: persona natural o jurídica a la que la normativa impone las obligaciones de solicitar la afiliación y comunicar las altas y las bajas y de realizar aportaciones al sistema de la Seguridad Social.

Sujeto Protegido: toda persona física que ejerce una actividad por la que queda incluida en el sistema de la Seguridad Social.

Sujeto Responsable: persona natural o jurídica a la que la normativa impone la obligación de realizar el ingreso material de las cuotas de la Seguridad Social.

Suspensión de Pagos: situación en la que la empresa, aun teniendo un activo superior a su pasivo, no puede cumplir con sus obligaciones de pago, por falta de liquidez, debiéndose acordar un aplazamiento de los mismos con los acreedores.

Suspensión del Contrato de Trabajo: es la interrupción temporal del contrato de trabajo sin quedar roto el vínculo contractual entre empresa y trabajador.

T.A.E. (Tasa Anual de Equivalencia): es el tipo de interés que expresa el coste financiero real de una operación financiera. Se calcula a partir del tipo de interés nominal y de sus devengos anuales.

Teleconferencia: grupo de personas que interactúan a través de vídeo y audio con imágenes.

Teletrabajo: trabajo a distancia.

Teoría Situacional: escuela de pensamiento que se fundamenta en dos premisas: a) no existe una sola manera óptima en cuanto a organizar, b) ninguna manera de organizar es igualmente efectiva. Esto implica que no existen reglas universales para tomar decisiones gerenciales; lo importante es analizar las variables pertinentes a cada situación.

Teoría. es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

Teoría Y: el supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, quieren tener responsabilidades y se pueden autodirigir.

Teoría Z: filosofía gerencial orientada hacia los recursos humanos, con énfasis en la participación del empleado.

Tipo de Cambio: equivalencia entre dos monedas que se mide por el número de unidades monetarias de un país que es necesario entregar para obtener una unidad monetaria de otro país

Tipo de Cotización: porcentaje que se aplica a las Bases de Cotización para la obtención de las Cuotas de la Seguridad Social, que se fija anualmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En el Trabajo por Cuenta Ajena el tipo de Cotización se distribuye entre empleador y empleado, salvo las primas de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional.

Tormenta de Ideas: técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

Valores: conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Videoconferencia: tipo de conferencia que permite interacción personal sobre una base de vídeo cara a cara. Tecnología de estación de trabajo profesional o gerencial que incorpora cámaras.

Visión: una percepción clara del futuro de una organización. Vocabulario de términos técnicos

WWW: conjuntos de los «sites» del mundo presentes en internet. También se le

