

MÁSTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS 2013-2015  
ICADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN 360° PARA AJE MADRID**



TUTOR: OSCAR IZQUIERDO  
ALUMNO: MARÍA CORINA GARCÍA

*El proyecto realizado por los alumnos de la promoción 2013-2015 del Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School en colaboración con AJE Madrid ha consistido en la creación de una encuesta de satisfacción. Para obtener información necesaria para la elaboración de dicha encuesta, utilizando la técnica del Focus Group adecuando los grupos a los tiempos que las empresas asociadas llevan consolidándose en el mercado. Tras el análisis de los resultados de la encuesta se proponen diferentes planes de acción enfocados en las áreas de mejora basadas en los resultados obtenidos, haciendo énfasis en la Evaluación 360°.*

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO</b> .....	2
1. CEAJE .....	2
2. AJE Madrid.....	3
2.1. Misión.....	3
2.2. Visión .....	3
2.3. Valores .....	4
2.4. ¿Qué ofrece AJE Madrid?.....	5
3. Presentación y propuesta .....	6
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b> .....	8
4. Focus Group .....	8
4.1. Metodología aplicada para la realización del Focus Group .....	8
4.2 Resultados obtenidos del Focus Group .....	11
5. Encuesta de Satisfacción .....	13
5.1. Metodología aplicada para la realización de la encuesta de satisfacción .....	14
4.2 Resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción .....	17
<b>CAPÍTULO III. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	20
6. Diseño .....	20
6.1. Participación.....	22
6.2. Análisis de situación.....	23
6.2.1. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
0. Sesión Plenaria .Preparar las mentes .....	25
6.2.2. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión I.	
Análisis DAFO .....	27
6.2.3. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
II. Valores de la asociación.....	30
6.2.4. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
III. Tendencias del entorno y de la sociedad .....	32

6.2.5.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
IV. Visión.....	34
6.2.6.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
V. Misión .....	37
6.2.7.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
VI. Estrategias .....	39
6.2.8.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
VII. Obstáculos a superar .....	41
6.2.9.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión	
VIII. Nuestro compromiso .....	43
7. Feedback 360° .....	45
7.1. Evaluación.....	46
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>51</b>
Referencias bibliográficas .....	51
Sitios Web .....	51
<b>ANEXOS</b>	

**ÍNDICE DE TABLAS.**

**Tabla 1.** Planificación del Focus Group..... 11

**Tabla 2.** Encuesta de Satisfacción para Asociados de AJE Madrid..... 16

**ÍNDICE DE FIGURAS.**

**Figura 1.***Distribución de CEAJE en España* ..... 3

**Figura 2.** *Metodología Focus Group* ..... 8

**Figura 3.** *Metodología para la elaboración de una encuesta de satisfacción.*  
(Ayuntamiento de Madrid, 2011) ..... 14

## INTRODUCCIÓN.

Durante el presente trabajo Fin de Máster lo que se pretende es realizar un trabajo de Consultoría para una organización que tiene una necesidad en el ámbito de Recursos Humanos, en este caso la organización con la que se llevará a cabo el trabajo es con AJE Madrid (Asociación de Jóvenes Empresarios).

AJE Madrid, es una asociación que busca dar apoyo a todos aquellos emprendedores que están empezando un nuevo negocio en el mercado. AJE Madrid necesita que se haga un diagnóstico de la satisfacción de los asociados para que de esta manera poder conocer las áreas de mejora y ofrecer un mejor servicio.

El trabajo consistirá en realizar una encuesta de satisfacción que e entregará a todos los asociados de AJE Madrid, recopilar información y datos que puedan servir para la elaboración de los posibles planes de acción.

A través de este trabajo se aplicará, técnicas aprendidas durante el Máster realizado en ICADE Business School, conocimientos que podemos aportar en dicha asociación con los que se podrán construir una propuesta, un análisis de los resultados obtenidos y además elaborar un plan de acción que AJE Madrid podrá llevar a cabo con nuestra ayuda.

A lo largo del trabajo se explicarán las distintas teorías aplicadas y estudiadas para la elaboración del mismo, se pondrá en contexto sobre la asociación y se establecerán las metodologías pertinentes para cumplir con los requisitos solicitados por AJE Madrid.

La conclusión, tratará todas aquellas apreciaciones personales que surgen luego de haber trabajado con AJE Madrid, todo lo observado y aprendido al igual que después de haber aplicado las teorías aprendida durante el Máster de Recursos Humanos en este Trabajo Fin de Máster como profesional en dicha materia dentro de el ámbito empresarial.

## CAPÍTULO I. CONTEXTO

### 1.CEAJE

“CEAJE es una organización sin ánimo de lucro, de ámbito estatal y carácter intersectorial, constituida el 23 de noviembre de 1991.” (CEAJE,2012)

En 1984, un grupo de cien empresarios, encabezados por José Barroso, constituye en Madrid la Asociación de Jóvenes Empresarios, pionera en un movimiento asociativo que hoy agrupa a más de 18.500 jóvenes empresarios repartidos en 55 Asociaciones en toda España a través de CEAJE. La Asociación inicia una carrera de fondo para dar a conocer a la sociedad y a las administraciones públicas el papel del joven empresario dentro del panorama empresarial español.

La Asociación de Jóvenes Empresarios comienzan a brindar servicios gratuitos en el año 1987 para sus asociados. En 1990 se llevan a cabo los primeros convenios con entidades financieras, debido a la lentitud de la Administración para prestar recursos económicos a los Jóvenes Emprendedores, y de esta manera surge CEAJE.

El objetivo de CEAJE es el de motivar, orientar y canalizar las iniciativas empresariales de los Jóvenes emprendedores. Es una asociación que considera necesaria la presencia en el ámbito empresarial de “empresarios competitivos, bien formados capaces de diseñar estrategias de eficacia socioeconómica, de aprovechar sinergias y de afrontar con garantías el marco competitivo europeo y mundial” (CEAJE, 2012)

Actualmente existen 55 asociaciones al rededor de España *Véase Figura 1. Distribución de CEAJE en España*, teniendo cada una de ellas la misma función que CEAJE en las diferentes localidades, una de ellas es AJE Madrid, asociación para la que hemos realizado este trabajo de consultoría de Recursos Humanos.

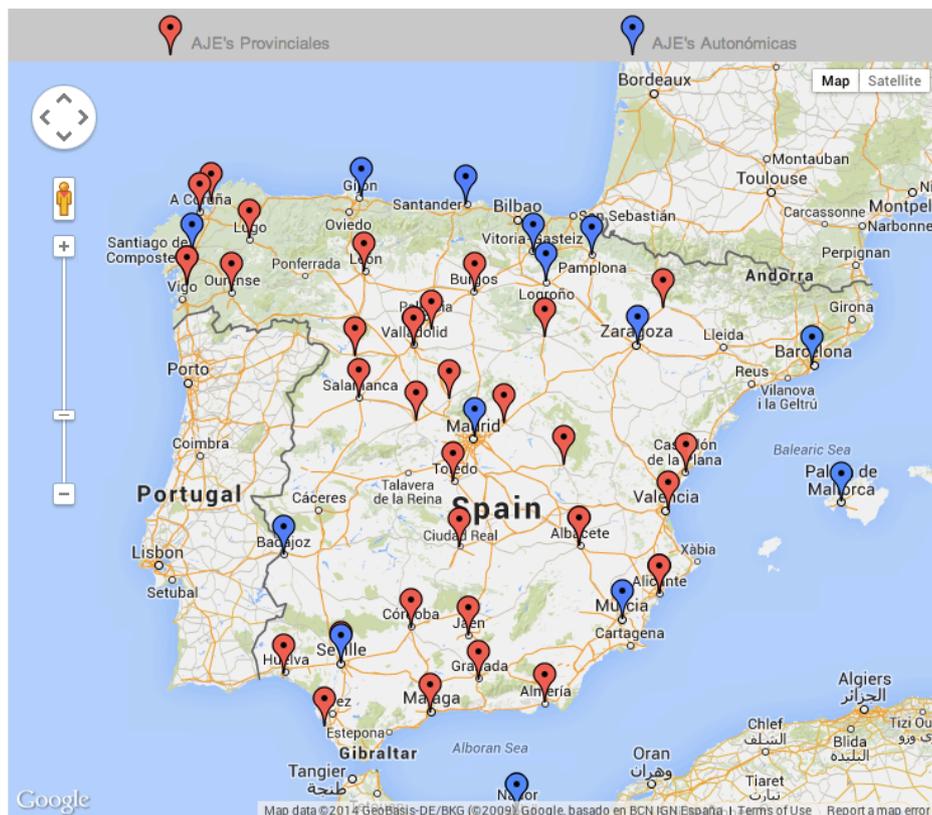


Figura 1: Distribución de CEAJE en España.

## 2. AJE Madrid

Independientemente de CEAJE, AJE Madrid tiene su propia misión visión y valores sin dejar de estar alineada con la de CEAJE.

