

MANUAL DEL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL

A. LA NECESIDAD DE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE.....31

1. Reconstruir cien empleos “de uno en uno”
2. Lo local en la aldea global
3. Cambiar la tecnología, la organización y la cultura
4. El remedio mágico: un cursillo de capacitación
5. La importancia del fomento de la pequeña empresa
6. Trabajar para crear empleo
7. Organización en redes de cooperación empresarial
8. Servicios para el empleo de los recursos humanos
9. Cambiar incesantemente para prevenir los procesos de reconversión o ajustes

B. CUATRO GRANDES FUNCIONES.....46

1. Fomentar y apoyar nuevas iniciativas empresariales
2. Promover y mejorar la competencia de las Mipyme locales
3. Mejorar la transparencia del mercado laboral y las oportunidades de empleo
4. Captar recursos y facilitar las vías de utilización de las potencialidades locales

C. COMBINAR VEINTE ACTIVIDADES PARA DEFINIR UN PERFIL DEL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL.....57

1. Identificar ideas de negocio y posibilidades de mercado
2. Identificar a personas susceptibles de aprender a emprender

D. IDENTIFICAR MERCADOS POTENCIALES PARA LAS IDEAS DE UN EMPRENDEDOR.....62

1. Asociar la idea de negocio al mercado
2. Adaptar la idea de negocio a las características del emprendedor

3. Identificar recursos ociosos y alternativos en el ámbito local
4. Elaborar, no realizar, un plan de viabilidad
5. Diseñar, mantener y organizar un vivero de empresas
6. Asesorar y acompañar las nuevas iniciativas empresariales
7. Planificar acciones formativas en las empresas
8. Concertar, activar metodologías y administrar sistemas para apoyar el mejoramiento competitivo de las Mipyme mediante el autoaprendizaje en el puesto de trabajo
9. Conocer la aplicación de metodologías tipo “linterna” para la vigilancia estratégica de pequeños negocios
10. Asesorar y acompañar el diseño, la organización y gestión de redes para que las Mipyme puedan lograr un tamaño competitivo
11. Diseñar itinerarios personalizados para mejorar la posibilidad de encontrar empleo
12. Organizar la utilización de agendas para encontrar empleo
13. Planificar y gestionar puntos de actividad de un itinerario personal hacia el empleo en el ámbito de la formación, la orientación, la información para el trabajo y la adquisición de experiencias laborales
14. Planificar y gestionar los puntos de actividad de un itinerario personal
15. Identificar oferentes de empleo a través de la prospección
16. Aplicar técnicas de selección de personal
17. Observar y analizar el mercado de trabajo
18. Identificar fuentes de recursos y gestionar su capacitación
19. Cultivar el pensamiento estratégico y la planificación a mediano y corto plazo
20. Aplicar técnicas para la evaluación de resultados y la elaboración de informes

A. LA NECESIDAD DE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Es difícil determinar de forma genérica y con exactitud qué es y qué hace un Agente de Desarrollo Local (ADL), ya que ello depende, entre otras cosas, de las estrategias de desarrollo de la entidad donde realiza su actividad, de los recursos con que cuenta y de su grado de implicación con el proyecto. Sin embargo existen requisitos y características que pueden facilitar el desarrollo y la consecución de los objetivos del Agente de Desarrollo Local. En esta primera sección queremos hacer un breve repaso de cuáles son estas características básicas.

El ADL es un consultor local que se diferencia del consultor privado en que desarrolla sus funciones a través de iniciativas con un claro carácter público. Sin embargo comparten algunas características. El Agente de Desarrollo Local debe ser una persona independiente y calificada, con capacidad para identificar los problemas, examinarlos, recomendar medidas apropiadas y ayudar a poner en marcha sus recomendaciones. En consecuencia, las cualidades necesarias para realizar su función se refieren a su tenacidad y a la capacidad de hacerse digno de confianza por parte de la comunidad local. Asimismo debe ser capaz de escuchar, transmitir conocimientos, cuestionar las diferentes propuestas y no aceptarlas sin crítica, descartar los datos poco fiables, elaborar soluciones claras y lógicas, explicar sus posibilidades de intervención, no prejuzgar, hablar con los diferentes actores locales de igual a igual y enfrentarse a los problemas tratando de buscar soluciones.

El Agente de Desarrollo Local necesita también conocimientos básicos acerca de la realidad en la que debe actuar. Básicamente estos conocimientos están relacionados con el mundo empresarial (para poder interpretar los planes de viabilidad), los planes estratégicos de las nuevas iniciativas y las características del entorno económico local para identificar:

- Los sectores de actividad presentes y con potencialidad en la zona.
- Las carencias existentes en los distintos sectores y actividades.
- Los mercados presentes y potenciales.
- El grado de tecnificación de los procesos productivos.
- El nivel de organización en red de las empresas.
- La cualificación de la mano de obra existente.
- Las necesidades de personal cualificado.
- Los itinerarios hacia el empleo, a fin de mostrar los requerimientos de capacitación de los recursos humanos locales.

- Las metodologías básicas de consultoría para efectuar estudios y análisis que le permitan aproximarse a la situación concreta y calcular con precisión la totalidad de los trabajos a realizar.
- Las técnicas necesarias para crear nuevas ideas de negocio, diseñar y organizar redes en su ámbito local; dirigir, planificar, coordinar y evaluar proyectos.

Se debe tener en cuenta que no solamente es importante lo que el Agente de Desarrollo Local hace, sino cómo lo hace y la actitud que muestra en relación con su trabajo y los demás. Por ello el ADL tiene que mostrarse disponible, dinámico, sociable, con capacidad de adaptación y con facilidad para establecer contacto con otros actores locales y para trabajar en equipo.

En general, los ADL han desarrollado un papel decisivo en la creación de nuevas empresas, como lo evidencian las ILE de la OCDE.

El propósito de este manual es proporcionar ideas y orientaciones válidas para el trabajo del ADL. No obstante, dado que no hay recetas, será él quien deba definir, en cada caso, cuál es su papel en el ámbito local donde actúe.

Consideramos muy poco probable que el ADL realice simultáneamente, en un puesto de trabajo concreto en un ámbito local, las actividades que se sugieren en este manual. En consecuencia, no tendrá que ser un experto en la aplicación de las técnicas que serían necesarias para desarrollar todas las actividades. A veces, con la realización de una actividad finalizarán sus posibilidades de actuación en un ámbito local concreto.

Cuando afirmamos que se “aprende haciendo”, presentamos una visión global del perfil profesional del ADL: le corresponde al trabajo diario la tarea de especializar y definir cada profesional según las necesidades y posibilidades de cada territorio.

A pesar de que vivimos uno de esos momentos cruciales que definen los cambios de época, no suele ser común utilizar el pensamiento estratégico, como sería necesario hacerlo en las empresas y los ámbitos locales. Ello es una carencia importante, ya que aplicar la visión estratégica es fundamental en la planificación empresarial, así como en el desarrollo de nuevas profesiones y en el proceso de cambio cultural que se requiere ante las nuevas situaciones en el mercado de trabajo.

Resulta difícil, de esta forma, enfrentarse con éxito al mejoramiento continuo de la competitividad de las empresas y a la toma de decisiones para promover el desarrollo en los ámbitos locales.

Las limitaciones a las cuales nos vimos sometidos en el pasado por el aislamiento relativo de nuestros sistemas productivos, junto a una pobre lectura de las posibi-

lidades de mejoramiento que ofrece la elección de estrategias competitivas de las empresas o del desarrollo económico local, han impedido que avancemos en temas tan cruciales como:

- El logro de la calidad total como criterio de eficiencia productiva.
- La construcción de entornos innovadores para que las pequeñas empresas puedan competir eficientemente mediante su participación en redes.
- La incorporación de las exigencias crecientes de los mercados en empresas que a veces sólo están centradas en las actividades de producción.
- La flexibilización de las organizaciones para que sean capaces de incorporar elementos de innovación.
- La utilización de las tecnologías y materiales más adecuados.
- La planificación empresarial de mediano y largo plazo, así como de los diferentes ámbitos territoriales mediante la utilización de la manera estratégica de pensar.

El declive de los sistemas de planificación central no debe inducirnos a cometer el error de despreciar el papel clave que la función de asignación de recursos tiene en el futuro de los ámbitos locales, sobre todo en lo relativo a la determinación de objetivos y a la selección de las vías más apropiadas para alcanzarlos. Las grandes corporaciones suelen combinar bien una dosis correcta de decisiones de mercado y planificación. Conviene pensar estratégicamente y concretar esta planificación en programas operativos que nos permitan acceder a los recursos de forma continuada.

1. Reconstruir cien empleos “de uno en uno”

Los tiempos que vivimos se caracterizan por una utilización creciente de tecnologías ahorradoras de mano de obra, las que poseen un impacto neto desfavorable en términos de empleo.

Desde la perspectiva tradicional, se suponía que el crecimiento de la actividad económica era capaz de generar nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, actualmente esas esperanzas no han logrado confirmarse plenamente. La introducción de tecnologías ahorradoras de mano de obra permite explicar situaciones de crecimiento económico con destrucción neta de empleo. Por otra parte, la incorporación paulatina de la mujer al trabajo aumenta el número de personas en la legítima búsqueda de empleo e ingresos.

En los países en desarrollo existen grandes contingentes de población desempleada o subempleada. Ello es consecuencia de varios fenómenos, entre los cua-

les están algunos mecanismos utilizados para lograr mayor competitividad que también generan desempleo, especialmente los que incorporan tecnologías avanzadas, cambios organizativos para mejorar la flexibilidad o los que tratan de mejorar la comercialización de un amplio conjunto de pequeños productores. Es posible que el saldo neto de empleo, a mediano o largo plazo, sea positivo, como señalan los más optimistas, pero a corto plazo asistimos a un período de ajustes y turbulencias, con una reducción de las personas ocupadas en los sectores primario y secundario, sin que nadie conozca exactamente dónde se van a generar los nuevos empleos.

Se confiaba en que el sector terciario asumiría los excedentes del sector industrial. Pero ya sabemos que el empleo parece reducirse a tareas de carácter administrativo y comercial, las que se automatizan, o actividades de trabajo muy cualificado con un gran dominio de tecnologías complejas. En consecuencia, deberá definirse el tipo de servicios personales y empresariales con capacidad de generar nuevas profesiones y empleos en el futuro.

El resultado final es que los puestos de trabajos agrarios e industriales se destruyen de “cien en cien”, mientras que los nuevos empleos surgen de “uno en uno”. A ello se debe agregar que los empleos destruidos eran sencillos en términos de sus contenidos profesionales, de responsabilidad en el puesto de trabajo y de organización colectiva de la negociación; mientras que el aprendizaje de los nuevos empleos presentan más dificultades, por su carácter autónomo o por las nuevas implicaciones que comportan en términos de compromiso y participación en la vida de la empresa.

Al ADL se le debe pedir, pues, que entienda la nueva situación con relación a los cambios cualitativos que se están produciendo en el mercado de trabajo. También se le debe pedir que esté capacitado para diseñar sistemas que acerquen a la gente a los nuevos escenarios, sin olvidar que los tiempos que se avecinan requieren de una gran transformación cultural y que estos tipos de cambios son muy difíciles de realizar, porque se perciben como contrarios a los intereses inmediatos de quien ha de protagonizarlos.

2. Lo local en la aldea global

Desde el punto de vista local, es imprescindible pensar en las repercusiones que tiene la fuerte reestructuración y el ajuste estructural provocados por el actual cambio tecnológico y organizacional. Éste se despliega, además, en un contexto de crecientes exigencias competitivas, en escenarios más abiertos (por la globalización económica) y en un mundo que (tras la desaparición del bloque socialista) obliga a pensar más en términos de diferentes estrategias de desarrollo que en la existencia de sistemas económicos antagónicos, como en el pasado.

Hoy vivimos, desde luego, en un mundo más abierto que en épocas anteriores, tanto en el terreno comercial como en el político o el ideológico. Con razón, el experto en comunicación Mac Luhan se ha referido al mismo como una “aldea global”. Resulta comprensible que esta situación más abierta, desde el punto de vista de los mercados, repercuta en los recursos humanos de las empresas, ya que éstas anteriormente habían desarrollado sus actividades en un mundo mucho más protegido y especialmente enfocado hacia la producción, con menos exigencias desde el punto de vista comercial y al resguardo de las exigencias de la competitividad real. Sin embargo también resulta previsible que, en una situación abierta, se produzcan muchos casos de relocalización de actividades económicas, las que afectan directamente, y en ocasiones de forma dramática, a los ámbitos locales. Algunas de las crisis económicas recientes en diferentes territorios reflejan lo que describimos y, tal vez, sólo representen la punta de un iceberg.

En consecuencia, es necesario plantearnos el desarrollo económico local, o endógeno, desde una posición que tome en cuenta las características abiertas e inciertas del actual contexto externo, sin pretender una propuesta autárquica.

En el ámbito local se deben indagar las diferentes actividades económicas que se pueden promover, aprovechando no sólo los recursos endógenos, sino las oportunidades exógenas que puedan existir para lograr un desarrollo territorial dinámico y sostenible que mejore las condiciones de vida de la población local.

3. Cambiar la tecnología, la organización y la cultura

El formidable progreso tecnológico de los últimos decenios, así como la utilización de los nuevos materiales, la transformación de los estilos de vida y los cambios en los hábitos de consumo, han determinado que, durante los últimos años, la búsqueda de referentes de eficiencia productiva y competitividad por parte de los sistemas productivos haya atravesado por múltiples procesos de reconversión. Con frecuencia estos esfuerzos de modernización se han llevado a cabo olvidando la organización y el contexto sociocultural de las empresas. Con tales premisas tecnologicistas, para intervenir en el terreno de los recursos humanos se han utilizado dos remedios principales: el cursillo de capacitación y la jubilación anticipada.

Los cursillos de capacitación se han diseñado y utilizado para enseñar a manipular los nuevos instrumentos, suponiendo que con ello se resuelven los problemas de coordinación global ante las nuevas circunstancias. Sin embargo, la realidad ha demostrado que los costos de coordinación a que nos referimos son muy importantes y que no basta una simple capacitación tecnológica para enfrentarlos.

Así pues, nos encontramos con la siguiente paradoja: la mayor parte de los cambios tecnológicos incorporados a las empresas se dirigen a sustituir las funciones

inherentes al obrero (entendido éste como una persona capaz de incorporar fuerza en los procesos productivos o aplicar con precisión una determinada habilidad de forma repetitiva). No obstante, estos cambios deben negociarse y realizarse con personas cuya mentalidad está culturalmente anclada en el período industrial clásico anterior.

La ausencia de un cambio cultural adecuado provoca que la nueva situación arrastre comportamientos del pasado que hacen difícil la vida de las empresas. Se pueden contar, entre otras, la falta de compromiso y de participación de los trabajadores, la burocratización y la desincentivación para obtener resultados propios en los estilos de organización jerárquicos, la ausencia de mecanismos que faciliten el “aprender haciendo” en los puestos de trabajo y la traslación de metodologías de carácter escolar a la solución de los problemas que surgen en las empresas. Además, y de manera muy especial, se debe señalar la falta de actitudes que faciliten el movimiento de los recursos humanos dentro de la empresa, sin tener que recurrir a la destrucción permanente de los equipos de trabajo que, más allá de las modalidades temporales de contratación, resuelvan los verdaderos problemas de flexibilidad de las organizaciones en su batalla por la eficiencia productiva y la competitividad.

Esta nueva situación requiere de nuevas culturas en las cuales los trabajadores también abandonen la posición de actores reactivos que perduran en determinados ámbitos de lo “obrero”, lo que ayuda poco en la idea que el principal activo de las empresas es su recurso humano. Desde el punto de vista del desarrollo local, es necesario desplegar nuevas estrategias que tomen en cuenta la adaptación entre cultura y tecnología, y que entiendan el papel clave que desempeña la organización en la actual realidad competitiva.

4. El remedio mágico: un cursillo de capacitación

Cuando las tecnologías electromagnéticas cedieron su protagonismo a las microelectrónicas, fotónicas y biológicas, se produjo un relevo trascendente en la concepción del valor añadido. En esta nueva situación, la forma principal de valor agregado se produce mediante la incorporación de conocimiento, lo que nos obliga a valorar el papel de los recursos humanos de las empresas y actividades productivas en general. No obstante, quizás aún no hemos sabido organizar la empresa inteligente en el día a día, a fin de optimizar el aporte de sus recursos humanos y mejorar e incorporar su conocimiento individual y grupal. En otras palabras, es posible que aún no hayamos avanzado lo suficiente en la definición de empresas preparadas para aprender continuamente, sino que nos hemos acostumbrado a recurrir a los cursillos de capacitación esperando que, en algún momento, converjan con las necesidades de la empresa.

Estamos mal preparados para utilizar la experiencia de los trabajadores mayores y para incorporar a los jóvenes en una situación real de aprendizaje.

El diseño y la innovación son visualizados como un accidente, como una excepción que se produce ocasionalmente en la vida de nuestros productos y servicios, y no como el resultado de un sistema permanente de mejoramiento. Disponemos de un conocimiento empaquetado para el futuro, en lugar de considerarlo como algo que mejora y se transforma continuamente. Organizamos cursillos de capacitación para justificar que hacemos algo o para lograr la captación de fondos, y no como un instrumento para resolver problemas de optimización de la competitividad.

Lamentablemente no nos planteamos avanzar, como sistema, hacia la empresa inteligente ni hemos analizado el papel del conocimiento en las empresas, en los trabajadores y en los que aspiran a incorporarse al trabajo. Solemos conformarnos con el supuesto valor mágico de los cursillos de capacitación para resolver problemas, lo que no siempre ocurre.

Es lógico que avanzar hacia la empresa inteligente comporta cambios significativos en la concepción y en la organización de los recursos humanos en las empresas, de la misma manera que es muy probable que sean las empresas inteligentes las que escriban el futuro. Esta circunstancia debería hacer que nos replanteáramos nuestro papel como planificadores de la capacitación para el empleo, en especial en los ámbitos locales.

5. La importancia del fomento de la pequeña empresa

La sustitución de las tecnologías y las maneras de organizar el trabajo del modelo anterior (que estaban basadas en técnicas electromagnéticas) por los procedimientos actuales, que requieren elevados componentes de información y conocimiento (y que están apoyados en los avances de la microelectrónica) abre mayores posibilidades al mundo de las pequeñas y medianas empresas.

En el período anterior, el óptimo de producción se organizó en torno a la producción estandarizada y en gran escala (a partir de la gran empresa), con capacidad para dar empleo a miles de trabajadores. Tal como dice Alvin Toffler, hoy dicha imagen de producción y organización empresarial corresponde a un mundo de dinosaurios con grandes dificultades para adaptarse a las nuevas exigencias organizativas por su escasez de flexibilidad para dar una respuesta adecuada a las situaciones cambiantes de los mercados.

Un mundo dominado por los procesos de la información proporciona mayores posibilidades a las pequeñas y medianas empresas. En éste, el elemento clave es el conocimiento. Por el contrario, el trabajo en cadena, que está orientado a la producción en grandes series, es menos competitivo que la fabricación flexible y diferenciada.

Nuestra conclusión es que, si bien en el período industrial clásico (basado en las economías de escala) la pequeña y mediana empresa tuvieron grandes dificultades para lograr el óptimo de producción, en la era de la información esa dificultad queda aminorada, ya que la pequeña dimensión empresarial no es un obstáculo para el logro de eficiencia y competitividad. Hasta puede resultar ventajoso, en la medida en que ello suponga ventajas de flexibilidad operativa. En todo caso, las empresas de pequeña dimensión deben tener garantizado, en su territorio, el acceso a los componentes que aseguren su innovación tecnológica y de gestión para ser eficientes y competitivas. De ahí la importancia de acondicionar los diferentes entornos locales. Por otro lado, el promotor de desarrollo económico local debe tener claro que las micro, pequeñas, y medianas empresas constituyen el sujeto prioritario que se debe fortalecer.

Aunque en ocasiones resulte complicado ponerse de acuerdo acerca de qué tipo de empresa tiene un carácter más social que otra (porque la discusión implica una fuerte carga ideológica), apenas es discutible que lo más interesante para la colectividad suele estar siempre relacionado con tres factores:

- La máxima creación del empleo e ingreso.
- La mejor aportación económica neta a los presupuestos del Estado para poder financiar el bienestar de la colectividad.
- El mejor reparto de los riesgos y las responsabilidades en el aparato productivo.

Si todo ello interesa a la comunidad, podemos decir que una empresa tiene un carácter más social cuando permite el logro de los factores antes mencionados. En este sentido, aunque las pequeñas y medianas empresas nunca han podido utilizar la etiqueta de “economía social” para obtener subvenciones, también cumplen las tres premisas de interés colectivo que hemos descrito.

Con relación al empleo, las Mipyme son muy importantes, tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos, porque no sólo representan la gran mayoría del empleo generado, sino que en ellas el oficio mismo de emprendedor tiene un gran valor cualitativo, ya que es el único que permite disponer de alguna certeza en estos tiempos de incertidumbre.

Por lo general, la opinión pública no suele valorar la trascendencia de la contribución de los pequeños emprendedores, a pesar de su importancia económica y social, sobre todo en términos de empleo, ingreso y difusión territorial de actividades económicas. Al mismo tiempo, en este colectivo de emprendedores predomina una actitud informal, con tendencia a la evasión impositiva. Esta situación debe ser alterada para realzar la importancia del colectivo formado por las Mipyme en la estructura productiva y en el tejido empresarial de los países de América

Latina y el Caribe. Debemos intentar fortalecer ese conjunto de empresas, las cuales por lo general constituyen más del 95 por ciento del total de las empresas existentes en los diferentes países, lo que nos obliga a contemplarlas como un contribuyente decisivo para el financiamiento de la comunidad latinoamericana y caribeña.

Además de la importancia del aporte económico y social de las Mipyme, debemos citar su contribución potencial a la consolidación de la democracia económica, porque permiten incorporar diversas voluntades en el proceso de toma de decisiones, subrayar la importancia de los aspectos microeconómicos en la política económica general y facilitar los mecanismos de participación de los trabajadores. Todo ello está asociado a la existencia de un sistema de Mipyme fuertes y en crecimiento, lo cual es, en definitiva, una garantía de progreso y de fortaleza de la democracia económica y social en nuestras sociedades.

A veces se acude al subsidio directo a microempresas, en contraposición al colectivo Pyme. Con ello se trata de destinar recursos a las actividades productivas más frágiles (guiados con una finalidad básicamente asistencialista), a costa de recursos públicos escasos que, en parte, se recaudan mediante los impuestos sobre las ganancias de las Pyme. Quizás con éstos se podría generar más empleos e ingresos desde una perspectiva más integral, sin contraponer a los diferentes grupos de empresas citados y tratando de estimular la capacidad emprendedora en cada territorio.

Actualmente resulta estratégico apoyar a las Mipyme, ya que el empleo se crea lentamente (“de uno en uno”) y es más fácil conseguir que se consoliden los que ya existen que partir de cero. Desde el desarrollo local, es fundamental plantear cómo se puede concretar este apoyo a las Mipyme, con el fin de incorporar innovaciones tecnológicas y de gestión; asimismo, cómo se pueden organizar territorialmente las redes y los entornos apropiados que les permitan competir adecuadamente a pesar de ser pequeñas.

Investigaciones realizadas sobre el colectivo de pequeños emprendedores acerca de la calidad de su vida laboral nos indican que, aunque en general los microemprendedores no desean dejar su pequeño negocio, trabajan más horas al año de las que trabajarían de manera asalariada. Esto no implica un mayor nivel de retribución económica. De este modo, más que por el número de trabajadores contratados, podemos clasificar una empresa como pequeña cuando, al final de la jornada laboral, el dueño debe continuar pensando la manera de resolver los problemas de la empresa. Si añadimos que la realidad es tan rápida para destruir pequeñas empresas como perseverantes son quienes las mantienen o las crean, podemos concluir que es una profesión de alto riesgo. Por ello, estas empresas deben trabajar por superar estas contingencias.

6. Trabajar para crear empleo

El proceso de transformación cualitativa y cuantitativa del mercado de trabajo tiene turbulencias considerables, las que son producto de la emergencia de los nuevos empleos y del necesario ajuste de los conocimientos adecuados a los diferentes requerimientos productivos y tecnológicos. Por ello, durante la actual fase de transición tecnológica, será necesario asegurar la cohesión social mediante prestaciones económicas y subsidios. Sin embargo se deberá tener cuidado en que éstos no alienten las actitudes pasivas, las cuales son especialmente negativas para encarar las situaciones de crisis o cambio estructural. Paralelamente la experiencia y los estudios de campo realizados en diferentes mercados de trabajo indican que la probabilidad de encontrar una ocupación está relacionada con las actividades desarrolladas por los demandantes de empleo durante el tiempo de búsqueda. Ellas deben apuntar a mejorar los aprendizajes relacionados con sus intereses profesionales.

Para evitar excesivas turbulencias en el trabajo, en un contexto definido por la aparición de nuevos empleos en escenarios laborales distintos, será necesario tener en cuenta la existencia de nuevas oportunidades de creación de empleos, las cuales, aunque no sean asumidas por el mercado, pueden llegar a serlo en el mediano plazo.

Finalmente deberemos tener en cuenta que estamos en una fase de redefinición del aparato del Estado, tanto en sus contenidos como en las formas de organización de la gestión de los servicios públicos, y que vivimos en una sociedad que, por razones históricas, es más frágil en materia de medio ambiente, de las necesidades de servicios de atención a las personas y las empresas, de la utilización de recursos y oportunidades, etc. De todo esto se desprende la importancia que tiene, para el desarrollo local, el ser capaces de planificar actividades que, mejorando nuestra calidad de vida, faciliten la utilización del tiempo de trabajo de los desempleados. Estas actividades deberán permitirles “aprender a emprender”, dar lugar al nacimiento de nuevas empresas y ocupaciones y permitirles la implantación de culturas activas, la promoción del pensamiento estratégico y la incorporación de las grandes potencialidades desaprovechadas que supone el desempleo. El objetivo es estimular la construcción del futuro.

7. Organización en redes de cooperación empresarial

En nuestros entornos locales existen pequeños emprendedores que cada mañana reinician su actividad en el oficio de emprendedores. Sus posibilidades de competir a mediano plazo están marcadas por su capacidad de generar redes que les permitan superar los problemas en aquellos aspectos donde la competitividad esté ligada al mayor tamaño.

Hemos dicho que durante el período industrial clásico, la pequeña empresa desempeñaba un papel menos importante que en el actual (basado en la información y el conocimiento), y que el destino final de la pequeña empresa era vivir de manera subordinada a la gran empresa, ocupar un espacio marginal o morir. En la actualidad, esta realidad puede ser diferente. Una condición indispensable para producir este cambio es que el emprendedor esté suficientemente organizado como para aprovechar las ventajas competitivas de la flexibilidad proporcionada por la pequeña dimensión, a la vez que fortalezca sus puntos débiles mediante la participación en aquellos sistemas o redes que le faciliten un acceso a los servicios de apoyo a la producción.

Si un gran emprendedor puede obtener ventajas competitivas con la utilización de determinadas tecnologías especialmente costosas o complejas, los pequeños emprendedores del sector siempre pueden organizar una red que les permita utilizar la tecnología adecuada. Por ejemplo, una red de información radiofónica puede facilitar, a un conjunto de pequeños emprendedores del taxi, la misma información acerca del mercado que la que utiliza un gran emprendedor del sector. Y no es la radio convencional el medio tecnológico más sofisticado al alcance de una red de pequeños emprendedores cuando ellos tienen la audacia y la claridad necesaria en la concepción de su negocio.

El acceso a multitud de tecnologías posibles en diferentes aplicaciones sólo está vedado a las personas movidas por la aprensión o la ignorancia, que consideran dichos recursos tecnológicos inaccesibles para los pequeños emprendedores.

Debemos saber mirar a nuestro alrededor con imaginación, con el fin de descubrir las inmensas posibilidades que puede proporcionarnos la creación de redes de cooperación empresarial en éste u otros campos, los cuales pueden potenciar notablemente a las Mipyme, creando también, a su vez, nuevas empresas de segundo grado mediante diferentes fórmulas, en cada caso, y con participación de las pequeñas empresas promotoras, usuarias y copropietarias de la red. Pero las redes de servicio a la pequeña empresa no sólo pueden pensarse en el terreno de las tecnologías, sino también en otros campos, como los mercados de venta o la adquisición de insumos.

Para el pequeño emprendedor, acostumbrado a pensar en mercados locales o subnacionales, esta posibilidad de trabajo (el aprovechamiento de oportunidades mediante el establecimiento de redes de cooperación inter-empresarial) abre un campo importante para una proyección mucho mayor de sus actividades y mercados. Pese a todo, no suele ser habitual la promoción de estas iniciativas de cooperación empresarial, quizás porque aún se piensa que competencia y cooperación son términos antagónicos.

Algunas veces se pierden oportunidades interesantes. En el sector turístico, por ejemplo, a veces se abandonan iniciativas en manos de los operadores extranje-

ros, porque se piensa que es muy difícil montar oficinas propias en otros países para identificar e interesar directamente a los grupos de turistas en la oferta local, ya sea de agroturismo, ecoturismo o turismo de aventura. La verdad es que siempre es posible contratar algunos de los servicios necesarios (como traducción para la elaboración de los folletos turísticos, por ejemplo) o viajar y realizar gestiones por cuenta de una red de pequeños emprendedores o municipalidades que deciden alentar el turismo mediante la promoción de su territorio.

También es posible analizar mercados, obtener información útil sobre tecnologías de producto o proceso, hacer campañas publicitarias para defender el consumo de determinados productos o servicios y captar clientes mediante redes de pequeños emprendedores con intereses comunes.

Parece poco razonable que un conjunto de pequeños emprendedores del sector agrario invierta sus escasos recursos en adquirir, cada uno de ellos, las mismas máquinas y herramientas, hipotecando sus economías para mantener cada uno un tractor claramente infrautilizado durante la mayor parte del año, tanto por razones de limitación de extensión de tierra como por temporalidad de las faenas agrícolas.

Los pequeños agricultores suelen quejarse amargamente de la lenta sustitución de la fruta como postre en las comidas por otro tipo de productos, como los dulces o los helados, mucho mejor implantados por la fuerte influencia de las campañas publicitarias; pero más allá de quejarse, a veces parecen incapaces de defender sus intereses comunes financiando las redes oportunas, generando el mercadeo adecuado para convertir el consumo diario de fruta en un plato principal del menú y no en postre complementario.

A pesar de que hemos dicho que las Mipyme tienen alguna ventaja estratégica de la flexibilidad, por lo general no están bien situadas ante los procesos de innovación y diseño. Una consecuencia de ello, en la práctica, es el escaso aprovechamiento de las ventajas para mejorar su competitividad. Éste también es un terreno apropiado para trabajar a través de redes de diseño, financiadas y organizadas para defender intereses comunes de un sector o un conjunto determinado de pequeños emprendedores.

En una ciudad del sur del Japón, por ejemplo, existe un conjunto de pequeños emprendedores que producen tejido para toallas. Están especializados en determinados segmentos de mercado, pero todos están incorporados a una red que les permite acceder a más de un centenar de centros de diseño y moda en todo el mundo, con el fin de seleccionar y procesar esa información de acuerdo a los intereses de cada uno de los integrantes de la red. De este modo, la inserción en dichas redes ofrece ventajas potenciales a cualesquiera de sus miembros.

La logística es un terreno fértil para la creación de redes que mejoren la competitividad de las pequeñas empresas, especialmente en aquellos casos en que varios emprendedores están iniciando sus actividades.

Por ejemplo, es posible concertar el uso parcial de un local grande, la utilización en materia informática de un *software* común a un *hardware* particular o de un *hardware* común a un *software* específico para cada usuario de la red, o compartir un asesor fiscal. También es posible organizar redes para responder a problemas financieros, para disminuir el impacto ante los posibles riesgos y, también, para conseguir un mejor nivel de representación gremial.

Desgraciadamente, las organizaciones para defensa de los intereses de las Mipyme son aún demasiado débiles. Por eso es importante insistir en las oportunidades de la promoción de redes de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo no debemos confundir la propuesta de organización horizontal a través de redes con la creación de empresas cooperativas ni plantearnos las redes únicamente como medio para la obtención de subvenciones.

Una red es una organización transparente de vinculaciones entre diferentes empresas y organizaciones (entidades tecnológicas, universitarias, de capacitación, etc.) mediante la cual se adquieren sinergias de funcionamiento que son inalcanzables cuando se contemplan las empresas y organizaciones en solitario. Las redes son fomentadas, gestionadas y controladas por quienes han decidido asociarse para resolver con mayor eficiencia y competitividad algunos aspectos de la actividad que llevan entre manos. Por esta razón resultan de gran interés para las empresas de pequeña dimensión, al tiempo que demuestran cómo la competencia y la cooperación empresarial son términos complementarios y no antagónicos.

8. Servicios para el empleo de los recursos humanos

En España, hasta principios de 1994, la administración central tuvo competencia exclusiva sobre los servicios públicos de empleo a través del Instituto Nacional de Empleo (Inem). En la práctica, sin embargo, existían en el Inem múltiples canales diferentes para acceder a un puesto de trabajo, y en algunas ciudades, como en Barcelona, se había trabajado conjuntamente desde la Dirección Provincial del Inem con los ayuntamientos, con el fin de ampliar las actividades y el modelo de servicios para el empleo.

Actualmente existen las condiciones legales y formales para la creación de servicios privados de búsqueda de empleos, empresas de trabajo temporal y un diseño de los servicios públicos de empleo diferente del existente anteriormente. Sin embargo el diseño de este tipo de políticas de empleo ante las amenazas del mundo actual, es sensiblemente diferente al que nos acompañó durante el período industrial clásico.

Más que una bolsa homogénea de desempleados, es necesario hablar de aquellos recursos humanos que, de manera personalizada, deben recorrer un itinerario personal prolongado para tener una adecuada posición en el mercado de trabajo. Este “itinerario personal” para el empleo no se construye sólo con la asistencia a uno o varios cursillos y, en muchos casos, ni siquiera está relacionado con la formación profesional. Más bien constituye una combinación de acciones de orientación personal destinadas a conseguir la actitud y la cultura adecuadas ante el empleo, con actuaciones que permitan perfeccionar la información disponible en el mercado de trabajo, con posibilidad de realizar experiencias laborales concretas y financiadas desde el sector público para acumular períodos prácticos de actividad remunerada que hagan posible presentar un *curriculum vitae* elaborado a partir de la participación en diferentes proyectos de interés laboral. Finalmente este “itinerario personal” está formado por acciones formativas para el reciclaje, la especialización y, sobre todo, por aquella formación que facilite aprender el oficio de emprendedor, a fin de estimular la generación de proyectos empresariales concretos.

Desde el ámbito local, es posible administrar estos itinerarios personalizados hacia el empleo de los recursos humanos mediante un sistema informático que establezca una base de datos al servicio de los oferentes de empleo, con el objetivo de generar transparencia en los mercados de trabajo y propiciar el encuentro directo de oferentes y demandantes de empleo, a la vez que se evalúan los resultados de los itinerarios diseñados y se toman medidas correctoras en la planificación de las rutas o itinerarios personales hacia el empleo.

Paralelamente, en el ámbito local, es posible y necesario ayudar a construir un servicio público de empleo (de forma concertada con los actores públicos y privados y en conexión con la estrategia de desarrollo local) para atender este aspecto, que es determinante para el logro de la eficiencia productiva, el empleo y la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas de una comunidad.

9. Cambiar incesantemente para prevenir los procesos de reconversión o ajustes

La flexibilidad organizativa es el único medio para enfrentar los incesantes cambios de la fase actual y tratar de adaptarse, en cada momento, a las distintas situaciones competitivas. Las empresas que no se organicen para cambiar de forma cotidiana, pueden verse en cualquier momento ante violentos procesos de reconversión que arrastran a los trabajadores al desempleo, como les ha ocurrido a millones de personas desde el alumbramiento del nuevo modelo de acumulación flexible (o “posfordista”).

Aunque la flexibilidad es necesaria, también hay que señalar que tiene efectos negativos sobre los empleos actuales, especialmente en los trabajos no cualificados y los que están caracterizados por una especialización rígida.

Por otra parte, un error frecuente consiste en confundir flexibilidad con precariedad en el empleo, ya sea mediante el abuso del tipo de contratación temporal, la reducción de salarios o la extensión de la jornada de trabajo. Pretender llegar a la flexibilidad de la organización mediante este tipo de empleo precario equivale a perder la partida ante los que basan su esfuerzo innovativo en la cualificación mayor de los recursos humanos de su empresa, los cuales son el activo principal de la misma, a mediano y largo plazo.

De momento, las estrategias más valiosas para la flexibilidad son las que propician el cambio de la empresa a través de la cualificación permanente de los recursos humanos dentro de la empresa. Para que esto sea posible, es necesario que las personas empleadas puedan y quieran protagonizar los cambios en lugar de dejarse arrastrar por ellos, lo que significa desarrollar estrategias de formación para el trabajo y de negociación en el seno de la empresa. Todo ello, sin embargo, está lejos de ser habitual en el escenario latinoamericano y caribeño.

Desde los ámbitos locales se tiene que plantear la formación como un instrumento para la flexibilidad y la mejora competitiva, y no como la finalidad de una política de captación de recursos.

Para poder cambiar y mejorar en eficiencia productiva y competitividad, es necesario “aprender haciendo” en los puestos de trabajo, que son los lugares donde finalmente todos aprendemos a trabajar después de transitar, más o menos años, por escuelas y universidades. Sin embargo, esta evidencia no es fácilmente reconocida en nuestras sociedades, en las que se sigue pensando que los conocimientos son suministrados por el aparato escolar. Por tanto, es necesario reconocer que el aparato productivo también es parte del proceso de educación y capacitación, para que los sistemas educativos incluyan procesos de aprendizaje en el puesto de trabajo y lograr una mayor eficiencia.

Desde la escena local, además de programar los aprendizajes necesarios para lograr ventajas de eficiencia y conocimiento apropiados frente a los sistemas burocráticos universitarios actuales, se deben planificar las acciones pertinentes para producir el cambio cultural que permita seguir cambiando y mejorar al interior de la empresa. Esto supone modelos de negociación, compromiso y participación en la vida de la empresa, muy diferentes a los habituales entre los emprendedores y trabajadores en nuestros países.

La cultura de la negociación parece haber avanzado, hasta ahora, solamente en aspectos como la jubilación, los despidos u otros temas relevantes que son propios de la lógica del período industrial clásico anterior. Ellos equivalen al intento de asegurar situaciones conquistadas tras largas vidas de trabajo en un mismo puesto. Pero, en general, la participación sólo se ha concretado a través de los aumentos salariales anuales. El compromiso de los trabajadores con la empresa y su futuro es bastante limitado.

Sabemos que se pueden obtener organizaciones flexibles sin hacer precario el empleo, pero, para que eso suceda, se debe aceptar y querer cambiar al interior de la empresa.

Por otra parte, los costos de la contratación temporal precaria se reflejan en mayores subsidios o gastos sociales para el Estado, en mayor inseguridad en la vida laboral de los trabajadores y en superiores costos de oportunidad por la permanente subutilización de la capacidad productiva. Además, esta vía precaria o espuria de competitividad puede ser inútil cuando los competidores basan su estrategia empresarial en la flexibilidad organizativa, en el funcionamiento en redes de empresas y en sistemas de aprendizaje continuo en el trabajo, con unas relaciones cooperadoras y no solamente basadas en la confrontación.