### 2.1 Misión

“AJE Madrid fomenta el talento del joven emprendedor en la sociedad. Desde la independencia ayudamos a nuestros asociados a crear y consolidar sus empresas proporcionando los medios técnicos, humanos y logísticos necesarios, así como a potenciar una nueva cultura emprendedora e innovadora” (AJE Madrid, 2014)

### 2.2 Visión

“Conseguir que Madrid sea el referente europeo de la innovación y el emprendimiento” (AJE Madrid, 2014)

## 2.3 Valores

- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptación mutua a las circunstancias mediante una respuesta comprensiva y tolerante para conseguir una iniciativa estratégica común.
- **Equidad:** Ser equitativo de acuerdo a las aportaciones y resultados obtenidos, valorando la contribución individual y colectiva con la aplicación de criterios y desde el respeto.
- **Respeto:** Capacidad de empatizar y comunicarnos de manera asertiva, existiendo reciprocidad y generosidad mutua.
- **Innovación:** Capacidad para crear y aportar nuevas ideas y desde la acción que mejoren y transformen lo ya existente generando un valor añadido.
- **Honestidad:** Coherencia entre los que pensamos, transmitimos y realizamos mediante un comportamiento que responda a los principios de transparencia, integridad y ética.
- **Excelencia:** Capacidad de superación para cumplir iniciativas estratégicas individuales y colectivas de forma responsable, con profesionalidad, seriedad y respeto, logrando un grado de satisfacción óptimo.
- **Orientación al cliente:** Capacidad de apoyar y ayudar al otro, atendiendo a sus necesidades y circunstancias de forma útil y satisfactoria para ambas partes.
- **Motivación:** Pasión que nos mueve a desempeñar nuestro trabajo con ilusión, implicación y entusiasmo en un entorno agradable y positivo.
- **Iniciativa:** Capacidad de anticiparse proponiendo ideas y llevando a cabo acciones que generen un valor añadido con la finalidad de cambio y mejora.
- **Trabajo en equipo:** Unión de personas para conseguir un fin común mediante el consenso, apoyo, empatía y pro-actividad.
- **Compromiso:** Implicación a la hora de desempeñar las tareas de forma responsable, profesional y positiva.

## 2.4 ¿Qué ofrece AJE Madrid?



Asesoramiento en la elaboración del plan de empresa y estudio de la viabilidad del proyecto presentado. Apoyo en los trámites de constitución de la empresa. Información acerca de las distintas ayudas y subvenciones. Realización plan de empresa en base a las subvenciones a solicitar



- Acceso a inversores.
- Financiación Pública
- Financiación bancaria
- Ayudas y Subvenciones.



Los asociados también podrán proponer jornadas para actuar como ponentes.



Eventos con los que pretendemos impulsar los proyectos emprendedores, dándoles la visibilidad que requieren y haciendo posible un networking efectivo donde surjan sinergias y muchas oportunidades de colaboración.



- Puestos de prácticas.
- Puestos técnicos y cualificados.



Espacio de 800 m2 para dar un servicio completo a los emprendedores formado por un open space donde celebrar eventos, salas de reuniones, aulas de formación y espacio de coworking.

Aje Madrid, es una organización que le brinda distintos servicios a sus asociados, es una iniciativa que año tras año ha ido creciendo no sólo en Madrid sino también al rededor de España.

El trabajo debía ser realizado con AJE Madrid, por lo que fue necesario conocer la historia de la asociación, su misión, visión y valores como se mostraron anteriormente, y no sólo conocerlos sino hacer un análisis riguroso para saber enfocar y alinear el trabajo hacia ello.

### 3. Presentación y Propuesta

Luego de analizar y conocer la organización de AJE Madrid, fue necesario identificar nuestro trabajo como equipo, realizar una planificación y establecer los diferentes hitos del trabajo. AJE Madrid realizó un adelanto de lo que consideraban necesario para la asociación, y se planteó la idea de una encuesta de satisfacción para todos sus asociados para así identificar las posibles áreas de mejora.

Se realizó un borrador de una encuesta de satisfacción con la información que se conocía de AJE Madrid, se preparó la propuesta acompañada con una serie de documentos en los que se encontraba el contacto de cada una de las personas que conforman el grupo al igual que un calendario de planificación, junto con una pequeña presentación sobre lo que nos distingue como grupo *Véase Anexo 1*.

Se llevó a cabo una reunión con AJE Madrid el día 28 de mayo de 2014, para presentar la propuesta al igual que la iniciativa de realizar un 360° para que la información que se obtuviese no fuese sólo externa sino también interna y poder realizar un plan de acción interno y externo.

Se llegaron a diferentes conclusiones, AJE Madrid no estuvo de acuerdo con realizar el feedback 360. Se decidió llevar a cabo la encuesta de satisfacción *Véase Anexo 2* con el agregado de unos Focus Group para poder obtener información de una muestra de los asociados.

La encuesta se llevo a cabo en tres partes. Los asociados de AJE Madrid se dividieron dependiendo del tiempo que llevan dentro de la asociación.

- Grupo de asociados sin empresa establecida.
- Asociados con empresa de uno a tres años.
- Asociados con empresa de más de tres años.

Esta estructura fue sugerida por AJE Madrid ya que contaban con una base de datos con ésta misma, por lo que para citar los Focus Group consistió en el lanzamiento de una comunicación a través de un correo para que los asociados que estuvieran interesados en participar se pusieran en contacto.

*“Buenos días,*

*Os escribimos en representación de AJE Madrid, somos un grupo del Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School que estamos trabajando en colaboración con AJE Madrid para optimizar los servicios que presta la misma. El motivo de este correo es invitaros a formar parte de un Focus Group que realizaremos en las próximas semanas, horario a convenir con los asistentes. La reunión se realizará en las instalaciones de AJE Madrid.*

*El objetivo es conocer la opinión que tienen las personas asociadas a AJE Madrid sobre los diferentes servicios que presta para así obtener información concreta que nos permitirá realizar una encuesta de satisfacción. Agradeceríamos su pronta contestación indicando si están interesados en asistir a dicha reunión y e indicar en cuales de las siguientes tres opciones se encuentra su empresa:*

- *Asociados sin empresa*
- *Con empresa de entre 1 a 3 años.*
- *Con empresa de más de 3 años.*

*Un saludo AJE Madrid.”*

Se obtuvo una baja respuesta para la participación en los Focus Group, se obtuvo aproximadamente 4 asociados para cada uno de los Focus, por lo que se llevaron a cabo con una muestra pequeña con el fin de obtener información de calidad y detallada de los servicios que brinda la asociación y realizar la encuesta adecuada.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 4. Focus Group

#### 4.1 Metodología aplicada para Focus Group

El *Focus Group* (grupo focal) es una técnica que busca encontrar una variedad de respuestas a través de un grupo diverso de personas, es una forma de investigación cualitativa la cual permite obtener respuestas a través de percepciones, experiencias sentimientos, actitudes y opiniones de las personas que componen el grupo. (Cortés Gómez, 2014)

En el caso de AJE Madrid, fue necesario dividir a los asociados en tres grupos dependiendo de su antigüedad como asociado dentro de la organización, de esta manera poder amoldar a encuesta de satisfacción que se llevó a cabo a las conclusiones obtenidas.

Un Focus Group consiste en varios pasos (Véase *Figura 2. Metodología Focus Group*).

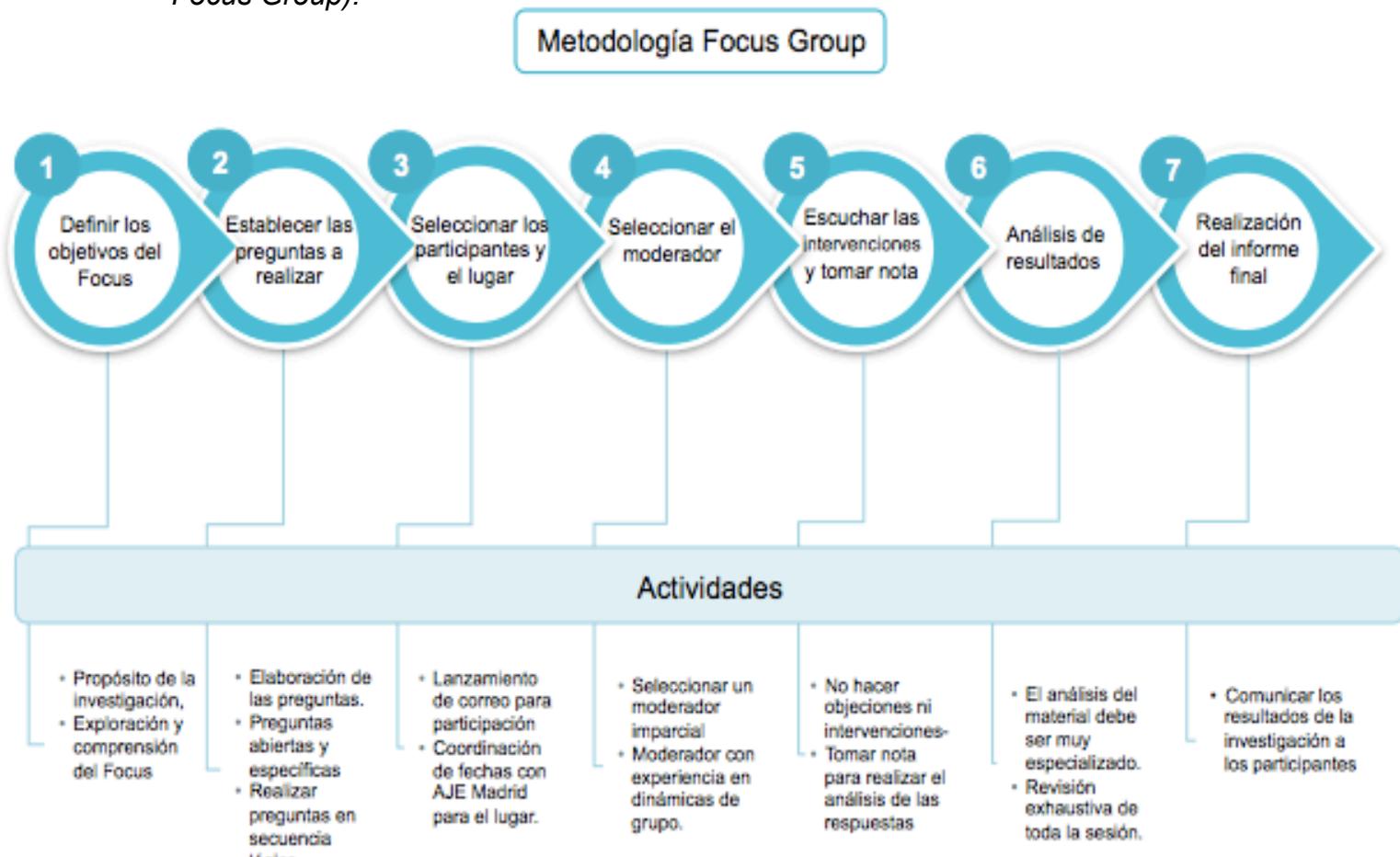


Figura 2. Metodología Focus Group

Para los tres grupos se utilizó el mismo formato de Focus Group, en la siguiente tabla se explica paso por paso como se llevó a cabo el Focus, su duración y el contenido de cada uno de los bloques.

Esta tabla (*Véase tabla 1. Planificación de Focus Group*) fue construida en base a la metodología mencionada anteriormente, es importante seguirla ya que conducirá el Focus Group y nos aporta una guía para el momento de la obtención de resultados para proceder a realizar el análisis pertinente, compartir los resultados y poder elaborar la encuesta que AJE Madrid solicita.

Tema	Tiempo	Imagen	Contenido
<p><b>1. Presentación del grupo BHumanFocus.</b></p>	<p><b>3 min</b></p>	<p><b>Power Point</b></p>	<p>Somos un grupo de profesionales de Recursos Humanos que se pone a disposición de la Asociación de Jóvenes Empresarios para trabajar el área de Recursos Humanos, impulsando la creación de dicho departamento.</p> <p>El equipo está integrado por cinco miembros formados en el Máster de Recursos Humanos de Icade Business School del curso 2013-2015.</p>
<p><b>2. Presentación Focus Group</b></p>	<p><b>3 min</b></p>	<p><b>Power Point</b> <b>1 moderador y</b> <b>2 observadores</b></p>	<p>El Focus Group se enmarca en el método de la “Dinámica de grupos” y es una de las técnicas más utilizadas a la hora de reunir las opiniones, actitudes y motivaciones de los individuos acerca de una cuestión determinada.</p>

<p><b>3. Composición Focus Group</b></p>	<p><b>2 min</b></p>	<p><b>Participantes del Focus Group</b></p>	<p>El grupo debe estar compuesto por personas que no se conozcan entre sí y reúnan un perfil determinado a fin de solucionar una cuestión planteada por el investigador. Para ello se reúne a una muestra representativa de AJE Madrid divididas según la fase en que se encuentren. Es importante la acogida de los participantes, donde el experimentador da las instrucciones para la realización del Focus.</p>
<p><b>4. Objetivos de la sesión</b></p>	<p><b>2 min</b></p>	<p><b>Moderador</b></p>	<p>El objetivo es realizar dicho ejercicio de forma previa a la encuesta de satisfacción para obtener información cualitativa sobre las opiniones que tienen los asociados sobre los servicios que presta Aje.</p>
<p><b>5. Presentación de los asociados</b></p>	<p><b>15 min</b></p>	<p><b>Participantes del Focus Group</b></p>	<p>Los asociados que asistan a la sesión se presentarán indicando cuál es su empresa y el tiempo que llevan con Aje.</p>
<p><b>6. Preguntas focalizadas en su comienzo en AJE</b></p>	<p><b>7 min</b></p>	<p><b>Participantes del Focus Group</b></p>	<p>¿Cómo conocisteis a Aje?          ¿Qué os motivó a formar parte de la asociación?          ¿Llegaron a Aje con una idea de negocio o ya con una empresa constituida?</p>

			¿Qué servicios ofreció Aje y cuáles de ellos necesitabais?
<b>7. Experiencia de los asociados con AJE.</b>	<b>20 min</b>	<b>Participantes del Focus Group</b>	¿Cómo ha sido el proceso desde que son asociados hasta hoy?
<b>8. Ventajas de AJE</b>	<b>10 min</b>	<b>Participantes del Focus Group</b>	De los servicios que prestó Aje a su empresa, ¿cuáles de ellos les resultaron beneficiosos?
<b>9. Áreas de mejora de Aje.</b>	<b>10 min</b>	<b>Participantes del Focus Group</b>	De los servicios que prestó AJE, ¿cuáles de ellos no cumplieron sus expectativas?
<b>10. Sugerencias</b>	<b>10 min</b>	<b>Participantes del Focus Group</b>	Ideas para transmitir a Aje acerca de su funcionamiento.
<b>11. Despedida y agradecimiento</b>	<b>2 min</b>	<b>Moderador, observadores y participantes del Focus Group</b>	Información sobre la futura encuesta de satisfacción.
<b>Total</b>	<b>85 min</b>		

*Tabla 1. Planificación de Focus Group*

#### **4.2 Resultados obtenidos del Focus Group**

Luego de realizar este mismo proceso con cada uno de los grupos de los asociados en AJE Madrid se obtuvieron diferentes conclusiones sobre las que se pudieron elaborar la encuesta de satisfacción

- Se mostró mucho interés en la financiación, los asociados hacen especial hincapié en conseguir otro tipo de financiación que no sea sólo la pública.
- Con respecto a las Newsletters y Networking, se encontraron diversos problemas expuestos a continuación:

- ✓ Los asociados no reciben información de cuáles son los proyectos en los que se están trabajando ni los que se realizarán en el futuro.
- ✓ No existe información dentro de la página de CEAJE sobre las distintas asociaciones dentro de España, además tener la posibilidad dentro de la página web para darse a conocer como empresa entre la red de asociados.
- ✓ Motivar a reuniones entre los asociados no sólo de Madrid sino al rededor de España.
- ✓ Dar un giro en las reuniones de Networking, dar mas tiempo para la presentación, dar más tiempo de calidad en las reuniones, son de especial de interés para los asociados y no se les da la importancia suficiente.
- ✓ Realizar un “Start-up School” en dónde los asociados tengan la oportunidad de conocer empresas de fuera, se pudiesen realizar presentaciones y obtener el feedback de las otras empresas sobre los negocios presentados.
- ✓ Juntar a empresas con experiencias similares y poder compartirlas para obtener más feedback y buscar en conjunto posibilidades de mejora sobretodo para el crecimiento de cada una de las empresas. Y a su vez mostrar mayor interés por la evolución del negocio de cada uno de los asociados.
- ✓ Darle una nueva imagen a AJE Madrid, es necesario realizar una campaña de marketing n la que AJE se de a conocer como fue realizados en años anteriores lo que sirvió como buen Networking para la asociación.
- ✓ Realizar reuniones o eventos de formación en las que los ponentes sean asociados de AJE Madrid, en las que puedan contar su experiencia y dar consejos sobre temas específicos para el desarrollo de negocio.

## 5. Encuesta de satisfacción

“Se puede afirmar que la satisfacción de los usuarios es el indicador más importante de la calidad de los servicios públicos, de ahí la necesidad de realizar los correspondientes estudios que nos permitan conocer la satisfacción y hacer un seguimiento de la misma. Se pueden utilizar distintas técnicas de investigación social con esta finalidad, pero no cabe duda que la encuesta viene siendo la técnica más utilizada y que sus resultados son muy útiles para introducir mejoras en los servicios que a su vez, redunden en la satisfacción.” (Ayuntamiento de Madrid, 2011).

La encuesta de satisfacción es una técnica para conseguir información de una muestra específica, este cuestionario debe ser planificado luego de realizar un análisis previo de cómo obtener la información que se solicita, a través de qué preguntas y cómo llegar a ella.

En el caso de AJE Madrid, se recopiló la información necesaria de los distintos Focus Groups realizados, se decidió hacer la encuesta a través de una página web [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com), de esta manera los asociados tendrían fácil acceso y la podrían realizar desde cualquier parte.

Se hizo de manera auto administrada a través de un correo a todos los asociados con el enlace para realizar la encuesta de satisfacción

*Estimado/a asociado/a,*

*Somos el grupo BHuman Focus y estamos trabajando en colaboración con AJE Madrid con el objetivo de mejorar sus servicios. A continuación podrá ver un link que contiene una pequeña encuesta de satisfacción y le pedimos por favor sea tan amable de rellenar contestando si está de acuerdo, muy de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo o en el caso de no conocer aquello por lo que se le pregunta o no haber participado en ese tipo de actividad deberá contestar no sabe, no contesta ( NS,NC). De este modo conseguiremos conocer cuales de las funciones que AJE Madrid le ofrece han resultado de su agrado y cuales podrían mejorarse. Le agradeceríamos que contestará de manera totalmente sincera, ya que la encuesta es anónima, para que AJE Madrid pueda ofrecer en un futuro unos servicios que se ajusten a sus expectativas y a las de nuevos jóvenes empresarios con ganas de emprender. El plazo para contestar dicha encuesta será de una*

semana desde la recepción de este email. También le adjuntamos a continuación un documento que contiene la información necesaria sobre los integrantes del grupo BHuman Focus ( Ver Anexo 2) para que pueda ponerse en contacto con nosotros en el caso de que le surja cualquier duda. Por último agradecerle de antemano su participación y recordarle la importancia de su colaboración en este proyecto.

Atentamente,  
BHuman Focus.

### 5.1 Metodología aplicada para la encuesta de satisfacción

La metodología empleada (Véase figura 3. Metodología para la elaboración de una encuesta de satisfacción. Ayuntamiento de Madrid, 2011) se siguió paso a paso.