B. CUATRO GRANDES FUNCIONES

1. Fomentar y apoyar nuevas iniciativas empresariales

El interés local por fomentar la creación de nuevas empresas y poner en marcha sistemas pedagógicos para facilitar que se aprenda el oficio de emprendedor tiene que ver, entre otros, con los siguientes factores:

- El tipo de empleo industrial que ha caracterizado la forma de trabajo predominante en todo el siglo pasado ha sufrido una importante transformación de carácter cualitativo. Esto ha generado nuevas responsabilidades que los trabajadores están obligados a asumir en sus puestos de trabajo y que, a veces, llegan al extremo de obligarlos a tomar decisiones autónomas en esos puestos.
- El cambio de época, las nuevas tecnologías y valores y las nuevas formas de organizar la producción y la distribución, comportan el fin de muchos oficios y profesiones tradicionales y el nacimiento de nuevas tareas. Ellas implican nuevos promotores, los que a veces sustituyen; y en otros casos, complementan a los antiguos oficios. En este escenario, emprender es visto, desde el ámbito local, como un oficio que requiere desarrollar habilidades y mantener las actitudes oportunas. Todo lo cual puede aprenderse.
- Las estructuras empresariales del período industrial clásico comienzan a transformarse; las grandes empresas se fragmentan, tratando de incorporar la flexibilidad de las pequeñas y medianas. Para conseguirlo, a veces hacen que algunos de los antiguos trabajadores se organicen como proveedores. De este modo fomentan el nacimiento de nuevas empresas.

La OCDE puso en marcha, en 1992, el programa ILE, a fin de estimular el intercambio de experiencias e informaciones acerca del desarrollo de iniciativas de creación de empleo, así como de desarrollo de empresas en el ámbito local; con-

cebir y aplicar métodos de evaluación socioeconómica de estas iniciativas; y proporcionar, a los participantes, asistencia técnica y ayudas en la concepción, puesta en marcha y evaluación de los programas nacionales.¹

La combinación de elementos endógenos y exógenos ha permitido valorizar nuevos recursos tangibles e intangibles, los que han requerido diversas entidades de gestión de naturaleza concertada entre los actores locales públicos y privados. Para promoverlos han aparecido diferentes tipos de entidades locales, como por ejemplo:

Sociedades de Iniciativas Municipales de Desarrollo

Las cuales se caracterizan por los siguientes rasgos:

- Pleno Municipal = Junta General.
- La dirección corresponde a la Municipalidad, el Consejo de Administración está formado por concejales de la misma, y la Gerencia es un cargo de confianza de la Municipalidad.
- Su objetivo es potenciar un desarrollo económico local equilibrado.
- Su intervención económica es directa, pero normalmente minoritaria y conjunta con la iniciativa privada.
- Sus actividades se despliegan en los siguientes ámbitos: la promoción de iniciativas empresariales, el servicio y funciones de asesoramiento y estudio en general, la elaboración de planes de viabilidad de empresas, la participación no financiera en el desarrollo de iniciativas empresariales y sociales. Además facilitan y participan eventualmente en operaciones de capital riesgo, canalizan y/o gestionan directa o indirectamente los diversos tipos de ayudas, gestionan todo tipo de instrumentos y trámites necesarios para las actuaciones empresariales. Los principales problemas que se presentan tienen relación con una excesiva dependencia de los recursos asignados a formación ocupacional, con la falta de organización para asesorar la creación de empresas y, a veces, con la falta de acuerdos políticos para concretar las actividades.

Empresas de capital riesgo

Son empresas que tienen como objetivo la financiación de proyectos de negocio para Mipyme, las cuales, debido a sus características innovadoras, al pequeño tamaño y falta de experiencia empresarial, es decir, a causa de su alto índice de riesgo, no pueden acudir a fuentes convencionales de financiación a un costo aceptable. Las empresas de alto riesgo:

- Conceden una financiación minoritaria y temporal durante el período de maduración del proyecto (5 ó 7 años).
- Generan un flujo permanente de inversión dirigido a la creación de pequeñas y medianas empresas.
- Facilitan al emprendedor innovador o a los proyectos innovativos de interés, el acceso a financiación y avales suficientes.
- Proporcionan un análisis independiente y profesional de los proyectos y una colaboración en la preparación del “plan de empresa”, en la búsqueda de la financiación externa adicional y de los soportes necesarios.
- Proporcionan un soporte profesional permanente y sustitutivo al emprendedor y a la empresa hasta el momento de su maduración, así como una garantía de control y fiabilidad de los inversores.
- Facilitan asesoramiento financiero y ayudan en la búsqueda de nuevos inversores permanentes.

Viveros o incubadoras de empresas

Se caracterizan por:

- Constituir espacios públicos que se usan para la instalación con carácter temporal de nuevos emprendedores en régimen de aprendizaje del oficio de emprendedor, a la vez que ofrecen determinados servicios de asesoría y apoyo empresarial por un tiempo definido.
- El acceso al vivero de empresas requiere un estudio previo de viabilidad del proyecto presentado y los admitidos deben suscribir un contrato de alquiler con el vivero por un tiempo determinado.

Agencias de desarrollo local

Se caracterizan por:

- Tener objetivos relacionados con el desarrollo económico y social en el municipio o territorio en cuestión (el ámbito local se refiere a veces a un grupo de municipios con situación socioeconómica homogénea).
- Incorporar o ser el resultado de la concertación de intereses de actores públicos y privados territoriales por el desarrollo local y la generación de empleo.
- Actuar directamente, en algunos casos facilitando información y asesoramiento tecnológico, financiero, legislativo, etc.

- Asegurar el acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción.
- Incidir de una manera especial en la rentabilidad social, además de la rentabilidad económica.

Desde el ámbito local se opta por pensar estratégicamente y apoyar a quienes proponen y alientan buenas ideas de negocio, siempre y cuando antes de llevarlas a cabo se organicen y pongan a prueba a través de un plan de empresa que estudie y analice todos los aspectos que intervendrán en la misma. De este modo podrán ver las ventajas y los inconvenientes de cada uno de los proyectos.

El plan de empresa integra un conjunto de planes que parten de la definición de los objetivos globales de la empresa, los cuales permiten, a su vez, definir las estrategias generales y por áreas:

- Plan de proyección y/o plan tecnológico.
- Plan comercial y plan de mercadeo.
- Plan de recursos humanos.
- Plan económico-financiero y de inversiones.

Si analizamos los diferentes aspectos del plan de empresa, podemos comprender la interacción entre los protagonistas básicos de la actividad emprendedora y puede entrecruzarse, no sin cierto riesgo, la viabilidad del proyecto a corto y mediano plazo.

El plan de empresa consta de nueve fases o etapas que son:

2. Promover y mejorar la competencia de las Mipyme locales

La referencia a la competitividad constituye hoy una preocupación extensiva en los ámbitos empresarial, económico y político. En la medida en que nos encontramos ante escenarios cada vez más abiertos y en un creciente proceso de globalización en sectores decisivos (financiero, turístico, aeronáutico, electrónico, medios de comunicación, etc.), es evidente que todos los territorios tienen superiores exigencias de competitividad en los diferentes mercados, ya sean internacionales, nacionales o locales. Dicho en otras palabras, cada vez es más necesario analizar la posición relativa y las tendencias existentes en los mercados en que compiten nuestras empresas, así como la calidad de las infraestructuras básicas y servicios avanzados de apoyo a la producción que existen en cada territorio.

Desde el punto de vista de las Mipyme, el ámbito local debe tener en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:

La competitividad es una variable relativa

Ella se define con relación a los concurrentes en un mismo mercado, razón por la cual hay que conocer siempre cuál es el comportamiento de los competidores, a fin de tratar de mantener una posición competitiva superior a la de ellos.

La competitividad tiene implicaciones de carácter macro, micro y meso-económicos

Es el resultado de actuaciones desplegadas en los diferentes niveles mencionados. No se logra sólo mediante las políticas de estabilidad macroeconómica, las cuales, si bien son necesarias, no constituyen una condición suficiente para asegurar la introducción de innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión en el nivel microeconómico de la actividad productiva y el tejido empresarial realmente existente. Ello exige intervenciones en el nivel mesoeconómico, a fin de intermediar y concertar entre diferentes actores (públicos y privados) la construcción de los entornos innovadores territoriales apropiados para el desarrollo económico local.

La competitividad depende no sólo de la disminución de costos

Por el contrario, depende sobre todo de la diferenciación y mejora de calidad de los productos y servicios, así como del mejoramiento de la organización en las relaciones al interior de la empresa, de la existencia de relaciones de cooperación entre empresas y de las redes entre las empresas y el entorno local. La competitividad es el resultado del esfuerzo conjunto de actores públicos y privados de la sociedad. No es algo derivado de la actuación de las empresas en los mercados.

La innovación tecnológica es esencialmente un proceso de cambio social y cultural

No consiste únicamente en una aportación externa de nueva maquinaria o equipos, ya que hay que aprender a cambiar los esquemas organizativos, a fin de hacerlos más horizontales, flexibles, participativos, inteligentes y responsables. También es preciso incorporar los cambios culturales que involucran el abandono de la lógica de subsidio, el impulso de la creatividad y la asunción del riesgo empresarial que innova.

El sentido comercial como un instrumento del mejoramiento de la competitividad

Hay que incorporar el sentido comercial como instrumento de mejora de la competitividad, ya que, aunque el mercado no es una finalidad en sí mismo, debe utilizarse como referente de nuestra posición competitiva y como punto de partida para obtener información básica acerca de nuestra estrategia de perfeccionamiento y diferenciación productivas. No es más competitivo quien produce mejor y más barato, sino el que logra situarse mejor en los segmentos de mercado

apropiados, en el momento preciso para ofrecer a los consumidores los productos que éstos están dispuestos a comprar.

Los acuerdos de la nueva Organización Mundial de Comercio tratan de impulsar reglas multilaterales para el libre intercambio de productos y servicios, algo que en el anterior Acuerdo General de Aduanas y Comercio (GATT), sólo fue una realidad a medias en el ámbito de los intercambios de manufacturas.

El intento de incluir ahora los intercambios de productos de origen primario, así como los servicios, constituye, sin duda, un elemento que introduce superiores tensiones competitivas en un mayor número de mercados significativos para los países en desarrollo.

Las actividades productivas y pequeñas empresas dedicadas a las actividades más tradicionales (tales como la agricultura, el sector textil, cuero y calzado, entre otras) se ven obligadas a procesos de adaptación en la búsqueda de mejoras en eficiencia y organización productivas, así como a un conocimiento estratégico de los factores de los que depende su competitividad en sus correspondientes mercados. En este sentido, las ventajas competitivas dinámicas no deben buscarse en los salarios bajos o la sobreexplotación de recursos naturales abundantes, sino en la incorporación de mayor valor agregado en los distintos procesos productivos locales, superior diferenciación y calidad de los productos, oportunidad de entrega, etc. A veces, saber publicitar en los mercados la calidad de los productos o disponer de sistemas que ofrecen información sobre los competidores, puede ser tan importante o más que las propias mejoras introducidas en las empresas.

3. Mejorar la transparencia del mercado laboral y las oportunidades de empleo

Para adecuar la oferta y la demanda de empleo y posicionar a los recursos humanos existentes en el ámbito del mercado de trabajo local, hay que diseñar un conjunto de actividades conectadas entre sí, en una secuencia que llamamos "itinerario". Éste debe ser construido a la medida de cada demandante. Para realizar dicho itinerario personal será preciso:

Conocer los mercados de trabajo locales

Es fundamental el conocimiento del ámbito donde se ubicarán los recursos humanos, a fin de promover las acciones orientadas a incrementar las posibilidades de encontrar o mejorar el empleo por parte de los demandantes. En este sentido, se debe identificar los diferentes sectores de actividad presentes y potenciales en el ámbito local respectivo, los mercados actuales y potenciales posibles, el grado de tecnificación de los procesos productivos, los requerimientos de recursos humanos cualificados, el nivel de organización en red de las empresas locales, etc.

Este conocimiento del mercado de trabajo requiere organizar un sistema de recopilación de información y, sobre todo, del diseño de una base de datos para el uso directo de los que ofrecen y demandan empleo, con el fin de facilitar la transparencia en el mercado de trabajo local y dar cuenta del resultado de los respectivos itinerarios personales en relación con la inserción o reinserción laboral.

Analizar los factores de empleo

Es decir, aquellos que son significativos para seleccionar los que tienen más o menos posibilidades de encontrar empleo en el mercado de trabajo en cuestión.

Cuando hablamos de factores de empleo, nos referimos a aquellas características relacionadas con los recursos humanos que son exigidas (explícita o implícitamente) por los que ofrecen y condicionan el acceso al empleo. Entre ellas, la vinculación a determinados grupos de edad o sexo, la formación y experiencia laboral, las condicionantes de carácter psicosocial y otros factores que los que ofrecen empleo tienen en cuenta en el momento de seleccionar candidatos a un puesto de trabajo.

En este sentido, hay que ser capaces de consolidar buenas bases de datos de los que ofrecen y demandan para saber lo que solicita el mercado de trabajo y lo que se puede ofrecer por parte de los recursos humanos disponibles. La confrontación de estos aspectos en la base de datos se convierte, de este modo, en una herramienta de gran utilidad para orientar o definir los itinerarios adecuados hacia el empleo.

Identificar la situación personal

Se debe identificar a cada uno de los recursos humanos que está buscando una posición ante el mercado de empleo, con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles en la búsqueda de empleo de cada persona, así como las oportunidades y amenazas con las cuales hay que contar en el momento de definir la correspondiente estrategia personal.

Cuando hablamos de desempleo debemos tener en cuenta que nos estamos refiriendo a personas concretas, con problemas específicos y, en consecuencia, con diferentes posibilidades de acceder o no al mercado de trabajo. Por ello es necesario identificar minuciosamente todos aquellos factores que pueden facilitarle la consecución del empleo a cada persona en particular. Tal como hemos señalado anteriormente, podemos dividir los factores de empleo en dos categorías, según se trate de circunstancias personales o psicosociales. Por factores personales nos referimos a datos como la edad, el sexo, las circunstancias familiares, el grado de formación y especialización, la historia ocupacional (experiencia y antigüedad en situaciones de trabajo y desempleo), las habilidades personales, etc. Los factores psicosociales hacen referencia a aspectos como la valoración del em-

pleo, la autoestima, la disponibilidad (económica, temporal, territorial, social y cultural), los hábitos y quehaceres diarios propios del tiempo de búsqueda, etc.

Definir un itinerario personal hacia el empleo

Este itinerario está formado por un conjunto de actividades que concretan la estrategia personal para conseguir trabajo, así como el mejoramiento de la probabilidad de encontrarlo por parte de cada recurso humano.

Entendemos el concepto de “itinerario” como el camino que tiene que seguir cualquier recurso humano local para incrementar sus opciones de empleo y lograr incorporarse al mercado de trabajo. Este itinerario debe definirse de forma concertada con la persona en cuestión, tomando en cuenta todo un conjunto de aspectos que deben reflejarse en la entrevista personal, según los puntos de actividad disponibles. Previamente a la definición del itinerario personal hacia el empleo, debe diagnosticarse la posición relativa del recurso humano respecto al mercado de trabajo, en relación con la motivación hacia el trabajo y la ocupabilidad.

Preparar programas para articular itinerarios individuales

En la preparación de un itinerario personal hacia el empleo, es necesario tomar en cuenta factores como:

- La cualificación personal.
- La información acerca del mercado.
- La orientación para la inserción laboral.
- La formación para los lugares de trabajo.
- La adquisición de experiencia laboral.
- El compromiso personal de creación del lugar de trabajo.

La concreción del itinerario personal hacia el empleo debe realizarse sobre puntos de actividad o programas concretos y en una secuencia de la forma más adecuada. Esto implica dar la información necesaria para que cada recurso humano pueda medir su nivel de “ocupabilidad” y, a partir de ese análisis, incorporar los puntos de actividad necesarios para aumentar la propia competitividad laboral. Todo ello para lograr un proyecto personal de inserción laboral elaborado no como respuesta a un planteamiento predeterminado técnicamente, sino elaborado según los compromisos que la persona en cuestión asume responsablemente. En resumen, las necesidades que se debe cubrir en este punto, se dirigen a:

- La identificación de los recursos humanos susceptibles de ser intervenidos.

- La vinculación de los puntos de actividad a las líneas de intervención globales orientadas al empleo.
- El conocimiento de los diferentes itinerarios para poder valorar las posibilidades de inserción de cada recurso humano.
- La evaluación del grado de ajuste de los programas de fomento del empleo a las realidades socio-laborales y el perfil productivo y empresarial de cada territorio.
- La posibilidad de que demandantes y los oferentes de empleo puedan incorporar información de forma continua y directa sin intermediación burocrática, a fin de que el mercado de trabajo sea lo más transparente posible y permita la vinculación entre la oferta y la demanda de forma eficiente y directa.

Eliminar los niveles de intermediación

A través de un elemental soporte informático, los propios usuarios del sistema de información sobre el mercado de trabajo local, los oferentes y demandantes de empleo pueden contrastar, validar y actualizar la información de forma continua. Dicho sistema debe ser de interés y uso colectivo, y no solamente un activo propiedad de las administraciones centrales o territoriales. Mediante el análisis de la base de datos y de las trayectorias de colocación ya registradas, el sistema de información se convierte en un observatorio del mercado de trabajo local, con capacidad de validar la eficacia de los itinerarios diseñados para ubicar en el empleo a los recursos humanos locales.

Gestionar un sistema de información

La gestión de un sistema de información sobre el mercado de trabajo tal como se ha descrito, incorpora la dimensión descentralizada o territorial a fin de definir de forma específica las distintas situaciones y necesidades en cuanto al empleo de recursos humanos. La base de datos debe ser abierta, alimentada también con información de los diferentes niveles territoriales y funcionando en red con dichos niveles, central, regional y municipal.

El objetivo es una base de datos sobre el mercado de trabajo que permita recoger y gestionar de forma eficaz todas las variables pertinentes que intervengan en la configuración de perfiles de trabajo, ofertas de empleo y cursos de formación. Para ello deben contemplarse, al menos, las siguientes variables:

- Datos personales básicos de solicitantes interesados en la búsqueda de empleo.
- Datos sobre titulaciones académicas de los solicitantes.

- Datos sobre acreditaciones laborales en posesión de los solicitantes de empleo.
- Conocimiento de idiomas.
- Datos sobre la situación socioeconómica familiar.
- Situaciones de minusvalía de los solicitantes de empleo.
- Recolección de datos sobre intereses personales para el autoempleo.
- Empleos preferentes en cuanto a la búsqueda de trabajo en el ámbito local, considerando su categoría laboral y experiencia profesional.
- Pretensiones económicas de los solicitantes.
- Registro de ofertas de empleo mediante un servicio de videotexto.
- Recolección de datos para el diseño de acciones formativas y preparación de unidades de capacitación a través de medios audiovisuales.

Definir criterios para identificar los recursos humanos

La definición de criterios para identificar los recursos humanos de interés local desde el punto de vista de su colocación en los mercados de trabajo territoriales, implica poner en funcionamiento dos subsistemas:

- El montaje y mantenimiento de una base de datos informatizada sobre el mercado de trabajo, para utilización directa por parte de oferentes y demandantes de empleo. Esta base de datos debe alimentarse desde las diferentes periferias del sistema y estar compuesta de un computador central al cual se pueda acceder desde el entorno de las empresas y a través de puntos determinados para el uso personal de los recursos humanos interesados.
- La puesta a punto de un “perfil insertor”, entendido como la selección y formación de profesionales capaces de acompañar en el diseño de itinerarios más adecuados, a fin de ubicar de forma individualizada los recursos humanos ante el mercado de trabajo local; planificar los programas y gestionar las actividades de los diferentes itinerarios, utilizando la información procedente del observatorio del mercado de trabajo; alimentar la base de datos con los criterios de interés local fijados previamente; y analizar el rendimiento del sistema según los resultados. De esta forma, la información incorporada al sistema puede permitir, a los recursos humanos locales, un conocimiento preciso de las diferentes ofertas y demandas de empleo específicas, incrementando la transparencia y la concreción del mercado de trabajo, facilitando además la

posibilidad de incorporar a la citada red los diferentes itinerarios personales en la búsqueda de empleo.

4. Captar recursos y facilitar las vías de utilización de las potencialidades locales

Tradicionalmente las principales características del perfil del Agente de Desarrollo Local se referían a su capacidad para captar recursos, de lo cual solía depender incluso su propia nómina, y a la adecuada distribución de subvenciones que justificase su tarea profesional. El vehículo habitual para la adecuación de recursos humanos por lo general fue el cursillo de capacitación, porque se consideraba la formación como la varita mágica para encarar los cambios. Sin embargo tan importante como la captación de recursos es saber dirigirlos a proyectos estratégicamente seleccionados, con el fin de facilitar el desarrollo a mediano y largo plazo mediante actuaciones de las cuales podemos derivar resultados sustantivos. Asimismo, en los procesos de planificación estratégica deben considerarse dos aspectos relativos a la ejecución y resultados del plan, como son la gestión y la logística.

La gestión de un proyecto establece una relación entre la información, los recursos, las restricciones y las reglas de decisión en el entorno donde se desarrolla el proyecto. Según la relación que se establezca entre los diferentes componentes del plan, estaremos definiendo diferentes estilos de dirección adecuados, o no adecuados, al proyecto que se aborda.

Un Agente de Desarrollo Local, como buen gestor de proyectos, debe ser capaz de definir, ordenar y evaluar las relaciones entre todas las partes de un proyecto, en la dirección del resultado previsto. Para hacerlo, deberá tener en cuenta:

- El entorno donde opera, el cual está definido por un conjunto de variables socioeconómicas que pueden incluir tendencias, valores absolutos e interpretaciones o correlaciones entre variables.
- Los objetivos y su concreción en resultados, incluyendo las aspiraciones de las personas y los grupos, los objetivos intermedios derivados de los supuestos iniciales y los requisitos legales relativos al control, la seguridad y la calidad de los productos.
- Los planes estratégicos que determinan las opciones que se debe tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones.
- La estructura organizativa, determinada por la relación entre unidades. Esta relación comprende las líneas de jerarquía, así como el grado de interacción y coordinación entre las mismas.

- Los grupos de personas o equipo humano de la organización o empresa que participa en la realización de las actividades. Las personas se caracterizan por las aptitudes y actitudes que derivan en creatividad y productividad.
- Los procesos de gestión, que tienen por objetivo reducir la incertidumbre e incrementar el potencial de respuesta de la empresa. Todos ellos son elementos que, en caso de combinarse, fortalecen el mercado local.
- Las relaciones humanas, en los aspectos de comunicación (formal e informal), liderazgo, políticas de incentivos, etc.
- La cultura empresarial, que es determinante en el estilo de respuesta que da la organización como sistema, tanto a los estímulos internos como a los externos del entorno.

Desde el punto de vista del pensamiento y la planificación estratégica, el Agente de Desarrollo Local debe ser capaz de realizar una planificación a corto y mediano plazo a fin de definir las estrategias y objetivos, los que determinarán el tipo de gestión apropiado para alcanzar las finalidades deseadas; elaborar un programa de actuación operativo, o camino crítico, que permita adecuar los recursos de tiempo y presupuesto a la evolución óptima del proyecto; evaluar los resultados, con el fin de apreciar si la elección de estrategias y modelo de gestión han sido apropiados, si el camino crítico escogido fue o no el óptimo, o si los recursos asignados se utilizaron correctamente.

C. COMBINAR VEINTE ACTIVIDADES PARA DEFINIR UN PERFIL DEL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL

1. Identificar ideas de negocio y posibilidades de mercado

Los tiempos de crisis están llenos de nuevas oportunidades de negocio para quienes saben descubrirlas. Al mismo tiempo, la crisis obliga a muchas personas a organizarse por su cuenta y a poner en marcha su propia iniciativa empresarial, generando su propio puesto de trabajo.

El Agente de Desarrollo Local incluye, entre sus funciones prioritarias, la de promover y apoyar nuevas iniciativas empresariales. Por ello, es esencial que sea capaz de identificar buenas ideas de negocio, personas con potencial emprendedor capaces de hacer realidad las ideas y, a su vez, mercados que, con su interés y participación, den viabilidad al correspondiente proyecto.

El nacimiento de buenas ideas de negocio

Una buena idea es el comienzo de una buena empresa. Las ideas de negocio pueden surgir de diversas fuentes. Entre ellas, de la identificación de recursos ociosos, infrutilizados o alternativos existentes en un ámbito local; de las conclu-

siones y propuestas surgidas de un ejercicio de planificación estratégica; o del ejercicio del pensamiento creativo.

De acuerdo a una conocida clasificación las formas de observar y aprovechar las oportunidades, son fuente de nuevas ideas: las invenciones, el interés personal o los pasatiempos, el análisis de las tendencias sociales, la observación de deficiencias de los competidores, la existencia de una necesidad insatisfecha previamente detectada, el descubrimiento de nuevas utilidades de algunos bienes, las transformaciones en el empleo actual y la identificación de nuevas utilidades para nuevos productos y servicios.

Como parte de la observación detenida de la vida cotidiana, hay que visualizar los cambios que se producen a nuestro alrededor, los cuales proporcionan información sobre posibles oportunidades de negocio o mercados. Según Peter Drucker, pueden ser fuentes de ideas de negocio: lo que es inesperado, lo que es incongruente, las necesidades que surgen en los diferentes procesos de transformación, los cambios estructurales, los movimientos demográficos, los cambios en las percepciones de la gente y los nuevos conocimientos.

Si no se parte de la existencia de nuevas ideas, pero se pretende crear una empresa o negocio, existen algunas alternativas para la generación de ideas, las que quizás conviene tener en cuenta:

- Utilizar técnicas de creatividad para la elaboración de ideas de negocio, como las reuniones de expertos dirigidas a provocar una “lluvia de ideas” (*brainstorming*), las cuales constituyen un procedimiento útil, ya sea para buscar un nombre apropiado para la empresa, la marca de un producto o para ampliar el listado de clientes potenciales.
- Acudir a una cámara o asociación empresarial.
- Estudiar la posibilidad de iniciar un negocio en franquicia.
- Una vez que se tenga una idea de negocio decidida, es necesario hacer una primera valoración para observar si ya existen otras empresas que se dediquen a esa actividad en el ámbito local y efectuar una primera aproximación al mercado, investigando su dimensión, oportunidades, evolución previsible, etc. También se deberá rastrear los movimientos de las empresas del sector, buscar información general pertinente y realizar un primer avance de los costos que involucra dicha iniciativa.

Es aconsejable que la idea de negocio sea clara y concisa, ya que de nada valen las vaguedades o ideas mal definidas. Pasar de la idea a la realización de un proyecto es un proceso complejo, en el que deben tomarse decisiones sobre la idea, el mercado y el emprendedor.

Generalmente la idea es resultado de una situación de insatisfacción detectada que pretende superarse, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes potenciales. Así pues, los mercados son la referencia y el objetivo donde aplicamos las ideas de negocio. Si esos mercados no están controlados o restringidos de alguna forma, decimos que existe libre competencia en ellos. Esto es, queda abierta, al menos inicialmente, la posibilidad de entrar o salir de él, pero adecuándose a las normas establecidas.

Podemos concretar algunas de las diferentes formas para la generación de ideas en la empresa. Pero siempre son válidas aquellas que se adaptan al respectivo mercado, en el momento oportuno, en el lugar adecuado y con el producto o servicio que se demanda.

Los métodos utilizados con mayor frecuencia en la generación de ideas de negocio son:

Copiar mejorando

A pesar de que los emprendedores no lo reconocen, la copia de una idea anterior suele ser el método más habitual de nacimiento de ideas de negocio.

Aquél que copia debe estar seguro de tener alguna ventaja competitiva respecto a la idea copiada, ya que si ofrece el mismo producto, y en el mismo segmento de mercado, puede no tener demasiado futuro. La ventaja puede residir en la mejor localización respecto a los clientes, los menores precios, la mayor calidad del producto, el mejor servicio posventa, etc.

Transferir ideas de un país a otro

Es muy probable que la idea que es válida en un país, pueda serlo en otro. Sin embargo no siempre es así, ya que existen diferencias económicas, logísticas y culturales que pueden hacer inviables estas imitaciones, incluso hoy día, en que los poderosos medios de comunicación de masas facilitan una cierta uniformidad en los hábitos de consumo y la aceptación de determinados productos.

Creecer modularmente

Este crecimiento se produce por la repetición de módulos y esquemas de funcionamiento: se prueba primero con una idea de negocio que luego se va optimizando y, a partir de ello, se repiten los módulos hasta que se crea una red o una cadena. El problema, en este caso, consiste en que gestionar una cadena no es lo mismo que gestionar un módulo, así que se debe encontrar un sistema de gestión óptima que responda a las necesidades concretas de la empresa.

Adquirir empresas

Existe la posibilidad de adquirir empresas en funcionamiento a emprendedores dispuestos a desprenderse de ellas. En este caso, se deberán negociar las formas de pago e incorporar las innovaciones pertinentes a la empresa y su gestión.

Segmentar empresas

Es el caso de las unidades de una gran empresa que se separan de la organización interna de aquella y se convierten en proveedores de la misma, pero como empresas independientes.

Vitalizar una idea de negocio

A veces el origen de la idea de un negocio se origina en el trabajo cotidiano por alguno de los empleados de una empresa, que decide montar su propia empresa y desarrollar esa idea.

Construir sobre una imagen concebida

Consiste en apoyar una idea de negocio sobre una imagen, marca, paisaje o persona conocida que esté relacionada con el servicio o producto ofrecido. Un ejemplo es la publicidad de prendas o calzado que utiliza la referencia a deportistas famosos.

Proyectar sobre habilidades personales

Está relacionado con la construcción de un negocio aprovechando habilidades personales existentes, las cuales pueden luego convertirse en imagen de marca e, incluso, en estilo de empresa.

Perfeccionar los eslabones de la cadena de valor

En la fabricación de productos existen pasos intermedios o eslabones productivos que pueden realizarse más eficientemente a través de empresas externas, siempre que tengan un valor agregado suficiente como para hacer rentable la creación de una empresa.

Descubrir oportunidades nuevas

Son las generadas por los emprendedores que introducen una idea de mercado a partir de la observación de una necesidad o el descubrimiento de nuevas formas de resolver determinados problemas. ¿Quién hubiese supuesto que la idea de las notas autoadhesivas de colores llegaría a ser un extraordinario negocio?

Encontrar una forma diferente de producir y/o entregar un bien o servicio

La costumbre y la rutina a la hora de solucionar ciertos problemas no significa que no existan nuevas formas de realizarlas. Es necesario añadir imaginación y creatividad constantemente y, de este modo, buscar nuevas posibilidades de negocio. Por ejemplo, prestar servicios o entregar productos a domicilio, entregarlos con un compromiso de atención inmediato, etc.

Apostar por un emprendedor o idea de negocio

En este caso, se trata de dar soporte a la idea de otra persona innovativa, capaz de llevarla adelante y que pensemos que tiene posibilidades de éxito.

Como vemos, los métodos que pueden ser útiles para crear ideas de negocio son muy variados. Sin embargo, hay que insistir en que tener una idea no quiere decir que sea viable. Es necesario realizar una valoración de su viabilidad económica y financiera, y ser conscientes de que la pugna competitiva es dura y las novedades pueden dejar de serlo muy rápidamente.

2. Identificar a personas susceptibles de aprender a emprender

Las personas que deciden poner en marcha iniciativas empresariales con una visión de futuro, que arriesgan capital y talento con el objetivo de impulsar una idea y montar su propia empresa, son los emprendedores: hombres o mujeres que crean su puesto de trabajo y dan empleo a otras personas.

El autoempleo y la creación de micro y/o pequeñas empresas responde, a veces, a la necesidad de dar salida a situaciones de desempleo; otras, a la voluntad de organizarse con autonomía (sin jefe) para comprobar los resultados de una buena idea o para trabajar de manera diferente.

La ampliación de pequeñas unidades empresariales introduce una capacidad de gestión y de cualificación personal diferente, como también nuevos esquemas de organización que permiten la innovación tecnológica. Estos nuevos emprendedores buscan, de modo prioritario, la creación y consolidación de sus propios puestos de trabajo. Su finalidad es diferente a la especulación, ya que es el valor agregado de sus iniciativas lo que les permite continuar como emprendedores.

Muchas de estas iniciativas se crean en condiciones difíciles, sin una financiación garantizada y sin una certeza de rentabilidad inmediata en el momento de sacar los productos o servicios al mercado. Existe un riesgo empresarial inevitable, y es necesario estar preparado para enfrentarse a ello.

La diferencia principal de estos emprendedores con relación a aquellas personas que prefieren trabajar por cuenta ajena, es precisamente su capacidad de iniciativa, su creatividad, su predisposición ante el riesgo empresarial y su tenacidad,

entre otras. Estas características son las que pueden permitir que un Agente de Desarrollo Local identifique a un emprendedor potencial dispuesto a aprender el oficio de emprendedor innovador.

A continuación señalamos, a modo de resumen, las capacidades más valiosas y necesarias en el oficio de emprendedor:

- Iniciativa.
- Poder de convicción.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Flexibilidad.
- Creatividad.
- Independencia y autonomía.
- Capacidad de analizar y resolver problemas.
- Imaginación.
- Liderazgo.
- Capacidad para trabajar en equipo.

D. IDENTIFICAR MERCADOS POTENCIALES PARA LAS IDEAS DE UN EMPRENDEDOR

Una vez que se evalúe la necesidad de una idea adecuada e impulsada por alguien con potencial personal y profesional y capaz de aprender a emprender, hay que identificar las posibilidades que dicha idea de negocio posee en el mercado. Es preciso analizar el proyecto de empresa para diagnosticar su viabilidad y sus vinculaciones en el triángulo que conforman la idea, el emprendedor y el mercado. Todo ello está profundamente relacionado.

En el análisis de un proyecto hemos de tener en cuenta:

- La relación con las demandas reales del mercado, ya sea de ámbito local, regional, nacional o internacional.
- El nivel profesional de las personas que lo protagonizan, las cuales deben tener una gran capacidad de aprendizaje.
- La proyección de la actividad. Ésta no puede tener solamente posibilidades coyunturales inmediatas.

- Por otra parte, la viabilidad de un proyecto se valora teniendo en cuenta:
- El equipo humano; su madurez, capacidad, motivación, cohesión y preparación profesional y técnica.
- El rigor técnico del proyecto.
- El conocimiento de la actividad productiva escogida y sus posibilidades en el mercado.
- Los mecanismos de introducción en el mercado.
- El plan económico y financiero.
- El plan de gestión empresarial.

1. Asociar la idea de negocio al mercado

Es necesario contrastar la coherencia de la idea de negocio con el mercado potencial al cual va dirigida. Ello implica abrir un período de observación y de análisis previo a la asunción de determinados riesgos. En concreto, hay que definir las características del sector donde queremos instalarnos, del mercado potencial y segmento de clientes elegido y de la competencia existente en ese ámbito.

Si la inversión que queremos realizar no es demasiado elevada, puede no ser necesario realizar un estudio de mercado profundo, aunque siempre tendremos que tener una aproximación al análisis de los costos involucrados, llevando adelante un proceso sistemático de recolección de datos y análisis de los mismos.

Algunas de las fuentes de información sobre el mercado pueden obtenerse de las cámaras agrarias, industriales, de comercio, las asociaciones empresariales del sector, los gremios y las asociaciones de exportadores; de los órganos informativos de los diferentes ministerios y sus dependencias; de los bancos de datos de entidades financieras, universidades, centros de investigación de mercados; de los organismos de información empresarial existentes en las regiones (o departamentos) y municipios; de los agregados comerciales de las embajadas, sobre todo para el caso de las actividades que compiten en los mercados internacionales; y de las bases de datos internacionales existentes.

2. Adaptar la idea de negocio a las características del emprendedor

El éxito de la pequeña empresa está relacionado con la perseverancia o tenacidad en la idea de negocio por parte de las personas emprendedoras, las cuales deben saber sobreponerse a los obstáculos que van surgiendo. Adicionalmente algunas ideas de negocio requieren habilidades y conocimientos específicos que hacen necesaria una formación especializada. Del mismo modo, hay que tener en

cuenta que todo negocio tiene importantes connotaciones relacionales o grupales, ya sea por las relaciones que deben establecerse con proveedores y clientes, por requerir más de un socio o por la necesidad de utilizar los servicios de otras personas como asalariados. En consecuencia, hay que verificar la coherencia entre la idea de negocio y el grupo humano más cercano a su desarrollo, así como la suficiencia de los conocimientos profesionales que requiere el negocio en cuestión y el tipo de dedicación y esfuerzo que las personas emprendedoras están dispuestas a realizar hasta lograr su implantación en el mercado. Para ello debe sistematizarse un proceso de observación de las relaciones entre las personas emprendedoras y el ámbito humano relacionado con su negocio, analizando si los conocimientos, habilidades y actitudes son los más idóneos.

3. Identificar recursos ociosos y alternativos en el ámbito local

Una de las fuentes de ideas que hemos de trabajar, con el fin de promover nuevas iniciativas empresariales en el ámbito local, es la identificación de recursos ociosos o infrautilizados en el territorio. Para hacerlo, el Agente de Desarrollo Local puede desempeñar un papel decisivo si es capaz de relacionar estos recursos con personas que tengan potencial emprendedor e, incluso, si consigue recursos exógenos que multipliquen la calidad y seguridad de la inversión.

El método Recursos Ociosos, Infrautilizados y Alternativos (ROIA) se ha diseñado para detectar los recursos locales¹ insuficientemente valorados, con el propósito de utilizarlos mejor.

Objetivos del método ROIA

Los objetivos de este método son generar propuestas de actividad para mejorar la calidad de vida; constatar la realidad de la situación de los recursos y de sus relaciones; detectar recursos infrautilizados o utilizados ineficientemente; detectar los recursos ociosos que podrían ser utilizados a través de un convenio o cesión temporal; y detectar los recursos que pueden generar actividades alternativas, por ejemplo, el turismo en granjas rurales o agroturismo, en lugar de las clásicas ofertas turísticas.

Las propuestas pueden surgir tanto del equipo técnico que lleva a cabo la aplicación del método, como de las personas y organismos que participen en las actividades.

Características del método ROIA

Se caracteriza porque utiliza el pensamiento creativo de un equipo de trabajo definido por su interdisciplinariedad; establece objetivos y estrategias iniciales que

¹ Cuando nos referimos a recursos, lo hacemos pensando en un concepto amplio que incluye los intangibles, además de los recursos, técnicos, financieros, medioambientales, culturales, etc.

se van modificando durante el proceso de análisis, con el fin de facilitar la innovación mediante la flexibilidad en la acción; su plan de trabajo va del todo a las partes y de las partes al todo, para recorrer el conjunto de manera creativa, dialéctica y gradual; e incorpora las partes no registradas anteriormente, o mal tipificadas, a fin de contemplar el conjunto de aspectos relevantes. Como la propia organización está formada por un equipo interdisciplinario, se contemplan las iniciativas de cada uno de los miembros del grupo y se sistematizan los diferentes niveles iniciales de interpretación y análisis, con el fin de recoger adecuadamente las características y componentes de la realidad local.

Fases del método ROIA

El primer paso consiste en delimitar el ámbito de estudio, definiendo unidades de población natural, entendidas como un sector de un ámbito local que genera un conjunto de relaciones o flujos más intensos y que tiene carácter autosuficiente. Sería el marco que permite atender de forma suficiente las necesidades cotidianas de los diferentes vecinos.

El segundo paso es la organización interna del grupo, la cual se debe apoyar en la idea de conseguir la autoorganización en dos niveles: individualmente (de cada uno respecto al resto del grupo) y colectivamente (del grupo respecto al exterior). La organización no se ocupa ni de repartir funciones ni de controlar el trabajo del resto del equipo; por el contrario, trata de establecer un sistema de reuniones con objetivos claros, los que sirven para intercambiar información, coordinar actividades y resolver problemas.

El tercer paso es la elaboración de un marco teórico de actuación, la definición de los objetivos del mismo y la clasificación de recursos ociosos. El marco teórico debe diferenciar entre conceptos, recursos, referencias a la realidad y actividades. Además, debe fundamentarse en que toda propuesta de actividad debe pasar, necesariamente, por una reflexión sobre los recursos que se piensa activar, y sobre todo su referencia a la realidad local; en que toda reactivación se relaciona con unos conceptos que permiten caracterizar la actividad propuesta; y en que existe subjetividad en los conceptos; y que hay que considerar el componente de subjetividad del que propone la actividad y del ámbito donde se sitúa.