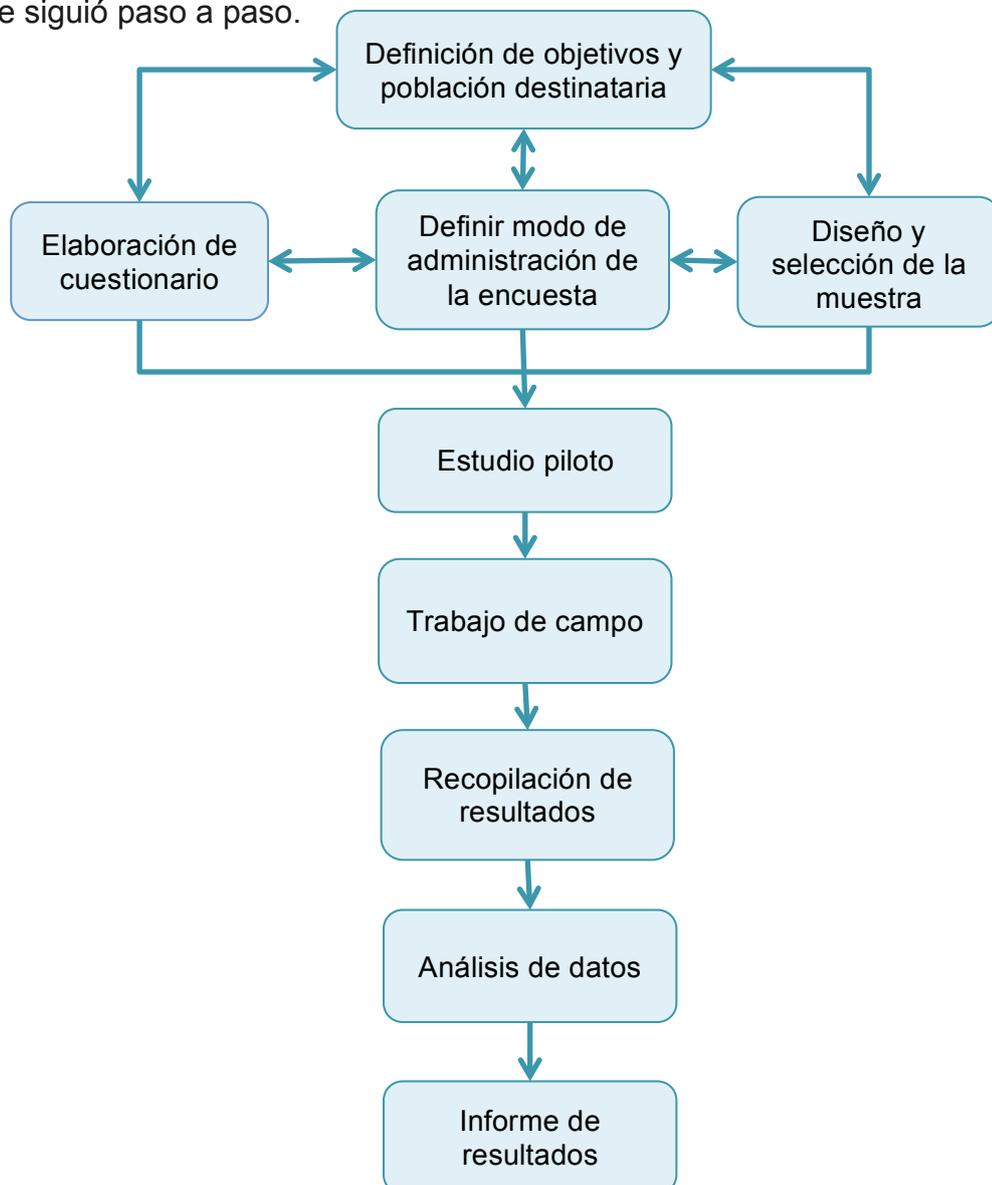


Figura 3: Metodología para la elaboración de una encuesta de satisfacción (Ayuntamiento de Madrid, 2011)

Luego de seguir esta metodología se construyó una encuesta de satisfacción genérica que podría funcionar para todos los asociados de AJE Madrid, independientemente del tiempo que tuviesen como asociados dentro de la organización (Véase *tabla 2 . Encuesta de satisfacción para asociados de AJE Madrid.*)

**MA=** Muy de acuerdo

**A=** De acuerdo

**D=** En desacuerdo

**MD=** Muy desacuerdo

**1. Indique en qué fase se encuentra su empresa:**

- 1) Asociados sin empresa.
- 2) Empresa asociada de 1 a 3 años.
- 3) Empresa asociada de más de 3 años.

Pregunta	MA	A	D	MD
2. Estoy satisfecho/a con el recibimiento de AJE Madrid en la primera toma de contacto.				
3. AJE Madrid está disponible siempre que necesito ayuda en un tiempo razonable. “En el caso de estar en desacuerdo con este ítem indicar en el apartado sugerencias que consideran tiempo razonable ( 24 horas, 48 horas o 1 semana)”.				
4. Contestar solo en el caso de haber asistido y participado. Me resultó divertido y de gran utilidad el I Maratón que AJE Madrid organizó en celebración de su 30 aniversario.				
5. Creo que AJE Madrid está desinteresada en la evolución de mi negocio.				
6. Como socio/a he podido conocer con facilidad todos los servicios que me ofrece AJE Madrid.				

7. Tengo a mi disposición las instalaciones de AJE Madrid siempre que lo necesito.				
8. Me gustaría que la página Web de AJE Madrid ofreciese información de otros AJE tanto a nivel nacional como internacional.				
9. Me gustaría que cada asociado tenga la oportunidad de darse a conocer en la página Web de AJE Madrid ( breve descripción, logo, número y correo de contacto) para poder establecer relación con otros asociados.				
10. Considero que en las reuniones de Networking tengo poco tiempo para presentarme.				
11. Me gustaría que las reuniones de Networking sean menos multitudinarias para sintetizar mejor la información.				
12. Es necesario que las sesiones de Conecta Negocio se realicen de forma continuada, sin dejar tanto tiempo entre una sesión y otra.				
13. Considero necesario que AJE Madrid ofrezca nuevas formas de financiación como Business Angels o Crowdfunding.				
14. Me gustaría estar informado de los proyectos actuales y futuros en los que intervendrá AJE Madrid.				
15. AJE Madrid se da a conocer de forma adecuada permitiéndole captar nuevos asociados. “En el caso de estar en desacuerdo con este ítem indicar un posible motivo en el apartado sugerencias”.				
16. Me gustaría poder asistir a charlas donde otros asociados con más experiencia cuenten como han superado problemas similares a los míos.				
17. Considero de utilidad y creo oportuna la frecuencia con la que recibo las Newsletter.				
18. Me gustaría recibir cursos de formación más				

prácticos y no solo basado en ponencias.				
19. Me gustaría que se organizaran eventos en los que acudiesen AJE de otras provincias y/o países.				
20. A través de AJE Madrid he podido ampliar mi red de contactos tanto como me esperaba.				
21. Pretendo continuar en AJE Madrid durante muchos años.				

22. Sugerencias/ valoraciones adicionales:

*Tabla 2. Encuesta de Satisfacción para asociados de AJE Madrid.*

## 5.2 Resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción

Tras enviar la encuesta de satisfacción y un correo de recordatorio una semana después se obtuvo una respuesta de un total de 69 asociados, AJE Madrid, no realizó una comunicación formal del lanzamiento de la encuesta de satisfacción por lo que muchos asociados no contestaron y se obtuvo una baja participación.

Es importante destacar que los resultados obtenidos no eran los esperados por AJE Madrid, se dieron a conocer cada una de las áreas de mejora, y los asociados además dieron aportaciones y consejos sobre como llegar a cada una de esas mejoras.

Se mostró descontento y sobretodo desconocimiento de las actividades que realiza AJE Madrid, por lo que podemos deducir que existe un gran problema de comunicación entre los empleados de la asociación, hubo quejas hacia el Director de la Asociación Javier Pernau.

Los asociados reclaman atención a sus negocios, tener un plan de seguimiento adecuado y que les permita surgir en el mercado, que AJE Madrid tenga disponible los servicios de Networking ayuda en la financiación y

que además le puedan sacar el máximo provecho a cada uno de los contactos que existen dentro de AJE Madrid.

Para mas detalle en los resultados de la encuesta de satisfacción Véase *Anexo 3*. en el que se encuentran detallados por pregunta cada uno de los resultados.

En concreto se llegó a las siguientes conclusiones dentro del equipo de BHumanFocus, para lo que después se realizó un plan de acción.

- AJE Madrid como ya hemos explicado en más de una ocasión divide a sus asociados en tres fases, asociados sin empresa, asociados con empresa entre 1 y 3 años y asociados con empresa de más de 3 años aunque mayoritariamente son los segundos los que mantienen un contacto mas cercano y participativo con AJE Madrid. Por tanto, la Asociación de Jóvenes Empresarios debería de intentar acercarse e involucrarse más con los asociados pertenecientes a los otros grupos.
- Con respecto a la I Maratón que AJE Madrid celebró hemos llegado a la conclusión de que la gran mayoría de los asociados no mostraron interés por el evento y los que acudieron la mayoría no estuvieron satisfechos con el resultado. Por tanto, AJE Madrid deberá plantearse el por qué de dicha situación y tomar medidas con respecto a este asunto si pretenden realizar en un futuro una II Maratón.
- Los asociados demandan que AJE Madrid muestre un mayor interés en la evolución de sus negocios.
- Uno de los principales cuestiones en la que la mayoría de los asociados de AJE Madrid se muestran de acuerdo es en el hecho de que la Asociación cuenta con una página Web escasa en cuanto a prestaciones se refiere. El portal Web no da la oportunidad de que los asociados puedan conocer e informarse sobre otros AJE a nivel tanto

nacional como internacional solicitando además tener la oportunidad de acudir a eventos donde el resto de AJE ( no solo el de Madrid) acudan. El descontento de los asociados con la página Web es de lo más significativo de nuestro trabajo, ya que también solicitan poder disponer en el portal de un apartado donde presentarse como asociados.

- ✓ Parte del cambio que deberá realizar AJE Madrid con respecto a su página Web también tendrá que ver con el hecho de que los asociados se sienten desinformados en cuanto a los proyectos tanto presentes como futuros en los que la Asociación esta involucrada.
  - ✓ Todos los cambios que plantearemos con respecto a la página Web también permitirá aumentar la red de contactos de los asociados que es otra de las cuestiones demandadas por los asociados.
- 
- Otra de las propuestas que presentaremos en el plan de acción consistirá en que AJE Madrid ofrezca a sus asociados nuevos métodos de financiación.
  
  - Los asociados también demandan que otros más veteranos den clases magistrales contando sus experiencias y así los recién llegados a AJE Madrid puedan beneficiarse de estos conocimientos. Esto también va ligado al hecho de que AJE Madrid debe mejorar sus cursos formativos y empezar a plantearse formas mas prácticas para su desarrollo.
  
  - Con respecto al Networking y a las sesiones de Conecta Negocio las estadísticas nos dan a entender que o bien los asociados desconocen lo que son dichos servicios o que no suelen participar muy a menudo, el desinterés con respecto a esta servicio que presta AJE Madrid es muy destacable. Aquellos que participan en los Networking sugieren que es poco tiempo el que disponen para presentarse y además consideran que las sesiones están masificadas.

## CAPÍTULO III. PLAN DE ACCIÓN

### 6. Diseño

Aunque AJE Madrid, no solicitó un plan de acción estructurado después de los resultados de la encuesta de satisfacción y su respectivo análisis se plantearon distintos planes de acción, en este Trabajo Fin de Máster se tratará de manera específica la evaluación 360°, una evaluación necesaria para los empleados de la organización, para poder solventar varios de los problemas internos que presenta AJE Madrid y así poder proyectar una mejor imagen al cliente y brindar un mejor servicio.

Un primer paso previo en esta etapa es plantearse si realmente el equipo está dispuesto a escuchar sugerencias para mejorar el clima laboral dentro de la empresa y brindar un mejor servicio, para esto se debe invitar a los implicados a pensar que a través de esta comprensión y valoración de la diferencia entre los integrantes de AJE Madrid será posible mejorar la comunicación, cooperación y efectividad del equipo de trabajo.

Generalmente, la información resultante de cualquier tipo de feedback, son tan sólo percepciones aportadas por los demás sobre las acciones y comportamientos del evaluado.

El Feedback 360 se considera la herramienta más útil y potente para desarrollar las competencias de los trabajadores de AJE Madrid, ya que permite conocer las percepciones que tienen los demás sobre los comportamientos del evaluado (Álvarez, 2012). Este tipo de evaluación es muy diferente del tradicional Feedback porque proporciona una visión más amplia de aquellas fortalezas y áreas de mejora, así como suele ser mejor aceptada debido a su valor es grupal, evitando una única evaluación individual donde podrían darse diferentes juicios poco objetivos para los propios individuos. Por tanto, el Feedback 360 supone un modelo de evaluación de desempeño que permite retroalimentar el ejercicio de los

individuos evaluados desde un panorama general, acorde a sus interacciones durante las horas destinadas en el puesto de desempeño en cuestión; con el fin de incidir en una mejor interacción entre los integrantes de la Asociación independientemente del cargo dentro de ella.

De esta manera, los objetivos fundamentales que justifican esta parte del trabajo consisten en:

- Identificar las fortalezas y áreas de mejora de los miembros de AJE Madrid.
  - Trazar acciones de mejora concretas para llegar a mejorar aquellas áreas dónde hay un déficit dentro de la asociación y así hacerla más eficaz y alineada con el cliente.
- Hacer conocer a los miembros de AJE Madrid su rol personal dentro de la organización, promotor del trabajo en equipo y guía para mejorar productividad y lograr los objetivos organizacionales.

Conocidos los objetivos, una de las consideraciones metodológicas en la presente fase, para realizar adecuadamente el Feedback 360, es que sea confidencial para el propio interesado y no facilitar las evaluaciones a otras personas del equipo sin el consentimiento de cada uno de los evaluados, ya que en el caso contrario podría convertirse en una herramienta con fines evaluativos, incitando a la tentación de manipular el proceso. Es aconsejable que la información sea recabada de forma anónima, para que las personas a quienes se solicita el feedback puedan expresarse con total libertad para así aportar información útil y fiable para poder obtener los mejores resultados y optimizar el desarrollo de cada uno de los participantes. (Álvarez, 2012).

En el diseño de la herramienta de feedback, los comportamientos que se definen y evalúan han de estar basados en valores o competencias importantes para la persona y que, a su vez, estén alineados con la visión de la asociación, tanto para el evaluado como para AJE Madrid.

Por tanto, a la hora de realizar dicho ejercicio de Feedback 360, es necesario conocer la opinión que tienen todas aquellas personas que trabajan dentro de AJE Madrid y rodean los comportamientos de cada uno de ellos en el día a día. Incluyendo, los iguales y las personas de quien dependen directamente, comúnmente llamado “responsable superior” o “directivo”. Ya que todos y cada uno de ellos aportan un ángulo de visión diferente sobre el comportamiento y liderazgo (Álvarez, 2012).

El documento utilizado por tanto será, una evaluación 360º y su posterior informe individual en el caso de que AJE Madrid, decida aplicar la evaluación a las personas que trabajan en la asociación analizando los resultados obtenidos en base a varios indicadores:

- Puntuaciones obtenidas, resumidas en porcentajes, en cada uno de los nueve diferentes valores (*orientación al cliente interno y externo, comunicación, liderazgo, adaptabilidad y trabajo en equipo*).
- Ítems con las 5 puntuaciones más altas y bajas obtenidas, y su cuantía.

### **6.1 Participación.**

Los evaluados serán los miembros de AJE Madrid.

Asimismo, los participantes serán aquellos miembros de los diferentes estratos de AJE Madrid, tanto superiores, iguales y colaboradores.

Para el equipo de AJE Madrid , los participantes a realizar el Feedback serán:

- Superiores:
  - ✓ Director .
- Iguales:
  - ✓ Profesionales con el mismo cargo.
- Colaboradores
  - ✓ Profesionales a su cargo (becarios)

Para el Director, los participantes a realizar el Feedback serán:

- Superiores:
  - ✓ Presidente de CEAJE
- Iguales:
  - ✓ Directores de otro AJE con el que tenga contacto.
- Profesionales a su cargo
  - ✓ Equipo de profesionales dentro de AJE Madrid.

Además, como fue mencionado anteriormente, cabe destacar que serán protegidos los nombres de todos los participantes, ya que se entiende que su exposición no tiene valor e impacto alguno en el trabajo.

## 6.2 Análisis de situación

Para definir las competencias y sus respectivos comportamientos se llevarían a cabo una serie de sesiones en las que participarían los integrantes de AJE Madrid, para de esta manera poder definir esta evaluación alineada con la asociación y poder obtener los resultados más óptimos y que les ofrezca mejoras notables para que a través de el trabajo interno se pueda optimizar el servicio ofrecido a los asociados de AJE Madrid.

A continuación se presentan cada una de esas sesiones en forma de ficha, en la que se detalla en cada una de ellas la información pertinente a la sesión con los respectivos participantes, puntos a tratar, duración y objetivos.

A raíz de estas fichas/sesiones se obtendrá la información necesaria para la elaboración de competencias y comportamientos que se deben incluir dentro de la evaluación 360° que se realizará dentro de AJE Madrid, estas sesiones nos permitirá realizar un análisis profundo del estado actual y futuro de la asociación, así como conocer al detalle todos aquellos aspectos relevantes para que AJE Madrid funcione bajo la misma línea de actuación, tanto las personas que conforman el equipo de AJE Madrid como los asociados ya que esto se proyectará en cada uno de ellos.

Las sesiones tratarán los siguientes temas:

- Sesión 0 : Sesión plenaria. Preparar las mentes
- Sesión I. Análisis DAFO
- Sesión II. Valores
- Sesión III. Tendencias del entorno y de la sociedad
- Sesión IV. Visión
- Sesión V. Misión
- Sesión VI. Estrategias.
- Sesión VII. Obstáculos a superar

A través de este riguroso análisis se establecerán parámetros para diseñar un 360° adaptado a la asociación como se mencionó anteriormente – aunque en el presente Trabajo Fin de Máster no se lleve a la práctica se diseñaran unas competencias en base al resultado de la encuesta de satisfacción que es la información que se encuentra disponible, pero sin dejar de tomar en cuenta los temas que se deberían tratar en cada una de las sesiones- , además servirá de técnica de reflexión para todas las personas que conforman el equipo de AJE Madrid y hacer énfasis en esas áreas de mejora, aprovechar las oportunidades y cuidar las posibles amenazas del mercado. Aportará una visión global sobre el estado de la asociación

### 6.2.1. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión 0. Sesión plenaria. Preparar las mentes.

#### Sesión plenaria 0.

**Nombre de la sesión:** *“Preparar las mentes”*.

**Duración aproximada:** 1 hora.

#### Ficha de enunciado y alcance de la sesión.

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### Ficha del Plan de Gestión de la sesión.

- **Responsable/s:** María Corina García.
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad del equipo de AJE Madrid.