Elaboración de un método de detección de recursos

Gráficamente la propuesta se puede expresar como una frase gramatical con sentido (compuesta de nombre, verbo y adjetivo). Los nombres o sustantivos son los recursos; los verbos, los conceptos que expresan las actividades potenciales; y los adjetivos, los conocimientos y técnicas preexistentes. La frase recoge la propuesta posible de actividad. Posteriormente se ordenan los conceptos y recursos alrededor de diversos núcleos, estableciendo un conjunto fluctuante y móvil de relaciones.

Generación y recolección de propuestas

Las propuestas pueden ser generadas por la dinámica real (como los proyectos concretos surgidos del trabajo de campo), por la creatividad del grupo y/o por la inventiva de personas diferentes al grupo o equipo de trabajo. Los medios que se deben utilizar son:

- Trabajo de campo. Debe realizarse sin preestablecer objetivos ni tiempo concretos. Durará todo el tiempo que sea preciso para proporcionar resultados al estudio. Hay que evitar los formalismos innecesarios que burocraticen la obtención y el análisis de los datos, ya que cualquier dato puede ser útil. Las observaciones deben quedar recogidas en un documento.
- Entrevistas a todos los niveles, las que también deben recogerse en un documento estándar.
- Documentos sobre la unidad local de estudio.
- Elaboración de un sistema para el tratamiento de las propuestas.

Las propuestas que surjan en una primera etapa pueden ser las generadas por el mismo grupo y las detectadas o recogidas durante el proceso de detección de los recursos existentes.

En una segunda etapa, las propuestas deben ser tratadas y elaboradas, con el fin de conseguir una definición y maduración de las mismas antes de ponerlas en práctica. Si las propuestas son ajenas al equipo, deben contrastarse con mayor información para evaluar su validez.

La tercera etapa es la puesta en funcionamiento, para lo cual hay que realizar un estudio de viabilidad tomando en cuenta a los promotores.

Cada fase es un filtro que actúa a modo de barrera, de modo que sólo si la propuesta los salva, podrá continuar adelante. En caso contrario, quedará en suspenso.

4. Elaborar, no realizar, un plan de viabilidad

Los Agentes de Desarrollo Local deben intervenir directamente en la promoción de nuevas iniciativas empresariales.

La puesta en funcionamiento de nuevas actividades es un proceso en el cual se analiza la viabilidad del proyecto, asociando la idea de negocio con la demanda del mercado, actual y futura. La elaboración del plan de viabilidad de una nueva idea empresarial es, en sí misma, una actividad que comporta la realización de un conjunto de tareas asociadas. No se debe elaborar un plan abstracto, sino uno

que tenga como objetivo atender algún segmento de mercado que no ha sido cubierto anteriormente o ha sido escasamente atendido. Si esto último fuera así, es posible que se compita con otras iniciativas que buscan idénticos objetivos.

Las tareas que deben desarrollar los ADL en el ámbito de creación de nuevas actividades empresariales, dependen del sector correspondiente y del grado de desarrollo de las mismas. En algunos casos, se debe comenzar por hacer un análisis del sector, en el cual la dificultad puede ser diferente según el sector de que se trate, de la falta de datos o el excesivo número de ellos. Por ejemplo, existe una gran cantidad de información acerca del sector metalúrgico, de modo que extraer los datos necesarios para un estudio de viabilidad puede requerir un notable ejercicio de síntesis.

En otros sectores el problema puede radicar en la falta de datos para proceder al análisis preciso. Por ejemplo, en el sector de turismo rural aún no se dispone de datos confiables sobre su demanda y evolución.

De cualquier modo, es importante que el Agente de Desarrollo Local cuente con un análisis de los principales sectores que caracterizan al ámbito local. Este análisis puede ser realizado por los propios agentes locales o por consultores externos.

Otro elemento que se debe considerar en las nuevas actividades es el grado de desarrollo de las mismas. A veces, los emprendedores sólo presentan la idea de negocio; otras, sólo necesitan desarrollar el plan económico y financiero o sólo vienen a informarse sobre la posibilidad de recibir ayudas para su proyecto. Según cual sea el grado de desarrollo de las nuevas actividades empresariales, el Agente de Desarrollo Local tendrá que asumir unas tareas u otras.

En el Cuadro 1 se especifica el nivel en el cual puede encontrarse el proyecto y las tareas que el Agente de Desarrollo Local debe desarrollar en cada caso. Esto no quiere decir que deba hacerlo todo, ya que cada proyecto posee diferentes características. Como se aprecia, las funciones del Agente de Desarrollo Local, en el campo de la creación de empresas, son una combinación de formación con consultoría en el desarrollo de los proyectos.

Cuadro 1

Fases de un plan de negociación

TAREAS DEL ADL ASOCIADAS

<p>Búsqueda de ideas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Estudio y análisis de los sectores de actividad.• Asesoramiento en la búsqueda de segmentos de mercado posibles.• Detección y análisis de los recursos ociosos.• Aplicación de técnicas de creatividad para la búsqueda de ideas.• Formación en el “aprender a emprender”.
<p>Nacimiento de la idea</p> <p>¿Qué queremos?</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dar soporte a la consolidación de la idea.• Asesorar en la definición de los objetivos.• Asesorar en el diseño de las grandes líneas de proyectos.• Asesorar en la búsqueda de información.
<p>Asociación de la idea al mercado</p> <p>(Análisis interno)</p> <p>¿Qué nos permiten?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento en la definición del segmento de mercado al cual se dirige el emprendedor.• Estudiar y analizar los puentes fuertes y débiles de la idea.• Asesorar en el análisis de las barreras de entrada en el mercado.

<p>Asociación de la idea y las capacidades propias (Análisis interno)</p> <p>¿Qué podemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las capacidades profesionales de los integrantes del grupo. • Analizar las capacidades personales. • Estudiar la estructura del grupo. • Estudiar el nivel de implicación del grupo. • Definir el proceso de formación para llevar adelante el proyecto. • Analizar y elaborar estrategias inmediatas (completar información, buscar socios, etcétera.).
--	--

Asociación de la idea y las capacidades propias	
<p>(Análisis interno)</p> <p>¿Qué podemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las capacidades profesionales de los integrantes del grupo. • Analizar las capacidades personales. • Estudiar la estructura del grupo. • Estudiar el nivel de implicación del grupo. • Definir el proceso de formación para llevar adelante el proyecto. • Analizar y elaborar estrategias inmediatas (completar información, buscar socios, etc.).

Asociación de la idea y las capacidades propias	
<p>(Análisis interno)</p> <p>¿Qué podemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las capacidades profesionales de los integrantes del grupo • Analizar las capacidades personales • Estudiar la estructura del grupo • Estudiar el nivel de implicación del grupo • Definir el proceso de formación para llevar adelante el proyecto • Analizar y elaborar estrategias inmediatas (completar información, buscar socios, etc.)

Decisiones iniciales de los emprendedores	
<p>Evaluación de la situación actual</p> <p>Temas estratégicos</p> <p>¿Adónde y cómo estamos?</p> <p>¿Adónde queremos llegar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a la decisión de los emprendedores, ayudándolos a definir las ventajas y los inconvenientes • Asesorar en la búsqueda de otras ideas • Animar de manera realista para llevar adelante el proyecto • Asesorar en la definición de los objetivos estratégicos

Diseño de la empresa

Plan técnico	<ul style="list-style-type: none">• Asesorar en la definición del proceso de producción
Plan de mercadeo	<ul style="list-style-type: none">• Acompañar en la búsqueda de locales• Asesorar en la elaboración del plan de mercadeo• Definición de los cuatro aspectos del plan: producto, precio, distribución y ventas
Plan de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Asesorar en el plan de recursos humanos, desde la definición de las tareas a la asignación de responsabilidades y la definición de la estructura interna
Plan económico-financiero	<ul style="list-style-type: none">• Asesorar en la elaboración del plan económico y financiero o entregar soporte a la búsqueda de recursos financieros• Acompañar y asesorar en la negociación con los bancos
Decisión de llevar adelante la evaluación de la viabilidad del proyecto	<ul style="list-style-type: none">• Dar soporte a la toma de decisión de llevar adelante el proyecto, en el caso de que sea viable

<p>Asociación de la idea y las capacidades propias</p> <p>(Análisis interno)</p> <p>¿Qué podemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las capacidades profesionales de los integrantes del grupo • Analizar las capacidades personales • Estudiar la estructura del grupo • Estudiar el nivel de implicación del grupo • Definir el proceso de formación para llevar adelante el proyecto • Analizar y elaborar estrategias inmediatas (completar información, buscar socio, etc.)
--	--

Decisiones iniciales de los emprendedores

<p>Evaluación de la situación actual</p> <p>Temas estratégicos</p> <p>¿Adónde y cómo estamos?</p> <p>¿Adónde queremos llegar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a la decisión de los emprendedores, ayudándolos a definir las ventajas y los inconvenientes • Asesorar en la búsqueda de otras ideas • Animar de manera realista para llevar adelante el proyecto • Asesorar en la definición de los objetivos estratégicos
---	--

5. Diseñar, mantener y organizar un vivero de empresas

Una formulación estratégica dentro de las funciones del Agente de Desarrollo Local es tener en cuenta que es posible “aprender a emprender”. Para desarrollar estas habilidades se requiere la utilización de algunos instrumentos y procedimientos. El Agente de Desarrollo Local puede, por ejemplo, utilizar programas activos de empleo para favorecer la cultura de creatividad empresarial, o gestionar la utilización de sistemas de financiación para la formación empresarial que permitan aprender a emprender, teniendo en cuenta que no es imprescindible formar parte de una familia con tradición empresarial o tener un gran patrimonio para lograr ser un emprendedor innovador.

Emprender es solamente un oficio y, como tal, se pueden aprender las destrezas, los conocimientos y las actitudes que comporta. Los viveros de empresas son instrumentos adecuados para favorecer este aprendizaje del oficio empresarial. Se trata de organizar un determinado espacio o local y prepararlo para acoger temporalmente, con fines pedagógicos, a un conjunto de personas innovadoras que desean y pueden aprender el oficio de emprendedor. Los locales deben dotarse de un conjunto de servicios adaptados a las necesidades específicas de las empresas en fase de creación o inicio de su actividad.

Estos servicios se proporcionan de forma pedagógica, de manera que es algo más que un simple alquiler de locales, equipo o programas de *software* (tal como es habitual en los denominados hoteles de empresas²), ya que en el vivero se trata de incluir la atención, acompañamiento y verificación de resultados con la utilización de esos recursos o servicios empresariales.

Viveros o incubadoras de empresas

Aunque existe una tipología de viveros de empresas, tal como luego citaremos, todos ellos presentan algunos rasgos comunes, tales como:

- Ofrecen locales modulares para una estada de duración limitada.
- Permiten el acceso a servicios compartidos, desde telefax a servicios administrativos y servicios de asesoría técnica y capacitación

Como hemos señalado más arriba, no podemos confundir los viveros de empresas con los hoteles de empresas.

Dentro de los viveros podemos diferenciar dos tipos de estructuras diferentes de acuerdo a si se trata de viveros de proyectos o viveros de empresas en un sentido estricto. Los primeros acogen a los emprendedores en su fase inicial, antes de la constitución de la empresa, y ofrecen servicios diversos adaptados a esa fase inicial del paso de la idea de negocio a empresa. Los segundos, a empresas después de su constitución y ofrecen servicios en esa difícil etapa inicial de la firma.

También podemos considerar una tipología de viveros de empresas según su especialización. En ella distinguiremos los viveros de empresas industriales, los de empresas de servicios, los orientados a las empresas que incorporan nuevas tecnologías y los que acogen cualquier tipo de empresas.

⁴ Son parecidos a los viveros de empresas pero se diferencian en que ofrecen locales en venta, o preferentemente en alquiler, sin incorporar una intención de capacitación empresarial como en los viveros antes reseñados. Pero, proporcionan algunos servicios empresariales; los servicios que ofrecen son específicos para cada una de las partes del proceso productivo, principalmente en soporte logístico comercial, tales como servicios de fax, sala de juntas, recepción de clientes, soporte a la imagen comercial de la empresa, etc.; y el período de alquiler sólo se limita en el tiempo por razones estrictamente comerciales.

Veamos los objetivos de los viveros de empresas, así como la oferta de servicios que prestan a los emprendedores y los aspectos relativos a su gestión.

Objetivos de los viveros de empresas

Su objetivo principal es reforzar de forma significativa las posibilidades de éxito y desarrollo de una empresa en los primeros momentos de su existencia. Se trata, con ello, de reducir el elevado índice de mortalidad de las empresas pequeñas en su fase inicial, agregar la experiencia acumulada en situaciones afines y mejorar la competitividad de las pequeñas empresas y su sentido comercial.

Las diferentes acciones que deben llevarse a cabo para conseguir esos objetivos se refieren a:

- Acceder a medios adecuados y adaptados a la puesta en marcha de estas pequeñas empresas, tratando de reducir los costos fijos iniciales.
- Contactar a nuevos emprendedores con expertos de diferentes áreas de la empresa, tratando de aportar una formación relacionada con las características y perfil del proyecto de empresa en cuestión.
- Reforzar la credibilidad de las empresas seleccionadas para formar parte del vivero.
- Facilitar la implantación definitiva de la empresa en el ámbito socioeconómico local.

Oferta de servicios de los viveros de empresas

Entre los servicios que ofrecen destacamos:

- Área de promoción: los viveros promueven el espíritu empresarial y los servicios avanzados a la producción, detectan emprendedores y Mipyme que puedan colaborar o participar con el vivero de empresas.
- Área de formación: forman al candidato como un nuevo emprendedor.
- Área de transferencia de tecnología: asesoran en materia de innovaciones y tecnología y en la fase de lanzamiento de la nueva empresa.
- Área de servicios generales: aportan locales para arrendar y prestan servicios comunes (como recepción, teléfono, secretaría, fotocopias, fax, microprocesador, sala de reuniones, información, etc.).

Estada en el vivero

El tiempo de estada en el vivero depende de la evolución de las empresas y de los sectores de actividad de las mismas. Una estada promedio se calcula entre dos y cuatro años. No obstante, si el sector es de rápido crecimiento y la empresa sigue dicho ritmo, es probable que su estada en el vivero sea más corta que dicho promedio. En el caso contrario, si una empresa mantiene un crecimiento lento, su estada puede ser superior a esa media.

El acceso al vivero se realiza generalmente a través de criterios de selección basados en las capacidades emprendedoras, la aptitud y competencia de los individuos, y la viabilidad y calidad de los proyectos. El procedimiento de acceso suele depender del tipo de vivero, y puede incluir entrevistas previas a la realización del plan de empresa, un análisis de la viabilidad del proyecto y la elaboración de informes de admisión en el vivero, decisión que corresponde a la junta de dirección de éste.

La gestión del vivero

Las funciones de dirección y animación de los procesos de aprender a emprender cubren tres aspectos principales:

- La gestión del vivero en lo relativo al cobro de alquileres y servicios, el seguimiento presupuestario y administrativo, la organización general y las relaciones con los usuarios del mismo.
- El trabajo del vivero con relación a favorecer las sinergias internas, creando un efecto de aglomeración que potencie una atmósfera favorable a la calidad del trabajo.
- La organización de las relaciones externas, con la finalidad de construir una imagen colectiva del vivero que favorezca la captación de nuevos emprendedores y las posibilidades comerciales de las empresas del mismo, así como llegar a establecer buenas relaciones con los organismos institucionales, financieros y tecnológicos, y con el resto del tejido empresarial local.

Por su parte, la gestión de la dirección del vivero se centra en la gestión inmobiliaria, la gestión de los servicios comunes e individuales, y la gestión de la animación. La gestión inmobiliaria incluye, como se señaló, el cobro de alquileres, en cuyo cálculo hay que tener en cuenta la superficie utilizada por los locales individuales, la superficie de uso común, la utilizada por el equipo de gestión del vivero, los servicios comunes e incluso un porcentaje correspondiente al riesgo de las empresas que no podrán cubrir el pago. La gestión de los servicios comunes e individuales incluye aspectos tales como secretaría, traducciones, tratamiento de textos, teléfono y fax, utilización de salas de reunión, etc. y la gestión de anima-

ción, la promoción, representación, comunicación y actos públicos; las relaciones externas y relaciones públicas; la acogida, recepción y selección de proyectos; la formación, asesoría y estudios, y el seguimiento individual a las empresas.

La gestión de la animación debe basarse en la identificación del tiempo realmente dedicado a este tipo de prestaciones. La experiencia muestra que puede llegar a ser el 50 por ciento del tiempo total dedicado a la gestión de un vivero. Así pues, hay que saber a quién imputar estos costos, lo cual dependerá de si el vivero tiene o no subvenciones públicas o si su gestión es plenamente privada, en cuyo caso dichos costos deben ser sufragados íntegramente por las empresas del vivero.

Conclusiones: puntos fuertes y débiles de los viveros

Aprender a emprender en un vivero de empresas presenta un conjunto de puntos fuertes, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- La incorporación a un vivero de empresas permite al emprendedor evitar el frecuente aislamiento en el lanzamiento de su empresa.
- El vivero adquiere, a veces, un papel simbólico como “locomotora” del proyecto.
- Las redes de relaciones en el ámbito de las empresas del vivero proporcionan informaciones importantes y ayudan a solventar problemas a través de la cooperación empresarial.
- La solidez de las empresas se ve reforzada cuando sus directivos están informados, orientados hacia las oportunidades de financiación y cooperación interempresarial, y asistidos en la gestión empresarial.
- El ámbito territorial de los emprendedores es también un elemento de cohesión y movilización hacia el éxito del proyecto.

Paralelamente hay un conjunto de puntos débiles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar, organizar y gestionar un vivero de empresas. Entre ellos hay que citar:

- Errores en la definición de objetivos.
- Conflicto de objetivos entre los promotores de proyectos empresariales.
- Presupuesto insuficiente.
- Estructura inapropiada e ineficiente.
- Inadecuada elección del director.

- Falta de transparencia.
- Excesiva dependencia de las empresas del vivero.
- Riesgo de falta de diversificación.
- Competencia entre viveros.

6. Asesorar y acompañar las nuevas iniciativas empresariales

Las actividades que se le asignan a los agentes de desarrollo local en la fase inicial de un proyecto son:

- La detección de recursos o sectores de actividad.
- Los ADL deberán detectar aquellos recursos o sectores en los cuales pueden producirse nuevas iniciativas empresariales. Lo anterior implica reconocer en cada segmento o “nicho” de mercado los siguientes factores: el volumen, las tendencias generales, las características específicas, el perfil de los clientes, los motivos por los cuales éstos podrían sentirse atraídos por un nuevo producto o servicio, la competencia existente, las fuentes de información hacia el sector y el segmento de mercado.

Asesorar a los emprendedores

Los emprendedores deben ser asesorados en la identificación de los segmentos de mercado que sean capaces de proporcionar iniciativas empresariales o de autoempleo. El ADL no debe solamente detectar los recursos o los sectores con posibilidad de negocio; también debe orientar, informar y asesorar a los nuevos emprendedores sobre su existencia.

La realización o el asesoramiento de planes de viabilidad para los emprendedores

Esta actividad debe ser realizada tomando en cuenta la idea con la cual los emprendedores quieren crear una empresa.

Gestionar la formación necesaria

El objetivo es estimular el aprendizaje de emprendedor y lograr el mantenimiento de la empresa una vez creada.

Dar soporte y acompañar

El ADL será un intermediario en la obtención de los recursos económicos y financieros que existen en los diferentes niveles gubernamentales o privados. También deberá efectuar un seguimiento y asesoramiento continuados en el ámbito de la

consultoría empresarial de las nuevas iniciativas y apoyar y asesorar la tramitación de las diferentes ayudas públicas para la creación de empleo; asimismo, fomentar la asociación empresarial, a fin de conseguir, en la medida de lo posible, ventajas competitivas y aprovechar las economías de escala que se generen a través de la asociación (en el sentido de los distritos empresariales).

a. El rol del ADL en el fomento de nuevas iniciativas

Normalmente los ADL, en especial cuando han ejercido esta función en los programas ILE de la OCDE antes citados, han llevado a cabo un rol singular en la creación de empresas. Esas experiencias han sido recogidas en un número importante de manuales de ayuda. El objetivo de este apartado no es sustituir los manuales ya publicados, sino apoyar la actividad de acompañamiento, factor clave para el éxito del proyecto.

El ADL no es un consultor tal y como se entiende en el mundo de las consultorías privadas, esencialmente porque su vínculo con las demandas del emprendedor tiene un carácter especial de apoyo desde una iniciativa de carácter público. En este marco, tenemos que señalar que el ADL debe ser una persona independiente y cualificada que identifica los problemas, los examina, recomienda medidas y ayuda a poner en marcha las recomendaciones. Su independencia está relacionada con la neutralidad en cuanto a las recomendaciones y la distancia de las presiones de eventuales proveedores o de salidas simples. Su cualificación se refiere a saber no sólo el cómo, sino también el por qué de las recomendaciones. Lo anterior implica que el ADL debe ser un buen profesional, competente, tenaz, disciplinado y capaz de granjearse la confianza de la comunidad local, capaz de escuchar, descartar los datos no fiables y elaborar soluciones claras y lógicas, capaz de dejar bien clara su posibilidad de intervención, sin prejuizar. También debe saber hablar con los diferentes actores locales de igual a igual y tener en cuenta las evoluciones de la realidad y el ámbito donde interviene. Por último, debe hacer frente a las dificultades y encarar los problemas ofreciendo soluciones.

b. Acompañar a los nuevos emprendedores a “posicionarse”

Otra de las tareas importantes de los ADL consiste en trabajar en el ámbito de la decisión. Para ello debe pensar cómo superar algunos obstáculos iniciales en el desarrollo:

- El miedo a un futuro desconocido.
- Un contexto psicológico poco favorable tanto de la familia como de los amigos y los ex compañeros de empresa.
- El riesgo empresarial.

Una vez superado este nivel, el ADL debe apoyar al emprendedor ante los obstáculos que son consecuencia de:

- Los procesos administrativos, los cuales suelen ser largos, complejos, costosos y decepcionantes.
- Los bancos y entidades financieras, en general, no dan apoyo y descorazonan la ilusión y la credibilidad del proyecto.
- En caso de fracaso, la reintegración al mundo laboral es difícil.
- La información es poco accesible y opaca.
- Las estrategias de formación no están correctamente enfocadas a las necesidades de un nuevo emprendedor.

El ADL no debe olvidar que, a pesar de todo, hoy día existen espacios de mercado accesibles. Será su función ayudar a descubrirlos.

c. Metodología del diseño del plan individual de gestión

Una vez superada esta fase, en la cual se puede prever el abandono de un número importante de potenciales emprendedores, el ADL realizará dos procesos paralelos:

Explicación de la metodología de creación de empresas, que comprende las siguientes fases:

- La idea.
- La elaboración del proyecto.
- El comienzo de las actividades.
- El seguimiento y ajuste de la empresa con relación al mercado.

Diseño del plan individual de acompañamiento, con dos fases:

- La formación en la gestión.
- La información acerca del ámbito de la creación de empresas (legislación, fiscalización, radicación, etc.).

Una vez terminado este proceso, se deberá iniciar la fase en la cual el futuro emprendedor debe afrontar las dificultades que presenta el proyecto de emprender, es decir:

- El tiempo de dedicación.

- La disponibilidad.
- Los gastos preparatorios.
- El aporte financiero personal.
- El riesgo empresarial.
- La actitud y la aptitud para emprender.
- La coherencia del proceso.

d. Elaboración del proyecto

Las variables que intervienen en la creación de una empresa no son independientes. Su interacción implica determinar las opciones del proyecto relativas a la reacción producto/mercado, que comprenden:

- El estudio del mercado.
- La definición del mercado al cual se concurre.
- La prueba de verificación “relación producto/mercado”.
- La determinación de las hipótesis comerciales.
- Las políticas de producto, precio, distribución y comercialización.
- La política de comunicación.

El recurso humano, el entorno local y los medios relacionales existentes, que comprenden:

- La definición del trabajo individual o colectivo.
- Las políticas de asociación y relación.
- La participación en la empresa.
- El “partenariado” (o cooperación entre actores locales).
- Los recursos humanos del proceso.
- Otros medios humanos ajenos al proceso.

Los medios de producción, que incluyen:

- Los medios de producción propios.

- Los proveedores.
- La subcontratación de empresas.

Los aspectos jurídicos, que comprenden:

- El estudio de la forma jurídica más idónea.
- Los criterios objetivos y subjetivos de elección.
- El esquema de desarrollo del proyecto jurídico.
- La protección jurídica de la empresa innovadora.

La dimensión financiera, que comprende:

- El estudio financiero y el control global del proyecto.
- La construcción de una cuenta de explotación provisional (volumen de negocio, cargos por actividad, balance de partida, cálculo de fondos necesarios para la puesta en marcha, construcción del plan de financiación, etc.).
- Los capitales fundacionales (aportación, capitalización, otros, subvenciones, préstamos, créditos, etc.).
- La elaboración del plan de financiación.
- La preparación del proyecto económico del primer año.
- La presentación del plan económico y financiero general.

e. Lanzamiento del proyecto y plan de viabilidad

En esta etapa la función de ADL es acompañar el proceso y dar el apoyo logístico necesario para su desarrollo. Durante esta fase se implementan las variables descritas en el punto anterior y se genera el plan de negocios general. El objetivo del plan de viabilidad es evitar los problemas que genera la falta de planificación. Sus ventajas son:

- Proporciona una guía clara de las acciones a seguir.
- Suministra un instrumento valioso de comunicación interna.
- Es un método útil y eficaz para la actividad empresarial.
- Es un instrumento eficaz de comunicación externa.
- Ayuda a crear una mentalidad orientada a la rentabilidad.

- Es un instrumento eficaz de control.

Sus beneficios son:

- Determinar cuáles son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Determinar con más precisión los mercados de interés para la empresa.
- Indicar cómo participar más activamente en estos mercados.
- Aportar las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela; establecer los objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, los cuales permitan controlar el desarrollo futuro de la empresa.
- Establecer una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- Estimular un uso más racional de los recursos.
- Asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinado.
- Facilitar el control y la medición de los resultados.
- Crear conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Abastecer una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- Facilitar el avance progresivo hacia los fines más importantes de la empresa.
- Mantener a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- Evaluar estrategias alternativas.
- Facilitar revisiones prácticas y eficaces.
- Elaborar estrategias eficaces de venta a partir del verdadero potencial de la empresa.
- Crear el marco general financiero de la empresa.
- Determinar cuáles son las áreas más importantes que deben controlarse.
- Analizar la situación de la empresa con relación a los competidores más importantes.

- Facilitar la determinación de las cosas que deben realizarse mejor y de modo diferente a la competencia.
- Crear un instrumento de comunicación interna.
- Desarrollarse como empresario, evaluando la situación competitiva, las oportunidades de mercado, la mejor gestión de los recursos disponibles, las estrategias respecto a la clientela, los controles de gestión, etc.
- Contar con instrumentos de comunicación externa.
- Lograr una mentalidad interna orientada hacia la rentabilidad.
- Crear un instrumento de control.

Finalmente, un plan de viabilidad debe ser:

- Lógico, su elaboración debe responder a planteamientos racionales.
- Progresivo, cada parte depende de la anterior en una secuencia.
- Realista, es un documento práctico, basado en la realidad de la empresa y sus potencialidades.
- Coherente, todas las partes de un plan de negocio deben conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

f. Determinar necesidades de formación en las empresas, a fin de promover y organizar planes operativos

Esta es una herramienta importante que, desde el punto de vista del desarrollo local, está relacionado con el mejoramiento de la competitividad de la empresa y con la posición en el mercado de trabajo de determinados recursos humanos de interés local. Este planteamiento es común al conjunto de los discursos de instituciones públicas, entidades empresariales, sindicatos y medios de comunicación de los agentes económicos.

La planificación de la formación en el ámbito local, es decir, la asignación de determinados recursos humanos a la consecución de determinados fines, pasa por la determinación de las necesidades formativas de la empresa, del sector y del territorio en cuestión.

Para hacer un inventario de las necesidades de formación, se pueden utilizar técnicas reactivas (basadas en el análisis de puntos débiles, amenazas y problemas) y técnicas proactivas (necesidades suscitadas por el cambio, la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad total). Entre las necesidades detectadas

de forma reactiva, deben tenerse en cuenta las que se desprenden del análisis de los hechos siguientes:

- Reducción del número de trabajadores.
- Sustitución o desplazamiento del personal.
- Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Problemas de producción, tales como baja productividad, averías frecuentes, comunicaciones defectuosas, tiempo prolongado para la integración al puesto o al cargo, alto costo del mantenimiento, muchos errores y derroches, accidentes, falta de versatilidad, desaprovechamiento del espacio disponible problemas de personal, como: mejorar las relaciones entre el personal, reducir las quejas, poco interés en el trabajo, mejorar la cooperación, ausencias o sustituciones, errores en la ejecución de las órdenes, frecuente atribución de los errores a los otros.
- Problemas de comercialización.
- Problemas de flexibilidad.
- Problemas de volumen de la organización.
- Problemas con la tecnología, materiales o energía utilizada.
- Problemas de innovación o diseño.
- Problemas de calidad.

Es especialmente útil detectar las necesidades de forma proactiva cuando se pretende ser pionero ante los cambios y no ir detrás de la competencia. En tal caso, deben tenerse en cuenta las siguientes situaciones:

- Admisión de nuevos trabajadores.
- Cambios en los métodos o en los procesos de trabajo.
- Modificación de las estructuras, a fin de hacerlas más horizontales, aumentar la responsabilidad, la autonomía y la participación en la toma de decisiones de los puestos de trabajo.
- Expansión del servicio o comercialización de nuevos productos o servicios.
- Mejoramiento del sentido comercial e interpretación de los cambios en los mercados.

- Modificación del volumen de la organización mediante redes, especificación del perfil emprendedor de algunas unidades o personas de la organización, etcétera.
- Incorporación de pequeñas innovaciones y mejoramientos en los procesos, los productos o los servicios.
- Reducción de los costos y mejoramiento continuo de la calidad.
- Formación para el cambio cultural.
- Formación para la extensión del conocimiento y el mejoramiento continuo de la empresa.

El análisis necesario para inferir las consecuencias formativas comprende tres niveles significativos: el “entorno” de la empresa (condiciones de competencia, tendencias, cambios, características significativas, etc.); el interior de la misma (planificación estratégica, objetivos y fines, necesidades de la organización, cambios en los materiales o en la tecnología); y las demandas de formación de cada trabajador. Para todo ello se requiere:

- Observación, entrevistas frecuentes.
- Reuniones de grupo.
- Análisis de los cargos y las actividades.
- Cuestionario de defectos, protestas o reclamaciones.
- Pruebas, exámenes, evaluación de méritos.
- Registros de personal.
- Informes de los departamentos de la empresa.
- Planes estratégicos y programación operativa.

g. Fuentes significativas de datos para la determinación de necesidades territoriales de formación para el trabajo

Entre las fuentes más significativas debemos citar, al menos, las siguientes:

El ámbito local

Este incluye el análisis de las fortalezas y las debilidades de las empresas y el territorio como “unidad de producción”, los sectores de producción y servicios, la evolución del proceso económico, la situación del mundo de trabajo y la observación de las tendencias relativas a la reestructuración y creación de empleo.

La población

Se deben contemplar las características sociológicas generales de la población activa y demandante de empleo con experiencia laboral potencial, las categorías profesionales existentes en el ámbito local, la formación previa y la movilidad territorial para el empleo.

El potencial formativo

Este factor es entendido como el conjunto de tradiciones, valores culturales e institucionales, equipamientos, organismos concertados para la formación, etc.

El ámbito social y cultural

Dicho ámbito es entendido como las características del territorio, el patrimonio económico y cultural, la cultura local de desarrollo, los sistemas de intercambio a todos los niveles con los territorios próximos, etc.

Los principales actores locales

Aquellos organizados y con proyectos más significativos; como también los proyectos y actuaciones que las diversas instituciones públicas y privadas prevén o ejecutan en el territorio.

El conocimiento general sobre la relación entre situación económica y recursos humanos. Esta fuente es entendida como el conocimiento general de las tendencias del mercado.

Aportes con relación al proceso productivo

Estos aportes son entendidos como un conocimiento de los empleos y las funciones más comunes, la relación entre el trabajador y la máquina, el conocimiento de los repartos de las diferentes funciones, la organización del trabajo, etc.

h. La aproximación conceptual a las nuevas profesiones

Cuando afrontamos el problema de las cualificaciones de los recursos humanos de la empresa, la organización es la primera fuente de necesidades. El método que describimos se basa en los siguientes ocho pasos:

Identificación de las perspectivas

El objetivo es conocer en detalle cuáles son los objetivos y las pretensiones a corto, medio y largo plazo de la empresa. Para ello se deben contemplar cuatro clases de fuentes:

- Los planes estratégicos de la empresa o, por defecto, los objetivos a mediano y a largo plazo.
- Los planes operativos, en los cuales encontramos los objetivos a corto plazo y los datos más inmediatos del camino que recorrerá la empresa.
- Las prioridades y los datos concretos de la situación, como los diversos hechos internos y externos que caracterizan el funcionamiento de la empresa.
- Las llamadas “áreas clave”, que son aquellas que sintetizan la esencia del desarrollo de la empresa y sin las cuales no se podría avanzar. Son aquellos sectores o categorías de resultados esenciales para conseguir rendimientos eficientes de la organización. Algunos ejemplos de áreas clave son: beneficios/ventas, gastos/beneficios, crecimiento/diversificación, introducción en el mercado, rendimiento de líneas de producto, productividad, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de recursos humanos, imagen institucional, calidad total, control de costos, integración funcional y redes de información autónoma.

Identificación de las capacidades de los recursos humanos

Para lograr esta identificación es necesario conocer el inventario actual de cualificaciones, y analizar los resultados del trabajo y el conocimiento de las cualificaciones de los diferentes miembros de la empresa. En este sentido, se deben usar indicadores de rendimiento. Las características más definitorias de los indicadores son:

- Son factores valorables y están relacionados con los objetivos.
- Son factores que identifican lo que debe valorarse.
- Son factores que permiten hacer el seguimiento de una acción o de un objetivo hasta su consecución.

Los indicadores pueden ser:

- Cifras absolutas (por ejemplo, número de clientes atendidos).
- Porcentajes (por ejemplo, tanto por ciento de inversión en formación por cada millón de incremento en inversión tecnológica).
- Hechos significativos (por ejemplo, la inauguración de una nueva planta).
- Problemas que deben superarse (por ejemplo, expediente de regulación de empleo).

Análisis de coherencia entre lo planteado y las capacidades disponibles

En este punto se plantea la necesidad de realizar un contraste entre las capacidades necesarias para el futuro de la empresa con las verdaderamente disponibles. Ello se realiza comparando esas dos relaciones de la manera más detallada posible.

Identificación de áreas críticas de cualificación

Una vez que han sido identificadas las diferencias mencionadas en el apartado anterior, se pueden localizar las “áreas críticas de cualificación”; para lo cual se contrastarán los datos obtenidos de los objetivos pretendidos con las incoherencias en las cualificaciones. Según los objetivos, se deducirán las áreas más importantes para llevar a cabo. En función de las incoherencias entre las cualificaciones pretendidas y las disponibles, se encontrarán áreas en las que, aun si no son aparentemente esenciales para la consecución de los objetivos, sus contrastes pueden condicionar el éxito futuro del proceso.

Priorización

Cuando se averigüen las diferencias entre las cualificaciones pretendidas y las disponibles, junto con el análisis de las áreas afectadas de la empresa, se pueden establecer las prioridades en las cualificaciones que se adquirirán. Para hacerlo deben seguirse los siguientes pasos:

- Revisar los criterios establecidos en el plan estratégico y en el plan de recursos humanos.
- Consultar con los implicados. Si no es suficiente debería iniciarse un proceso de consultas con los posibles receptores de los cambios que hipotéticamente se podrían conseguir con la ejecución del plan de cualificación. Se pueden usar las siguientes técnicas: cuestionarios en los cuales se solicite un pronunciamiento acerca de las urgencias y debilidades de cada proceso de formación; entrevistas personales con la misma finalidad anterior, pero que faciliten al entrevistado información que es difícil de expresar en el cuestionario; y reuniones de grupo para contrastar opiniones de diferentes personas.

Análisis detallado de las áreas prioritarias

Debe efectuarse un análisis exhaustivo de las cualificaciones que afectan a las áreas prioritarias tanto disponibles como necesarias. Este puede ser un análisis que complementa al que se realiza en los cinco pasos anteriores, ya que aquel es de carácter global. De este modo, se inicia el proceso de realizar un inventario de las cualificaciones posibles.

Contraste e identificación de necesidades de cualificación

Deben contrastarse las necesidades de cualificación con las disponibles y hallar las diferencias específicas de cada una mediante la identificación de las medidas concretas que podrían disminuir o eliminar estas diferencias.

Formulación de criterios y planes de cualificación

En este punto se señalan los criterios generales que el plan de cualificación debe seguir y se describe el plan recogiendo todas las actividades precisas para obtener las cualificaciones necesarias. En este punto se debe documentar a fondo cada una de las necesidades escogidas y responder las siguientes cuestiones:

- Qué es.
- Qué datos la caracterizan.
- Por qué ha sido escogida.
- Qué clase de resultados se quieren lograr;

Además de tener en cuenta la empresa como organización global, deben detectarse las necesidades de formación de los grupos de trabajo que componen la empresa.

El primer paso debe identificar los grupos para trabajar y saber cuáles son sus necesidades. Para hacerlo se utilizarán los siguientes elementos:

- El análisis del plan de recursos humanos.
- Los resultados obtenidos del análisis de los empleos que se hayan creado.
- Las referencias colectivas del departamento de recursos humanos mediante las diferentes áreas.
- El análisis de los indicadores de rendimiento.

Cuando estén identificados los grupos que nos interesan, se escogerá un método de trabajo y se identificarán las necesidades de cualificación de cada grupo.

i. Metodologías de trabajo

Con relación a la metodología de trabajo distinguimos la metodología de identificación de problemas de la perspectiva de los indicadores y del territorio.

En la metodología de identificación por problemas se pueden plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los principales problemas de la empresa hoy? Esta pregunta debe ser contestada por aquellas personas que conocen la situación, ya sea porque la viven a diario o porque han estado reflexionando.
- Priorizar los problemas citados. La organización debe jerarquizar los problemas detectados según su importancia relativa.
- ¿Qué medidas se pueden adoptar para resolver estos problemas? Es preciso recalcar que las medidas deben ser fundamentalmente operativas.
- Relacionar y globalizar las medidas. Se relacionan y globalizan las medidas para cada problema, a fin de evitar duplicidades y se estudian las posibilidades de reforzar medidas o problemas que puedan recibir el mismo tratamiento.
- Seleccionar aquellas medidas que implican acciones de cualificación como fuente de solución de los problemas.
- Analizar las relaciones. Cuando estén recopiladas todas las medidas, se deben analizar todas las combinaciones posibles entre ellas para evitar duplicidades y racionalizar el conjunto de acciones de cualificación.
- Priorizar las medidas en función de la importancia de los problemas que deben resolverse y de los esfuerzos que puedan implicar.
- Desarrollar y planificar. Se desarrolla cada medida/problema de cualificación respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué quiero conseguir con la medida? ¿Qué contenidos mínimos tengo que tener? ¿Quién puede ejecutar la acción de cualificación?

Con relación a la metodología de identificación por perspectivas hay que señalar que este método está elaborado considerando explícitamente la influencia de los factores que pueden determinar el futuro de la empresa. El procedimiento es el siguiente:

Se selecciona un grupo de miembros de la empresa que por su actividad hayan profundizado en los problemas de la empresa y sus perspectivas y se les plantea que describan su situación actual en los diferentes ámbitos: abastecimiento, producción, embalaje, almacenaje, distribución, publicidad, ventas, orientación al cliente, conocimiento del mercado, servicios posventa, recursos humanos, desarrollo tecnológico, innovación, financiación, fiscalidad, etc.

Este grupo después debería responder a la pregunta: ¿Adónde queremos estar? para lo cual se plantea un plazo temporal operativo para los objetivos de la empresa sobre los mismos puntos de la lista anterior.

Luego se analizan las diferencias, se comparan ambas relaciones de respuestas y se anotan las diferencias que han existido entre todos los entrevistados y se elabora una relación única.

Finalmente se repite el método anterior para determinar qué medidas podrían adoptarse para reducir o eliminar las diferencias entre adónde estamos y adónde queremos estar.

También podemos identificar las necesidades de formación de los individuos de la empresa. Para hacerlo tenemos que decidir a cuántos y a qué trabajadores queremos llegar. Los instrumentos más útiles para obtener estas necesidades son tres:

- Revisión de los resultados operativos de cada trabajador y su evaluación.
- Análisis de las demandas individuales de cualificación.
- Análisis de los puestos de trabajo.

En un principio se pueden identificar estas necesidades de cualificación de dos maneras:

- Directamente desde el departamento o persona que esté a cargo de las cuestiones de desarrollo personal.
- A través de la propia estructura de la organización, logrando que cada vez asuma como una de sus funciones la responsabilidad de la cualificación de sus subordinados.

El método que se debe seguir con cada sujeto es:

- Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes del sujeto, útiles para el desarrollo de su trabajo en la actualidad y las que podría adquirir para incrementar su valor futuro.
- Determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que deberían desarrollarse en cada persona para incrementar su eficiencia para un trabajo.
- Comparar y obtener las diferencias que constituirán necesidades de cualificación.
- Establecer las prioridades establecidas para los objetivos.
- Determinar las acciones de cualificación requeridas para satisfacer las necesidades detectadas.

Básicamente se trata de hacer una entrevista entre el jefe y el subordinado en la cual se desarrollen las cinco fases que hemos comentado y se formalicen los resultados por escrito.

Finalmente, con relación a la metodología para el conocimiento de las necesidades de cualificación del territorio debemos indicar lo siguiente:

Explotación de los datos de los observatorios de mercado de trabajo

También se deben investigar los datos de distribución de empresas por sector en el territorio y las principales zonas de actividad; como asimismo hacer un análisis de la población activa por sexo, un análisis económico del ámbito local para prever futuras transformaciones como resultado de reestructuraciones empresariales, obtener los datos de censos escolares, del nivel de estudios, de bases de datos de desempleados, etc. Este conjunto de datos permitirá realizar una radiografía del ámbito de trabajo y empleo local. En síntesis, se trata de obtener una “imagen” del sistema local y confrontarlo con la relación entre la oferta y la demanda de formación. El estudio de estos criterios permitirá que emerjan las carencias y las necesidades. A partir de ello se podrá proponer un proyecto de formación más claro y preciso. En conjunto estos instrumentos permitirán, dentro de un análisis retrospectivo, elaborar consideraciones prospectivas. La ayuda a la decisión debe hacerse de manera progresiva, con la integración de las diversas bases de datos.

Explotación de estudios cuantitativos específicos

Deben aprovecharse las necesidades formativas de las empresas tanto en el ámbito de responsables de personal como de los propios trabajadores de las empresas.

“Aprender” las necesidades sobre el “terreno de actuación”

Esta metodología se basa en la actuación directa sobre el terreno, la cual a su vez recoge datos mediante metodologías “suaves” y sensibiliza a los actores sobre la necesidad de intervenir en estos aspectos. Los datos que se recojan deben completar el estado de las relaciones y situación de la población activa y analizar la situación de la población activa con relación al empleo.

Instrumentos complementarios de conocimiento de las necesidades formativas

Además de las medidas expuestas es necesaria una relación constante con los actores locales que permita controlar permanente las necesidades formativas del territorio mediante la colaboración de los mismos. Para ello se estimulará la construcción de redes o partenariado.

7. Planificar acciones formativas en las empresas

La planificación de acciones formativas en un territorio, sector o empresa, se inicia con el análisis de las necesidades de cualificación y tiene como finalidad asignar recursos a determinados objetivos pedagógicos para ubicar la inserción laboral o el mejoramiento de la competitividad. El plan es determinante para:

- La captación de recursos cuando se trate de planificar acciones que pueden ser subvencionadas.
- La movilización de los actores como un medio imprescindible para definir un proyecto o compartir colectivamente. Sin dicha movilización es prácticamente imposible llevar a cabo este proyecto.
- El trabajo en redes o “partenariado”, a fin de romper la soledad del formador aislado y desconectado, con soporte a veces efectivo, pero casi siempre burocrático.
- La programación de las acciones planeadas, la gestión de los procesos didácticos y la evaluación de los resultados para poder compararlos con lo planeado.

El repensamiento de la formación, a fin de intentar responder a las necesidades del territorio, bajo los siguientes criterios: mejorar la oferta formativa para superar las propuestas estandarizadas y avanzar hacia la planificación de procesos de formación personalizada para los itinerarios individuales, a fin de resolver las necesidades reales de la empresa; plantear como objetivo la autonomía de la persona en el proceso de cualificación personal, individualizando los antecedentes laborales; y contemplar el aprendizaje de emprendedor y la creación de empresas como una tarea prioritaria para enfrentar los ajustes.

Con la intención de concretar la planificación proponemos el siguiente modelo:

- Identificar las necesidades de formación y establecer prioridades para su resolución.
- Establecer los objetivos de la formación de acuerdo con la determinación de las necesidades y las prioridades delimitadas.
- Formular estratégicamente las opciones metodológicas con relación a la financiación, la consecución y la valoración de los resultados, los planteamientos didácticos, etc.
- Determinar los medios que se utilizarán y la localización de fuentes de recursos.

- Diseñar el programa operativo para la formación de manera adecuada a las necesidades detectadas.
- Motivar al personal respecto la necesidad de formación.
- Obtener el apoyo de los diversos niveles e interlocutores de la formación (alta dirección, responsables de personal, comités de empresa, sindicatos y organismos socioeconómicos del territorio).
- Planificar y gestionar las acciones didácticas.
- Evaluar los resultados de la formación.

Desde el punto de vista operativo esta secuencia de planificación puede ser resumirla en cinco fases:

- Análisis de la situación.
- Formulación de objetivos.
- Descripción y desarrollo de actividades por objetivos.
- Asignación de recursos.
- Evaluación.

8. Concertar, activar metodologías y administrar sistemas para apoyar el mejoramiento competitivo de las Mipyme mediante el autoaprendizaje en el puesto de trabajo

La empresa debe orientar su actividad, sus productos y servicios hacia el cliente, el cual espera un producto personalizado y adecuado a sus necesidades. Elaborar productos o prestar servicios de manera personalizada requiere una capacidad de producción flexible y adecuada a la demanda del consumidor final. Para conseguir dicha capacidad tenemos que dotar de flexibilidad a todos los recursos, ya sean financieros, físicos, tecnológicos, conocimiento, imagen y, en particular, recursos humanos.

Los recursos financieros han sido, en conjunto con los físicos y tecnológicos, los más estudiados para potenciar procesos de producción flexible. La finalidad es lograr en cada momento la capacidad de obtener el financiamiento apropiado para realizar planes de inversión y así innovar de acuerdo a las exigencias de una incesante demanda.

Los recursos físicos también deben ser dotados de mayor flexibilidad. El volumen, la localización, la sofisticación técnica y la flexibilidad de la planta y el equipamiento definirán las capacidades de producción y las ventajas competitivas en

costos y calidad. La tecnología es una fuente de flexibilidad. Ella ha sido la base de los cambios que han producido el período posfordista actual. La incorporación de innovaciones tecnológicas y de organización permiten la adaptación permanente del “conocimiento” de la empresa. Pero el activo de las empresas más relacionado con la flexibilidad es el capital humano. La motivación, la integración, la participación y la capacidad para adaptarse y proponer el cambio es el elemento determinante de la competitividad de una empresa. En las Mipyme el capital humano adquiere aún más importancia que en las grandes empresas. La herramienta necesaria para lograr flexibilidad competitiva es la formación entendida de forma continua y general para todos los componentes de la empresa. Por ello en el ámbito del desarrollo local tenemos que propiciar que las empresas puedan adquirir la formación necesaria para apoyar desde el triángulo tecnología/organización/cultura los cambios que exigen los mercados.

Estamos hablando de introducir la formación a la empresa para conseguir:

- El mejoramiento de la participación en la toma de decisiones y la responsabilidad.
- La formación para el cambio y la innovación.
- La formación que aporta la adquisición de una visión más amplia, más global, que evite la excesiva especialización, las rutinas, los hábitos y el aislamiento;
- La formación para el uso adecuado de las tecnologías.

En el ámbito del desarrollo local es necesario determinar las necesidades de formación en las empresas, captar recursos para la planificación, diseñar los programas adecuados, gestionar los procesos didácticos y evaluar los resultados.

a. El autoaprendizaje en la producción es un método de formación continua y de transferencia tecnológica

El autoaprendizaje en la producción potencia la capacitación de los recursos humanos de las empresas en puestos de trabajo concretos. Además permite transferir tecnologías de unos puestos a otros mediante la observación de la manera de trabajar de una persona que consideraremos “modelo”: eficiente en el desarrollo de su actividad profesional y en el registro y el análisis de la información recogida, la síntesis de una respuesta profesional adecuada y la adaptación mediante la práctica de esta respuesta en el puesto de trabajo determinado.

Además de servir para la transferencia de tecnologías en el interior de la empresa o entre empresas que así lo acuerden, el autoaprendizaje en la producción facilita la flexibilidad en las organizaciones porque extiende el método de aprender a emprender y el cultivo del pensamiento innovador; asimismo facilita los procesos

de selección de personal mediante la observación sistemática del trabajador durante el período de aprendizaje.

La manera medieval de organizar la producción y el aprendizaje de los oficios dejó en herencia al período industrial la figura del “aprendiz”. Mediante variantes de esta figura se ha aprendido y todavía hoy se aprende a trabajar. Durante el siglo 20 se ha desarrollado un conjunto de servicios para facilitar el aprendizaje de las profesiones casi siempre con carácter escolar. De tal modo que, en la mente de todos, aparece “el aula” como el lugar más idóneo para aprender a trabajar, en lugar de la oficina y el taller. En este marco nos apresuramos a juntar a los trabajadores de veinte en veinte para dar “clase”, como si los veinte aprendiesen de la misma manera o en el aparato productivo lo más normal fuera encontrar los puestos de trabajo de veinte en veinte y no de uno en uno.

El sistema propuesto recupera la coherencia de aprender a trabajar en el puesto de trabajo, con las aportaciones científicas que son necesarias para poner a punto una organización eficaz del aprendizaje, de manera que el método facilite la flexibilidad y las transferencias de tecnología de unos puestos de trabajo a otros.

El autoaprendizaje se basa en la posibilidad de desarrollar en el aprendiz tres capacidades:

- La capacidad del aprendiz para captar información mediante la observación de un “modelo” que opera en el puesto de trabajo y mediante la utilización de diferentes fuentes documentales.
- La capacidad para analizar y sistematizar la información disponible desde el punto de vista de las habilidades, las actitudes y los conocimientos que deben conformar el perfil ocupacional del nuevo puesto de trabajo.
- La capacidad para sintetizar una respuesta apropiada con un nivel de calidad suficiente y de practicar esta respuesta hasta incorporarla al quehacer profesional con un alto nivel de calidad y eficacia.

Este método es coherente con la manera primaria de aprender de los seres humanos. Así hemos aprendido trabajos tan difíciles como caminar derechos, hablar un idioma o comer ayudados de herramientas metálicas. Lo que es importante es conocer el método que facilita la forma del aprender a trabajar en el puesto de trabajo cuando se trata de aprender a trabajar en una persona adulta. En un principio es necesario que el aprendizaje en producción se efectúe en un ámbito diseñado para la calidad, en el cual se elimine al máximo la salida al mercado de productos o servicios con algún defecto procedente de los procesos de aprendizaje.

b. El ADL debe conocer y apoyarse en cuatro pilares metodológicos

Desde el punto de vista metodológico, la gestión de un proceso de autoaprendizaje en producción implica la puesta en escena de cuatro elementos:

- El profesional “modelo”.
- El activador de los aprendizajes.
- El sistema de expertos.
- El aprendiz propiamente tal.

El centro de autoaprendizaje debe facilitar el encuentro del aprendiz con el “modelo” adecuado: con el profesional que desarrolla en su puesto de trabajo una tecnología y un “saber hacer” como el que ha de dominar el aprendiz y reúne las condiciones para ser observado con propósitos de aprendizaje. Frecuentemente este profesional estará en la propia empresa. Por ello será sencillo negociar el proceso de observación. En otros casos, debe identificarse el puesto de trabajo donde se está utilizando la tecnología adecuada y negociar el proceso de observación (esto es sencillo cuando se negocia entre empresas que no concurren en el mismo mercado, cuando se trata de empresas que mantienen acuerdos de cooperación, cuando se reproducen puestos de trabajo ya existentes en la propia empresa, cuando la formación va unida a la adquisición de tecnología nueva, etc.).

En segundo lugar, es necesario disponer de un “sistema de expertos” de carácter multimedia (libros, revistas, centros documentales, listado de personas expertas en especialidades detalladas accesibles en el ámbito local, recursos interactivos de audio y video, recursos informáticos, etc.) que dé soporte al descubrimiento de conocimientos del aprendiz. Así como el “modelo” ofrece la información necesaria para adquirir las habilidades y las actitudes necesarias para llevar a cabo el trabajo, el “sistema de expertos” es la clave para adquirir los conocimientos complementarios de dichas actitudes y las habilidades.

Finalmente es necesario contar con un sistema de seguimiento informatizado del progreso de los aprendices en términos de resultados.

c. El ADL “activará” la fase inicial del autoaprendizaje en producción presentando los instrumentos operativos del aprendiz

Los dos instrumentos operativos de trabajo para desarrollar el autoaprendizaje son el “cuaderno de tareas del aprendiz” y un sistema multimedia interactivo de uso personalizado para trabajar con el aprendiz las metodologías del aprender a emprender antes de empezar a practicar el autoaprendizaje. El “activador” presentará al aprendiz ambas herramientas al inicio de dicho proceso después de

hacer un análisis de las necesidades formativas de la empresa para el puesto de trabajo y la selección de los recursos humanos que quedarán implicados en el autoaprendizaje.

d. El ADL y el modelo para el autoaprendizaje en la producción

La caracterización y la ubicación del puesto de trabajo objeto de la formación, permitirá definir y escoger el “modelo” más adecuado a usar en el autoaprendizaje. En esta decisión tiene toda la responsabilidad la parte empresarial que, en definitiva, será la usuaria del resultado formativo. Después se negocia el período de observación del aprendiz, que puede ser dentro de la misma empresa o en el exterior, como ya hemos comentado.

Tras la separación metodológica del aprendiz durante un período de quince días previos a la fase de observación de los modelos y de la fase de observación durante un lapso a determinar, que puede ser variable, se sistematizarán las observaciones mediante la utilización del “cuaderno de análisis del trabajo”, el análisis de los trabajos y los pasos que constan en el trabajo “modelo” y la descripción de los conocimientos, las habilidades y las actitudes, así como los puntos clave que son necesarios incorporar para estar a la altura del modelo.

La síntesis será la consecuencia del análisis y la respuesta del aprendiz a los retos del nuevo puesto de trabajo, usando el sistema de expertos y practicando las habilidades durante un período variable mínimo de tres a nueve meses.

e. El ADL y la calidad

El aprendiz aprende a trabajar en su puesto de trabajo después de analizar y crear su propia respuesta. Practicar sobre lo que ha descubierto implica tener un sistema que minimice los errores y tenga en cuenta los sistemas de control de calidad que impidan que lleguen al cliente productos o servicios defectuosos. En este punto es muy importante la intervención del activador, ya que no es usual que las empresas dispongan de sistemas de calidad total incorporados a la organización.

La evaluación y el seguimiento del proceso de autoaprendizaje y (en el momento determinado) la finalización del tiempo de aprendizaje para el puesto de trabajo, insistiendo en la necesidad de mejorar continuamente y en la ventaja de aprender a emprender, están muy relacionados con el logro de los niveles de calidad propuestos.

f. El ADL y el sistema de expertos

El sistema de expertos para el autoaprendizaje reúne, en forma de listados de recursos humanos, bibliografía y materiales escritos y multimedia, todas las posibilidades de conocimientos aplicables a diferentes procesos de aprendizaje en el

ámbito local. El supervisor de este proceso, el activador, accederá, alimentará y gestionará una base de datos que dispondrá de información sobre materiales de consulta (libros, videos interactivos, etc.) y expertos en determinados ámbitos profesionales y de conocimiento.

Consolidando la información anteriormente citada y las convenientes relaciones entre las diferentes entidades (ficheros), se dará soporte al aprendiz en las diferentes etapas que se describen y, en especial, en la adquisición de conocimientos complementarios de las habilidades y las actitudes.

g. El ADL y el sistema administrador

Un programa informático permitirá que el ADL enseñe el proceso de aprendizaje. La primera fase es el contacto previo entre el ADL y el aprendiz, con el objeto de concretar cómo se desarrollará el aprendizaje. En esas sesiones de orientación el aprendiz podrá, por ejemplo, observar un programa multimedia realizado en formato de CD ROM sobre las metodologías aplicables.

Una vez que el aprendiz ha conocido el método, ha establecido el modelo de empresa donde prestará los servicios y ha iniciado la aplicación, y después de la observación del modelo, registrará en su cuaderno de trabajo las actividades que debe hacer y la subdivisión en diferentes tareas y pasos (subtareas). Esto, con especial atención en aquellas que, del resultado de su aplicación, pueda desprenderse la calidad final del servicio o producto (pasos clave). Además anotará todas aquellas circunstancias o factores que sean de su interés (herramientas o material a utilizar en cada una de las diferentes tareas, recomendaciones personales del modelo, etc.).

Una vez registrado en el cuaderno de trabajo todo lo que ha observado, se entrevistará con el activador, al cual expondrá su desarrollo de la etapa de aprendizaje mediante la observación del modelo y le consultará sus dudas. A su vez, el ADL reorientará al aprendiz sobre aquellas facetas que puedan implicar una desviación de la metodología establecida.

A partir de ese momento, comienza la fase de análisis, en la cual el aprendiz, sobre la base de toda la información recogida, ya sea mediante el registro de sus observaciones o mediante el modelo y/o activador, se interrogará acerca de cuáles son los conocimientos adquiridos, la habilidad que incorporará y las actitudes necesarias para desarrollar en condiciones óptimas la actividad laboral propia de un trabajador competitivo. Esta tarea de análisis es detallada y se debe profundizar en los conocimientos, las habilidades y las actitudes para cada una de las diferentes tareas y subtareas que se deban desarrollar.

Una vez terminado el análisis, y en el período de síntesis, el aprendiz deberá interrogarse sobre cómo debe aprender cada una de las cualidades que él ha con-

siderado necesarias, dentro de las correspondientes habilidades, conocimientos y actitudes. Podrá ser auxiliado por el activador en este trabajo de síntesis, quien, con relación al aprendizaje de conocimiento, le pondrá en contacto ya sea con personas expertas en estas materias o le proporcionará materiales de consulta adecuados a las necesidades del aprendiz mediante la consulta de la base de datos del sistema de expertos.

El aprendiz deberá diseñar su plan para adquirir las habilidades que utilizará en el puesto de trabajo. Realizará las tareas aplicando el método que ha ido desarrollando y anotará las incidencias que, fruto de su actividad diaria y de su incipiente experiencia laboral, vaya descubriendo. Cuando sea conveniente, se evaluarán los resultados obtenidos desde dos puntos de vista: la evolución del aprendiz y la satisfacción de las necesidades de la empresa. Se deberá tener especial cuidado en que el aprendizaje no repercuta en la calidad de los productos y los servicios que lleguen al cliente.

En la evaluación del aprendiz intervendrán, además de él, el activador y el modelo; también se analizarán la aplicación del método en el proceso de aprendizaje y en las mejoras profesionales observadas. La evaluación de la empresa se orientará hacia los resultados; se efectuará un seguimiento de los productos obtenidos o de los servicios realizados, evaluando los índices o ratios de error (desde un punto de vista tanto cuantitativo como cualitativo).

La empresa también efectuará un seguimiento del proceso, en el cual reflejará las desviaciones de tiempo y de costos sobre lo que se había previsto inicialmente y descubrirá las causas que las motivaron. También deberá prestar especial atención a los planes de mejoramiento de la calidad. La administración del proceso tendrá el soporte de un programa diseñado con una base de datos relacional (DBASE), que permitirá la explotación estadística posterior mediante el uso de herramientas adecuadas (SPSS) para hacer comparaciones, cruce de variables, etc.

9. Conocer la aplicación de metodologías tipo “linterna” para la vigilancia estratégica de pequeños negocios

Como es bien conocido, una linterna es un dispositivo o aparato portátil, manejable y de poco peso, provisto de pilas generadoras de electricidad y de un foco de luz que se dirige y concentra a voluntad para permitir la visión en lugares oscuros e inaccesibles a la iluminación normal. Con este símil queremos presentar unas “linternas” o herramientas útiles para el seguimiento estratégico y la toma de decisiones de las Mipyme, que cumplan las citadas condiciones: ser manejables, fáciles de comprender y de aplicar en cualquier caso y ser capaces de concentrar una cantidad de luz en determinados puntos oscuros de la organización, a fin de que queden suficientemente iluminados aquellos aspectos que, en caso de ser

olvidados por el tomador de decisiones, podrían producir un importante perjuicio a la empresa.

Esta sensación de estar a “oscuras”, de “no ver claro” el camino que debe seguirse o la decisión a tomar, no se aplica sólo a los emprendedores novatos, ya que gente experimentada también suele sentirla a menudo. Podríamos denominarla “miedo a la decisión”, ya que produce una sensación de no disponer de la información suficiente o, al revés, que un exceso de información no permite ver claramente cuál es el mejor camino. Otro síntoma es la premura del tiempo. Finalmente existe la sensación de que una decisión “aceptada” y con el soporte de otros, especialmente si la decisión les afecta de manera directa, es una mejor decisión. En este punto juega un papel primordial un recurso que en la empresa, a menudo, no se ha valorado como debiera: la información estratégica que nos permite tomar decisiones apropiadas. La cuestión es determinar cuál es, dónde se encuentra, cómo se recoge sistemáticamente, cómo se interpreta y a qué decisiones nos conduce dicha información estratégica.

Una política de calidad total planteada desde la dirección para que atravesase toda la organización es la clave de la competitividad de las Mipyme. Esto implica:

Reducir costos y mejorar la calidad de procesos, productos y servicios

Es más barato evitar que las cosas se hagan mal; para ello se deben detectar los errores (cuanto antes mejor). Un error en la fase de diseño que no se modifique puede significar, durante la fase de comercialización, un costo muy superior al que se puede producir si se hubiese detectado y corregido a tiempo. El control de costos debe ir asociado al establecimiento de un control de calidad desde el momento que se inicia.

Una política de calidad con una estrategia clara se refleja de manera formal en el manual de control de calidad. En dicho manual se recogen los siguientes aspectos:

- Los procedimientos que tienen como objetivo la realización de las diferentes funciones de la empresa y que inciden en la calidad.
- Los aspectos técnicos de la producción relacionados con los materiales, los componentes y los procesos.
- Los métodos de trabajo (descripción de los pasos necesarios para efectuar los diferentes procesos productivos sin hacer errores).

Diseñar e innovar permanentemente

Desde la concepción y el análisis de viabilidad de un producto hasta la utilización por el cliente, existen una serie de fases que deben someterse a un proceso de

control de calidad. La función de calidad debe asegurar que el diseño llega al cliente y que mantiene sus prestaciones durante un tiempo determinado. Los programas de optimización del diseño consisten en su revisión por una serie de personas o por un comité de expertos que ayudan al diseñador en sus evaluaciones.

El programa de fiabilidad consiste en la cuantificación de la efectividad del diseño a partir del análisis detallado de los componentes y de los subconjuntos, así como en la garantía de que los componentes, los procesos de fabricación, los métodos de control de calidad y otros aspectos que intervienen en la fabricación de un producto, se desarrollan con los procedimientos adecuados.

Asociar a los proveedores en la estrategia de calidad total

La función de aprovisionamiento tiene una importancia vital en el control de calidad de los productos. El control sobre las materias primas o material consumible y el control de *stocks* existentes son elementos importantes en el cálculo de costos. Hoy día, cuando el espacio de almacén es caro y los productos se fabrican en series cortas, la conveniencia de reducir o eliminar *stocks* destaca inmediatamente a la hora de aplicar políticas de calidad total, la cual comienza desde el momento en que la materia prima es elaborada. El fabricante espera que el producto llegue con unas determinadas características en el momento preciso que lo necesita. En este punto la colaboración proveedor/cliente es esencial para establecer un control de calidad.

Mejorar la calidad por sistema

Los programas de control de calidad constan de los siguientes elementos:

- Aspectos de motivación para conseguir calidad.
- Métodos para aplicar técnicas de control de calidad.
- Educar en aspectos relacionados con la producción de calidad.

No toda la información tiene el mismo valor para el futuro de la empresa. De los diferentes informadores del ámbito local (informadores sobre el mercado, clientes, proveedores, competidores, administraciones, etc.) o del interior de las empresas (informadores sobre producción, ventas realizadas, costos, resultados, cobros, motivación del personal, etc.) escogeremos algunos que llamaremos “*linternas*” por su capacidad de proyectar luz a los puntos que mejor muestran el camino a seguir.

a. La vigilancia estratégica, hipótesis de trabajo

Cualquier empresa está afectada por un conjunto de fuerzas externas y reacciones internas, el equilibrio de las cuales es necesario y más o menos frágil. Es in-

dispensable conocer y valorar el grado de equilibrio conjunto, como resultado de los equilibrios básicos en los cuales puede descomponerse una empresa como sistema. De este modo se determina la fortaleza o la fragilidad de la organización empresarial.

Cualquier perturbación, positiva o negativa, que afecte a alguno de los equilibrios básicos produce reacciones en los otros, a la vez que desequilibra la empresa como sistema y la hace más sensible a las amenazas o más capacitada para aprovechar las oportunidades.

Las perturbaciones son siempre consecuencia de fenómenos específicos que se relacionan con cada uno de los equilibrios y pueden, en consecuencia, constituir tanto un peligro como una oportunidad para la empresa.

Estas perturbaciones o desequilibrios son controlables en la medida en que es posible anticipar la información sobre la llegada de estos acontecimientos y las posibles consecuencias. Para hacerlo hay que captar indicadores o señales precursoras, lo que ha demostrado que es a menudo posible si la empresa se ha preparado adecuadamente.

Es perfectamente posible para una empresa (independientemente del tamaño) organizar un sistema de vigilancia estratégica a su medida, enfocado a la captación y recogida de estas señales precursoras, lo que ha demostrado ser especialmente útil para establecer alternativas a las amenazas o las oportunidades previsibles, y para tomar a tiempo las decisiones más eficaces.

Una tarea primordial de los ADL consistirá en sensibilizar a las organizaciones y ayudarlas con la implantación de sistemas para la vigilancia estratégica que las coloque en posición de ventaja respecto a otras organizaciones; ello, en cuanto a la captación y el tratamiento de la información con finalidades estratégicas.

b. La técnica tipo “interna”

Para analizar la estrategia actual de la empresa, construir una nueva, o analizar las opciones alternativas, son necesarios los siguientes soportes:

- Pensar estratégicamente.
- Configurar estratégicamente la empresa.
- Obtener una ventaja estratégica optando entre la mejor de las diferentes alternativas.

En lo relativo a pensar estratégicamente, es conveniente aclarar la diferencia entre estrategia y estratégico, ya que son nombres que se utilizan mucho y, a veces, inadecuadamente. Definimos “estrategia” como el arte de escoger en una cues-

ción la opción adecuada, en la coordinación y la asignación de todos los recursos disponibles para conseguir el objetivo. En cambio, la palabra “estratégico” hace referencia a lo que es decisivo, lo que es prioritario. Llamaremos factores estratégicos a aquellos que tienen carácter decisivo por ellos mismos o por su vinculación con otros factores; aquellos de cuya presencia o ausencia depende sustancialmente una situación.

Una buena estrategia, el objetivo final de la cual es conseguir el éxito, necesita fundamentalmente identificar los factores decisivos o estratégicos. Uno de los errores más comunes de las Mipyme que fracasan es el no haber identificado a tiempo estos decisivos factores estratégicos.

Configurar estratégicamente la empresa

Configurar estratégicamente quiere decir poner a punto la toma de decisiones, a fin de (situando al cliente en el centro de las decisiones), elegir a tiempo la mejor solución comercial, de producción, financiera, de diseño, etc., con sentido de mediano plazo.

Para obtener una ventaja estratégica optando entre diferentes alternativas debe tenerse presente que sin competencia no existe estrategia y que, como condición de supervivencia de la empresa, la ventaja competitiva es la base de los beneficios a largo plazo. En otras palabras, la ventaja competitiva se puede entender como el logro de una diferenciación respecto a otros competidores, la cual debe mantenerse en el tiempo y ser lo menos imitable.

La mejor situación estratégica es aquella en la cual es posible decir que se puede hacer lo que hacen los otros, pero que ellos no logran hacer lo que nosotros hacemos. La distinción debe basarse en puntos fuertes respecto a los competidores. Toda estrategia se basa en el análisis de los puntos débiles y fuertes, así como en las amenazas y oportunidades de los clientes (mercado con múltiples segmentos), de la empresa y de sus competidores.

Los elementos que incrementan el valor de los productos o servicios ofrecidos se encuentran en la propia empresa y con relación a sus costos. De ahí saldrán los elementos estratégicos que diferencian a la empresa de su competencia.

Podemos considerar tres alternativas genéricas de acuerdo al intento de lograr un liderazgo en costos, a la apuesta por la diferenciación en calidad o la alternativa de la segmentación. Las ventajas competitivas en cualquiera de las estrategias no se obtienen en general, sino a partir del análisis de la “cadena de valor”.

En el caso de la alternativa de segmentación del mercado, el objetivo estratégico debe incluir una referencia a las siguientes cuestiones:

- Definir en qué sector se está y qué es lo que se ofrece.

- Saber qué quieren realmente los clientes.
- Realizar una segmentación por grupos homogéneos.
- Tener en cuenta las estrategias de los competidores.

Cuando el objetivo estratégico se basa en la diferenciación del producto, se intenta la adecuación a necesidades identificadas de grupos de clientes y se aleja, por lo tanto, de la opción por la producción en masa.

Finalmente el objetivo estratégico orientado a lograr un liderazgo en costes debe tratar de disminuir los costos de los componentes de la cadena productiva, así como los costos debidos a los cambios en los procesos productivos.

Para comprender mejor la metodología de la gestión tipo “linterna”, es imprescindible tener claros los siguientes conceptos:

- Señales precursoras (indicadores de alerta): son todas aquellas circunstancias que anticipan o anuncian con tiempo suficiente para poder reaccionar (tiempo útil) algo que se teme (o se desea) va a suceder. La clave es, por lo tanto, la anticipación.
- Factores críticos a vigilar: son los temas prioritarios o de supervivencia de la empresa, los cuales deben identificarse para seleccionar las informaciones asociadas que comuniquen su evolución. La clave es la identificación.
- Informaciones críticas a vigilar: son aquellas vinculadas a los factores críticos antes citados, que explican cualitativa y/o cuantitativamente la evolución de éstos. Aquí nos encontramos a veces con una dificultad debida a la abundancia de información y no a la falta de la misma. En ocasiones, debe seleccionarse entre una inmensa mezcla de datos e informaciones y realizar un filtro para quedarse con las apropiadas. La clave en este caso es la selección.

Para cada información crítica que se deba vigilar deben tenerse en cuenta cuatro factores:

- El costo de oportunidad de obtener la información.
- La fiabilidad de la información.
- El plazo de adquisición de la información.
- El grado de integración de la información.

Estas valoraciones son interdependientes y deben asociarse a la calidad y el análisis de las fuentes de información.

c. La gestión de la vigilancia

Es una investigación sistemática y organizada de las informaciones. Consta de tres fases: definir las necesidades, adquirir la información y utilizar la información.

Los pasos para definir las necesidades son:

- Identificar los factores críticos que se vigilarán.
- Seleccionar las informaciones críticas.
- Vincular estas informaciones críticas con las acciones concretas que se realizarán.

Para adquirir la información habrá que:

- Hacer un inventario y localizar las fuentes.
- Investigar o subcontratar.
- Formular las preguntas.
- Seguir la investigación y sus resultados.
- Valorar las fuentes utilizadas.

Para utilizar la información el primer paso, si es oral, es transcribirla; y si es escrita, leerla o traducirla. Los objetivos que se persiguen en un primer paso son:

- Extraer los datos significativos.
- Valorarlos o seleccionarlos.
- Dar forma a la información útil.

El segundo paso es hacer asequible la información, a fin de hacerla circular, clasificarla (marcar, actualizar o eliminar) y rentabilizarla.

Llegados a este punto y antes de tomar una decisión debemos analizar el entorno en su doble aspecto: el ámbito "externo" tecnológico, económico, social, cultural, político, institucional) y el ámbito "interno" (costos, rentabilidad, cifra de negocios, participación en el mercado, y relaciones humanas y sociales).

Hay que tener en cuenta, por consiguiente, la información de todas las tendencias que son pertinentes en los diferentes ámbitos.

d. La toma de decisiones

Podríamos definir la decisión como una elección en la que casi nunca escogemos entre lo que es correcto e incorrecto. En el mejor de los casos escogemos entre lo que probablemente es correcto y lo que probablemente no lo es, lo que quiere decir que decidir implica correr un riesgo.

Ante un problema de decisión normalmente existen:

- Acciones posibles.
- Sucesos no controlables.
- Consecuencias para cada combinación de acciones posibles versus sucesos no controlables, acerca de lo cual pueden hacerse algunas estimaciones o escenarios.
- Cuantificación de cada combinación o escenario posible.
- Conjunto o sistema de escenarios posibles.

Las fases de la toma de decisiones son:

- Plantear el problema y fijar los objetivos.
- Identificar las acciones posibles.
- Determinar los sucesos no controlables.
- Fijar el grado de indeterminación.
- Valorar.

10. Asesorar y acompañar el diseño, la organización y gestión de redes para que las Mipyme puedan lograr un tamaño competitivo

Para organizar redes el ADL debe tener presente su concepto en el sentido más estricto, más elemental y preciso, entendiéndolas como:

- Malla, retículo, entramado, organización.
- Tejido.
- Cadena de causas y efectos, series.
- Conjunto de conductores conectados entre sí.

El uso, la entrada o la creación de la red, ya sea temporal o permanente, tiene que responder a la satisfacción de una necesidad y el deseo de participar en un sistema transparente de entradas y salidas, donde las salidas individuales y colectivas mejoren las entradas. La rentabilidad tiene que ser evidente si se quiere permanecer en la red. En consecuencia son muchas y variadas las razones para llegar a acuerdos de cooperación empresarial. Entre otras podríamos señalar:

Razones internas

- Compartir riesgos de costo.
- Conseguir economías de escala, compartiendo recursos físicos y tecnológicos.
- Compartir canales de distribución.
- Compartir personal directivo especializado y técnico.

Razones competitivas

- Adelantarse en la atención a una demanda.
- Evitar guerra de precios.
- Evitar duplicidad de proyectos de I+D.
- Salvar empresas en crisis.

Razones estratégicas (aportar nuevas posiciones)

- Creación y explotación de nuevos negocios.
- Transferencia de tecnología.
- Introducción en nuevos mercados.
- Aprendizaje e incremento de experiencias.

Competitividad es la capacidad que muestra la organización para incrementar de manera sostenida su participación en el mercado. Los factores de competitividad de la empresa son aquellos elementos cuya mezcla y desarrollo conducen a las empresas a conseguir una posición más favorable en el mercado. Estos elementos implican la consecución de ventajas a corto, medio y largo plazo sobre otros competidores. El objetivo es que las ventajas sean sostenidas en el tiempo.

Una de las estrategias que pueden seguir las Mipyme para posicionarse con competitividad en el mercado es cooperar, mediante el establecimiento de acuer-

dos mutuos de colaboración, en el diseño de estrategias comunes y del trabajo en red para:

Ser grande cuando se es pequeño

La presencia en mercados de alto riesgo o de grandes dimensiones hará aconsejable o necesario el acompañamiento o colaboración con otros, con los cuales compartir para unir las fuerzas.

Llegar a tiempo

El cumplimiento de cualquier plazo para la elaboración de trabajo o distribución de bienes o servicios puede hacer necesaria una red de carácter temporal o permanente.

Tener calidad

La prestación de servicios posventa, por ejemplo, o el aumento de garantías en los productos harán necesario el trabajo en red para lograrlo.

Disminuir los costos

La introducción de procesos nuevos en secciones de la empresa, el abastecimiento por un único proveedor o la prestación de servicios comunes en diversas empresas, pueden lograrse a través de una red.

Innovar

La incorporación en redes de información tecnológica permite a sus integrantes adaptaciones más rápidas a los cambios, así como mejores posiciones.

Aprender

El diseño y la asistencia en un programa de formación y su difusión desde uno al resto de los integrantes también pueden formar una red.

Los tipos de red pueden ser muchos (para producir, comercializar, comprar, distribuir, etc.) y sus integrantes pueden ser no sólo miembros parecidos o complementarios, sino también los competidores, los que pueden compartir a través de una red el acceso a tecnologías, información, investigación y desarrollo (I+D), etc.

El ADL, cuando actúa como promotor o gerente de redes, deberá lograr mantener las condiciones de entrada en una red, verificando:

- La relación costo y beneficio, a fin de obtener de la red ventajas superiores al costo de la incorporación a la misma.

- Los integrantes deben percibir la posibilidad de obtener beneficios por el hecho de conectarse.
- La red debe ser transparente para sus miembros e imposibilitar tratos desiguales.

El ADL, en su función de organizar redes en su territorio, debe contar con las fuerzas sociales y productivas de su ámbito y con las administraciones que se encuentren representadas en el ámbito local. La instauración de las redes puede utilizar y reorientar las infraestructuras existentes, en la medida en que su objetivo las obliga a estar en íntimo contacto con los diferentes agentes sociales. También es posible la coordinación de las redes con las políticas industriales que pueden desarrollar las administraciones públicas, nacionales o regionales.

En el ámbito local las redes deben concebirse de una forma especialmente desburocratizada y descentralizada; deben actuar desde las necesidades y las particularidades propias de cada territorio. Las redes se diseñan para eliminar los intermediarios en la utilización de la información y valorar la autonomía local para la dinamización del territorio, su promoción económica, el mejoramiento de la competitividad de los agentes sociales y la optimización de toda clase de recursos.

La creación y la organización de redes en el ámbito local permite la creación de sistemas de información que pueden posibilitar la elaboración de bases de datos permanentes a las cuales puedan acudir los agentes sociales con toda libertad y transparencia, ofertando y demandando productos y servicios.

Resumiendo, las posibilidades de competir a mediano plazo desde el ámbito local están marcadas por la capacidad de formar redes entre los agentes que actúan en él. Estas redes les permitirán conseguir el volumen adecuado, cuando éste sea necesario para ganar competitividad, pero sin perder nunca sus características de flexibilidad. Este es uno de los grandes puntos de atención para el ADL si quiere conseguir la transformación y el progreso de su territorio.