#### 1. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.

#### 2. Objetivos de la sesión.

##### a. Objetivo general:

- Facilitar información sobre el proceso de generación de una visión compartida.

##### b. Objetivos específicos o secundarios:

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de AJE Madrid sobre la realidad actual.
- Obtener consenso en relación al desarrollo y necesidad de dicho trabajo.

#### 3. Descripción/desarrollo:

##### a. Breve descripción.

Reunión introductoria de presentación.

##### b. Diseño.

Reunión introductoria en la que se han de presentar el proyecto a plantear, así como establecer unos objetivos y necesidades comunes, y el establecimiento de pactos para las sesiones que forman parte de la intervención, mediante el consenso, por los que desarrollará dicho trabajo.

##### c. Justificación.

A través de la sesión buscamos reflexionar sobre qué hacemos mejor y qué nos diferencia del resto, así como todo aquello que prefieren los usuarios por los que no es elegida la asociació.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

## 6.2.2.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión I. Análisis DAFO.

### Sesión I

**Nombre de la sesión:** “Análisis DAFO”.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

**Ficha de enunciado y alcance de la sesión.**

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

**Ficha del Plan de Gestión de la sesión.**

- **Responsable/s:** María Corina García .
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad del equipo de AJE Madrid.

**4. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.**

**5. Objetivos de la sesión.**

**a. Objetivo general:**

- Realizar un análisis de la situación de Aje Madrid.

**b. Objetivo específico o secundario:**

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de AJE Madrid sobre la realidad actual.

**6. Descripción/desarrollo:**

**a. Breve descripción.**

Análisis interno y externo de la organización: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**b. Diseño.**

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

	Eje Negativo	Eje Positivo
Análisis Interno	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
	<p><i>¿Qué se puede evitar?</i></p> <p><i>¿Que se debería mejorar?</i></p> <p><i>¿Qué desventajas existen en AJE Madrid?</i></p> <p><i>¿Qué factores reducen el éxito del proyecto?</i></p>	<p><i>¿Qué consistencia tiene AJE Madrid ?</i></p> <p><i>¿Qué ventajas hay en la organización?</i></p> <p><i>¿Qué hace AJE Madrid mejor que cualquier otra asociación para emprendedores?</i></p> <p><i>¿A qué recursos se tiene acceso?</i></p> <p><i>¿Qué elementos facilitan el éxito?</i></p>
Análisis Externo	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<p><i>¿Qué obstáculos se enfrentan AJE Madrid?</i></p> <p><i>¿Se tienen problemas de recursos de capital?</i></p> <p><i>¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de AJE Madrid?</i></p>	<p><i>¿Qué circunstancias mejoran la situación de AJE Madrid?</i></p> <p><i>¿Qué cambios de tecnología se están presentando dentro del ámbito de las asociaciones?</i></p> <p><i>¿Qué cambios en la normatividad legal y/o afectan a la asociación se están presentando?</i></p> <p><i>¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?</i></p>

**Tabla.** Preguntas a plantear en la aplicación de la metodología DAFO.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden hacer reflexionar a los miembros participantes de la asociación sobre sus respuestas, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto.

**c. Justificación.**

A través de la sesión buscamos reflexionar sobre qué hacemos mejor y qué nos diferencia del resto, así como aquello que prefieren los que no nos eligen.

Por un lado se realiza un estudio del medio ambiente actual de investigación y exploración donde se establecen las carencias y necesidades que suscitan este planteamiento. Así como, por otro lado, se propone un estudio del medioambiente futuro o previsión; en ambos casos en relación con AJE Madrid (Mestre, 2004)

<b>Triple función de la aplicación de la metodología DAFO</b> (Mestre, 2004)	Conocimiento de aquellos sucesos del pasado que por su relevancia puedan tener repercusión en el presente de la asociación
	Investigación, exploración del medio ambiente para conocer la realidad actual de forma objetiva.
	Previsión o análisis prospectivo del medio ambiente futuro tratando de identificar aquellos factores de interés

	estratégico que pueden afectar a la organización de AJE Madrid.
--	---

**Tabla.** Triple función de la aplicación de la metodología DAFO (Mestre, 2004).

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada de uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones

### 6.2.3 Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión II. Valores de la asociación.

#### Sesión II.

**Nombre de la sesión:** “Valores”.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

#### Ficha de enunciado y alcance de la sesión.

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### Ficha del Plan de Gestión de la sesión.

- **Responsable/s:** María Corina García.
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid

#### 7. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.

#### 8. Objetivos de la sesión.

##### a. Objetivo general:

- Reflexionar y establecer aquellos valores que han ayudado a la asociación a estar donde está.

##### b. Objetivos específicos o secundarios:

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de AJE Madrid sobre la realidad actual.
- Obtener consenso en relación a los valores que representan a AJE Madrid como asociación.

#### 9. Descripción/desarrollo:

##### a. Breve descripción.

Análisis de los valores que han ayudado a AJE Madrid a estar donde está: qué valores están presentes, cuáles nos sirven, cuáles no, cuáles tendremos que crear, cómo haremos su difusión, etc.

##### b. Diseño.

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

- *¿Qué valores están presentes?*
- *¿Cuáles nos sirven? ¿Cuáles no?*
- *¿Cuáles tendremos que crear?*
- *¿Cómo haremos su difusión?*
- *Etc.*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas para dar un primer paso en pos de la construcción de una visión común.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden hacer reflexionar a los miembros participantes de la asociación, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto.

**c. Justificación.**

A través de la sesión buscamos reflexionar sobre qué hacemos mejor y qué nos diferencia del resto, así como aquello que prefieren los que no nos eligen.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

#### 6.2.4. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión III. Tendencias del entorno y de la sociedad.

##### Sesión III

**Nombre de la sesión:** *“Tendencias del entorno y la sociedad”*.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

##### Ficha de enunciado y alcance de la sesión.

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

##### Ficha del Plan de Gestión de la sesión.

- **Responsable/s:** María Corina García
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid.

#### 10. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.

#### 11. Objetivos de la sesión.

##### a. Objetivo general:

- Reflexionar y establecer en qué medida son un peligro o una oportunidad para los cambios que se pueden imaginar.

##### b. Objetivos específicos o secundarios:

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de AJE Madrid sobre la realidad actual.
- Obtener consenso en relación a los cambios que esperamos en la sociedad y cuáles son los que estamos dispuestos a aceptar.
- Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

#### 12. Descripción/desarrollo:

##### a. Breve descripción.

Análisis de la medida en que los cambios que podemos imaginar en el entorno y la sociedad son un peligro o una oportunidad para nosotros como asociación.

##### b. Diseño.

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.

3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como: qué valores están presentes, cuáles nos sirven, cuáles no, cuáles tendremos que crear, cómo haremos su difusión, etc. Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, para continuar adelante hacia el proceso de construcción de una visión común.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden hacer reflexionar a los miembros participantes de la asociación, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto.

**c. Justificación.**

A través de la sesión buscamos reflexionar sobre la alineación de aquellos valores establecidos como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

### 6.2.5. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión IV. Visión.

#### Sesión IV.

**Nombre de la sesión: “Visión”.**

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

#### **Ficha de enunciado y alcance de la sesión.**

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### **Ficha del Plan de Gestión de la sesión.**

- **Responsable/s:** María Corina García.
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid.

#### **13. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.**

#### **14. Objetivos de la sesión.**

- a. **Objetivo general:**
  - Reflexionar y establecer una visión compartida para AJE Madrid mediante el consenso.
- b. **Objetivos específicos o secundarios:**
  - Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de la asociación sobre la realidad actual.
  - Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

#### **15. Descripción/desarrollo:**

##### **a. Breve descripción.**

Sesión para el establecimiento de uno de los componentes más importantes del trazo de las directrices organizativas de AJE Madrid, la visión.

##### **b. Diseño.**

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.

3.Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

Preguntas planteadas por la Visión	Sus respuestas
<i>¿Qué y cómo queremos ser dentro de (x) años? ¿Cómo queremos que nos vean?</i>	
<i>¿En qué nos queremos convertir?</i>	
<i>¿Es compartida nuestra visión de la organización? ¿Por qué?</i>	
<i>¿Supone un reto esta visión atractivo?</i>	
<i>¿Para quién trabajaremos?</i>	
<i>¿En que nos diferenciaremos?</i>	

*Tabla. Preguntas planteadas por la Visión y sus respuestas.*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, y practicando el consenso para la construcción de una visión común.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden generar un ambiente de respeto y confianza.

**c. Justificación.**

Una vez alineados aquellos valores establecidos como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado, esta sesión busca reflexionar sobre la visión que impulsa y reta a la organización.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas

comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

### 6.2.6. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión V. Misión.

#### Sesión V

**Nombre de la sesión:** “Misión”.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

#### Ficha de enunciado y alcance de la sesión.

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### Ficha del Plan de Gestión de la sesión.

- **Responsable/s:** María Corina García
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid

#### 16. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.

#### 17. Objetivos de la sesión.

##### a. Objetivo general:

- Reflexionar y establecer una misión compartida para AJE Madrid mediante el consenso.

##### b. Objetivos específicos o secundarios:

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de la asociación sobre la realidad actual.
- Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

#### 18. Descripción/desarrollo:

##### a. Breve descripción.

Sesión para el establecimiento de uno de los componentes más importantes del trazo de las directrices organizativas de la asociación, la misión.

##### b. Diseño.

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

- *¿Qué somos?*
- *¿Es compartida nuestra misión de la organización? ¿Por qué?*
- *¿Para qué? ¿Para qué estamos aquí? ¿Para qué hago éste trabajo? O ¿qué pretende conseguir la organización o proyecto?*
- *¿Para quienes?*
- *¿Con quién se realiza?*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, y practicando el consenso en favor de la construcción de un marco estratégico común para la asociación.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden generar un ambiente de respeto y confianza.