Por último, debe distinguirse la existencia de las redes y la propuesta de su organización, y no confundirla con la participación en otros procesos de movilización esporádicos donde el ADL puede intervenir en cada caso concreto. Una red es una organización transparente, con libertad de entrada y de salida para los distintos agentes económicos y/o sociales, con independencia de sus adscripciones ideológicas o políticas. Está basada, gestionada y controlada por quienes han decidido asociarse para ganar en competitividad y resolver los problemas derivados del volumen y tamaño de la actividad que llevan a cabo. Es función del ADL poner de manifiesto la existencia de estos problemas, su diagnóstico y la previsión de soluciones mediante las redes.

Mejorar la organización

Desde el punto de vista del tamaño de las organizaciones y de la flexibilidad de sus estructuras, vivimos el ocaso de las organizaciones piramidales y de las grandes corporaciones. En este escenario se incrementan las posibilidades de las Mipyme para competir, si son capaces de resolver sus déficit en cuanto al tamaño crítico de organización, mediante la participación en redes adecuadas.

La rígida organización piramidal de la empresa industrial clásica tiene dificultad para competir con organizaciones flexibles, capaces de cambiar para adaptarse. Los peldaños de la pirámide deben dar paso a los equipos de proyectos centrados en los intereses de los clientes. En estas estructuras flexibles, los soportes son cada vez más horizontales y los especialistas, necesarios; pero ellos deben tener visión global y estar preparados para trabajar en equipos que incluyan a los proveedores y donde los clientes sean el centro. Esto implica cambios muy importantes en el perfil profesional y en la cultura de algunos especialistas que están poco acostumbrados a tareas comerciales o de coordinación proactiva con proveedores.

Las comunicaciones horizontales no están carentes de autoridad, que puede y tiene que ser ejercida mediante unas reglas del juego que, una vez que han sido pactadas, se aplican rigurosamente. Los oficios estrella son, en este caso, la gerencia del proyecto y la gerencia de la red de proyectos. Dichos perfiles profesionales se basan en la capacidad de ejercer un liderazgo positivo dentro del equipo, la red y la organización.

Los componentes de un equipo de organizaciones flexibles se mueven más horizontal que verticalmente, con una concepción del itinerario de los proyectos, con el cliente como centro, y con especificaciones sobre los resultados obtenidos y el camino recorrido para alcanzarlos.

Los grupos de proyectos de las organizaciones flexibles presentan una gran diversidad de formas:

- La unidad centro juega el papel característico de los centros de las organizaciones estructuradas en forma de red, o puede sustituir la función de organización y seguimiento global que ejercen los vértices en las organizaciones piramidales.
- Las unidades de negocio con clientes externos son unidades que operan con productos o servicios en explotación.
- Las unidades de apoyo a clientes internos son equipos de soporte que, además de actuar en la cadena cliente/proveedor en el interior de la organiza-

ción, pueden buscar clientes externos con una cuenta de explotación autónoma.

- Las unidades de proyecto estratégico son equipos de trabajo organizados con más o menos sentido a mediano plazo, que resuelven problemas concretos derivados de la planificación estratégica o que intervienen específicamente en el sistema de innovación y desarrollo.
- Las unidades aliadas sobre la base de proveedores externos son equipos de trabajo con participación minoritaria de personas de la propia organización, donde se resuelven problemas y se generan soluciones que interesan a todas las partes.

Con diferentes niveles de autonomía, la integración y la coordinación de las formas mencionadas y de todas las que hubiesen de crearse, dan a la organización gran capacidad para el cambio, la innovación, la flexibilidad, la participación y el compromiso; asimismo se basan en el enfoque esencial hacia el cliente del servicio, el producto y el proceso.

Competir con el volumen adecuado significa, para los medianos empresarios, hacerse flexibles como los pequeños; y para éstos, convertirse en grandes a través de organizaciones en red. Por ello es necesario aprender a negociar y, sobre todo, aprender a diseñar sistemas de entradas y salidas en la red suficientemente transparentes como para que la participación en organizaciones de segundo grado no se mezcle con la pertenencia a grupos partidarios de ideología común. También es necesario no aceptar las cuentas anuales mediante esquemas de sumisión o solidaridad, sino con la seguridad, que puede ser ejercitada diariamente, que el balance de lo que cuesta usar la red es mucho menor que los beneficios que comporta.

11. Diseñar itinerarios personalizados para mejorar la posibilidad de encontrar empleo

Para ser capaces de diseñar, organizar y gestionar itinerarios en la búsqueda de empleo es imprescindible dotar al ADL de un esquema general donde ubique los diferentes puntos de actividad que componen cada propuesta personalizada hacia el empleo.

El diseño del itinerario para mejorar la ocupación de los recursos humanos de cada ámbito local debe tener en cuenta las siguientes fases:

- Un análisis de la posibilidad de encontrar empleo: la entrevista.
- Un diagnóstico de mejoramiento de la posibilidad de encontrar empleo: el itinerario personalizado.

- Los instrumentos para la búsqueda de empleo: la agenda.

a. Análisis de la posibilidad de encontrar empleo: la entrevista

Las acciones que facilitan la ubicación adecuada para que los recursos humanos consigan empleo comienzan con una entrevista, a fin de definir el itinerario personal que se seguirá. En dicha entrevista se deben manifestar las características, condiciones y circunstancias específicas de cada persona respecto a los diferentes aspectos de su *curriculum vitae* (formación, cualificaciones, especializaciones, motivación, actitudes, intereses, expectativas y aspiraciones laborales).

Tomando en cuenta la heterogeneidad del colectivo de personas que debe ubicarse en los mercados laborales, las dificultades específicas de cada una para su incorporación a los mismos y la complejidad del propio mercado laboral, se debe configurar (a partir de la entrevista y en consenso con la persona interesada) un itinerario en el cual dicha persona se sienta protagonista y responsable desde su actual posición hasta el empleo.

El itinerario será más o menos largo en función de las necesidades y la situación de cada persona. Puede incorporarse estadios instrumentales de orientación, formación e información específica sobre el mercado de trabajo, incluyendo las diferentes perspectivas de la búsqueda de empleo o autoocupación, así como los programas e instrumentos concretos, tales como los planes de empleo, las escuelas taller o los programas de colaboración social.

Los servicios que puede utilizar una persona para construir el itinerario hacia el empleo pueden ser financiados por diferentes administraciones públicas, pero el instrumento final de aplicación de los recursos debe situarse en el ámbito local, ya que posibilita el acercamiento y seguimiento personalizados de las trayectorias en la búsqueda de empleos concretos.

La entrevista para definir el itinerario persigue los siguientes objetivos:

- La aclaración de los datos personales y profesionales de los recursos humanos de interés local.
- La exploración de cada situación personal respecto a los factores condicionantes de la posibilidad de encontrar empleo (entendida como la probabilidad de un demandante para encontrar trabajo en un mercado concreto) y, en especial, respecto a los factores de carácter psicosocial, como la motivación para el empleo, el nivel de importancia del empleo en el esquema personal de valores, la atribución de las causas del desempleo, las vivencias y las experiencias en el tiempo de búsqueda, etc.

- La valoración personal de la situación laboral, con el propósito de elaborar un diagnóstico profesional que pueda ser llevado a consenso con cada usuario del servicio de ubicación de recursos humanos.

Por último, la confección de un itinerario global y la concreción de los primeros pasos, concertando el tipo de acompañamiento del proceso de búsqueda.

El desarrollo de la entrevista puede seguir los siguientes pasos:

Presentación

Con ello se pretende crear el clima adecuado de confianza y sinceridad con el entrevistador, a fin de detectar los elementos que puedan mejorar la toma de decisiones que, en cualquier caso, el entrevistado deberá asumir y protagonizar.

Exploración de datos

Para llevar a cabo la exploración de los datos significativos es necesaria una entrevista codificada que pueda ser manipulada informáticamente a medida que el entrevistado va avanzando. Así se asegura un orden adecuado en la secuencia de preguntas, fiabilidad de los datos, seguridad que no se producen errores en la transcripción de éstos y, por último, el logro de la economía de recursos que implica entrevistar construyendo simultáneamente la base de datos en el sistema de información.

Verificación de los datos

La utilidad de un sistema de inserción es la fiabilidad de la información introducida en la base de datos. Un solo dato incorrecto, si es suficientemente significativo, puede hundir la credibilidad de los oferentes de empleo en el sistema y, además, puede inducir la toma de decisiones equivocadas en relación con el itinerario más adecuado para cada ubicación ante el empleo. Por esta razón deben verificarse todos los datos registrados, ya sea documentalmente, si es posible, o mediante verificaciones indirectas (haciendo preguntas sutiles, participación en casos, demostraciones, etc.) o directas (llamando por teléfono a las personas o empresas que le contrataron anteriormente, al centro de estudios, etc.).

Consecuencias pedagógicas

A partir de la entrevista para el itinerario deben extraerse conclusiones sobre la calidad del *curriculum vitae* presentado, insistiendo especialmente en la participación en proyectos de trabajo, con especificaciones del papel que se ha desempeñado en el mismo y el resultado final del proyecto. También deben registrarse los aprendizajes recibidos, aunque éstos no se hayan hecho en centros académicos, siempre y cuando puedan comprobarse. Finalmente hay que acostumbrarse a solicitar certificados de todas las experiencias laborales en las cuales se participa,

a registrar de manera adecuada y permanente un *curriculum vitae*, entendido como una construcción progresiva, en coherencia con la visión de la inserción como un proceso continuado, a pesar de que se logre un puesto de trabajo que parezca definitivo.

Composición de lugar sobre el proyecto profesional

Nadie encuentra un empleo en abstracto, siempre se trata de una colocación para hacer algo concreto; por lo tanto es urgente aprender a definir un proyecto personalizado tanto desde el punto de vista de la acumulación de experiencias y aprendizajes como en la dirección de la búsqueda en el mercado. Si se comparan los conocimientos, habilidades y actitudes de que se dispone con relación al puesto de trabajo posible, la información sobre el mercado de trabajo donde pretende ocuparse la persona entrevistada y la orientación psicosocial, se podrá deducir la clase de itinerario más apropiado para ubicarse ante el empleo.

Diagnóstico y definición del itinerario

La recolección de información sobre la situación laboral y las posibilidades de la persona interesada en acceder a un puesto de trabajo son aspectos que deben tenerse en cuenta para crear un recorrido de actividades a seguir. Entre ellas, deben definirse actividades informativas, de orientación, formación, habilidad en el uso de instrumentos de búsqueda (como la agenda de empleo), aprendizaje en el puesto de trabajo, cualificación personal (con la finalidad de poder certificar el dominio de determinadas técnicas) o realización de experiencias laborales que permitan superar el miedo a incorporarse a áreas nuevas para el aspirante al empleo. Del acierto del diagnóstico, la habilidad para conseguir el consenso y la asunción de responsabilidades, dependerá que se acepte y se participe con compromiso en el diseño del itinerario y el desarrollo del mismo.

b. Diagnóstico y plan para mejorar la posibilidad de encontrar empleo: el itinerario personalizado

Las probabilidades de encontrar trabajo dependen del grupo al cual está adscrita la persona que lo busca, desde el punto de vista de la edad, género y otras características específicas. Quien tiene más posibilidades de encontrar un trabajo es aquella persona que lo busca con la información adecuada del mercado. Por ello es determinante saber las características de las personas que encuentran empleo, cómo debe buscarse y dónde están los canales apropiados. De este modo la información es una área de actividades clave para la confección del itinerario individual.

Otro factor determinante de las probabilidades de conseguir trabajo es la formación. Es importante la formación básica, general, científica y técnica; pero también es importante la formación adquirida de manera informal, es decir, aquellos

aprendizajes significativos para el puesto de trabajo que no se han realizado con planteamientos académicos. La formación formal y la informal deben ser tenidas en cuenta cuando se planifican los itinerarios individuales hacia el empleo.

La experiencia laboral también es un factor determinante en las probabilidades de encontrar empleo. Por ello es tan importante incorporar a los itinerarios actividades privadas o financiadas desde el sector público con sentido de inserción, contando con profesionales en el diseño de actividades para el empleo desde el ámbito local. Es una gran responsabilidad, pues de ello depende que las escuelas taller, los planes de empleo en el ámbito local, los programas de empleo rural, etc., sean apropiadas para mejorar las posibilidades para el empleo.

En este sentido se debe tener en cuenta que el empleo de muchas personas depende de la capacidad de iniciativa personal, ya que el oficio de emprendedor puede aprenderse; y en momentos de crisis hay que aprender a buscar las oportunidades. Esta dimensión también ha de tenerse en cuenta a la hora de planificar determinados itinerarios personalizados para el empleo. En determinadas personas, la posibilidad de encontrar empleo tiene que aumentar para mejorar los factores de carácter psicosocial que son significativos: la disponibilidad personal, la autoestima, las actividades durante el tiempo de búsqueda, etc.

También tiene un papel importante la orientación para la inserción laboral, porque aporta los elementos necesarios para que el demandante elabore el proyecto personal de inserción o itinerario personalizado hacia el empleo e incluya todas aquellas acciones encaminadas a resolver las carencias detectadas respecto al logro de un objetivo profesional. La orientación debe ser de carácter pedagógico y dar apoyo a la autorreflexión, el mejoramiento de la autoestima, la planificación y la organización del tiempo y la optimización de la disponibilidad ante el empleo.

De este modo, mediante sesiones de orientación pedagógica se puede mejorar la configuración de un proyecto profesional adaptado a las capacidades, intereses y necesidades; como también identificar el entorno laboral y las posibilidades existentes, a fin de mejorar la posibilidad de encontrar empleo.

Convertir al demandante de empleo en el principal sujeto para definir los factores que intervienen en el proceso que conduce a la posibilidad de encontrar empleo y poder planificar todo ello en función de las diferentes variables del entorno, es imprescindible para entender las diferencias entre las acciones que dan apoyo al proceso hacia la ocupación y encontrar trabajo.

La acción que proporciona las herramientas para poder elaborar el proyecto personal de inserción laboral se enmarca en un contexto relacional amplio, donde cada uno de los participantes elabora el itinerario mediante aproximaciones sucesivas.

Pese al trabajo individualizado con el ADL, la discusión de los diferentes itinerarios en forma colectiva aporta diversas ventajas porque permite:

- Aprovechar el potencial fertilizador de las intervenciones de los diferentes elementos del grupo, así como la motivación y los efectos de normalización que se generan en un trabajo colectivo.
- Complementar la atención de las circunstancias personales con las que incluyen al demandante dentro de los colectivos de interés local, a los cuales van dirigidas el conjunto de las intervenciones.
- Sugerir al demandante no sólo respecto a sí, sino también respecto a la gente que lo rodea.

c. Instrumentos para la búsqueda de empleo: la agenda

Una vez que se ha analizado la posibilidad de encontrar empleo mediante la entrevista personalizada y el trabajo desarrollado en las sesiones de orientación para la inserción laboral, el demandante está en condiciones de elaborar la agenda de búsqueda de empleo, lo que le permitirá lograr dos objetivos:

- Organizar el tiempo disponible para canalizar la búsqueda de empleo.
- Tener toda la información sistematizada de los canales más idóneos para encontrar trabajo y los puntos de información claves para lograr la inserción laboral.

En esta fase del proceso, dependiendo del análisis de la posibilidad de encontrar empleo a raíz de la entrevista personalizada y de la elaboración del proyecto personal de inserción, los demandantes pueden optar por:

- Programas formativos: acciones de formación para adecuar un perfil profesional a un puesto de trabajo.
- Selección técnica: proceso para poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo a través de una entrevista de selección.
- Información/formación para la auto-ocupación: producto del trabajo previo es posible que el itinerario de inserción tenga como objetivo la creación del puesto de trabajo a través de la constitución de una empresa. Para hacerlo, el ADL debe proporcionar la información necesaria para convertir una idea en un proyecto empresarial, la autoformación mediante sistemas multimedia interactivos y la reflexión acerca de los aspectos que conforman el plan de viabilidad.

En el ámbito local a veces existen personas que integran colectivos marginados, a las cuales les resulta difícil entrar en una fase avanzada de un itinerario de in-

serción. En tales casos hay que realizar actividades de “preinserción” y tratar de incorporar aquellas habilidades y destrezas que permitan a tales personas competir en igualdad de oportunidades en el mercado laboral, a fin de encontrar un empleo.

Entre los programas elaborados para atender a esta fase previa del itinerario podemos destacar:

- Programas de formación/empleo, que combinan la formación con el trabajo efectivo.
- Programas de experiencias de empleo, que se concretan en programas de formación en prácticas a empresas y fomentan el empleo rescatando hábitos laborales.
- Programas de empleo, que se gestionan desde las administraciones locales y dotan de experiencia laboral a los demandantes.
- Programas de apoyo a la autoocupación, que están destinados a prestar apoyo a las iniciativas empresariales que surgen de los diferentes proyectos personales de inserción.

12. Organizar la utilización de agendas para encontrar empleo

Cuando ha analizado la posibilidad de encontrar empleo, a partir de la entrevista personalizada y del trabajo desarrollado en las sesiones de orientación para la inserción laboral, el demandante estará en disposición de elaborar su agenda de búsqueda de empleo para conseguir los dos objetivos ya reseñados:

- Organizar adecuadamente el tiempo disponible para la búsqueda de empleo.
- Tener toda la información sistematizada de los canales más idóneos para encontrar trabajo y los puntos de información claves para lograr la inserción laboral.

La agenda, como estructura y organización de una metodología de búsqueda de empleo, consta de cuatro partes:

- La presentación de la agenda, donde se define la clientela a quien va dirigida.
- La descripción de la tipología de los demandantes de empleo que tienen más posibilidades para encontrar un trabajo y que disponen de los canales y las fórmulas para ello.
- La agenda, entendida como un espacio para relacionar en el tiempo un conjunto de actividades, registrando y ordenando lo hecho y lo que debe hacerse, con sentido analítico y de síntesis.

- La información complementaria sobre el mercado de trabajo, donde se detallan informaciones y direcciones de interés de carácter territorial y también información sobre medidas para el fomento del empleo, sobre contratación laboral, etc.

a. Un ejemplo de agenda para facilitar la inserción de mujeres

A modo de ejemplo adjuntamos la agenda utilizada por un conjunto de ayuntamientos del área metropolitana de Barcelona en el desarrollo de un programa para la inserción de mujeres, que fue cofinanciado por una iniciativa comunitaria del Fondo Social de la Unión Europea.

¿Quién encuentra trabajo?

Quien está bien informado/a; quien sabe adaptarse a las exigencias del mercado; quien conoce sus capacidades y adecua su disponibilidad; quien tiene la calificación adecuada; quien tiene experiencia; quien organiza su tiempo y un método de búsqueda.

¿Quién está bien informado/a?

Para encontrar un trabajo es fundamental la información y las relaciones. En este sentido es interesante analizar adónde circula la oferta de empleo, por ejemplo:

- Familiares, amigos y conocidos.
- Oficinas de empleo.
- Anuncios en la prensa y autoanuncios.
- Búsqueda directa en empresas.
- Gremios y asociaciones profesionales.
- Bolsas de trabajo.
- Oferta pública de empleo.
- Empresas de selección de personal.

Para que la búsqueda de empleo sea fructífera hay que conocer todos estos canales y seleccionar los que, en función de la profesión y las características personales del recurso humano, faciliten el contacto con las ofertas adecuadas al trabajo.

En cualquier proceso de búsqueda de empleo se deben utilizar una serie de técnicas imprescindibles para poder contactar con las empresas o entidades ofe-

rentes de empleos: el *curriculum vitae*, la carta de solicitud, la entrevista de selección, las pruebas psicotécnicas y la agenda de búsqueda.

¿Quién sabe adaptarse a las exigencias del mercado?

Las posibilidades de encontrar empleo dependen, en gran medida, de las oportunidades que ofrezca el mercado de trabajo. Pero, aunque en el mercado de trabajo existan posibilidades de empleo, no todas las personas tienen las mismas oportunidades; por ejemplo, quien tiene una sólida formación de base, conocimiento de idiomas y suficiente experiencia, encontrará trabajo mucho más fácilmente.

Para disponer de mayores probabilidades para encontrar un trabajo se debe incrementar la cualificación o la disponibilidad, se deben acumular experiencias, se deben utilizar algunas medidas correctoras de la discriminación como la contratación subvencionada y se debe descubrir la manera de desmontar falsos argumentos que dan pie a la discriminación.

Otras características, como la presencia física, pueden influir positivamente con las posibilidades de encontrar trabajo. Debe analizarse el puesto de trabajo al cual se quiere acceder y el tipo de empresa y adecuarse a sus necesidades.

¿Quién conoce sus capacidades y adecua su disponibilidad?

Conocer realmente las posibilidades para acceder a un puesto de trabajo implica reflexionar sobre si las capacidades profesionales se ajustan a las exigencias del mercado de trabajo para el empleo que se quiere desarrollar y también sobre cuáles son las condiciones laborales requeridas para el empleo en cuestión y hasta qué punto se está dispuesto a aceptarlas.

Si bien es fundamental tener el nivel de capacitación requerido para desarrollar el puesto de trabajo, ello no es suficiente para conseguirlo. Cada puesto de trabajo tiene unas condiciones laborales que deben aceptarse si se quiere acceder a él. Si se busca en un ámbito reducido, se tendrá acceso a un número limitado de ofertas de empleo. La jornada de trabajo y el horario son otros aspectos que se deben considerar antes de encontrar trabajo. Todos estos factores son condiciones laborales que, desgraciadamente, debe enfrentar la persona que busca un empleo. Así pues, las personas deben analizar su grado de disponibilidad y tener en cuenta que de ello depende también el acceso a las ofertas de trabajo.

¿Quién tiene la calificación adecuada?

La introducción de nuevas tecnologías obliga a niveles de cualificación adecuados. La única manera de mantener el nivel de cualificación adecuado en cada momento consiste en estar dispuesto/a a una formación permanente. Dado que

los conocimientos y las destrezas envejecen con el tiempo, es necesario el reciclaje profesional para actualizar los conocimientos propios de cada profesión.

Si el recurso humano tiene un nivel de formación acreditado, la formación permanente le permitirá completar y actualizar aquella formación y lograr un buen nivel de cualificación. Estar bien preparado/a también facilita la consecución de empleos en condiciones más favorables; asimismo estar dispuesto/a a la formación permanente permite seguir, diariamente, los cambios que sufre el empleo en el mercado de trabajo.

Antes de decidir la formación que se quiere recibir, se deberá tener en cuenta el tiempo que se dispone, el nivel formativo que se tiene y lo que se quiere conseguir.

¿Quién tiene experiencia?

La atención y la experiencia laboral se pueden lograr en la empresa privada o en la pública. En la empresa privada existen muchos trabajos no especializados para los cuales se solicita gente joven, como por ejemplo distribuir propaganda, hacer encuestas, mensajería, etc. Si la persona dispone de unos conocimientos profesionales mínimos, se puede ofrecer para hacer sustituciones, colaboraciones o trabajos temporales, entre otras actividades. Existe también la posibilidad de hacer prácticas laborales mediante convenios entre empresas y centros de enseñanza. Por su parte, la empresa pública ofrece la posibilidad de acceder a puestos de trabajo, con relativa independencia de la experiencia laboral, la cual se va logrando en el puesto posteriormente.

Finalmente la organización del tiempo y la elección de un método de búsqueda nos remiten a dos aspectos vinculados, como son el cómo y dónde buscar un empleo.

b. Cómo buscar un empleo

Para buscar un empleo deben contemplarse los cuatro aspectos siguientes:

Preparar correctamente la búsqueda de empleo

Esta preparación implica seleccionar los canales más adecuados en función de las características personales y del tipo de trabajo deseado.

Preparar el contacto con los oferentes de empleo

Durante los primeros contactos con el oferente de empleo hay que dominar los siguientes instrumentos: la carta de presentación, el *curriculum vitae*, la llamada telefónica y la entrevista personal.

c. La carta de presentación

Es una carta dirigida a la persona responsable de la empresa por la que se está interesado o al Departamento de Recursos Humanos de dicha empresa. Se puede remitir como contestación a algún anuncio de la empresa o por iniciativa propia. Normalmente con la carta de presentación se adjunta un *curriculum vitae* adecuado a la empresa y a las características personales y profesionales del tipo de trabajador/a que la empresa necesita.

El curriculum vitae

Es un documento que resume, de manera ordenada, los datos básicos de la vida profesional y los estudios realizados por una persona. En un *curriculum vitae* destinado a justificar y defender una demanda de empleo son esenciales los datos referentes a la formación escolar y académica y la experiencia profesional. En cuanto a la formación, no es suficiente citar el nivel logrado, también deben especificarse las posibles áreas de especialización, cursos de orientación o talleres en los cuales se ha participado, idiomas que se conocen, etc.; asimismo cualquier trabajo eventual que se haya realizado, aunque haya sido de corta duración y sin contrato de trabajo, puede ser de interés. Cuando debe enviarse un *curriculum vitae* para una demanda de empleo determinado, hay que seleccionar y destacar aquellos datos que sean más significativos para el oferente de empleo y para el tipo de trabajo al que se opta. Es importante conservar todos los diplomas y los certificados de cualquier tipo de cursillo de formación, conocimiento de idiomas, aprendizaje, cartas de referencia, etc., para documentar, cuando haga falta, cada modelo de *curriculum vitae*.

La llamada telefónica de contacto

Si el primer contacto con la empresa se produce mediante una llamada telefónica, debe recogerse la máxima información posible sobre ella y pensar muy bien lo que se pretende decir. Cuando se llama se debe hablar con alguien relacionado con la selección de personal, preparando muy bien lo que se puede decir y no olvidando pedir el nombre y el cargo de la persona en cuestión. El objetivo debe ser conseguir una entrevista.

La entrevista personal

Todos los oferentes de empleo necesitan entrevistar a la persona que van contratar, ya que ello posibilita una visión completa de los candidatos. Este es un momento esencial, ya que casi todo tiene solución, pero no hay manera de cambiar una mala impresión en una entrevista de selección. Por ello debe prepararse la entrevista con mucho cuidado, recogiendo toda la información posible de la empresa, del puesto de trabajo al cual se opta, etc. Asimismo hay que explicar con

claridad lo que interesa del puesto de trabajo y justificar por qué la persona se cree capacitada para desarrollar dicho trabajo.

Superar las pruebas culturales, psicotécnicas y profesionales

Muchas empresas utilizan consultores externos para los servicios de personal, los cuales recurren a pruebas psicotécnicas, profesionales y culturales en los procesos de selección. Las pruebas psicotécnicas sirven, teóricamente, para medir la capacidad de desarrollo en un determinado puesto de trabajo. Las pruebas profesionales sirven para determinar las destrezas, conocimientos e incluso las actitudes necesarias para desarrollar determinados puestos de trabajo. También se pueden hacer pruebas de carácter cultural y de formación general y de base; en este caso se trata de medir los conocimientos generales, la facilidad para relacionarse, etc. En este sentido, es útil entrenarse en la realización de estas pruebas con la ayuda de manuales que se pueden adquirir en las librerías especializadas.

Realizar un seguimiento de los contactos, entrevistas y pruebas realizadas mediante una buena agenda

Las actividades realizadas en la búsqueda de empleo deben anotarse en una agenda; también los resultados y la valoración de las gestiones realizadas. De esta manera se organiza el tiempo, se dosifica el esfuerzo y se pueden analizar las actividades que proporcionan mejores resultados y cuáles son los puntos que pueden ser corregidos.

d. Adónde buscar un empleo

Una de las claves para una búsqueda eficaz de empleo es disponer de la información adecuada sobre las necesidades y las ofertas del mercado de trabajo y las tendencias previsibles. Para ello debemos informarnos continuamente y en diferentes lugares. También es importante enviar la misma información (sobre la demanda de trabajo) a los posibles oferentes de empleo. En este aspecto, deben multiplicarse las gestiones y las iniciativas para que la información se difunda, lo máximo posible, en los lugares adecuados.

Dicha información puede obtenerse de diferentes formas:

Las relaciones personales

Por esta vía suelen producirse la mayoría de encuentros entre quienes ofrecen y demandan empleos. Así pues, debe ampliarse tanto como sea posible el círculo de relaciones y amistades para mejorar las oportunidades de encontrar empleo.

Las oficinas de empleo

En las oficinas de empleo se tiene que registrar la solicitud de empleo mediante la correspondiente tarjeta de demanda de empleo. Periódicamente debe renovarse dicha demanda y establecer contactos personales con la persona que gestione las ofertas de trabajo. Es importante mostrar ante esta persona una actitud activa, al ser el contacto entre demandante y ocupador.

Las bolsas de trabajo: sindicatos, colegios profesionales, universidades, gremios empresariales, etc.

Algunas empresas utilizan regularmente estos sistemas de selección. Son instituciones que acostumbran a crear bolsas de trabajo relacionadas con determinadas actividades y sectores. Disponen de sistemas de información que tratan de relacionar a las personas interesadas con el mercado de trabajo.

Las empresas y las oficinas

A veces vale la pena visitar directamente a los oferentes de empleo en las empresas y oficinas donde el demandante le gustaría trabajar. Si se opta por esta vía hay que pensar antes en qué se puede ser útil en la empresa que se visita y de qué manera debe exponerse la oferta.

La prensa, radio y otros medios de comunicación

Los periódicos y otros medios de comunicación acostumbran a tener secciones dedicadas a presentar ofertas de empleo, especialmente en días determinados de la semana. A partir del anuncio informan sobre las características del puesto de trabajo que ofrecen: experiencia requerida, formación, condiciones, etc. No es fácil que los requerimientos de los anuncios de prensa coincidan con las características de una persona que busca un trabajo, pero, en cambio, es un canal muy importante de colocación para las personas que tienen alguna experiencia laboral.

Empresas privadas de selección de personal

Recientemente se han incorporado a los servicios de ocupación algunos modelos de intervención como las empresas de trabajo temporal, las agencias de colocación, etc. Por descontado, la iniciativa privada trabaja con ánimo de lucro y colaborará con la inserción de desocupados si con ello puede obtener algún beneficio.

Oferta de empleo a las administraciones públicas

Las diferentes administraciones públicas son una de las fuentes importantes de empleo. En ellas, por lo general, suele accederse al empleo mediante:

- Oposiciones: examen sobre un conjunto de temas.
- Concurso de méritos: lo valora un tribunal.
- Concurso-oposición: suma de los dos procedimientos anteriores.

Las ofertas de empleo de las administraciones públicas suelen publicarse en los boletines oficiales correspondientes, donde se especifican las condiciones y las bases de las convocatorias. Sin embargo las administraciones territoriales pueden recibir recursos de otras administraciones para hacer obras o servicios mediante contratos temporales que no siguen los mecanismos de selección de personal como el que hemos descrito. Estas ofertas se gestionan cerca de las oficinas de empleo o en los departamentos municipales.

Los autoanuncios

Siempre existe la posibilidad de ofrecer los servicios profesionales directamente en el mercado a través de anuncios de los propios demandantes de empleo; ello está especialmente indicado cuando el nivel profesional está bien definido. En el anuncio debe constar el oficio, así como una breve referencia a los conocimientos y experiencia que se dispone, a fin de ofrecer solvencia y garantías, así como el horario y una manera sencilla de localización.

Asociaciones empresariales, cámaras de comercio, federaciones de cooperativas

Son centros de información interesantes para proyectos de autoocupación, para aquellos que quieran crear su propia empresa o una cooperativa. Se puede obtener asesoramiento jurídico, información sobre subvenciones oficiales o créditos bancarios, cursos de formación y gestión empresarial, etc.

13. Planificar y gestionar puntos de actividad de un itinerario personal hacia el empleo en el ámbito de la formación, la orientación, la información para el trabajo y la adquisición de experiencias laborales

Podríamos definir esta actividad como aquella encaminada a diseñar, gestionar y evaluar itinerarios hacia el empleo. Entendemos itinerario como un conjunto de puntos articulados entre sí con el objetivo de lograr la ubicación del recurso humano en el mercado de trabajo.

El empleo es un bien escaso por el que compiten diversos colectivos: unos se encuentran en desempleo, otros tienen trabajo pero quieren mejorarlo y otros se incorporan por primera vez al mercado de trabajo. Cada colectivo y, por extensión cada recurso humano, deberá seguir un proceso para competir en la consecución del empleo. Para hacerlo se deben articular recursos, acciones y programas operativos, a fin de configurar itinerarios que incrementen la posibilidad de encontrar empleo de los recursos humanos de interés local.

Las administraciones públicas de carácter local son las protagonistas en la ejecución de estos programas; esto implica la necesidad de incorporar a personas capacitadas que diseñen, planifiquen y gestionen estas acciones. Las acciones o los puntos de actividad podemos agruparlos de la siguiente manera: la información, la formación, la orientación, la experiencia laboral, la cualificación y el autoempleo.

La información

Si existe un elemento clave en la búsqueda de empleo, es la información. En efecto, el ADL se debe configurar como el agente local capaz de gestionar y comunicar la información referente a las necesidades del mercado de trabajo y de los recursos humanos de interés local.

La información debe ser bidireccional, el ADL tiene que ser un divulgador de la información y un punto de referencia donde los oferentes de empleo, por una parte, dispongan de la información de los recursos humanos del territorio; y por otra, de la información relevante sobre sus necesidades. Para hacerlo, el ADL debe tener buenas bases de datos actualizadas que permitan, en cualquier momento, acceder a la información relevante sobre el mercado de trabajo.

La formación

La formación es otro factor de gran influencia en el incremento de la posibilidad de encontrar empleo de los recursos humanos del territorio, ya que permite adecuarlos y cualificarlos respecto a las necesidades presentes y futuras del mercado de trabajo. Para conseguirlo, el ADL debe ser capaz de detectar las necesidades concretas de las empresas respecto a las tecnologías aplicadas en el proceso productivo, a fin de diseñar acciones formativas que permitan a los demandantes adaptarse a estas necesidades.

También será una tarea importante del ADL adaptar la formación a las características y aptitudes personales de cada recurso humano y de sus posibilidades reales de cualificación y acceso al mercado laboral.

La orientación

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la orientación profesional como la ayuda que se entrega a un individuo para resolver los problemas referentes a la elección de una profesión y a su desarrollo profesional, valorando las características del individuo y la relación de éstas con las probabilidades de emplearse.

El objetivo que busca la orientación profesional es que los recursos humanos de interés local encuentren el trabajo más adecuado a sus capacidades profesionales y humanas. Se trata, concretamente, de dotarlos de instrumentos de reflexión

para que dispongan de suficientes elementos de juicio para dirigir de manera correcta su búsqueda de empleo y resolver los problemas referentes tanto a la elección de la formación adecuada a sus necesidades e intereses, como a la situación y perspectivas del mercado de trabajo.

El conocimiento del mercado de trabajo le permitirá al ADL conectarse con las necesidades presentes y futuras en el ámbito territorial correspondiente, y facilitar la elaboración de acciones formativas que satisfagan las necesidades de las empresas del territorio en cuestión.

La experiencia laboral

Es indudable que el éxito o fracaso de cualquier proceso de búsqueda de empleo pasa por la adquisición de la experiencia que los oferentes de empleo exigen a los recursos humanos a los cuales pretenden dar empleo.

A trabajar se aprende trabajando; en consecuencia es necesario idear y diseñar acciones y metodologías que potencien aprender a emprender y que doten a los recursos humanos de las destrezas necesarias para poder competir en el mercado de trabajo. Es decir, de nada servirá diseñar programas que doten de experiencia profesional a los demandantes de empleo si, en el momento en que se adquieren las destrezas necesarias para acceder a un determinado puesto de trabajo, no se tiene en cuenta que una destreza fundamental es la flexibilidad para adaptarse a puestos de trabajo que cambian constantemente y a una velocidad notable.

La primera destreza imprescindible es motivar a los recursos humanos de interés local, mediante los programas experimentales de empleo, es decir, aprender a emprender.

La cualificación

La cualificación profesional persigue dos objetivos:

- Mejorar el banco de datos, a fin de disponer de una información fiable sobre la capacitación real de los recursos humanos de interés local.
- Facilitar a los recursos humanos un reconocimiento de su cualificación profesional que avale su demanda de empleo y que les permita acceder a posibles medidas de fomento del empleo y mejorar sus posibilidades de inserción laboral.

Las condiciones que debe reunir la cualificación profesional son las siguientes:

- **Adecuación:** la cualificación tiene que adaptarse a las necesidades del mercado de trabajo. Las pruebas deben cualificar los conocimientos y las destrezas para desarrollar un empleo.
- **Estandarización:** las pruebas deben estandarizarse. Siempre se debe hacer la misma prueba para cualificar el mismo empleo.
- **Operatividad:** el diseño de las pruebas debe permitir su utilización en un número elevado de personas.

Lo que se pretende con la cualificación es validar los datos obtenidos en la entrevista con el objetivo de adecuar, al máximo, las ofertas de trabajo de nuestros recursos humanos locales.

El autoempleo

La tarea del ADL no se debe limitar a los recursos humanos que quieran ubicarse en el mercado de trabajo a partir de la inserción laboral por cuenta ajena; también debe ser capaz de informar, orientar, asesorar y acompañar a aquellas personas que desean incorporarse al mercado de trabajo a partir de la creación de su propio empleo.

En este sentido, es básico que los demandantes que, mediante el proceso de reflexión personal, hayan optado por esta incorporación en el mercado de trabajo, aprendan a emprender con aquellos instrumentos que les facilite el ADL. Estos le permitirán la puesta en marcha como iniciativa empresarial y su consolidación posterior.

Se debe tener en cuenta que a emprender no se aprende en el aula a partir de un cursillo: se aprende emprendiendo. Por ello es imprescindible diseñar y utilizar instrumentos de soporte para estos nuevos emprendedores, los cuales deben ser flexibles y útiles en el que hacer diario, permitir resolver problemas y tomar decisiones acertadas, encontrar financiación en óptimas condiciones, etcétera.

Un ejemplo de planificación de un proceso de orientación para el empleo

Los procesos de orientación pueden tener una dimensión colectiva o individual, las dos son compatibles en la medida que los procesos colectivos de orientación se personalizan. Estos procesos deben ser construidos en función de las características específicas del colectivo al que pertenece la persona orientada. A modo de ejemplo presentamos la planificación en diez sesiones de un plan de orientación para mujeres de 35 a 45 años que quieren trabajar y que son infravaloradas en cuanto a sus posibilidades y capacidades. Este proceso de orientación se ha llamado Orientación para la Inserción Laboral (OIL).

a. Diez sesiones de Orientación para la Inserción Laboral

Quiero trabajar
(proyecto personal):

- Quiero.
- Me conozco y sé lo que valgo.
- Estoy disponible.
- El trabajo de hoy día.
- El camino será largo.

Me organizo para llegar
al trabajo (instrumentos):

- Organizo mi agenda.
- Conozco los canales de empleo.
- Conecto bien con los oferentes de empleo.
- Puedo “cautivar” en una entrevista.
- Puedo superar las pruebas.

Primer bloque de Orientación para la Inserción Laboral

Quiero ir a trabajar

Primera sesión: quiero

Objetivos

1. Las participantes identificarán el avance social e histórico por el cual las mujeres, además de trabajar en casa, tengan un contrato.
2. Las participantes analizarán las implicaciones psicológicas que tiene el empleo en su propia personalidad.
3. Las participantes conocerán las implicaciones económicas de su participación en el empleo.

4. Las participantes reforzarán en dinámicas de grupo la motivación personal para trabajar remunerado y podrán explicar las características del proyecto personal.

Quiero ir a trabajar

Segunda sesión: me conozco y sé lo que valgo

Objetivos

1. Las participantes serán sujetos de conocimiento desde el punto de vista que no existe alguien que lo sepa todo ni nadie que no sepa nada.
2. Las participantes valorarán sus puntos fuertes y débiles, las necesidades, los intereses y las actitudes personales ante el empleo.
3. Las participantes construirán un inventario de experiencias personales que puedan ser asimiladas en situaciones válidas en producción.
4. Las participantes analizarán el ámbito socioeconómico para ser capaces de situarse en él.

Quiero ir a trabajar

Tercera sesión: estoy disponible

Objetivos

1. Las participantes analizarán la relación que existe entre encontrar un empleo y la disponibilidad para moverse, cambiar de tareas en un trabajo, no depender de un reloj y trabajar por una cantidad determinada de dinero.
2. Las participantes comprenderán la necesidad de avanzar hacia una nueva modalidad de “contrato social” que no asigne todo el empleo al hombre y todo el trabajo doméstico a las mujeres, también elaborarán estrategias personales para ganar disponibilidad ante el mercado de trabajo.
3. Las participantes comprenderán el alcance colectivo y las implicaciones en infraestructuras diferentes y en una nueva organización social en la cual exista igualdad de la mujer ante el empleo.
4. Las participantes analizarán el ámbito socioeconómico para ser capaces de situarse en él.

Quiero ir a trabajar

Cuarta sesión: el trabajo de hoy día

Objetivos

1. Las participantes analizarán algunos de los cambios que se han producido en el tipo de empleo propio del período clásico industrial durante los últimos años, en especial los referentes a cambios de los contenidos ocupacionales, variaciones de estos cambios y repercusiones en los aprendizajes para el trabajo, cambios en las formas de contratación, aumento del empleo generado por cuenta propia, etc. La interpretación de estos cambios desde el punto de vista de la ocupación de las mujeres permitirá a las participantes situarse mejor ante los empleos que surjan.
2. Las participantes comprenderán que los nuevos oficios son especialmente aptos para que las mujeres no queden discriminadas de entrada y que su crecimiento depende de la existencia de emprendedoras y emprendedores. Paralelamente comprenderán que se puede aprender a emprender porque se trata de un oficio que lo ejerce quien tiene los conocimientos, las destrezas y las actitudes adecuadas.
3. Las participantes analizarán la repercusión que tiene en la optimización cualitativa de la situación de la mujer, en el ámbito de toma de decisiones del sistema productivo, el que se incorporen como emprendedoras.

Quiero ir a trabajar

Quinta sesión: el camino será largo

Objetivos

1. Las participantes identificarán y comprenderán los factores que hacen que una persona tenga más probabilidades que otra para encontrar empleo.
2. Las participantes identificarán diferentes maneras de intervenir en los factores que condicionan el acceso al empleo y darán prioridad a unas y otras actuaciones, construyendo el itinerario personal hacia el empleo.
3. Las participantes ajustarán el proyecto personal y el camino a recorrer, y asumirán la necesidad de organizarse y esforzarse para lograr sus objetivos.

Segundo bloque de Orientación para la Inserción Laboral

Me organizo para llegar al empleo

Primera sesión: organizo mi agenda

Objetivos

1. Las participantes comprenderán que después de adquirir compromisos con ellas mismas para recorrer un camino, se deben concretar las acciones que se realizarán diariamente en un “plan de acción”.
2. Las participantes aprenderán a organizar un sencillo plan de acción en un modelo de agenda de búsqueda de empleo facilitado previamente, entendiendo el carácter íntimo y personal de una agenda y las partes en que se estructura el modelo de agenda propuesto.
3. Las participantes anotarán las primeras actividades y pactarán con la orientadora una forma de seguimiento.

Me organizo para llegar al empleo

Segunda sesión: conozco los canales de empleo

Objetivos

1. Las participantes analizarán cuáles son los canales ordinarios por los cuales circula la información que facilita la colocación en un territorio o sector determinado. Reconocerán también otros canales para llegar al empleo y la posibilidad de ser útiles.
2. Las participantes escogerán una estrategia de búsqueda de empleo implicando uno o diversos de los canales analizados y registrarán en la agenda las acciones a realizar.
3. Me organizo para llegar al empleo.

Me organizo para llegar al empleo

Tercera sesión: conecto bien con los oferentes de trabajo

Objetivos

1. Las participantes comprenderán la importancia del *curriculum vitae*, su eficacia como tarjeta de visita y la necesidad de ser flexibles en la adaptación a cada empresa, a cada empleo y a cada oferente de trabajo.

2. Para entrar en la lógica de la inserción permanente en el mercado de trabajo, las participantes crearán hábitos respecto a la identificación y el registro de aprendizajes y experiencias laborales; como también la certificación y el uso en un determinado empleo.
3. Los participantes construirán varios *curriculum vitae* y realizarán determinadas presentaciones del mismo a partir de una carta de presentación, una llamada telefónica y una entrevista de presentación.

Me organizo para llegar al empleo

Cuarta sesión: puedo “cautivar” en la entrevista

Objetivos

1. Las participantes distinguirán momentos estratégicos de una entrevista de selección para mujeres y conocerán y experimentarán maneras de responder favorables a sus intereses.

Me organizo para llegar al empleo

Quinta sesión: puedo superar las pruebas

Objetivos

2. Las participantes comprenderán el papel de las pruebas psicotécnicas de los procesos de selección de personal y aplicarán fórmulas prácticas establecidas para facilitar su superación.
3. Las participantes confeccionarán un plan de formación y mejoramiento permanente de sus conocimientos básicos y culturales, a la vez que analizarán el papel de las pruebas de carácter global y científico-técnico de los procesos de selección.
4. Las participantes entenderán la importancia de los servicios de calificación y el papel de una prueba de carácter profesional en los procesos de selección.

b. Técnicas de información laboral

La construcción de redes de información

Es fundamental trabajar en red para conseguir optimizar al máximo el trabajo que se ha desarrollado en el ámbito de la información laboral. La estrategia funda-

mental del trabajo en red se basa en la acumulación, organización y distribución sistematizada de varios flujos de información. Utilizando la información adecuada se puede facilitar la toma de decisiones para hacer más corta la distancia con los competidores, proponer un proceso de formación continuada en el interior de las empresas, mejorar la transparencia del mercado de trabajo para que los recursos humanos disponibles puedan optimizar sus itinerarios ocupacionales y dar apoyo a los que quieran aprender a emprender.

La red debe dinamizar la promoción económica y el mejoramiento de la eficiencia productiva y optimización de los itinerarios de inserción laboral. Dicha red puede utilizar infraestructuras existentes referidas al mundo de la empresa, así como vincularse con las informaciones de las políticas de fomento productivo que desarrollen las diferentes administraciones públicas.

La red debe entenderse de manera desburocratizada y descentralizada, y actuar desde las particularidades y las necesidades de cada territorio. Se debe diseñar para eliminar los intermediarios en la utilización de la información y valorar la autonomía local.

Sistema de información para la inserción laboral

Este sistema mejora las oportunidades de inserción al mundo laboral de los recursos humanos de interés local disponibles mediante dos subsistemas:

- Base de datos informatizado para el autouso de oferentes y demandantes de empleo.
- Información individualizada para el diseño del itinerario que ubique mejor el recurso humano en el mercado de trabajo.

Base de datos informatizado para el autouso de oferentes y demandantes de empleo

Es una base de datos producida desde las diferentes periferias del sistema y consolidada en la computadora central, a la cual se accede telefónicamente desde la empresa y desde “ventanillas” de acceso de utilización personal para los recursos humanos interesados. Estas ventanillas de acceso a la red constituyen un sistema informático interactivo elemental que el ADL debe conocer adecuadamente.

El sistema incluye cuatro programas informáticos complementarios:

- La unidad central.
- Las unidades periféricas.

- El centro servidor de información en el ámbito de la empresa.
- Las “ventanillas de acceso” desde la periferia del sistema.

Los usuarios del sistema pueden contrastar, actualizar y validar la información de manera continuada, de forma que sea de su uso y lo sientan como tal y no únicamente propiedad de las administraciones o que su calidad dependa de los intermediarios.

A partir del análisis de la base de datos y de las dinámicas registradas, la red se configura como un “observatorio” del mercado de trabajo local que puede trabajar en un tiempo real y con un nivel máximo de fiabilidad. No se trata de crear una base de datos fija y cerrada, sino de poner en funcionamiento una herramienta interactiva, en permanente proceso de validación, capaz de suministrar información sobre el destino final en el mercado de todos los esfuerzos realizados en favor del empleo, ya sean financiados desde el sistema educativo, el aparato productivo, la administración pública y cualquier otro actor o institución. Esta herramienta permite tomar decisiones sobre los resultados en términos de inserción, de las diferentes actuaciones y sobre las líneas más adecuadas para conformar un itinerario personal hacia el empleo en un mercado de trabajo determinado.

Para el óptimo funcionamiento del sistema es necesario:

- que los datos introducidos sean correctos y consistentes;
- que los usuarios colaboren en el mejoramiento de los datos;
- que sólo figuren en el sistema quienes realmente estén dispuestos a la consecución de un empleo;
- que el sistema incorpore un “administrador experto” a partir de claves de evaluación y sanción;
- que el administrador retire del sistema a los menos preparados y, según el caso, proponerles como clientes del sistema “de información para el itinerario óptimo”;
- que los profesionales de la inserción puedan seguir, diariamente, los puntos débiles y fuertes detectados por el sistema y gestionar sus resultados.

Información individualizada para el diseño del itinerario que ubique mejor el recurso humano en el mercado de trabajo

El sistema de “información para el itinerario óptimo” trata de definir, de acuerdo con las personas interesadas, el camino que deben seguir en función de sus propias aptitudes, cualificación y potencialidades para llegar al empleo, ya sea por

cuenta propia o ajena. Algunos de los pasos que pueden conformar este itinerario son: la información ordenada en agendas de búsqueda, la orientación profesional y ocupacional, la experiencia laboral subvencionada, la cualificación personal, la formación profesional y la participación en proyectos para aprender a emprender.

El apoyo adecuado a la configuración de un itinerario personal es la principal actividad del profesional de soporte en los centros locales de la red, definido como “insertador”. Activando el sistema de inserción, mediante su seguimiento, el ADL insertador asegura la eficacia del sistema, alimentando la base de datos, creando y manteniendo una cultura activa en los recursos humanos, abandonando una lógica de subsidio y activando la necesidad de identificar nuevas iniciativas, servicios y oportunidades para el empleo.

Diseño de proyectos de interés social con posibilidades de generar experiencias para insertar

Frecuentemente se utilizan mal algunos recursos públicos, los cuales han sido pensados para realizar simultáneamente la realización de actividades que acerquen el empleo a determinados colectivos de desempleados, tales como la producción de bienes o la prestación de servicios de interés social para las comunidades locales.

El ADL puede desempeñar un papel importante en la negociación, al interior de las entidades locales, de aquellas actividades que con un interés social permiten un mejor aprovechamiento de la virtualidad de inserción que debe concederse a las experiencias laborales. La capacidad “insertadora” de la experiencia depende del aprendizaje y la obtención de resultados por un grupo de trabajo en un proyecto determinado y socialmente bien valorado. Muchos de estos aprendizajes forman parte del *curriculum vitae* oculto que es necesario saber expresar cuando se debe hacer un balance de lo que se sabe y lo que se puede hacer para buscar trabajo.

De modo complementario, para lograr la integración profesional y social de aquellos recursos humanos que nuestra sociedad margina desde la óptica del empleo, es necesario diseñar y gestionar programas y metodologías específicas que doten de las capacidades, destrezas y actitudes necesarias para conseguir un grado de posibilidad de encontrar empleo que les permita competir en igualdad de condiciones con el resto de recursos humanos.

Para hacerlo deben tenerse en cuenta las siguientes premisas:

- La centralidad de la persona como actor y receptor del proyecto de formación y empleo.

- El trabajo socialmente útil como elemento clave de la normalización e integración social de colectivos marginados.
- La concreción de este trabajo desde las estructuras empresariales ordinarias situadas en el ámbito de la economía social, en la medida en que representan una opción de solidaridad y de participación social.
- La relación de estas iniciativas de actividad con el medio social que las rodea, de manera que sean factores de desarrollo de la comunidad local.
- La concurrencia en el mercado ordinario, sea público o privado, huyendo de la economía informal o de la subcontratación, que son generadores de discriminación y marginación.
- La tarea del formador de colectivos especialmente desfavorecidos, como factor humano clave, para el desarrollo de cualquier iniciativa de integración sociolaboral.
- La necesidad de supervisión constante de la interacción entre el formador y el grupo y de la formación continua y directamente relacionada con la inserción laboral concreta. Esta formación permite rentabilizar al máximo los aspectos productivos y sociales del proyecto de inserción sociolaboral.

La formación como instrumento de inserción

El ADL debe entender la capacidad de inserción de la formación y debe asociar la planificación, la captación de recursos y la fijación de resultados de inserción. Que el itinerario de una persona hacia el empleo se complete con la realización de múltiples cursillos sin ningún resultado positivo, es un ejemplo demasiado frecuente de una mala concepción del papel de inserción de la formación.

En cuanto a la planificación, el ADL debe tener en cuenta:

- que se aprende a trabajar trabajando y que las mejores oportunidades de inserción se logran acercando a los aprendices a los puestos de trabajo;
- que debe conseguirse sacar el *curriculum vitae* oculto de las personas, ya que existen muchas cosas aprendidas fuera de la escuela y, en consecuencia, sin titulaciones ni diplomas;
- que las posibilidades de especialización en un momento determinado aumentan en proporción a la formación básica, científica y técnica y al desarrollo de la capacidad de aprender haciendo;
- que inserta más, a mediano plazo, fomentar el aprendizaje que cultivar la enseñanza;

- que los recursos destinados a la capacitación, de cualquier origen, se pueden asociar en la práctica, a aprender haciendo y a aprender descubriendo;
- que conviene integrar la formación como punto de actividad de un itinerario que contemple aspectos formativos y orientadores;
- que un oficio que conduce al empleo y que se puede aprender es el de emprender, por lo cual conviene incorporar siempre esta variable en la planificación para el empleo.

14. Planificar y gestionar los puntos de actividad de un itinerario personal

El emprendedor, actor del aprendizaje del oficio de emprender

Sin pretender ser exhaustivos, podríamos enumerar un buen número de razones por las cuales las personas deciden emprender una idea de negocio y crear su puesto de trabajo. He aquí unas cuantas:

Muchos emprendedores están interesados en ejercitar su creatividad y tener un control sobre sus vidas para escoger en qué trabajan, con quién, cuándo y dónde. Trabajar para uno mismo tiene una gran ventaja: se puede crear una empresa que refleje como se ve el mundo, en lugar de trabajar para una organización donde esta visión sea impuesta. Estas personas, o bien se cansan de su situación, o bien descubren alguna actividad que pueden desarrollar utilizando su propio talento y habilidades. La motivación del cambio es el elemento clave en los casos de éxito.

El emprendedor enfrenta el problema del esfuerzo solitario como una oportunidad para conocerse mejor y poder calibrar el propio temple. Los universitarios se dan cuenta pronto que en la nueva situación como emprendedores no falta el estímulo intelectual. De hecho, los problemas empresariales pueden inspirar las mentes más que los temas académicos, porque dejan ver las consecuencias, inmediatamente.

Muchas mujeres han vivido siempre a la sombra de la casa. Sin embargo cada vez más transforman sus destrezas en “gestión doméstica” en empresas de rápido crecimiento. Cualquiera puede aprender a concebir, desarrollar y comercializar proyectos empresariales exitosos, pero son necesarias más cosas que, simplemente, poner técnicas en práctica. A pesar de que las técnicas son importantes, funcionan mejor si se adoptan actitudes que faciliten una relación equilibrada entre uno mismo y el mundo que nos rodea. Esto separa a los nuevos emprendedores de aquellas personas que ven el propio beneficio como único objetivo, en un ejercicio de suma cero, esto es, donde para que yo gane, otro debe perder. En cambio los buenos emprendedores son los que ven su beneficio también como

ganancia de otros y buscan situaciones en las que para ganar hay que armonizar mejor con las personas, las cosas y los recursos que constituyen el entorno local.

El ADL que quiera acompañar a los potenciales emprendedores debe tener en cuenta que:

- Debe iniciar proyectos de los cuales pueda estar orgulloso. Un proyecto puede tener éxito si el emprendedor se integra totalmente en él; ello sólo es posible si cree realmente en él.
- Nunca se debe considerar sólo el trabajo. Los emprendedores no distinguen entre su vocación y su actividad: de su trabajo y su pasión hacen una alianza duradera.
- Se debe permitir que la pasión empuje y la razón guíe. Cuando un emprendedor empieza un proyecto, incorpora un impulso que templado por la razón puede llevar al éxito.
- Se debe devolver lo que se ha recibido o ha sido dado. De una manera u otra, los emprendedores devuelven alguna cosa a los que han hecho posible sus proyectos: benefactores, trabajadores, amigos, profesores, o la comunidad local.
- Se debe considerar la autorrealización como la finalidad más elevada. Los nuevos emprendedores necesitan el dinero y la comodidad que sean posibles pero buscan, sobre todo, apoyarse en ellos mismos más que en el éxito material.

Para conseguir el objetivo no debe tener talentos especiales, conocer a las personas importantes o estar en la región adecuada. La gente con éxito es la que llega hasta el final, los persistentes, los que se aferran con dientes y uñas, los que se vuelven a levantar después de caer por enésima vez. El problema no es fracasar, sino abandonar.

El ADL puede descubrir capacidades “escondidas”

Todas las personas, sea cual sea su nivel de educación, el empleo actual, los intereses y las capacidades, tienen una reserva de disposiciones escondidas que pueden aprovechar para emprender iniciativas empresariales. El estudiante acaso no es consciente del valor de su capacidad para sintetizar una masa de información en un resumen claro. Un albañil puede no considerar su habilidad para el diseño como una competencia explícita. Y una ama de casa puede no haber pensado en aprovechar, de manera lucrativa, su preparación para la gestión y la contabilidad. De hecho, como han descubierto la mayoría de nuevos emprendedores, son las competencias escondidas más que las visibles las que determinan el logro o no de los objetivos.

Así como las habilidades explícitas o “formales” (como la escritura, la colocación de ladrillos o adobe, o la administración del hogar) indican capacidades para cumplir determinadas tareas, las habilidades tácitas (como abstraer, diseñar y sintetizar) se aplican a tareas más generales. Mientras las habilidades formales se utilizan para realizar un trabajo determinado, las tácitas prácticamente se pueden adaptar a cualquier proyecto escogido y descubrir, de esta manera, nuevas posibilidades de aplicación de las propias energías.

Dones tácitos, como la planificación de una estrategia y la formulación de predicciones, no provienen tanto de la formación y la experiencia formales como de las capacidades que todos hemos de desarrollar para triunfar en la vida. No debe olvidarse que detrás de cada competencia formal se esconden dones tácitos y que cada habilidad implícita cruza una y otra vez los límites formales.

Conocer los valores y las capacidades del emprendedor

Si queremos generar iniciativas empresariales con acciones de motivación hacia el autoempleo, es fundamental tener en cuenta que el potencial emprendedor deberá reunir, en mayor o menor cantidad, las siguientes competencias y capacidades: iniciativa, poder de convicción, capacidad de riesgo, flexibilidad, creatividad, independencia y autonomía, capacidad de analizar y de resolver problemas, imaginación, liderazgo y trabajo duro.

Apoyar a los nuevos emprendedores supone la capacidad de diseñar y gestionar acciones que:

- Fomenten el desarrollo de competencias emprendedoras en los recursos humanos locales, es decir, madurez y seguridad en uno mismo, creatividad personal, responsabilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas situaciones, sentido del trabajo en grupo, capacidad de autocrítica y conocimiento de las propias posibilidades, capacidad de decisión, etc.
- Fomenten el desarrollo del conocimiento, la comprensión y las ideas alrededor de la pequeña empresa, con la intención de influir en las aspiraciones profesionales de los recursos humanos de interés local.
- Faciliten el desarrollo del sentido comercial y los medios de conocimiento del mercado (aplicar técnicas simples o de investigación empresarial).
- Permitan la familiarización con las técnicas y las tareas de la gestión empresarial mediante la experimentación directa y la simulación empresarial.
- Ayuden a situar los recursos humanos cerca de la red de contactos que proporcionen una relación simple entre los mercados potenciales, los productos, proveedores, emprendedores, etc.

15. Identificar oferentes de empleo a través de la prospección

La cooperación de los ADL con los servicios públicos de empleo o con la gestión de colocación en el ámbito local requiere la realización de acciones de prospección en el territorio para determinar cuál es la dinámica prevista para las empresas en materia de recursos humanos y cuál es su carácter cualitativo. Esto implica identificar las vacantes de empleo con tiempo para gestionarlas, obtener información válida de la planificación de la formación y organizar las acciones necesarias para la adquisición de los perfiles profesionales.

La prospección de empresas para ordenar una actuación en materia de recursos humanos supone:

- Disponer de información previa de las empresas a visitar y de las personas de contacto en cada una, así como de los antecedentes suficientes sobre los temas de interés.
- Organizar una agenda de visitas previamente concertadas y bien organizadas para conseguir los objetivos previstos.
- Definir los objetivos a conseguir con el programa de prospección y hacer que sean claros, posibles y valorables. Además de obtener información de interés para la gestión de los posibles empleos en el territorio, deben analizarse las previsiones de cambio tecnológico y organizativo para hacer el plan de adecuación del recurso humano correspondiente, así como verificar el nivel de información sobre medidas de fomento del empleo utilizadas en la empresa.
- Desarrollar el encuentro con el interlocutor, a fin de satisfacer sus necesidades, evitar pérdidas de tiempo y ofrecer soluciones que generen relaciones estables.
- Registrar el resultado del encuentro y realizar las gestiones derivadas de los datos obtenidos de la entrevista.
- Evaluar los resultados obtenidos.

Para identificar a las empresas que ofrecen empleo en un determinado territorio tenemos que tener claro cuál es la información relevante y con qué criterios la clasificaremos. La información relevante para establecer un banco de datos de potenciales oferentes de empleo, es la siguiente:

- Datos relativos a la estructura productiva de las actividades económicas del territorio. Esta información de carácter general la podemos encontrar, a veces, en los anuarios económicos publicados por diferentes entidades financieras y empresariales. Sin embargo es muy posible que se deba hacer un esfuerzo propio de recolección de la misma desde el ámbito local.

- Datos del tejido empresarial local, con especificación de la localización territorial de las empresas, sus eslabonamientos productivos y comerciales y su inserción en las correspondientes “cadenas de valor”. Esta información no suele estar disponible y normalmente requiere acuerdos de cooperación entre diferentes actores socioeconómicos locales para su recolección.
- Datos relativos a los trabajadores autónomos (empresarios individuales o cuenta propia).

También es interesante, para observar el comportamiento del mercado de trabajo y su dinámica, recoger información sobre la distribución de la población activa por sectores económicos, los contratos de trabajo realizados en el territorio en un lapso determinado y las principales demandas de trabajo en las que se inscriben los demandantes de empleo del territorio.

16. Aplicar técnicas de selección de personal

El ADL puede participar en los procesos de selección de personal y tratar de relacionar a los candidatos aptos para un puesto de trabajo determinado con los puestos de trabajo que se ofrecen.

Entendemos por selección técnica, la elección por medio de procedimientos objetivos de los candidatos más adecuados para cubrir una vacante de trabajo. Con un proceso de selección técnica no buscamos, por ejemplo, el mejor administrativo, sino el administrativo más adecuado de los que tenemos referencia para cubrir un puesto de trabajo determinado en un contexto laboral, una cultura organizativa y un nivel tecnológico determinados.

Tenemos que distinguir la selección estandarizada de personal, de la selección técnica. En el primer caso analizamos el puesto de trabajo objeto de selección, definimos el perfil profesional solicitado, investigamos el candidato idóneo, realizamos las entrevistas de preselección, enviamos a los candidatos a la empresa que realizó la oferta del puesto de trabajo y acompañamos en el encuentro al oferente y al demandante y, si procede, en la contratación. Sin embargo, si se trata de un proceso de selección técnica, deben realizarse actividades adicionales a las descritas, ya que es necesario diseñar una batería de pruebas psicológicas, técnicas y profesionales, aplicar las pruebas diseñadas después de la entrevista de preselección, realizar una entrevista profunda a los candidatos que superen las pruebas y redactar un informe a la empresa antes de enviar a los candidatos idóneos.

El proceso operativo para la selección técnica: determinación de las especificaciones del puesto de trabajo

Es necesario definir correctamente el puesto de trabajo a través de una serie de predictores que determinarán la eficacia del proceso de selección. Cada puesto de trabajo requiere una serie de predictores específicos, los cuales deben ser explorados en las diferentes áreas:

- Competencia profesional a partir del contenido del puesto (función básica asignada al puesto, tareas específicas que realiza, conocimientos técnicos y empresariales, experiencias adquiridas, destrezas).
- Aptitudes a partir del contenido del puesto (carga o volumen de trabajo, número de puestos similares según la carga de trabajo, procedimiento operativo de realización de las tareas asignadas, grado de conocimiento de las normas técnicas, localización del puesto de trabajo y capacidades mentales, físicas y psicomotrices).
- Características de personalidad a partir del contenido y del nivel del puesto (localización en la organización del puesto, puestos con que se relaciona, ámbito territorial, autoridad y responsabilidad asignadas, capacidad de decisión, grado de autonomía y de iniciativa, grado de supervisión soportado, temperamento, carácter, hábitos adquiridos y madurez necesaria).
- Características motivacionales a partir del nivel del trabajo encargado (nivel político, de gestión, de organización, de ejecución, prestigio y símbolos sociales, motivaciones, actitudes, expectativas y valores).

A partir del análisis de los factores, definiremos el perfil profesional y especificaremos los mínimos y los máximos en cada caso.

Reclutamiento eficaz del solicitante

Para obtener éxito en un proceso de selección es necesario atraer a los candidatos. En esta etapa se realiza una campaña de “venta” del puesto de trabajo mediante anuncios, contactos personales, bancos de datos, etc.

Selección inicial de los candidatos

Es la primera selección realizada a partir de un primer análisis del *curriculum vitae* o, en caso de duda, a partir de una primera entrevista inicial.

Comprobación de los datos aportados por el candidato/a

Generalmente se realiza por medio de consultas, de los datos aportados por el candidato/a y, si se trata de alguna destreza profesional, mediante pruebas profe-

sionales. Actualmente se está imponiendo la realización de pruebas basadas en técnicas de simulación, principalmente para los directivos.

Entrevista estructurada de selección

Es una entrevista profunda con el objetivo de definir claramente el proyecto profesional del candidato/a. Como las pruebas selectivas, que funcionan por eliminación, se puede prever que, en las diferentes etapas, tendremos eliminados a los candidatos que no reúnan las condiciones del perfil, los no interesados y los que no superen las pruebas. En consecuencia, tras ese proceso tendríamos un grupo de personas que sabemos podrían desarrollar el trabajo en las condiciones que se solicitan. En ese momento hay que entrevistarlos uno a uno para saber si se adaptarían al ritmo de actividad requerido. En la entrevista puede incorporarse información sobre la situación familiar, los problemas de desplazamiento o transporte entre el hogar y el trabajo, la facilidad en el trato, la predisposición al trabajo, las condiciones económicas, la duración del contrato y las posibilidades de promoción.

Evaluación psicotécnica del aspirante

Es una etapa en la que, por medio de diferentes pruebas psicotécnicas, se realiza un diagnóstico sobre la adecuación de los candidatos al puesto de trabajo. Las pruebas psicotécnicas son adecuadas si existen dudas sobre el candidato o si queremos establecer una clasificación entre varios candidatos.

La evaluación se realiza en tres ámbitos para incluir el análisis de la personalidad, el análisis de sus capacidades intelectuales y la interpretación de las capacidades profesionales. Finalmente la empresa dispondrá de un informe sobre cada uno de los candidatos.

Proceso de incorporación a la empresa

Esta última etapa es el momento decisivo para el candidato: la incorporación al puesto de trabajo. Puede ser realizada directamente por la empresa o por los consultores que realizaron el proceso de selección. No es una etapa más, sino la etapa que define si el proceso es correcto o no y si se ha logrado éxito.

17. Observar y analizar el mercado de trabajo

Desde la perspectiva ocupacional

Las observaciones del mercado de trabajo han supuesto, en los últimos años, una pesada tarea para universitarios, consultores y funcionarios de las administraciones. Casi todas las observaciones son:

- Reactivas. Se interpretan tan desfasadas con relación a la posibilidad de utilización de los datos obtenidos, que tienen muy poca utilidad para la prospectiva y la planificación.
- Globales. Sirven con intereses de interpretación general, para el consumo de un discurso político, pero son poco útiles a la hora de planificar itinerarios personalizados para la ubicación ante el empleo.
- Academicistas. Se analizan series de datos que tienen poco interés específico para la gestión y la planificación de actividades para un itinerario personal hacia el empleo.
- Burocratizadas. Están basadas en datos ofrecidos a la administración y, por este motivo, deformados en función de los intereses percibidos por los demandantes y los oferentes de empleo. De esta manera, quien desea colocarse exagera determinados datos y quien no quiere emplearse, tergiversa los suyos. Por otra parte, a veces quien hace una oferta sólo pretende sondear el mercado y tampoco pone la realidad sobre la mesa; además, siempre queda pendiente la tradicional desconfianza hacia las administraciones.

Pese a todo ello, se debe observar la dinámica del mercado de trabajo para poder determinar los itinerarios personalizados que mejor se ubiquen ante el empleo y escoger las estrategias con datos objetivos que lo favorezcan a mediano plazo y combatan el desempleo. Por ello es importante utilizar el sistema de información de las relaciones entre demandantes y oferentes de empleo, que permita interpretar el movimiento de unos y otros, y las causas y efectos de las actividades planificadas del itinerario personal, de manera que sean las transacciones del sistema de inserción laboral las que provoquen, de manera automática y desburocratizada, conclusiones de interés para la gestión. Esto se puede conseguir a través de un sistema que puede ser utilizado directamente por los usuarios a través de una red informática y un conjunto de ventanillas de atención personalizada.

Observar el mercado de trabajo para disponer de información ocupacional

Una definición del mercado de trabajo que puede ser útil es aquella que lo define como el lugar de encuentro de los demandantes y los oferentes de empleo. No obstante, esta definición sencilla esconde multitud de variables que se relacionan de forma compleja y que afectan a su conformación, desarrollo y transformación durante un período determinado, así como a las características principales de diversos aspectos como:

- El volumen de población activa/ocupada.
- La clasificación de los desocupados.
- La cualificación y la competitividad potencial del trabajo.

- La movilidad laboral y profesional.
- Las modalidades contractuales.

Es evidente que el mercado de trabajo no está aislado ni al margen de la evolución general de un país o de un territorio determinados ni de las políticas públicas diseñadas al respecto. Por ello, el objetivo del estudio del mercado del trabajo del ADL es conocer la situación objetiva de los demandantes de empleo con relación a las necesidades potenciales de trabajo de las empresas y, una vez analizado el grado de adecuación, establecer estrategias de intervención, diseño y gestión de planes de mejoramiento.

Podemos resumir las diversas formas de aproximación al mercado de trabajo con la tipología siguiente:

Dimensión del mercado de trabajo

El objetivo es cuantificar los efectivos que componen el mercado de trabajo en un territorio determinado. Las fuentes utilizables son los censos de población, las encuestas periódicas de población activa, la información procedente de los organismos competentes en la gestión del desempleo, los censos de actividades económicas y otros. Todo los cuales poseen, sin embargo, un carácter muy general. Aleatoriamente la institución responsable del territorio puede realizar algún muestreo singular, a fin de recoger información local concreta sobre los diferentes aspectos de sexo, edad, sector de actividad y especialidad profesional.

En un sentido amplio, se incluyen en el mercado de trabajo todas aquellas personas que se consideran población activa (que están trabajando o que están disponibles para hacerlo). Por otra parte, debido a que el mercado de trabajo no es homogéneo y que existen diferencias importantes entre los que componen la oferta global de trabajo (trabajadores y desempleados), la información debe separarse para tener en cuenta estas circunstancias distintas. En este sentido, las variables a considerar son: población activa, población inactiva, población ocupada y población desocupada.

Composición del mercado de trabajo local

Es un grado mayor de desagregación que permite conocer los perfiles de los componentes del mercado de trabajo local. Las variables analizadas más usuales, a partir de las detalladas anteriormente, son: sexo, edad, profesión, titulación, sector de actividad y procedencia. En este nivel se pueden definir algunas tipologías, delimitar mejor los grupos y los tipos de trabajadores y las relaciones mutuas entre las diferentes variables (titulación y sector de actividad, edad y desempleo, tasa de actividad y género, etcétera).

Gestión del mercado de trabajo

Es evidente que, como cualquier otro mercado, el mercado de trabajo está sujeto a determinadas reglas y condicionantes sin las cuales difícilmente podríamos hablar de un mercado; éstas deben considerarse para anotar algunas de las relaciones causales y, por consiguiente, explicativas de su funcionamiento y de sus características.

El primer aspecto a considerar nos debe permitir caracterizar las formas sectoriales de gestión de la mano de obra, ya que de su desarrollo y de las políticas de gestión de personal de las empresas se puede deducir la estructuración de los movimientos laborales. Esto es particularmente importante si consideramos que el Estado debe, precisamente, estimular la captación de mano de obra de las empresas mediante la utilización de diferentes instrumentos, transformando las condiciones de contratación, el proceso de formación, la fase de transición profesional, etc.

Las fuentes y los instrumentos que nos permiten conocer esta realidad son diversos. Por una parte podemos hablar de elementos condicionantes, tales como la normativa laboral, las medidas de fomento del empleo y las características del sistema educativo y de capacitación (etapas, niveles, contenidos, titulaciones, especialidades, etc.). Y por otra, también podemos incluir las políticas de recursos humanos aplicadas por las empresas, mediante encuestas y consultas a fuentes primarias, tales como análisis de contratos, políticas de formación y promoción y perfiles profesionales predominantes.

Otras formas de conocimiento del mercado de trabajo

Eventualmente se pueden realizar otros tipos de aproximaciones que permitan conocer mejor el mercado de trabajo. Con esta perspectiva es factible plantear, por ejemplo, estudios de necesidades de ocupabilidad o estudios de necesidades de formación a las empresas. Estos estudios se pueden desarrollar utilizando varias técnicas, tales como los estudios cualitativos, paneles sobre la situación del mercado de trabajo con directrices de recursos humanos de las empresas, método "Delphi" de estudio de la situación sociolaboral del territorio, etc.

Factores que permiten conocer la situación de "encontrarse/no encontrarse" en el mercado de trabajo

Para conocer la demanda potencial de las empresas:

- Censo de establecimientos (número de locales por ramas de actividad, número de trabajadores por ramas de actividad).
- Registro oficial de contrataciones en el mercado de trabajo.

- Censo de población (población empleada por sectores, población empleada por especialidad profesional).
- Prospectiva (nuevas actividades, nuevas formas de producción y de organización, impacto de las nuevas tecnologías).

Datos de la oferta (situación de los trabajadores potenciales):

- Desempleo (por sectores de actividad, sexo y nivel de instrucción).
- Sistema educativo (formación profesional, alumnos, especialidades, centros; bachillerato y preuniversitario).
- Nuevas profesiones.
- Formación ocupacional (especialidades).

Estudio de las situaciones de “desencuentro” en el mercado de trabajo

El estudio de las situaciones de “desencuentro” permite estudiar ciertos aspectos orgánicos y funcionales que, de algún modo, justifican una intervención para la reducción de los factores que provocan dichas situaciones. Para ello se debe tener en cuenta:

- El análisis prospectivo de las tendencias y cambios previstos y la implantación de medidas para enfrentarlos.
- El análisis del impacto de las modalidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Los condicionantes que permiten una mayor flexibilidad o rigidez del posible “encuentro”: la legislación, las medidas de fomento del empleo, etcétera.

18. Identificar fuentes de recursos y gestionar su capacitación

Clasificaremos los recursos en endógenos (propios de la zona) y exógenos (que provienen de instituciones o de organismos externos a la zona). La importancia de ambos es clara, pero se debe saber buscar su complementariedad, ya que unos y otros están casi siempre utilizados de forma conjunta. Uno de los aspectos que se valora más de un ADL es su capacidad para buscar recursos y con ello generar actividades que fomenten el desarrollo de la región o municipio.

A modo de ejemplo, y por considerarlo de interés, se cita brevemente el conjunto de actuaciones y recursos que la Unión Europea pone a disposición del desarrollo territorial y la capacitación para el empleo. También se incluye un Acuerdo de Capacitación para el Empleo suscrito en el ámbito nivel estatal, así como una re-

lación de ayudas ofrecidas por el gobierno de la Generalitat de Catalunya, una de las nacionalidades históricas que forman parte actualmente del Estado español.

Con ello podrá apreciarse cómo el funcionamiento de los mercados está siempre inserto en un conjunto amplio de relaciones institucionales y políticas, en las cuales las diferentes administraciones territoriales (central, regional y local) desempeñan un papel fundamental.

a. Listado de recursos en programas de la Unión Europea

La Unión Europea (UE) ha demostrado, desde hace años, una preocupación por corregir los desequilibrios ocasionados en el proceso de crecimiento económico entre las diferentes regiones de la Europa comunitaria. Para ello ha creado Fondos Estructurales, entre los cuales se encuentran el Fondo Social Europeo (FSE), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder), el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA-Orientación) y el Instrumento de Financiación de Orientación a la Pesca (IFOP).

Esta política estructural de la UE se articula en torno a cinco objetivos.

Fondos estructurales y tipos de objetivos en la Unión Europea

Objetivo 1

- Fomentar el desarrollo y el ajuste estructural de las regiones menos desarrolladas
- Meta: Facilitar el ajuste estructural de las regiones menos desarrolladas
- Fondos involucrados: Feder, FSE, FEOGA-Orientación

Objetivo 2

- Ayudar a la reconversión de regiones fronterizas o territorios gravemente afectados por el declive industrial
- Meta: Reconversión de zonas industriales en declive.
- Fondos involucrados: FSE

Objetivo 3

- Combatir el desempleo de larga duración y facilitar la inserción profesional de los jóvenes y de las personas expuestas a la marginación social
- Meta: Trabajar contra el desempleo prolongado
- Fondos involucrados: FSE

Objetivo 4

- Facilitar la adaptación de los trabajadores jóvenes a los cambios productivos
- Meta: Facilitar la inserción de los trabajadores jóvenes
- Fondos involucrados: FSE

Objetivo 5

- Fomentar el desarrollo rural
- a. Acelerar la adaptación de estructuras agrarias
- b. Facilitar el desarrollo y ajuste estructural en las zonas rurales
- Meta: Adaptación de estructuras agrarias y desarrollo de zonas rurales desfavorecidas
- Fondos involucrados: FEOGA-Orientación, FSE, Feder

Fuente: A. Calatrava (1997).

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Las acciones que puede cofinanciar son:

En zonas de objetivo 1

- Integración y articulación territorial, carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones, etc.
- Industria, artesanía y servicios a las empresas: ayudas a la industria y a la artesanía, servicios a las empresas, desarrollo local, zonas industriales y artesanales.
- Turismo: ayudas a inversiones turísticas, recursos culturales de interés turístico.
- Agricultura y desarrollo rural: mejora de las condiciones de la producción.

- Infraestructuras de soporte a las actividades económicas: agua, energía, protección y mejora del medio ambiente, investigación, desarrollo e innovación, equipamientos de formación y de sanidad.
- Valoración de recursos humanos.
- Asistencia técnica, acompañamiento, seguimiento e información.

En zonas de objetivo 2

- Creación y desarrollo de actividades productivas: ayudas a las Pyme, polígonos industriales, centros de servicios a las empresas.
- Protección y mejoramiento del medio ambiente: ayudas para la utilización de procesos no contaminantes, gestión de residuos, actuaciones favorecedoras del medio ambiente.
- Investigación y desarrollo y equipamientos de formación: construcción y equipamiento de centros educativos para técnicos de alta calificación o de investigación.
- Mejoramiento de la red de comunicaciones: carreteras, ferrocarriles, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones, etc.
- Medidas de evaluación y seguimiento.

En zonas de objetivo 5. b.

- Diversificación de la actividad económica y mejora de las infraestructuras básicas.

Fondo Social Europeo

Sus objetivos principales son favorecer el empleo y la movilidad geográfica y profesional de los trabajadores, así como su adaptación a los cambios en los sistemas de producción, facilitar la inserción profesional de los desempleados, promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, evitar la exclusión laboral de determinados colectivos de población; reforzar el potencial humano en investigación, ciencia y tecnología; y reforzar y mejorar los sistemas de enseñanza y formación mediante la formación de docentes, formadores y administrativos.