**c. Justificación.**

Una vez alineados aquellos valores establecidos como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado. Así como a través de la anterior sesión reflexionado y establecido la visión común que impulsa y reta a la organización, dicha sesión trata de encontrar cuál es la misión de AJE Madrid, para así seguir construyendo el marco estratégico que define a la presente asociación.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones

### 6.2.7. Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión VI. Estrategias.

#### Sesión VI.

**Nombre de la sesión: “Estrategias”.**

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

#### **Ficha de enunciado y alcance de la sesión.**

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### **Ficha del Plan de Gestión de la sesión.**

- **Responsable/s:** María Corina García.
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid.

#### **19. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.**

#### **20. Objetivos de la sesión.**

##### **a. Objetivo general:**

- Reflexionar y establecer mediante el consenso aquellas estrategias que puedan darse para la asociación para la consecución de ese futuro soñado.

##### **b. Objetivo específico o secundario:**

- Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

#### **21. Descripción/desarrollo:**

##### **a. Breve descripción.**

Sesión para el establecimiento de aquellas estrategias que conduzcan a alcanzar ese futuro soñado y posible, seleccionando prioridades y los mejores escenarios posibles; una vez determinado el marco estratégico que envuelve dicha asociación.

##### **b. Diseño.**

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

- *¿Qué estrategias nos conducirán a ese futuro soñado?*

- *¿Cuáles son las prioridades? ¿Por qué?*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto donde todas las dificultades sean planteadas de forma constructiva con el fin de hacerles frente, ya que esta etapa/sesión ha de ser eminentemente positivista.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden generar un ambiente de respeto y confianza.

**c. Justificación.**

Una vez alineados aquellos valores establecidos, como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado. Así como a través de la anteriores sesiones, reflexionadas y establecidas la misión y la visión común que impulsa y reta a la organización, finaliza la construcción del marco estratégico que define a AJE Madrid, y por tanto, han de establecer qué estrategias conducirán a alcanzar ese futuro soñado y posible.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

### 6.2.8.Formato específico para el detalle y desarrollo de la sesión VII. Obstáculos a superar.

#### Sesión VII

**Nombre de la sesión:** “*Obstáculos a superar*”.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

**Ficha de enunciado y alcance de la sesión.**

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

**Ficha del Plan de Gestión de la sesión.**

- **Responsable/s:** María Corina García
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid.

**22. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.**

**23. Objetivos de la sesión.**

**a. Objetivo general:**

- Reflexionar y establecer mediante el consenso aquellos obstáculos, externos e internos, que puedan darse para la asociación .

**b. Objetivos específicos o secundarios:**

- Hacer reflexionar y concienciar a los integrantes de AJE Madrid sobre la realidad actual.
- Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

**24. Descripción/desarrollo:**

**a. Breve descripción.**

Sesión para el establecimiento de aquellos obstáculos que puedan darse cita en la asociación, tanto internos como externos; una vez determinado el marco estratégico que envuelve dicha organización.

**b. Diseño.**

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

- *¿Qué puede ocurrir?*
- *¿Qué aspectos de nuestra organización puede afianzarnos? ¿Por qué?*
- *¿Qué aspectos externos puede afianzarlos? ¿Por qué?*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto donde todas las dificultades sean planteadas de forma constructiva con el fin de hacerles frente, ya que esta etapa/sesión ha de ser eminentemente positivista.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden generar un ambiente de respeto y confianza.

**c. Justificación.**

Una vez alineados aquellos valores establecidos, como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado. Así como a través de las anteriores sesiones, reflexionadas y establecidas la misión y la visión común que impulsa y reta a la organización, así como las estrategias que conducirán a ellas; finaliza la construcción del marco estratégico que define a AJE Madrid, y por tanto, han de establecer qué obstáculos pueden surgir, de forma interna y externa, preparando a dicha asociación y equipo para afrontarlos.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de la persona individual, lo que producirá gran implicación en el proyecto.

Además, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones, siempre siendo expuestas en el momento preciso.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones

### 6.2.9.Formato específico para el detalle y desarrollo de la Sesión VIII. Nuestro Compromiso.

#### Sesión VIII

**Nombre de la sesión:** “*Nuestro compromiso*”.

**Duración aproximada:** 4-5 horas, aunque sin limitaciones. Cuanto sea necesario.

#### Ficha de enunciado y alcance de la sesión.

- **Ámbito de actuación:** Global.
- **Tipo:** Grupal-Participativa.

#### Ficha del Plan de Gestión de la sesión.

- **Responsable/s:** María Corina García
- **Colaboradores** (Personas/Entidades):
- **Expertos** (Asesor/es externos):
- **Participantes:** Representación voluntaria de la totalidad de AJE Madrid.

#### 25. Introducción / Antecedentes y estado actual del problema.

#### 26. Objetivos de la sesión.

##### a. Objetivo general:

- Reflexionar y establecer el compromiso individual para la consecución de ese futuro soñado.

##### b. Objetivo específico o secundario:

- Generar conciencia y compromiso en dicha intervención.
- Aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado.

#### 27. Descripción/desarrollo:

##### a. Breve descripción.

Sesión para el establecimiento de aquellos compromisos individuales que han de conducir a alcanzar ese futuro soñado y posible; una vez determinado el marco estratégico que envuelve dicha asociación.

##### b. Diseño.

Dicha sesión ha de planearse en diferentes actividades:

1. Breve presentación de los objetivos de la sesión.
2. Recordatorio de pactos establecidos para la sesión.
3. Reunión en la que se han de plantear, preguntas como:

- *¿Qué acciones aportarán a la consecución de ese futuro soñado?*

Haciendo reflexionar a los miembros del equipo sobre sus respuestas, practicando el consenso, y generando un ambiente de respeto donde todas las dificultades sean planteadas de forma constructiva con el fin de hacerles frente, ya que esta etapa/sesión ha de ser eminentemente positivista.

4. Puesta en común y debate sobre las impresiones, sensaciones y emociones obtenidas en la sesión.

Dichos puntos, o secciones de una misma sección, pretenden generar un ambiente de respeto y confianza.

**c. Justificación.**

Una vez alineados aquellos valores establecidos, como primer paso de la construcción de una visión común, con la realidad social actual del entorno; con el fin de aportar una naturaleza operativa y pragmática al proyecto realizado. Así como a través de las anteriores sesiones, reflexionadas y establecidas la misión y la visión común que impulsa y reta a la organización, finaliza la construcción del marco estratégico que define a la asociación AJE Madrid, y por tanto, han de establecer los compromisos individuales de cada uno.

**d. Estrategia/propuesta de intervención.**

La intervención es meramente participativa, recogiendo todas aquellas aportaciones de quienes participarán en el proceso.

**e. Resultados esperados (indicadores).**

- Participación desinhibida.
- Participación de cada uno de los componentes.

**f. Aspectos a tener en cuenta.**

- Cuidar el cumplimiento de los pactos.

**g. Posibles limitaciones.**

En este punto, se ha de tener en cuenta las posibles faltas de asistencia, por lo que en dichos casos se realizará de forma personal, previamente al proceso, mediante las diferentes herramientas comunicativas de las que disponemos, vía presencial a través de entrevistas, vía telefónica o correo electrónico, para poder así recoger sus aportaciones.

**h. Seguimiento, control y evaluación.**

- Mediante un registro anecdótico, lista de control y documento de conclusiones.

## 7. Feedback 360°

Después del análisis de la encuesta de satisfacción – en caso ideal de cada una de las sesiones- se realizó la elaboración de una serie de competencias con sus respectivos comportamientos.

Las competencias seleccionadas a evaluar fueron las siguientes:

- Adaptación
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Comunicación
- Competitividad
- Trabajo en equipo

A continuación se presenta un modelo de cómo se haría el documento en el cual cada una de las personas que trabajan dentro de AJE Madrid realizarán sus evaluaciones, debido a la falta de información es un modelo aproximado en base a los resultados de la encuesta de satisfacción y las opiniones de los asociados, por lo que se seleccionaron dichas competencias ya que a través de ellas el equipo de AJE Madrid podría funcionar mejor y alinearse con su misión visión y valores, tener una estrategia concreta y establecida, unas guías de acción y poder anticiparse a los obstáculos y saber aprovechar las oportunidades que provienen del mercado.

## 7.1 Evaluación

### Información.

El Feedback 360, es un tipo de evaluación muy diferente del tradicional feedback, pues proporciona una visión más amplia de aquellos puntos débiles y fortalezas. Se considera la herramienta más útil y potente para desarrollar las diferentes competencias, ya que permite conocer las percepciones que tienen los demás sobre los comportamientos del evaluado.

Desde el rol de evaluador, la participación en este proceso, así como todas aquellas puntuaciones asignadas a cada comportamiento, serán totalmente confidenciales, de forma anónima, para que las personas a quienes se solicita el feedback puedan expresarse con total libertad, de manera que la información recabada sea sincera y ofrezca información útil y fiable al servicio del interesado, de su crecimiento y desarrollo.

Dichas valoraciones, de forma sincera, suponen un valioso regalo para el evaluado, invitando a seguir creciendo y ser mejor, y ahí, el buen hacer del evaluador, tiene mucho que ver.

<b>Adaptación.</b>					
<i>Gestión del cambio referido a adaptarse y responder a circunstancias cambiantes, manejar, resolver problemas y proveer soluciones en un clima de ambigüedad.</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Apoya e involucra a aquellos que aportan ideas distintas.					
Fomenta el consenso.					
Genera un ambiente donde el cambio es asumido como un aspecto común.					
Escucha la opinión de los demás.					
Planifica los cambios de manera ordenada.					
Asegura que todos comprenden lo que tendrán que hacer distinto como resultado de un cambio.					
Toma de decisiones comunes.					
Reúne a los profesionales de AJE Madrid para establecer objetivos de forma común.					