Las acciones que desarrolla son:

Acciones a favor de los jóvenes menores de 18 años

Formación en oficios que ofrecen una perspectiva de empleo real y que necesitan nuevas técnicas y la posibilidad de profundizar en los conocimientos de quien ya ha ejercido una actividad profesional, como mínimo, durante tres meses.

Acciones a favor de las personas mayores de 25 años

- Formación profesional a las personas expuestas al riesgo de desempleo de larga duración, con la intención de conseguir perspectivas de empleo reales.
- Formación para personal de Pyme, con el fin de introducir nuevas tecnologías o nuevas técnicas de gestión.
- Formación dirigida para expertos, en combinación con las autoridades locales y en el marco de un desarrollo regional, que ofrezca posibilidades de empleo.
- Contratación de personas que llevan mucho tiempo en desempleo para ocupaciones de duración indefinida o de un mínimo de seis meses si afectan a necesidades colectivas.

Acciones sin condiciones de edad

Operaciones que realizan en común dos o más Estados miembros, que forman parte de un programa integrado o que suponen la reestructuración de empresas industriales, sobre todo lo relativo a la cualificación y en un 15 por ciento, como mínimo, del personal de la empresa, durante un período de dos años. Al margen de las regiones prioritarias, se da preferencia a los casos donde la reestructuración afecta a la cualificación del 25 por ciento de las personas ocupadas y se ubican en una zona de desempleo particularmente alto.

- Formación para empleos específicos vinculados a la aplicación de nuevas tecnologías, objeto de los programas de investigación y desarrollo comunitario.
- Contratación de empleos integrados en la reorganización o redistribución del tiempo de trabajo.
- Formación a favor de las mujeres en actividades donde están poco representadas.
- Formación a favor de personas disminuidas, con la finalidad de asegurarles un puesto de trabajo.
- Formación a favor del empleo de personal formador, de asesores de orientación, de asesores de inversión, de agentes de desarrollo local.

- Integración de los trabajadores inmigrantes con la formación en la lengua del país acogedor o con la formación en la lengua materna destinada a una posible reinserción del trabajador en su país de origen.
- Formación para facilitar la adaptación de los trabajadores a los cambios industriales y a la evolución de los sistemas de producción.

Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola

Sus objetivos principales se dirigen a reforzar y reorganizar las estructuras agrarias, garantizar la reconversión de las producciones agrarias y promover actividades complementarias para los agricultores y contribuir al desarrollo social de las zonas rurales y la protección del medio ambiente.

Las acciones que apoya están orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de las zonas rurales, a través de:

- Promoción de los productos rurales.
- Desarrollo de las infraestructuras rurales y renovación de los pueblos.
- Prevención de catástrofes naturales.
- Revalorización de la masa forestal.

Instrumento Financiero de Orientación de la Pesca

Las acciones que apoya son:

- Renovación y modernización de la flota pesquera.
- Desarrollo y racionalización de la acuicultura.
- Acondicionamiento de las zonas costeras.
- Equipamientos de los puertos de pesca.
- Transformación y comercialización de los productos de la pesca y de la acuicultura.

Banco Europeo de Inversiones (BEI)

Fue creado en 1958 por el Tratado de Roma. Orienta acciones, sobre todo, a desarrollar las regiones más desfavorecidas y a apoyar los proyectos que la UE juzgue como prioritarios en todos los sectores de la economía. Concede ayudas de hasta el 50 por ciento del monto de los préstamos a largo plazo.

Programas integrados

Los programas integrados están destinados a mejorar las intervenciones estructurales, a favorecer el desarrollo de las regiones que hacen frente a la crisis de reconversión y a coordinar los programas de los diversos instrumentos financieros con finalidades estructurales, sean regionales, nacionales o comunitarias.

Las formas de integración pueden ser:

- Operaciones de desarrollo integradas.
- Programas integrados de desarrollo.
- Programas Mediterráneos Integrados (PIM).

Programas comunitarios de investigación

- Programa Esprit: programa estratégico destinado a las tecnologías de la información.
- Programa Brite: programa plurianual relacionado con la investigación tecnológica fundamental y con la aplicación de nuevas tecnologías en la industria manufacturera.
- Programa Comett: programa de intercambios de experiencias relacionada con la formación en las nuevas tecnologías.
- Programas de mejora del medio ambiente: programas experimentales destinados, en muchos casos, al mejoramiento de las condiciones medioambientales y al desarrollo de la experimentación en energías alternativas.
- Programa Drive: investiga las tecnologías de la información y las telecomunicaciones aplicadas al transporte por carretera, con la finalidad de mejorar su eficacia y su seguridad y garantizar su desarrollo.
- Programa Race: investiga las tecnologías avanzadas en el ámbito de las telecomunicaciones con la finalidad de permitir una evolución centrada en un sistema de comunicaciones integradas de amplio espectro.

b. Otras iniciativas comunitarias

La Unión Europea también dispone, desde junio de 1993, de una serie de programas comunitarios, entre los cuales existen algunos destinados a los jóvenes y al desarrollo de zonas desprotegidas.

Programa Youthstart

Este documento expresa la necesidad de dedicar más esfuerzo para conseguir que la juventud participe eficazmente en el mercado de trabajo. Se intenta garantizar a todos los jóvenes menores de 20 años el acceso a un trabajo a tiempo completo o a otra forma reconocida de formación o de educación, incluidos el aprendizaje u otras formas que combinen el trabajo con la formación.

En el marco de este Programa se subvencionan:

- Las medidas dirigidas a los jóvenes que deseen convertirse en trabajadores autónomos, el desarrollo de vínculos con jóvenes empresarios de otros Estados miembros, las agencias de comercio transnacionales y redes de “ayuda autosuficiente”.
- Los intercambios transnacionales entre agencias de desarrollo local para identificar y ampliar modelos innovadores de soporte y de desarrollo como, por ejemplo, el soporte a iniciativas de empleo local dirigidas a la integración de los jóvenes, en ámbitos como el de las artes, el patrimonio cultural, la protección del medio ambiente, la renovación urbana y el sector asistencial.
- La divulgación de la información y las acciones para aumentar la sensibilización de los problemas específicos de la integración a los cuales deben hacer frente los jóvenes y sus posibles soluciones, especialmente, entre los interlocutores sociales y los organismos interesados.
- Las actividades de información dirigidas a dar a conocer el Programa Empleo-Youthstart entre los jóvenes.
- La oferta de formación y colocación, si es necesario sobre una base transnacional, aprovechando acciones piloto anteriores, como el Programa Leonardo, y la formación de formadores y del personal responsable en materia de colocación, particularmente las personas encargadas de diseñar y ofrecer servicios en el ámbito local, con la finalidad de mejorar la integración de los jóvenes en el mercado de trabajo.

Programa Adapt

Se refiere a la necesidad de ayudar a los trabajadores amenazados por el desempleo como consecuencia de las transformaciones industriales, con el fin de facilitar la adaptación a los cambios en la organización y la estructura del empleo. Se busca el desarrollo de nuevos puestos de trabajo y nuevas actividades, con el fin de evitar el desempleo mediante el mejoramiento de las cualificaciones de los trabajadores.

En el marco del Programa Adapt se subvencionan:

- Iniciativas para un enfoque más dinámico y coordinado en el ámbito local, a fin de lograr un impacto mayor en el empleo con participación de los agentes territoriales pertinentes, incluidas las autoridades locales y regionales, los interlocutores sociales y económicos y los organismos de capacitación.
- El fomento de la cooperación y la formación en nuevos ámbitos de actividad económica para crear nuevas oportunidades de empleo.
- El soporte a iniciativas locales de empleo, concertadas por los sectores público y privado, para combinar estrategias de desarrollo económico con actividades de formación para los trabajadores afectados.
- El fomento del intercambio y la cooperación entre empresas.
- El soporte a las acciones de promoción de la cooperación regional, interregional y transnacional entre las empresas. Particularmente, la formación para la creación de servicios compartidos.
- El desarrollo de bases de datos sobre empleo y acciones destinadas a la adaptación de los trabajadores a las transformaciones, interconexión con bases de datos sobre formación continua.

Iniciativa Pyme

Se refiere a la necesidad de fomentar la integración de las Pyme en la dinámica del mercado interior, a fin de reforzar la capacidad de interacción de estas empresas con su ámbito económico y propiciar su proyección internacional.

En el marco de este programa se subvencionan las medidas destinadas a mejorar el ámbito empresarial de las Pyme con:

- El fomento de la cooperación entre las Pyme, el sector de la investigación y las administraciones públicas, con la finalidad de determinar las necesidades tecnológicas y de evaluar la capacidad y el potencial locales, organizando redes regionales de intercambio de experiencias.
- La creación y distribución de redes de equipos locales que se encargan de concientizar a las Pyme de los cambios experimentales en su ámbito correspondiente; de la realización de estudios para delimitar sus problemas y orientarlas hacia los proveedores de los servicios empresariales especializados o de las actividades de cooperación más adaptadas a sus necesidades.

Programas Leader

Se refiere a la necesidad de desarrollar la economía en las zonas rurales caracterizadas por la crisis ocupacional y de la actividad agrícola, el abandono rural por

parte de los jóvenes mejor formados y el incremento del aislamiento por la desaparición de determinados servicios personales y empresariales. Los beneficiarios de este Programa son los grupos de acción local y los agentes colectivos.

En el marco de los Programas Leader se subvenciona:

- La adquisición de capacidades como el soporte técnico en la elaboración de estrategias locales de desarrollo integrado o el soporte técnico en la constitución de cooperativas locales.
- La programación del desarrollo local como asistencia técnica a los responsables de los proyectos de desarrollo; la asistencia técnica a las Pyme y a otras actividades que ya están funcionando; ayudas para equipamiento informático y telemático para la ejecución de proyectos; creación de ventanillas únicas para orientar; aconsejar y dar apoyo a los jóvenes que deseen emprender; sensibilización de la población en la identidad y las perspectivas de su territorio y la necesidad de innovar; formación para gestores y animadores de proyectos; módulos de corta duración para el desarrollo.

Programa Horizon

Se dirige a personas con minusvalías y personas desfavorecidas (drogadictos, personas marginadas, inmigrantes, refugiados, población itinerante, personas sin hogar, presos, etc.).

En el marco de este Programa se subvenciona:

- El desarrollo, a través de la cooperación transnacional, de sistemas adecuados de formación, orientación y asesoramiento y empleo, como la creación o el desarrollo de servicios de orientación individualizados y de agencias de desarrollo local que faciliten la creación de puestos de trabajo para personas con minusvalías y grupos desfavorecidos, en especial, sectores con más potencialidades de crecimiento de empleo, la formación y la mejora de la competencia.
- Las cualificaciones de los consultores, de los agentes de desarrollo local, de los formadores, de los asistentes sociales y de los responsables del sector privado, para mejorar sus conocimientos, la sensibilización en cuestiones relativas a la integración de personas con minusvalías o desfavorecidas y los sectores donde se espera un aumento del empleo.
- El soporte a las Iniciativas Locales de Empleo, incluidas las acciones entre organismos públicos y privados en las que participen comunidades locales.

Programa Now

Esta iniciativa se dirige a la reducción del desempleo de las mujeres, a mejorar su situación como mano de obra y a la promoción de la igualdad de oportunidades ante el empleo.

En el siguiente cuadro se resumen estas iniciativas comunitarias y se citan otras, correspondientes a nuevos programas de interés.

Acuerdos de nivel estatal para la formación continua

En el ámbito del Estado español vale la pena reseñar también este tipo de acuerdos favorables a la capacitación para el empleo, mediante el cual, gobiernos, sindicatos y empresarios llegan a establecer acuerdos para facilitar los elementos necesarios de formación a aquellos colectivos con dificultades respecto a su cualificación, ya sea por no estar formados o por no disponer de una formación continuada en su puesto de trabajo.

Normalmente este tipo de acuerdos plantea los siguientes objetivos:

- El desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- El mejoramiento de la competitividad de las empresas.
- La adaptación de los recursos humanos a la innovación tecnológica.
- La potenciación del desarrollo de nuevas actividades económicas.

Las actuaciones suelen centrarse en:

- Planes de formación en las empresas para ofrecer un servicio a los trabajadores.
- Planes de creación de empleo para los trabajadores.
- Planes intersectoriales.
- Permisos individuales de formación.

La financiación del acuerdo se basa, en el caso español, en la cuota de formación profesional aportada por los trabajadores y los empresarios y el Fondo Social Europeo.

La innovación del acuerdo es que el mejoramiento de la competitividad se produce por un mejoramiento de los recursos humanos de la empresa. Con ello se subraya que la optimización de las instalaciones técnicas, o de los procesos de pro-

ducción, no son significativos si uno de los factores estratégicos no se potencia: los recursos humanos.

Una vez determinadas las necesidades de formación, hacer el plan de formación que permite solicitar recursos del Acuerdo Nacional de Formación Continuada es muy sencillo. Deben aclararse los objetivos del plan, las acciones que se pretenden conseguir, el contenido de las acciones, los colectivos afectados, el calendario de actuaciones previsto y el presupuesto.

El Acuerdo Nacional de Formación Continuada, por ejemplo, contiene cuatro modalidades de planes de formación:

- Plan de Formación de Empresa, para empresas con una plantilla superior a las 200 personas (esta condición puede ser modificada).
- Plan de Formación Agrupado, para agrupaciones de empresas que, conjuntamente, ocupen al menos a 200 personas (esta condición puede ser modificada), con la salvedad anterior, promovidas por organizaciones empresariales y/o sindicales.
- Plan de Formación Intersectorial, para acciones formativas que tengan componentes comunes en varias ramas de actividad y sea presentado por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas, a través de la comisión mixta estatal de formación continuada.
- Permisos Individuales de Formación con interrupción de la prestación laboral del beneficiario durante 150 horas de jornada, para las personas con una antigüedad laboral mínima de un año en el sector y de seis meses en la empresa que no estén incluidas en un plan de formación de empresa o en un plan de formación agrupado y se trate de acciones presenciales reconocidas con título oficial. La comisión mixta estatal financia, durante el tiempo de permiso, el salario medio convenido para la categoría o el grupo y las cotizaciones sociales.

Una vez elaborado el plan de formación, como instrumento al servicio del plan estratégico de la empresa o del sector, la solicitud de financiación con cargo a los recursos del acuerdo nacional de formación continuada depende de la modalidad escogida:

- Si se trata de un plan de empresa, la solicitud deberá presentarse conjuntamente con la documentación correspondiente, que dependerá si se trata de empresas enmarcadas en un ámbito sectorial que cuente con un convenio colectivo de carácter nacional o con un acuerdo específico o si se trata de empresas con o sin convenio colectivo propio.
- Si se trata de planes agrupados de empresas o sectores que dispongan de un convenio colectivo de carácter nacional o de un acuerdo específico, las orga-

nizaciones empresariales o sindicales presentarán la solicitud con la documentación correspondiente.

- Si se trata de planes intersectoriales, la tramitación seguirá un procedimiento específico mediante una comisión mixta estatal.

Las personas que promuevan permisos individuales de formación presentarán su solicitud, con tres meses de antelación, a la dirección de su empresa, con la finalidad de que ésta la apruebe o la rechace en un plazo de treinta días. El/la interesado/a presentará a la comisión mixta estatal su solicitud debidamente informada.

La comisión mixta estatal y la comisión paritaria sectorial correspondiente seguirán y controlarán el desarrollo de todos los planes de formación financiados por el acuerdo nacional de formación continuada.

c. Ayudas a la Comunidad Autónoma de Catalunya

Tal como se señaló anteriormente, se incluye ahora una reseña de los programas y ayudas provenientes del gobierno de la Generalitat de Catalunya.

Ayudas a inversiones de las explotaciones en planes de mejoramiento

- Beneficiarios: titulares de explotaciones agrarias.
- Cuantía/tipo de ayuda: Subvención directa hasta el 15 por ciento y bonificaciones de intereses.

Ayuda a las inversiones forestales en explotaciones agrarias

- Beneficiarios: agricultores que realicen inversiones para la repoblación forestal y el mejoramiento de las superficies silvícolas.
- Cuantía/tipo de ayuda: diferentes ayudas, según proyecto presentado.

Fomento de mejoramiento de concesiones de transformación y comercialización de productos pesqueros y agrarios

- Beneficiarios: empresas agroindustriales.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvenciones hasta el 30 por ciento de las inversiones.

Ayuda a la reconversión del sector porcino

- Beneficiarios: individuales o agrupados.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamos de hasta el 70 por ciento del presupuesto. Máximo 10 millones de pesetas.

Programas experimentales de formación a distancia

- Beneficiarios: empresas y asociaciones.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 100 por ciento de la inversión.

Programa de fomento del empleo

- Beneficiarios: ayuntamientos, consejos comarcales y entidades sin ánimo de lucro.
- Cuantía/tipo de ayuda: máximo 800 mil pesetas por contrato (aproximadamente 5 mil dólares).

Programa de formación ocupacional

- Beneficiarios: todo tipo de entidades.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 100 por ciento del costo del curso.

Programa de orientación profesional

- Beneficiarios: empresas que ofrezcan servicios de orientación que permitan conocer sus posibilidades de incorporación y promoción laboral.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 100 por ciento del presupuesto del proceso de orientación.

Fomento de la conservación de los bosques de corcho y de su producción

- Beneficiarios: propietarios de terrenos forestales de corcho.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamos de hasta el 70 por ciento del presupuesto. Subvenciones de siete puntos en los tipos de interés.

Programa de formación con el Fondo Social Europeo

- Beneficiarios: empresas, entidades e instituciones que colaboren en la promoción de cursos de formación ocupacional.
- Cuantía/tipo de ayuda: becas para alumnos.

Programa de formación de trabajadores

- Beneficiarios: proyectos de cursos de formación para la adaptación laboral de los trabajadores en las nuevas necesidades técnicas.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 100 por ciento del costo de la acción.

Ayudas a la adquisición de fincas para consolidar la base territorial de la empresa agraria

- Beneficiarios: agricultores.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamo hasta el 80 por ciento de presupuesto, máximo 30 millones de pesetas.

Ayudas a la reestructuración de cooperativas agrarias

- Beneficiarios: cooperativas y entidades asociativas agrarias.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamos hasta el 70 por ciento del presupuesto, máximo 80 millones de pesetas.

Ayudas a la promoción de productos de calidad

- Beneficiarios: empresas beneficiarias de la marca de calidad alimentaria.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamos de hasta el 70 por ciento del presupuesto, máximo 7 millones de pesetas.

Proyectos de inversión industrial

- Beneficiarios: Pyme industriales y de servicios.
- Cuantía/tipo de ayuda: financiación entre el 50 y el 70 por ciento de la inversión.

Programa de intercambios internacionales

- Beneficiarios: trabajadores residentes en Catalunya, mayores de 18 años, con conocimiento del idioma del país de acogida y experiencia profesional práctica.
- Cuantía/tipo de ayuda: ayudas para gastos de desplazamiento, alojamiento y manutención del trabajador.

Asistencia a misiones empresariales en el extranjero

- Beneficiarios: grupos de empresas.
- Cuantía/tipo de ayuda: entre el 50 y el 100 por ciento, según concepto del gasto.

Programa Conert-Catalunya

- Beneficiarios: empresas que quieran consolidar su actividad exportadora mediante el asesoramiento y la participación de un técnico promotor en comercio exterior.
- Cuantía/tipos de ayuda: hasta el 100 por ciento de los gastos de formación del promotor, máximo 1.4 millones de pesetas.

Programas de exportación

- Beneficiarios: empresas que quieran consolidar su actividad exportadora mediante la participación en un grupo exportador. Un promotor técnico en comercio y mercadeo internacional.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvenciones variables según el gasto.

Ayudas a las agrupaciones de servicios comunes

- Beneficiarios: entidades agrarias.
- Cuantía/tipo de ayuda: diferentes ayudas.

Ayudas a la primera instalación de agricultores jóvenes

- Beneficiarios: jóvenes agricultores titulares o cotitulares de la primera instalación.
- Cuantía/tipo de ayuda: bonificación de intereses hasta cinco puntos. Prima única de explotación: si es en propiedad, máximo 1.5 millones; si es familiar, un millón de pesetas; 500 mil pesetas en otros casos.

Fomento de la mejora de las condiciones de comercialización de productos agrarios y pesqueros

- Beneficiarios: empresas agroalimentarias.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 30 por ciento de la inversión.

Ayudas a proyectos de innovación tecnológica

- Beneficiarios: Pyme.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 50 por ciento del costo del proyecto, máximo 5 millones de pesetas.

Programas de química Fian

- Beneficiarios: personas físicas enmarcadas en una unidad de investigación de entes públicos o privados, sin ánimo de lucro.
- Cuantía/tipo de ayuda: créditos sin intereses, según el proyecto. Máximo, 50 por ciento del presupuesto.

Ayudas para desarrollar proyectos de I+D

- Beneficiarios: empresas en colaboración con universidades o centros públicos de investigación.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 50 por ciento del coste del proyecto, máximo 5 millones.

Becas a titulados universitarios para proyectos de investigación en Pyme

- Beneficiarios: titulados universitarios después de 1986.
- Cuantía/tipo de ayuda: beca, 80 mil pesetas/mes. La empresa debe aportar, como mínimo, 40 mil pesetas.

Fomento de la economía social. Programas de ayudas a cooperativas y sociedades anónimas laborales

- Beneficiarios: sociedades cooperativas y sociedades anónimas laborales.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta 6 puntos del tipo de interés, máximo 8 millones de pesetas por sociedad y 400 mil pesetas por socio.

Subvenciones extraordinarias a los programas de ayudas a las cooperativas y sociedades anónimas laborales

- Beneficiarios: sociedades cooperativas y sociedades anónimas laborales.
- Cuantía/tipo de ayuda: financiación de inversión en inmovilizado, para cooperativas de primer grado. Máximo 1.5 millones de pesetas.

Programas de ayudas a las cooperativas y sociedades anónimas laborales, subvenciones a los beneficiarios de zonas de regresión demográfica

- Beneficiarios: sociedades cooperativas y de trabajo asociado y sociedades anónimas laborales.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvenciones de hasta 3 millones de pesetas para beneficiarios de zonas en regresión demográfica.

Subvención para la creación o desarrollo de cooperativas de segundo grado

- Beneficiarios: sociedades cooperativas.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención de hasta el 30 por ciento de la aportación en asistencia técnica.

Subvenciones a cooperativas y sociedades anónimas laborales

- Beneficiarios: cooperativas que creen puestos de trabajo.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención de 250 mil pesetas por socio o de 500 mil pesetas si interviene el Fondo Social Europeo.

Fomento del trabajo autónomo

- Beneficiarios: desempleados con proyectos de creación de empresa.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención, hasta seis puntos del tipo de interés. Máximo 500 mil pesetas.

Financiación de inversiones para la modernización de alojamientos turísticos

- Beneficiarios: propietarios de establecimientos de alojamiento turístico.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención para el reintegramiento del crédito, vía amortización.

Planes de pesca

- Beneficiarios: empresas industriales y de servicios, entidades nacionales de servicios y organismos públicos o privados.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención de hasta el 50 por ciento de los gastos.

Subvenciones para acciones que complementen la oferta turística

- Beneficiarios: empresas en general.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención variable según el tipo de inversión.

Préstamos y avales preferentes

- Beneficiarios: Pyme del sector industrial, comercial y turístico.
- Cuantía/tipo de ayuda: préstamos a interés preferente, hasta el 70 por ciento de la inversión.

Incentivos a la inversión en el sector artesanal

- Beneficiarios: empresas artesanas que inviertan más de 25 millones de pesetas.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 20 por ciento de la inversión.

Inversiones para el reequilibrio territorial industrial

- Beneficiarios: empresas industriales que inviertan en tecnología relevante y creen empleo.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención de hasta el 7,5 por ciento del total.

Plan de ayuda a la diagnosis empresarial

- Beneficiarios: empresas industriales.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 50 por ciento del coste, máximo 2 millones.

Diagnosis de procesos productivos. Plan automatizado

- Beneficiarios: empresas industriales.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 50 por ciento del coste del estudio, máximo 200 mil pesetas.

Programa de ayuda a la implantación de módem en la empresa

- Beneficiarios: Pyme con 500 trabajadores como máximo.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 50 por ciento del precio del módem, máximo 100 mil pesetas por módem.

Laboratorios de la Red Básica de Catalunya

- Beneficiarios: empresas industriales que encarguen a los laboratorios proyectos de investigación aplicada.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 75 por ciento del coste del proyecto.

Programa industrial tecnológico medioambiental

- Beneficiarios: empresas, personas físicas e instituciones.
- Cuantía/tipo de ayuda: del 15 al 100 por ciento, según actuaciones.

Fomento de la tecnología, calidad y diseño industrial

- Beneficiarios: red de laboratorios.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 75 por ciento del coste de la inversión.

Fomento de centros y de actividades de investigación aplicada y desarrollo

- Beneficiarios: instituciones, universidades, fundaciones, consorcios y otros entes públicos sin ánimo de lucro.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención de gastos de explotación.

Subvenciones para el fomento de la capacidad tecnológica

- Beneficiarios: empresas industriales o de servicios.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvención variable según la actuación.

Medidas de adaptación a la competencia internacional

- Beneficiarios: empresas industriales, entidades y organismos públicos.
- Cuantía/tipo de ayuda: diferentes modalidades según la actuación.

Participación en programas de demostración e investigación

- Beneficiarios: entes territoriales, empresas privadas y asociaciones sin ánimo de lucro.
- Cuantía/tipo de ayuda: 50 por ciento de los honorarios de ingeniería, hasta 700 mil pesetas.

Subvenciones para la normalización lingüística de la industria

- Beneficiarios: empresas industriales.
- Cuantía/tipo de ayuda: cuantía variable según la actuación.

Calidad industrial

- Beneficiarios: instituciones sin ánimo de lucro.
- Cuantía/tipo de ayuda: subvenciones a determinar.

Modernización de alojamientos turísticos

- Beneficiarios: propietarios de establecimientos de alojamiento turístico.

- Cuantía/tipo de ayuda: subvención para el reitegro del principal.

Programa de promoción de la productividad

- Beneficiarios: empresas industriales.
- Cuantía/tipo de ayuda: financiación parcial de los gastos de actuación.

Líneas financieras para la modernización de activos fijos

- Beneficiarios: Pyme industriales y servicios de menos de 50 trabajadores.
- Cuantía/tipo de ayuda: financiación entre el 50 y el 70 por ciento de la inversión.

Programa de fomento de la seguridad industrial

- Beneficiarios: personas individuales, empresas, asociaciones, comunidades de vecinos.
- Cuantía/tipo de ayuda: hasta el 40 por ciento de la instalación.

Iniciativas Locales de Empleo

Se consideran ILE aquellos proyectos empresariales innovadores, generadores de empleo, que utilicen recursos locales ociosos e infrautilizados y que cumplan los siguientes requisitos:

- Proyectos empresariales que reúnan condiciones de viabilidad técnica, económica y financiera y que generen puestos de trabajo estables.
- Proyectos promovidos, participados o cofinanciados por corporaciones locales o comunidades autónomas (regiones, departamentos).
- Proyectos cuya plantilla, al momento de constitución de la empresa, no sea superior a 25 trabajadores.
- Proyectos que no procedan del cambio de forma jurídica de empresas pre-existentes, ni estén participadas, en más de una tercera parte de su capital, por empresas de plantilla superior a 25 trabajadores.

Para la calificación y la inscripción en el registro administrativo de una Iniciativa Local de Empleo, el promotor del proyecto deberá presentar la documentación siguiente:

- Solicitud de calificación del proyecto como Iniciativa Local de Empleo.

- Certificado de la administración pública colaboradora que acredite la participación, la cofinanciación o la promoción del proyecto.
- Memoria explicativa de la viabilidad del proyecto empresarial.

Las subvenciones y las ayudas a proyectos calificados como Iniciativas Locales de Empleo tienen por objeto promover e impulsar, mediante su financiación, aquellos proyectos empresariales que generen empleo estable. La creación de las empresas resultantes de estos proyectos debe implicar la utilización de los recursos ociosos de la localidad o comarca donde se instalen y deben suponer un esfuerzo innovador y estimulante de la actividad económica y del empleo en el territorio donde se constituyan.

Podrán ser beneficiarias de estas ayudas y subvenciones aquellas empresas que, bajo cualquier forma jurídica, se constituyan como tales en un plazo máximo de un año desde que el proyecto empresarial sea calificado como Iniciativa Local de Empleo.

Las ayudas y las subvenciones tienen por objeto financiar la contratación a través de las corporaciones locales de agentes de empleo y de desarrollo local que desarrollen, promuevan o asesoren Iniciativas Locales de Empleo; también podrán ser beneficiarias de estas ayudas y subvenciones las corporaciones locales que contraten agentes de empleo y desarrollo local.

Las subvenciones destinadas a las Iniciativas Locales de Empleo son las siguientes:

- Subvención por contratación indefinida. Cuando la puesta en funcionamiento de una empresa calificada como Iniciativa Local de Empleo comporte la creación de puestos de trabajo mediante la contratación con carácter indefinido y a jornada completa, de desempleados, tendrán el derecho de percibir, por cada trabajador contratado por tiempo indefinido, una subvención de 700 mil pesetas o la parte proporcional si el empleo fijo lo es a tiempo parcial.
- Subvenciones financieras para la reducción de los intereses de créditos para inversiones, destinados a la constitución de empresas calificadas como Iniciativas Locales de Empleo. Esta subvención será equivalente a la reducción, en seis puntos, del interés fijado por la entidad de crédito pública o privada que conceda el préstamo al solicitante y se efectuará en un solo pago. Esta subvención tendrá como límite la cuantía de 700 mil pesetas por puesto de trabajo estable creado. Los préstamos, para que sean subvencionados, deberán ser concedidos por entidades que tengan suscrito un convenio, con esta finalidad, con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Apoyo a la función gerencial para la instalación de la empresa. Para el acompañamiento en la instalación de la empresa, con la finalidad de garantizar la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo, se podrá financiar el soporte a las funciones gerenciales del promotor del proyecto empresarial con una cuantía igual al 75 por ciento del costo total sin exceder las 500 mil pesetas por proyecto calificado como Iniciativa Local de Empleo. Este apoyo podrá revestir formas de tutoría o de acompañamiento formativo.

La subvención para la contratación de agentes de empleo y de desarrollo local se destinará a financiar su contratación, a jornada completa, por las corporaciones locales, con una cuantía equivalente al 75 por ciento de los costes salariales totales incluida la cotización empresarial a la Seguridad Social por todos los conceptos hasta un límite máximo de dos millones de pesetas anuales por agente. En función de los resultados obtenidos en la creación de Iniciativas Locales de Empleo, podrá prorrogarse la contratación, a los efectos de la subvención, durante uno o dos ejercicios presupuestarios más.

Recursos endógenos

Cuando nos referimos a los recursos endógenos, pensamos en los que genera la propia comarca y región para su uso interno, los cuales son generados e invertidos en la misma zona. Existe una amplia gama de recursos endógenos:

- Económicos, el ahorro generado en la zona y que puede reinvertirse en ella.
- Infraestructuras técnicas, económicas, medioambientales, sociales, etc., las cuales incluyen polígonos industriales, recintos feriales, mercados, depuradoras de agua, etc.

Recursos ociosos, el conjunto de recursos existentes pero no utilizados

Entre ellos podemos referirnos a recursos naturales y productos que se tiran, a partir de los cuales podría generarse algún otro tipo de producto interesante (por ejemplo, la maleza resultante de la limpieza de un bosque, podría ser la base de una empresa que se dedicara a la fabricación de fibra de carbono); o de infraestructuras abandonadas (por ejemplo, las instalaciones mineras abandonadas pueden ser de interés turístico como parte del patrimonio histórico y cultural de un territorio).

Recursos infrautilizados

El conjunto de recursos que se están utilizando pero no al máximo de sus capacidades ni con la finalidad para la que fueron construidos.

Recursos exógenos

Son los que provienen del exterior de la región o zona y cuya utilización en la misma genera un valor añadido que aporta riqueza. Un ejemplo claro son las inversiones en infraestructuras hechas por los organismos o entidades oficiales en la zona, las cuales generan de manera inmediata, puestos de trabajo y también mejoran las posibilidades de la región. Una carretera que comunique una zona en regresión facilita las comunicaciones con el exterior y, en consecuencia, aumenta las posibilidades de que, en la zona, se instalen nuevas empresas o negocios.

En general los recursos exógenos son de dos tipos: económicos e infraestructuras. Los económico-financieros tienen una finalidad determinada o un sentido global. Los primeros se refieren a la construcción de un determinado inmueble o los destinados a la mejora de alguna empresa. Los que tienen un sentido global son aquellos cuya finalidad es determinada por los entes locales o regionales, por ejemplo, los fondos destinados a los Consejos Comarcales, donde la propia entidad es quien destina estos fondos, en función de sus necesidades.

La creación de infraestructuras habitualmente está potenciada por entes superiores a los locales y dentro de planes globales. De ahí que sea tan importante influir las decisiones de inversión, a fin de que éstas no respondan únicamente a la perspectiva centralista o sectorial, sino que incluyan las necesidades de los sistemas productivos locales.

Recursos para el fomento de las empresas locales

Las Mipyme necesitan recursos financieros que permitan su desarrollo. Actualmente en el caso español existen una serie de programas que dan un determinado soporte económico a estas empresas, las cuales suelen ser discriminadas por las entidades bancarias tradicionales. En tal sentido hay que citar las líneas especiales de crédito para Pyme del Instituto de Crédito Oficial, los préstamos procedentes del Banco Europeo de Inversiones o los programas ILE ya citados.

Otras formas de financiación son:

- Las empresas de capital riesgo, cuya filosofía consiste en comprar acciones o participar en el capital social de las nuevas empresas, a fin de facilitar su incorporación al mercado. Posteriormente se van retirando las acciones mientras éstas recompran el capital.
- El *factoring*, basado en la compra, por parte de los bancos o cajas de ahorros, de las facturas de las empresas hasta el límite de sus posibilidades de crédito. Esto permite actuar como una póliza de tesorería, con la diferencia de que la garantía son las facturas de la empresa con sus clientes.

- El *leasing*, que es una forma de financiación de locales de negocio, maquinaria o vehículos, que consiste en el pago de un canon a la empresa de *leasing* hasta que el activo pasa a ser propiedad de la empresa que paga el canon, según condiciones que se estipulan en el contrato de compra a través de este tipo de alquiler.

19. Cultivar el pensamiento estratégico y la planificación a mediano y corto plazo

Las organizaciones que mejor se adaptan no siempre son las mayores, sino aquellas que están mejor preparadas y equipadas para hacer frente a los factores de cambio que afectan a su entorno. Cuando una empresa o un negocio posee una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano, la fuerza competitiva acaba por cambiar las anteriores ventajas, y hace aflorar nuevas situaciones de mercado.

Una estrategia es una elección para obtener ventajas competitivas organizando los recursos disponibles de manera que se optimice su valor y se minimice la reacción del opositor. En este sentido, la estrategia debe entenderse como la búsqueda constante de un plan de negocio que desarrolla y explota aquellas ventajas competitivas de la organización, que le permiten diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la organización, con un único y claro objetivo final: adaptarse mejor a los requerimientos del mercado.

Las estrategias se formulan tanto para conseguir un objetivo como para dirigirse hacia la finalidad del proyecto o misión de la empresa. Pero en ningún caso son equivalentes con el acierto en los negocios, es decir, lo conocido por todos y que seguro no generará ventajas competitivas. El acierto en los negocios siempre tiende hacia la opción menos arriesgada, mientras la estrategia valora y utiliza el riesgo como factor de decisión. En el proceso de planificación, las estrategias se formulan después de los objetivos.

a. Criterios para definir una estrategia

Es una elección entre diversas alternativas (no es ni la más sofisticada ni la más barata). Si la elección es la única posible, estamos ante el acierto en los negocios. Si la elección es demasiado obvia, los competidores podrán predecir los movimientos. Si no existen más alternativas, habrá que recurrir a nuevas fuentes de ideas. Aunque una alternativa parezca muy heterodoxa, no debe ser excluida hasta que todo el método esté cubierto. Cada alternativa debe maximizar el resultado final.

Requiere la utilización de recursos disponibles (en consecuencia, admite que los recursos son limitados). El ataque frontal siempre es el que necesita el máximo de recursos. Un buen planteamiento estratégico no es necesario cuando esté ba-

sado en la fuerza. Hay que tener autonomía en el uso de los recursos. La utilización de los recursos externos puede limitar dicha autonomía. La utilización de los recursos ha de responder a una pauta de cómo utilizarlos.

Todas las acciones posteriores están subordinadas a la estrategia (se requiere consistencia y coherencia). Desde cualquier acción ha de ser posible encontrar la relación con la estrategia. La diferente aplicación de cada acción en el tiempo debe ser considerada en el desarrollo estratégico.

Es la menos obvia de las alternativas (sitúa a los componentes en terreno abierto). La sorpresa es un instrumento más para alcanzar el objetivo. La reacción de los competidores se hará más difícil si nuestros movimientos son inesperados.

Tiene en cuenta las primeras reacciones (esperadas o probables). El competidor acostumbra a tener la habilidad de predecir nuestros movimientos. Las acciones de nuestro competidor a menudo responden a pasos de una lógica previsible. Si el competidor es emocional se le puede dirigir hacia reacciones emocionales. Hay que reservar recursos para responder a las reacciones no deseadas.

Está diseñada para obtener una ventaja competitiva (no es una extrapolación de la historia). Se trata de obtener superioridad sobre otros competidores, obteniendo una cuota mayor de mercado. La estrategia se elabora para conseguir superar al competidor que, en sentido amplio, es aquél que trata de impedir el éxito.

b. Reglas de la estrategia

Mirar hacia delante y pensar hacia atrás. Pensar en el objetivo a lograr y en las decisiones que se tomarán para conseguirlo y seguir el mejor de los caminos posibles.

Si se tiene una estrategia dominante, debe utilizarse. Si tenemos una estrategia dominante no debemos preguntarnos qué hará nuestro contrincante. El problema que se plantea es saber si la estrategia es dominante o no.

Ignorar cualquier estrategia dominada y seguir ignorándolas a medida que vayan apareciendo. Sólo tenemos que preocuparnos por las estrategias dominantes, no por las dominadas, siempre que la nuestra sea dominante.

Una vez agotadas todas las vías sencillas de buscar estrategias dominantes o de excluir estrategias dominadas, el paso siguiente consistirá en buscar el equilibrio del juego. Básicamente, se trata de eliminar el pensamiento circular que nos lleva, siempre, al mismo punto de partida. El equilibrio surge en los juegos de suma cero, donde los participantes están en estricta oposición. Existe una razón práctica importante en esta regla: si no podemos establecer una estrategia dominante, tenemos que buscar una con la cual no perdamos.

Técnicas para facilitar la formulación estratégica

Lo primero que hay que aclarar es que la planificación es una técnica que nos permite, a partir del análisis de la situación actual, concebir un futuro deseado y poner los medios necesarios para lograrlo. Partimos de un principio fundamental: si no hacemos nada, seguro que llegaremos a algún sitio, pero no sabemos dónde y quizás no lo deseamos. Imaginemos, por un momento, qué puede pasar si la red de alcantarillado de una ciudad no se realiza según un plan previsto que tenga en cuenta el desarrollo de la ciudad. Posiblemente, todos construiríamos nuestras alcantarillas para que los residuos que generamos saliesen de nuestra casa. El caos estaría garantizado, sin duda alguna.

“La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para conseguirlo” (Ansoff, 1976).

Saber cuál es el futuro deseado quiere decir que, previamente, habremos realizado un recorrido por todos los futuros deseables o posibles. Un plan de actuación debe reflejar, en primer lugar, una voluntad de actuar con el objetivo de modificar el curso de los acontecimientos en provecho de una situación cualquiera. En otras palabras, se trata de saber aprovechar, en beneficio propio, lo que es inevitable.

“La planificación estratégica está formada por un conjunto de actividades destinadas a reducir el coste de las decisiones, a mediano y largo plazo, mediante el análisis de los objetivos, su situación actual y la situación y tendencias del entorno, la aplicación de las reglas y procesos de formalización de la información disponible, y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas” (Drudis, 1992).

El modelo nos permite identificar los elementos, las funciones, los métodos fundamentales, y los procesos de la planificación estratégica, a fin de:

- Explicar los objetivos deseados con un grado suficiente de precisión para que puedan ser evaluados y, en su caso, corregidos.
- Analizar la situación actual para poder hacernos una idea de los recursos disponibles y de las características del ámbito político, económico, sociológico y tecnológico (¿dónde estamos y con qué contamos?).
- Diseñar el marco de actuación donde se producirá la transformación actual en la proyectada.
- Evaluar y seleccionar las posibles líneas de actuación para implementar el cambio, asignando funciones, recursos y prioridades a cada acción concreta.

- Evaluar los resultados y corregir las desviaciones, introduciendo nuevas acciones si fuera necesario.

Los beneficios de realizar un proceso de planificación estratégica son varios:

- Permite la identificación de los puntos débiles y fuertes de una ciudad, ámbito local o región.
- Fomenta las relaciones y la cooperación entre el sector público y el privado, partiendo de la base de un mejor conocimiento de ambos.
- Separa los hechos reales de la ficción, y destruye mitos derivados de los malentendidos entre las diferentes comunidades y los sectores de actividad.
- Sirve para situar los problemas locales en su verdadera dimensión, tanto dentro del propio concepto de lo que es local, como en una verdadera perspectiva comarcal y regional.
- Facilita la objetividad de la visión de los puntos fuertes y débiles, ofreciendo su perspectiva real.
- Enfoca la energía y los recursos disponibles en los aspectos prioritarios, concentrándolos en acciones clave para conseguir los objetivos marcados.
- El proceso de elaboración de un plan proporciona una visión igual que todos. La participación y la implicación son necesarias para que un plan tenga éxito.
- Ayuda a crear ventajas competitivas que son productos estrella para vender la imagen del pueblo, ciudad, comarca, o región.

El plan está enfocado hacia la acción. El objetivo final es definir un conjunto de acciones que permitan un mejor desarrollo económico local. La interrelación entre los diferentes actores hacia la acción hace que se produzcan hechos que, de otra manera, no se habrían producido. Pero la planificación estratégica corre el riesgo de estrellarse contra algunos escollos, cuando no se elabora de manera correcta (podríamos decir que son las quiebras, las pérdidas):

- Los planes, a largo plazo, son, a veces, demasiado imprecisos (a largo plazo, la planificación ha de ser coherente con el plan, pero las modificaciones que producen las acciones realizadas deben reflejarse en el plan).
- La burocracia puede ser un elemento que haga de la planificación un instrumento técnico largo, complicado y decepcionante.
- Los equipos funcionales encargados de dirigir el plan pueden convertirlo en una finalidad, anquilosándolo y haciéndole perder oportunidades.

c. Fases en el proceso de planificación estratégica

Hemos dividido el proceso de planificación en cinco fases, las cuales contienen un orden cronológico importante que, si no se respeta, puede comportar consecuencias posteriores graves.

Fase previa: Animar la elaboración de un plan estratégico

Generalmente, la idea de desarrollar un plan estratégico no nace de inmediato, sino que es la consecuencia de una determinada situación en que se encuentra la zona: incremento del desempleo, estancamiento económico, deseo de mejorar la calidad de vida de los habitantes, pérdida de influencia económica y social que se desea recuperar, etc. La elaboración de un plan requiere el consenso de todos los agentes sociales para realizarlo.

Fase Primera: Identificar la situación actual

Una vez se ha decidido en el ámbito político la necesidad de realizar un plan, sea cual sea el motivo, entramos en la primera fase del mismo, que es la identificación de la situación actual. Esta fase consta de dos subfases: la organización y el estudio del entorno.

En esta fase se desarrolla la organización del proyecto y en ella:

- Se fijan los objetivos generales con una descripción específica de lo que se espera conseguir con el plan. Es necesario disponer de un conjunto de expectativas realista y suficientemente específico sobre lo que se desea cumplir con el plan, de manera que no se presente como la panacea de todos los problemas.
- Se informa a los participantes clave, tarea difícil a veces, pero necesaria. Hay que llegar a las personas involucradas directa o indirectamente, para hacerles saber que el proceso está en marcha.
- Se define la estructura de la organización, a fin de saber principalmente quién o qué personas tomarán las decisiones finales.
- Se constituye el equipo de planificación, es decir, el equipo humano que desarrollará el plan.
- Se identifican las necesidades de información, esto es, a quién hay que informar de lo que se está haciendo, qué y cuándo.
- Se desarrolla un plan de trabajo o calendario del proyecto.

En esta fase también se realiza el análisis del ámbito actual. Se deben estudiar las tendencias actuales en el ámbito demográfico, económico, fiscal, etc.; análisis

del ámbito competitivo; análisis comparativo de recursos; responsabilidades y presiones sociales: condiciones sociopolíticas y valores y relación de fuerzas; emergencia de coaliciones dominantes. Este estudio nos permitirá definir cuáles son los segmentos estratégicos, con identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Fase Segunda: Análisis interno y externo

- Análisis interno. El análisis interno nos permitirá identificar cuál es el mercado, la competencia y los puntos de referencia, definiendo los sectores en crecimiento o en regresión, las empresas tecnológicas, etc.
- Análisis externo. El objetivo del análisis externo es la realización de una proyección que permita identificar las oportunidades y las amenazas externas, para tener un punto de vista común del futuro.

Fase Tercera: Desarrollo de la estrategia

Se trata de definir cómo aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, mantener los puntos fuertes, y mejorar los puntos débiles. En esta fase se realiza un análisis de los factores que determinan la competitividad, lo cual permitirá precisar líneas de actuación definidas en planes operativos, a medio y corto plazo.

Los planes operativos a medio plazo tienen una intención voluntariosa; el alcance en el tiempo debe ser el más corto posible, compatible con los plazos de realización de las decisiones más importantes. Se trata de una programación para la acción, con especificación de objetivos, preparación de decisiones basadas en elecciones estratégicas y compatibles; definiendo los programas generales y los programas de operaciones.

A menudo, los programas generales son más bien funcionales, abarcan todos los aspectos del desarrollo económico y los presupuestos son de carácter general y macro. Por su parte, los programas operativos son programas orientados a lograr ciertos fines y no para funciones; son selectivos: abarcan puntos clave de la aplicación del plan a mediano plazo; siendo su alcance variable según cada operación; y necesitan, a veces, una estructura temporal.

Los planes operativos a corto plazo suelen ser de un año, como máximo dos; constan de los programas de operaciones que están dentro del período y afectan a estructuras temporales: detallan objetivos operacionales (aplicación de las evoluciones reflejadas en el plan, a mediano plazo, para cada responsable); contienen los objetivos-riesgo y planes de acción para el cambio (mejora del rendimiento de cada responsable); así como los objetivos-norma (estándar de rendimiento por órganos de estructura); y las síntesis presupuestarias (control de gestión).

Fase Cuarta: Desarrollo e implantación del Plan

El desarrollo incluye la documentación y la difusión del plan; mientras que la implantación es la puesta en funcionamiento de los planes operativos definiendo quién, cómo, cuando y a qué coste tendrá lugar.

d. La técnica DAFO

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) resulta de la combinación de los aspectos positivos y negativos (fortalezas y debilidades) del entorno presente, con los riesgos y las posibilidades (amenazas y oportunidades) que el ámbito futuro plantee. Es una técnica pensada inicialmente para el diagnóstico, pero que también sirve y se utiliza en la formulación de estrategias.

Características

Es una matriz analítica que trata de sintetizar los aspectos favorables con los desfavorables. Como en cualquier análisis matricial, presenta las siguientes características:

- Relativa: el diagnóstico lo realiza un grupo de personas y sobre los elementos que se han considerado claves.
- Iniciativa: no aporta criterios de decisión, sino que facilita información para elaborar estrategias que tienen que inventariarse, jerarquizarse y seleccionarse posteriormente, mediante criterios de decisión complementarios.
- Temporal: el diagnóstico se refiere a un momento concreto.
- Parcial: es una visión particular de los aspectos más relevantes, según la cultura de las personas que hacen el diagnóstico.
- Subjetiva: la evaluación de un factor se realiza en relación con otros factores. Esta puede dar lugar a subjetividades en el diagnóstico y puede ser criticada por aquellos que se vean reflejados en posiciones débiles o desfavorables.
- Cualitativo: la mayoría de las valoraciones no son cuantitativas, por la dificultad intrínseca de su valoración objetiva o por la falta de información. La información completa no existe.

e. Fases para elaborar una matriz DAFO

Hacer el plan

La primera tarea que tenemos que plantearnos es reflexionar sobre qué queremos hacer, cómo lo haremos, con cuántas personas, en cuánto tiempo, etc. En definitiva, realizar una adecuada planificación, la cual nos evitará caer en la “pará-

lisis del análisis”, que es cuando nos encontramos con tanta cantidad de información que no sabemos qué hacer con ella.

Escoger a los miembros del grupo

El equipo de trabajo debe tener personas con diferentes responsabilidades y conocimientos. Debe admitir la participación del mayor número posible de personas, sin que se convierta en reuniones inoperantes. El incremento de participantes que después tendrán que aplicar las estrategias que surjan, ofrecerá verosimilitud a las conclusiones y, posteriormente, serán más fácilmente asumibles.

Deben estar representados los elementos más significativos de las diferentes áreas de trabajo. Las personas que participen deben caracterizarse por tener una cierta facilidad para analizar, sintetizar y generar ideas.

Buscar datos

La estructuración de la búsqueda de información será un elemento clave para conseguir elaborar una matriz DAFO con garantías. Generalmente, la información específica es difícil de conseguir, la información general es abundante, pero, con frecuencia, no sirve para el objetivo de este tipo de matrices.

Matriz DAFO en la fase de diagnóstico

Se elabora un listado de los aspectos más relevantes de los diferentes aspectos de un ámbito, calificándolos como debilidades y amenazas del presente, y fortalezas y oportunidades del futuro. En la elaboración de las listas es conveniente que participen diferentes personas con formaciones y experiencias profesionales diversas. El análisis del ámbito puede generar un volumen tan considerable de información, tanto cualitativa como cuantitativa, que la selección de los puntos fuertes y débiles ha de hacerse a través de una síntesis, o bien, jerarquizando y priorizando los temas estudiados.

Los criterios de jerarquización de los puntos débiles y fuertes se basan en su evolución en una escala de peor a mejor, que puede ser cuantitativa o cualitativa. Generalmente, la valoración se realiza de forma cualitativa. Los criterios de jerarquización de oportunidades y amenazas son:

- Su proximidad en el tiempo. La valoración puede ser cualitativa o cuantitativa. Los extremos de la valoración van de muy próximo a muy lejano.
- La probabilidad de realización del suceso. Valoración cualitativa o cuantitativa. Los extremos van de muy probable a poco probable.
- Gravedad/ventaja de la amenaza o de la oportunidad. Valoración cuantitativa o cualitativa. Los extremos van de muy grave a poco grave.

Los extremos de la jerarquización serían una amenaza de proximidad inmediata, muy probable que suceda y de efectos muy graves en nuestro ámbito. En el aspecto más positivo existirían las amenazas remotas, poco probables y poco graves.

Esta jerarquización se traduciría en una matriz de doble entrada:

ASPECTO	NEGATIVO	POSITIVO
TIEMPO		
Presente	Debilidad	Fortaleza
Futuro	Amenaza	Oportunidad

La matriz DAFO en la formulación de estrategias

La matriz DAFO es útil para definir estrategias si se combinan los conceptos de oportunidad y de amenaza con los de fortaleza y debilidad. La matriz quedaría así:

	Debilidad	Fortaleza	
Amenaza	Estrategia de supervivencia	Estrategia defensiva	Externa y Futuro
Oportunidad	Estrategia adaptativa	Estrategia ofensiva	
Interno y presente			

- Estrategias de supervivencia: son aquellas a las que las organizaciones deben hacer frente para corregir un punto débil del presente y una amenaza que se dará en el futuro.
- Estrategias adaptativas: son el resultado de combinar una oportunidad del futuro con una debilidad del presente.

- Estrategias defensivas: son el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.
- Estrategias ofensivas: resultan de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

Problemas implícitos en su utilización

Es una síntesis de la situación actual interna y externa, presente y futura. Sólo recoge los aspectos que hemos considerado claves. Si definimos un ámbito con cinco puntos débiles, cinco amenazas, cinco puntos fuertes y cinco oportunidades, la matriz DAFO convencional tiene cien acciones estratégicas que deben valorarse y sintetizarse. La complejidad está servida. No es un modelo que aporte una única solución, sino un conjunto de soluciones que deben valorarse de manera empírica.

20. Aplicar técnicas para la evaluación de resultados y la elaboración de informes

Actualmente la evaluación de los proyectos tiene un papel importante entre las personas relacionadas con la planificación y los responsables de decidir la asignación de recursos. El ADL debe evaluar los proyectos en los que interviene con criterios globales y no sólo económicos.

Antes de examinar algunos de los aspectos de la evaluación de los resultados se deben plantear los puntos siguientes:

- Los parámetros y el contenido de cualquier evaluación sobre estrategias y proyectos deben estar necesariamente conectados con su concepción operativa.
- La evaluación debe tener aspectos cuantitativos y cualitativos relacionados con la propia dinámica de los proyectos.
- La evaluación debe realizarse sobre los objetivos propuestos y los resultados concretos conseguidos.

Evaluación de proyectos

Se deben diferenciar los resultados cuantitativos de los cualitativos: los primeros pueden ser analizados estadísticamente y los segundos son menos evidentes y sus repercusiones deben valorarse a largo plazo, por lo cual, su evaluación requiere un seguimiento posterior que relacione los objetivos y resultados.

La evaluación cualitativa se caracteriza por los rasgos siguientes:

- Es difícilmente manipulable por el evaluador.

- La evaluación cualitativa difícilmente es estadística, ya que evoluciona en función de los diferentes efectos de los programas.
- Es una evaluación de carácter global, ya que los ejercicios evaluadores interpretan el programa como un todo que puede comprenderse o analizarse desde diferentes perspectivas.
- Se utiliza el análisis inductivo (el evaluador intenta comprender el resultado de un proyecto de desarrollo sin imponer expectativas predeterminadas).

La evaluación cualitativa supone un contacto estrecho y continuo de los participantes del programa con su ámbito local. Se fundamenta en el supuesto de que los proyectos son dinámicos y evolucionan siguiendo una dirección predeterminada.

Los indicadores de la evaluación

Un indicador es el medio a partir del cual puede comprenderse el resultado de un proyecto. De una forma u otra puede ser cuantificado o explicado. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Indicadores cuantitativos son, por ejemplo:

- Los económicos (beneficios económicos, incremento de la renta, índice de precios al consumo, nivel de desempleo, etc.).
- Los organizativos (gremios empresariales y/o asociaciones de trabajadores, porcentaje de agricultores adultos, porcentaje de mujeres, etc.).
- Los de participación en las actividades del proyecto (número de entidades participantes, etc.).
- Ritmo de desarrollo (cargas de trabajo, PERT de actividades, etc.).

Indicadores cualitativos son, por ejemplo:

- El desarrollo de la organización (líderes, formalización de la estructura de grupo, etc.).
- El comportamiento del grupo (participación en las discusiones, cambios de actitud, etc.).
- La autosuficiencia del grupo (formalización de una identidad independiente del grupo, conocimiento y comprensión, por parte de sus miembros, de los programas y las políticas públicas, etc.).

Instrumentos para la recolección de información

Una vez definidos los indicadores, se debe plantear cómo se recoge la información suficiente para poder evaluar.

En primer lugar, hay que definir la información necesaria para poder realizar la evaluación, tanto cuantitativa como cualitativa. En segundo lugar, hay que coordinar la información en un equipo evaluador que la estandarice. En tercer lugar, hay que definir el intervalo a evaluar, ya que no nos podemos pasar la vida evaluando los resultados de un programa. Y en cuarto lugar, hay que definir lo que queremos evaluar, separando claramente las variables cualitativas de las cuantitativas y estableciendo un método de análisis.

Las formas de recoger información pueden ser:

- El cuestionario (variables cuantitativas y cualitativas).
- Los registros e informes (principalmente, variables cuantitativas).
- Las discusiones en grupo (variables cualitativas).
- Los informantes clave (variables cuantitativas y cualitativas).
- Los talleres de trabajo en campo (principalmente variables cualitativas).

Valoración de lo que es realmente importante

La necesidad de conseguir una mayor flexibilidad para hacer frente a un ámbito cada vez más complejo exige, de nuestra parte, la capacidad de hacer los sistemas cada vez más sencillos. A veces medimos mal los costos porque partimos de premisas elaboradas hace ya décadas para hacer frente a problemas muy diferentes de los actuales. Además, en la mayoría de nuestros sistemas de evaluación y de cálculo podemos constatar la frecuente ausencia de las principales fuentes de promoción de beneficios a largo plazo, como son, la calidad, el servicio y la flexibilidad.

Según afirma Richard Schonberger en su libro *La producción de clase mundial*, una de las principales características con que puede reconocerse una operación dinámica, en la que se hacen bien las cosas, es la utilización de medios sencillos y cotidianos: gráficos en las paredes de análisis y de valoración de las razones de los retrasos, actualizados cada hora con un lápiz o un rotulador; provisión de espacio físico suficiente para que los equipos puedan reunirse en primera línea, dotados de pizarras donde puedan exponerse análisis sencillos y adecuados a la naturaleza del proceso en curso.

Las variables esenciales son:

- Simplicidad de presentación.
- Visibilidad de las valoraciones.
- Participación de todos en la recolección de datos y en las valoraciones.
- Valoración sencilla y clara de lo que realmente es importante.
- Creación de un estado de ánimo caracterizado por la mejora constante.

En definitiva se trata de resumir lo que es importante en un par de variables que capten la esencia de la situación estratégica de la empresa. Se necesitan personas con capacidad para dar respuestas muy rápidas a las preguntas sobre la marcha de las organizaciones y estas respuestas sólo pueden darlas quienes tienen, en cualquier momento, la noción y el conocimiento de cómo van las cosas.

Nuestra fijación en las medidas financieras nos lleva a subestimar o a ignorar medidas no financieras menos tangibles: la calidad del producto o del servicio, la satisfacción del cliente, los plazos de entrega, la flexibilidad de la organización, el tiempo necesario para sacar un nuevo producto, la acumulación de formación y aptitud profesional añadida efectuada por los trabajadores en la empresa, etc. Y ocurre que estas magnitudes menos tangibles son las que realmente producen el éxito de la empresa, a mediano y a largo plazo.

Técnicas de presentación de informes

Los informes son una parte esencial del trabajo. Si se perfecciona la técnica de redactar informes, mejorará el rendimiento.

Un informe tiene cuatro finalidades:

- Pasar cuentas de forma permanente, global y coherente de una investigación o estudio.
- Aportar la información necesaria para la toma de decisiones.
- La forma y calidad del informe son indicios de la calidad del trabajo realizado que se analiza.
- Permite juzgar al autor del informe por la calidad de su trabajo escrito.

El informe expone, de manera clara y con un orden lógico, los pasos que se han hecho para realizar el trabajo, lo cual contribuye a asegurar que estos pasos se hagan realmente. Es importante planificar la elaboración del informe para evitar cualquier contratiempo. De esta manera se dispone de una lista con todo lo que

debe incluirse, sobre cómo y cuándo se recoge la información. El informe viene a ser una maqueta de todo el trabajo.

En un informe se transfiere una idea, mediante la palabra escrita, de nuestra mente a la mente de otra persona. La idea debe ser concebida con claridad, enviada, recibida y entendida. Si la idea no llega a ser entendida, el mensaje no tiene ningún valor. El lector podría no actuar, hacerlo de forma equivocada o interpretar de manera incorrecta lo que queremos decir y tomar una decisión equivocada.

Los objetivos de un informe son proporcionar información objetiva de la forma más clara y breve posible, presentar por escrito la conclusión de un trabajo y aportar la información necesaria para la toma de decisiones.

Etapas en la preparación de un informe

- ¿Qué quiere saber la persona a la cual se dirige el informe? (Proyecto).
- Formato contenido. “Esquema de informe”; lista de elementos; lista de títulos de información necesarios.
- Información publicada y no publicada. (Investigación de escritorio).

Estructura del informe

En general, un informe consta de tres partes:

- Introducción y resumen, donde se explica la finalidad del informe, se describen los métodos utilizados en la investigación y se exponen las principales conclusiones y recomendaciones.
- Cuerpo principal, que consta de una serie de secciones en un orden lógico (tema por tema) dispuestas de manera que, en primer lugar, se presenten las cosas averiguadas o las pruebas, después su análisis y finalmente las conclusiones obtenidas.
- Apéndice, donde se incluyen notas, tablas, cálculos, referencias, etc., relacionadas con el razonamiento principal que suelen ser demasiado largos o demasiado técnicos para su inclusión en el cuerpo principal del informe.

Además de estas tres partes el informe tendrá una portada y una página con el índice del contenido. Estas partes son importantes, ya que si el título resulta equívoco o no hay índice, puede ser que no lo lean las personas a las cuales va dirigido.

La portada es la primera página después de la cubierta. El título debe dar una indicación clara del tema con el menor número de palabras; también debe indicar

la naturaleza del informe: si es un borrador, un informe provisional o un informe final. Se debe anotar el nombre del autor o de la sección responsable de la elaboración del informe, la fecha de creación, el número de referencia y cualquier advertencia sobre su carácter: si es confidencial o no, etc.

En el índice de contenido se deben enumerar los capítulos y las secciones con los números de página correspondientes, a fin de hacer evidente la estructura del informe.

La primera sección o capítulo a menudo incluye un resumen. Es necesario distinguir entre el resumen del primer capítulo del informe, el informe resumido y la sinopsis o extracto de un informe.

El primer párrafo del primer capítulo del informe debe referirse a los solicitantes y a la finalidad del estudio: quién lo solicitó, a quién lo solicitó y para qué. Después de este párrafo introductorio deben hacerse cuatro secciones independientes, cada una con su propio subtítulo, donde se señalen los objetivos, metodología, conclusiones y recomendaciones.

El cuerpo principal del informe se subdivide según el tema. Una investigación puede dividirse de la forma más natural, de manera que cada capítulo trate un solo tema.

No existen normas exactas sobre la longitud de los capítulos y/o secciones. Para favorecer la comprensión y la estética es mejor que los capítulos tengan todos más o menos la misma longitud. Los capítulos más largos pueden dividirse en secciones o hacerse más cortos dejando algunos detalles para el apéndice.

Es también importante que los títulos sean informativos y que no falten en ningún aspecto clave del texto ni falten tampoco referencias en el índice para llamar la atención sobre éstos.

Existen diversos tipos de información que no han de formar parte del cuerpo principal del informe, sino que se han de dejar para el apéndice. En general las tablas de cifras largas y complicadas, las comprobaciones matemáticas, los fragmentos largos de otros informes, las bibliografías, etc., deben excluirse del texto, pero se incluirán al final del informe para los lectores que quieran comprobar los detalles.

Deben evitarse las notas a pie de página porque distraen la atención. Un informe debe ser tan corto como sea posible, siempre que trate suficientemente el tema, por lo que pueden necesitarse cinco páginas o cincuenta, pero a nadie le interesa abrirse paso a través de cincuenta páginas cuando sólo hay cinco páginas de información necesaria.

Ayudas para redactar el informe

Uso de palabras sencillas. Es preferible usar palabras sencillas cuando se redacte el informe, de manera que se asegure la comprensión de quien lo lee. Con palabras complicadas se distorsiona el mensaje, se pierde tiempo y se pone en peligro la imagen de quien lo escribe.

Ajustarse a los hechos. Los lectores se forman una opinión de la persona que ha escrito el informe por lo que leen entre líneas. Aunque el redactor sea veraz, la mala elección de las palabras puede dar la sensación de falsedad, cosa que puede pasar si se utilizan expresiones que dan por hecho un acontecimiento posible y demasiados adjetivos y adverbios, así como superlativos y palabras que indiquen sorpresa por el comportamiento de otros.

Buscar la brevedad. Se debe buscar la manera de expresarse con claridad, con pocas palabras, evitando las repeticiones, las alusiones a hechos evidentes y las redundancias.

Construcción de frases. Las frases deben escogerse teniendo en cuenta la claridad y el establecimiento de buenas relaciones entre emisor y receptor.

Hacer una presentación efectiva del informe

Para realizar una presentación eficaz del informe, resulta útil utilizar un método y unas normas. A continuación citamos los puntos clave a tener en cuenta para preparar y desarrollar la presentación. Cualquier reunión debe satisfacer los siguientes requisitos:

- Buenas razones para convocarla.
- Participantes adecuados.
- Una buena sala.
- Buen material.
- Buenos medios audiovisuales.
- Buena interacción.

En definitiva, se trata de obtener beneficios para ambos, el presentador y los oyentes.

Las fases que tiene que tener en cuenta una presentación eficaz son:

- Determinar el objetivo.

- Determinar los destinatarios y obtener información sobre ellos.
- Desarrollar el contenido de la presentación.
- Preparar la infraestructura y utilizar soporte audiovisual.
- Dominar las técnicas de presentación oral.
- Evaluar la presentación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acebillo, Pedro (1989), "El puesto de trabajo: la escuela oculta", en *Imaginem* 3. Barcelona.
- Acebillo, Pedro (1991), "Informarse es emplearse", en *Imaginem* 7. Barcelona.
- Acebillo, Pedro (1992a), *La planificación de la formación ocupacional. La formación ocupacional, realidad y perspectivas*. Madrid: Editorial Diagrama.
- Acebillo, Pedro (1992b), "Defienda su empresa asociándola", en *Imaginem*. Barcelona.
- Acebillo, Pedro; Rojo, Maravillas (1990), "La ocupabilidad, otra manera de leer el desempleo registrado", *Revista de Economía* 4. Madrid.
- Alvira Martin, Francisco (1991), "Metodología de la evaluación de programas", en *Cuadernos Metodológicos del CIS* 2. Madrid.
- Amat, O. (1983), "Programa de formación para cubrir las necesidades de unas empresas específicas: las cooperativas", en *Alta Dirección* 107. Barcelona.
- Ansoff, H.I. (1976), *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.
- Arce Fernández, R. y F. Faria Rivera (1987), *Selección de personal: lecturas seleccionadas*. Santiago de Compostela: Ed. Autor-Editor.
- Bañegil, Tomás M. (1993), *El sistema just in time y la flexibilidad de la producción*. Barcelona: Ed. Pirámide.
- Beascochea, J.M. (1990), "Planteamientos básicos e instrumentales de gestión empresarial. Revisión (Dos partes)", en *Alta Dirección* 151-152. Barcelona.
- Beckhard, R. y W. Pritchard (1993), *Estrategia para el cambio. La gestión en la organización empresarial*. Barcelona: Ed. Parramón.
- Bennet, Steven (1990), *Triunfe como nuevo empresario*. Barcelona: Ed. Civilización.
- Benuto Alas, Cecilio (1990), *Cómo ser elegido en un selección de personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1989), *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto-AEDIPE.

- Borisoff, Víctor (1991), *Gestión de conflictos*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Boston Consulting Group (1988), *Los mecanismos fundamentales de la competitividad*. Barcelona: Ed. EADA.
- Boterf, Guy le; J.M. Pecheenart y P. Durand (1991), *Cómo invertir en la formación*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Buckle, Caple (1991), *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Burak, Elmer H. (1990), *Planificación y estrategias creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Cacwell, Charles M. (1991), *Inducción del nuevo empleado*. México: Ed. Trillas.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid (1985), *Guía para la creación de empresas y apertura de establecimientos*. Madrid.
- Cardona Herrero, Sergio (1991), *Entrevistas de selección de personal*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Castillo, A.M. y otros (1992), *Prácticas de gestión de empresas*. Barcelona: Ed. Pirámide.
- Cobalchini Conti, E. y A. Marin Hill (1991), *El curriculum vitae: cómo redactar un curriculum vitae eficaz*. Barcelona: Ed. De Vecchi.
- Cohen, William A. (1990), *El plan de marketing: procedimientos y formularios*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Comunidades Europeas (1990), *Creación de empresas en la Europa de los Doce: programas de apoyo*. Bruselas.
- Comunidades Europeas (1991), *Tesaurus europeo de la educación*. Luxemburgo.
- Comunidades Europeas (1991), *La Europa de las tecnologías de la información y de la comunicación*. Luxemburgo.
- Comunidades Europeas (1993), *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el Siglo XXI*. Luxemburg: Ed. Comisión de las Comunidades Europeas.
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (1992), *La formación profesional en en nuevo contexto europeo*. Madrid.

- Consejo Superior de Cámaras Oficiales de España (1989), *Guía para la creación de empresas*. Madrid: Ed. Cámara de Comercio e Industria de Madrid.
- Córdoba, J.L. y J.M. Torres (1990), *Técnicas de marketing*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Chase, H. Charles (1993), "Planificación estratégica: una clave para incrementar la rentabilidad empresarial" en *Alta Dirección* 111. Barcelona.
- Chauchard, Jean Louis (1993), *Cómo diseñar un plan de formación*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Droin, René (1993), *La calidad con la sonrisa*. Bilbao: Ed. Deusto-Expansión.
- Drucker, Peter F. (1981), *La gerencia en tiempos difíciles*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- Drucker, Peter (1986), *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Ed. Edhasa.
- Drucker, Peter F. (1993a), *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Ed. Apóstrofe.
- Drucker, Peter F. (1993b), *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Barcelona, Ed. Parramón.
- Drudis, Antonio (1992), *Planificación, organización y gestión de proyectos*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, S.A.
- Félix, José (1994), *Introducción a las redes locales*. Barcelona: Ed. Anaya Multimedia.
- Fernández de Castro, J. y M. Oliva (1990), *La creación de empresas: coste y problemática*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Fernández de Castro, Ignacio (1990), "Los difíciles itinerarios postescolares", en *Revista de Educación* 299, 53-65.
- Flipo, Jean Paul (1989), *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona: Ed. EADA-Gestión.
- Freije, A. (1991), *Estrategia y políticas de empresa*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Fuente Gómez, Carlos de la (1989), *Guía de mi primer empleo*. Barcelona: Ed. Círculo de Lectores.
- García Echevarría, S. (1990), "Diseño y organización de la formación profesional como convergencia entre empresa y sistema educativo: propuesta de una organización eficiente", en *Alta Dirección* 152. Barcelona.

- Gaudemar, Jean Paul (1991), *Formation et développement régional en Europe*. Paris: Ed. La Documentation Française.
- Gelpi, Ettore (1992), *Formación ocupacional y políticas de empleo. La formación ocupacional, realidad y perspectivas*. Madrid: Ed. Diagrama.
- Gil, María de los Angeles (1991), *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid.
- Gladstone, A. y M. Ozaky (1994), *Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación*. Madrid: Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Godet, M. (1991), *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: S.G. Editores.
- Godet, M. (1993), *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: S.G., Editores.
- Gómez, Fernando (1990), *Métodos cuantitativos de gestión*. Madrid: Ed. Ibérico Europea.
- Greenbau, T. L. (1991), *Manual del consultor*. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- Greffe, M. Xavier (1990), *Nouvelles demandes-nouveaux services*. Paris: Ed. Documentation Française.
- Gronross, Christian (1994), *Marketing de gestión y de servicios*. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- Grupo Descartes (1993), *El modo proyecto: cómo tomar decisiones estratégicas mediante la informática*. Barcelona: Ed. Boixareu.
- Hermel, Philippe (1990), *La gestión participativa*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Herrero, Rosario y Flores Fallardo (1988), "Aproximación a las fuentes de información de la economía industrial española", en *Economía Industrial* 160, 123-137.
- Instituto Andaluz de la Mujer (1993), *Guía de autoempleo en turismo rural*. Sevilla.
- Instituto de Formación y Estudios Sociales (1989), *Guía del autoempleo*. Madrid.
- Inem Barcelona (1989), *Mujer y mercado laboral. Un análisis específico de la situación de la mujer*. Temas monográficos, Observatorio del mercado de trabajo.

- Inem Barcelona (1990), *Guía de empresas de autoocupación. Relacionarse para crecer.*
- Inem Barcelona (1993a), *Información ocupacional. La contratación, demanda y oferta de empleo en las principales ocupaciones del mercado de trabajo de la Provincia de Barcelona.* Instrumentos para la información y orientación profesional. Observatorio del mercado de trabajo.
- Inem Barcelona (1993b), *La mujer y el empleo.* Temas monográficos, Observatorio del mercado de trabajo.
- Irun, Lola; y Martí Sastre (1991), "Las sociedades privadas municipales", en *Imaginem* 8. Barcelona.
- Jenks, J. M. y B. Zevnik (1990), "ABC de la entrevista de trabajo", en *Harvard-Deusto Business Review* 41, 102-106.
- Jones, Glenn G. (1991), "Europa 1992: evolución y tendencias en la gestión de recursos humanos", en *Economía Industrial* 277, 143-157.
- Junta de Andalucía (1992), *Investigación de mercado y sistemas de distribución. Manual de comercialización para cooperativas.* Sevilla.
- Kuperholc, Jean; Alain Mor y François Piettre (1993), *Développer de nouvelles formes de formation. Les systèmes flexibles.* París: Ed. Liasions.
- Kuriloff, Arthur H. y John M. Hemphill (1984), *Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia.* Bilbao: Ed. Deusto.
- Lambin, Jean-Jacques (1987), *Marketing estratégico.* México: Ed. McGraw Hill.
- Landier, Hubert (1992), *Hacia la empresa inteligente. Guía para la gestión del cambio.* Bilbao: Ed. Expansión-Deusto.
- Ludevid, Manuel y Montserrat Ollé (1992), *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Factores clave de gestión.* Barcelona: Ed. Marcombo-Boixareu.
- Lynch, Dudley y Paul L. Kordis (1992), *La estrategia del delfín.* Bilbao: Ed. Deusto.
- MacMillan, Keith y Stephen Downing (1989), *Conceptos de gestión estratégica: su relevancia en el desarrollo del empleo local.* Barcelona: ESADE.
- Makens, James C. (1990), *El plan de marketing.* Barcelona: Ed. Hispano Europea.

- Manzi, Charles C. y Henry P. Sims Jr. (1993), *Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Madrid: Ed. Paidós.
- Marr, Rainer y Santiago García Echevarría (1994), *Política de personal en la empresa. Gestión de recursos humanos*. Madrid.
- Martí, Josep (1991), "Terrassa emprendedora. El vivero de empresas", en *Imaginem 7*, Barcelona.
- Medrano Basanta, Gemma (1993), *Nuevas tecnologías en la formación*. Salamanca: Ed. EUDEMA.
- Méndez Rocas, C. (1983), *La pequeña empresa. Constitución, organización y dirección*. Ed. Ibérico Europea.
- Mirshak, M. y D. Hover (1990), "Factores que influyen en la competitividad", en *Alta Dirección 154*. Barcelona.
- Mohn, Reinhard (1988), *Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial*. Barcelona: Edic. Plaza & Janés.
- Mondelo, Octavi (1989), "Invertir la desocupación en empleo. Capitalizar las prestaciones por desempleo", en *Imaginem 3*. Barcelona.
- Navarro, I. y J.A. Fernández (1991), *Cómo interpretar un balance*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Nueno, Pedro (1994), *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Ed. Deusto.
- OIT (1984), *Preparación y evaluación de proyectos*. Ed. OIT.
- Orbejoso, Juan Ignacio (1994), *Dirigir estratégicamente*. Valencia: Ed. CISS.
- Pedler, Mike y Tom Boydell (1990), *Organícese*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Pérez González, José María (1988), "Escuelas-Taller y Casas de Oficios", en *Economía y Sociología del Trabajo I: 2*, 161-163.
- Peters, Tom (1993), *Reinventando la excelencia*. Barcelona: Ediciones B, Grupo Z.
- Porter, Michael (1982), *Estrategia competitiva*. México: Ed. Limusa.
- Porter, Michael (1987), *Ventaja competitiva*. México: Ed. Limusa
- Pozo, Pilar del (1993), *Formación de formadores*. Salamanca: Ed. Eudema.

- Programa de la Comisión de las Comunidades Europeas (1987), *El desarrollo económico local en la C.E.E. Conclusiones generales (12 experiencias piloto)*. Barcelona: Ed. Ajuntament de Barcelona.
- Programa Now-Inem (1993), *Agenda de búsqueda de empleo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Racionero, L. (1986), *Sistemas de ciudades y ordenación del territorio*. Alianza Universidad.
- Rae, Leslie (1994), *Manual de formación de personal*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Recio, E. M. (1991), *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Ed. Hispano Europea.
- Regouby, Christian (1989), *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Ed. EADA-Gestión.
- Riesgo Ménguez, Luis (1990), *Selección de personal*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Rodríguez, Carlos y Concepción Fernández (1991), *Cómo crear una empresa*. Madrid: Ed. IMPI.
- Rodríguez López, J.L. y G. Medrano Basanta (1993), *La formación en las organizaciones*. Madrid: Ed. Eudema.
- Rodríguez, José Luis (1993), *La entrevista en la empresa*. Madrid: Ed. Eudema.
- Rojo, Maravillas (1990), "Mujer y empleo, acabemos con el desencuentro", en *Trabajo en Femenino* 4. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Rojo, Maravillas (1992), *La aplicación de planes de formación ocupacional. La formación ocupacional, realidad y perspectivas*. Madrid: Ed. Diagrama.
- Rojo, Maravillas (1994), "Factores dinamizadores de la capacidad emprendedora en entornos locales", en *Cuadernos de Aguilar*, Primer Curso de Formación de Directivos y Dinamización de la Red de Escuelas-Taller. Madrid: INEM-Universidad Autónoma de Madrid.
- Ruiz Nagore, Félix (1991), *Cómo superar entrevistas de selección de personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Salas Fumas, Vicente (1990), "Instrumentos financieros en la creación de empresas: análisis desde la economía de los costes de transacción", en *Economía Industrial* 272, 23-38. Madrid.

- Sáez de Tejada, L.A. (1994a), *Industria y territorio*. Granada: Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- Sáez de Tejada, L.A. (1994b), *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Ed. ESIC.
- Schein, E.H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janés.
- Schumacher, E. F. (1983), *Lo pequeño es hermoso*. Ed. Orbis.
- Segovia, R. y J.L. Zaccagnini (1988), *Nuevas tecnologías y formación ocupacional en España*. Madrid: Edic. Fundesco.
- Soto Esparza, Carlos (1991), *Cómo hacer un curriculum vitae y presentar un historial profesional*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- SPRI, S.A. (1993), *Diez pasos para crear una empresa*. Bizkaia: Zamudio.
- Stapetlon, John (1989), *Cómo se prepara un plan de marketing*. Madrid: Ed. Grupo Anaya.
- Sthal, T. Nihan y P.B. D'Aloja (1993), *La organización cualificante*. Bruselas: Ed. Comisión de las Comunidades Europeas.
- Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield (1989), *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Todoli Cervera Ferran (1993), *Manual práctico sobre creación de empresas y sociedades*. Barcelona: Ed. Praxis.
- Toler Sachs, Randi (1993), *Productive performance appraisals*. Londres: Ed. Mercury Books.
- Vázquez, Irene (1989), *Empresa e individuo*. Barcelona: Edic. Gestión 2000.
- Vázquez Barquero, A. (1988), *Desarrollo local*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Young, Ernest (1991), *Todo sobre ayudas e incentivos en el sector industrial*. Barcelona: Ed. Praxis.
- Waterman, R.H. (1989), *Renovación hacia la excelencia*. Barcelona: Ed. Folio.