<b>Liderazgo</b>					
<i>Aceptar un reto, objetivo meta involucrando lo mejor de sí mismo, con voluntad de mejora continua.</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Adecua su estilo de gestión a las necesidades del momento					
Clarifica las funciones y las responsabilidades de los miembros del equipo.					
Moviliza a los demás hacia la acción					
Valora las aportaciones y recompensa el buen rendimiento de su equipo.					
Influye en las opiniones, actitudes y líneas de actuación de los demás a través de su experiencia, credibilidad y estilo personal					

<b>Orientación al cliente</b>					
<i>Estar disponible para atender al cliente. Trabajar en base a las necesidades del cliente.</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cumple con los compromisos adquiridos con los clientes.					
Trata de obtener la opinión de los clientes sobre el servicio que les presta.					
Establece un trato personalizado con sus clientes.					
Demuestra compromiso con el cliente, encontrando oportunidades para satisfacer sus necesidades explícitas e implícitas					
Logra que el cliente reconozca el trabajo realizado y el valor añadido.					

<b>Comunicación</b>					
<i>Transmitir a todas las personas que conforman el equipo las ideas adaptando el mensaje al receptor</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Escucha activamente las propuestas de las personas de su entorno.					
Proporciona información relevante en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal).					
Adecua su discurso verbal y su comportamiento al nivel de otro.					
Se comunica con la gente de forma directa y abierta.					

<b>Competitividad</b>					
<i>Competencia manifestada en un innato impulso a la superación.</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Entiende que el triunfo está en el proceso.					
Asume retos de forma común con los que conforman el equipo					
Se interesa por las ambiciones de los asociados.					
Se involucra con las ambiciones de los demás.					
Sus objetivos son los mismos que los del resto del equipo					
Fomenta el espíritu ambicioso en la asociación					
Es ambicioso.					

<b>Trabajo en equipo</b>					
<i>Trabajar asumiendo un rol específico, atendiendo a las ideas y participaciones del resto de las personas que componen el equipo.</i>					
<b>Sistema de puntuación: 5 = Siempre, 4 = Generalmente, 3- A veces, 2 = Rara vez, 1 = Nunca.</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Verbaliza un futuro positivo.					
Se muestra optimista ante cualquier obstáculo y lo transmite al equipo.					
Establece objetivos retadores.					
Comparte su visión / ilusiones.					
Delega responsabilidades a los demás con plena confianza					
Asume el rol que se le otorga dentro de la asociación					
Apoya a los demás.					

### Preguntas abiertas.

1- ¿Qué cualidades o comportamientos destacarías del evaluado como profesional del equipo de AJE Madrid?

2- ¿Qué áreas de mejora o comportamientos a corregir destacarías del evaluado como profesional del equipo de AJE Madrid?

**Muchas gracias por tu colaboración.**

Una vez realizada la Evaluación 360° por cada uno de los integrantes de AJE Madrid, se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos de los cuales se hará un informe individualizado para cada una de las personas que trabajan en la asociación, de esta manera se hará una concienciación de las posibles áreas de mejora que cada una de las personas debe poner en marcha dentro de AJE Madrid para que la transformación dentro de la asociación empiece internamente para continuar de manera externa.

Además de la Evaluación 360° que en el presente Trabajo Fin de Máster quise hacer hincapié, como grupo BHumanFocus se decidimos llevar a cabo otros planes de acción los cuales son detallados en el trabajo realizado de forma grupal, éstos están relacionados con otros temas observados en los resultados de las encuestas de satisfacción. Siendo estos los siguientes:

- Plan Win Win
- Plan de curso formativo práctico
- Remodelación de la página Web
- Desayunos participativos
- Plan II Maratón
- Plan de Financiación
- Plan de seguimiento

## CONCLUSIÓN

La necesidad que presenta AJE Madrid además de reconocer que existen problemas que aunque no sean obvios tienen un gran impacto en la asociación así como que los asociados piden más servicios, es que se necesita una reestructuración interna la cual les ayude a mejorar para poder transmitirlo al exterior, y que no sólo sea una mejora momentánea sino continua para poder estar alineado con el cliente y poder aportar y satisfacer sus necesidades.

El presente Trabajo Fin de Máster me hizo conocer a fondo la técnica de las encuestas de satisfacción y el uso de los Focus Group y como su implementación puede funcionar para el análisis de cualquier organización, que es de suma importancia realizar un análisis previo antes de hacer cualquier diagnóstico y que a través de éste análisis y de estudiarlo a fondo se puede realizar un plan de mejor. Es importante tomar en cuenta la opinión del cliente, no sólo del externo sino también del interno para que de esta manera la organización funcione de manera conjunta y de la forma esperada.

La existencia de un departamento de RR.HH definitivamente es necesaria, sin importar qué tan grande o pequeña sea la empresa en la que se trabaja, es tener personas especializadas en la materia que se le dedique el tiempo correspondiente a las personas que forman parte del equipo igualmente a las personas que se les está brindando el servicio, la necesidad de un responsable de RR.HH cada vez es más obvia y se demuestra que en el caso de AJE Madrid, de haber existido esta persona se habrían podido solucionar muchos problemas con anterioridad.

Fue un placer poder trabajar con una organización la cual se dedica a dar apoyo a todas esas personas jóvenes con ganas de emprender y de superación. La ayuda que puede brindar AJE Madrid a cada uno de estos empresarios será infinitamente agradecida por lo que es necesario que AJE Madrid tome en cuenta las sugerencias realizadas y aunque no sea en esta

oportunidad que se lleven a cabo, se puedan desarrollar en un futuro cercano y de esta manera atender todos esos sesgos presentes.

**ANEXOS**





## PROPUESTAS:

### Feedback 360

Con la evaluación 360 lo que conseguiremos será que obtengáis de manera individualizada un informe con los siguientes resultados:

Por un lado una propia autoevaluación y por otro la evaluación de todos sus compañeros en las siguientes áreas:

- Dedicación y compromiso.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente externo e interno.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Adaptabilidad.
- Preguntas Abiertas.

De esta manera lo que pretendemos es conocer cuales son vuestras fortalezas y áreas de mejora, también conseguiremos una mayor integración del grupo, autoconocimiento, un mayor crecimiento personal y de la organización, y conocer vuestro niveles competenciales ya que precisamente muchas de las preguntas vayan dirigidas a medir vuestras competencias.

### Focus Group.

De manera previa a la encuesta de satisfacción se llevará a cabo un Focus Group para obtener información cualitativa sobre los diferentes servicios que ofrece AJE.

- Permite la síntesis de diferentes puntos de vista.
- Ayuda a los participantes a llegar a ser mejores analistas de problemas, aprender a escuchar etc.
- Construye el apoyo a una respuesta particular que es decidida al final.
- Realización de preguntas específicas para la encuesta de satisfacción.



## **BHumanFocus**

### *“Bringing Human Resources into Focus”*

#### **¿Quiénes somos?**

Somos un grupo de profesionales de Recursos Humanos que se pone a disposición de la Asociación de Jóvenes Empresarios para trabajar el área de Recursos Humanos, impulsando la creación de dicho departamento.

El equipo está integrado por cinco miembros formados en el máster de Recursos Humanos durante el curso 2013-2014.

#### **Misión**

Demostrar la importancia de un departamento de Recursos Humanos en una asociación donde prima el contacto diario con otras empresas.

#### **Visión**

Convertir a Aje en un referente europeo de innovación y emprendimiento.

#### **Valores**

Crear la necesidad de un departamento de Recursos Humanos donde la creatividad, el respeto, compromiso, flexibilidad y la orientación a los clientes sean los principales valores que motiven nuestro trabajo.

# Sugerencias



---

Madrid, 20 de mayo de 2014

## Anexo 2. Encuesta de satisfacción previa

Responde a las siguientes afirmaciones según su grado de acuerdo, completando las casillas del sí o el no, marcándolo con una X.

En el caso de haber disfrutado de tales servicios, dejen la casilla correspondiente en blanco.



SÍ



NO



1. Considero adecuado el recibimiento de AJE en la primera toma de contacto.		
2. AJE está disponible siempre que necesito ayuda en un tiempo razonable.		
3. He mejorado mi proyecto de negocio gracias a la implicación de AJE.		
4. Obtuve los medios para conseguir la financiación necesaria que me permitió poner en marcha mi proyecto.		
5. La asesoría legal facilitada resulta de utilidad.		
6. Estoy de acuerdo con el grado de implicación y compromiso de AJE en mi proyecto.		
7. Tengo a disposición las instalaciones del garAJE.		
8. Al utilizar dichas instalaciones del garAJE he quedado satisfecho.		
9. He solicitado la búsqueda de trabajadores para mi negocio a través de AJE y el CIE (Centro Integrado de Empleo) y estoy satisfecho con los resultados.		
10. Encuentro de utilidad los cursos de formación que AJE me ofrece.		
11. Los horarios de los cursos ofertados se adaptan a mi jornada laboral.		
12. A través de AJE he podido ampliar mi red de contactos.		
13. Considero adecuada la forma en la que están organizadas las actividades de networking.		
14. A través de las actividades de networking he ampliado mi cartera de clientes.		
15. A través de las actividades de networking he promocionado mi negocio y conseguido colaboradores.		

**Indique tres servicios de AJE que destacarías:**

- 1.
- 2.
- 3.

**Indique tres servicios de AJE que mejorarías:**

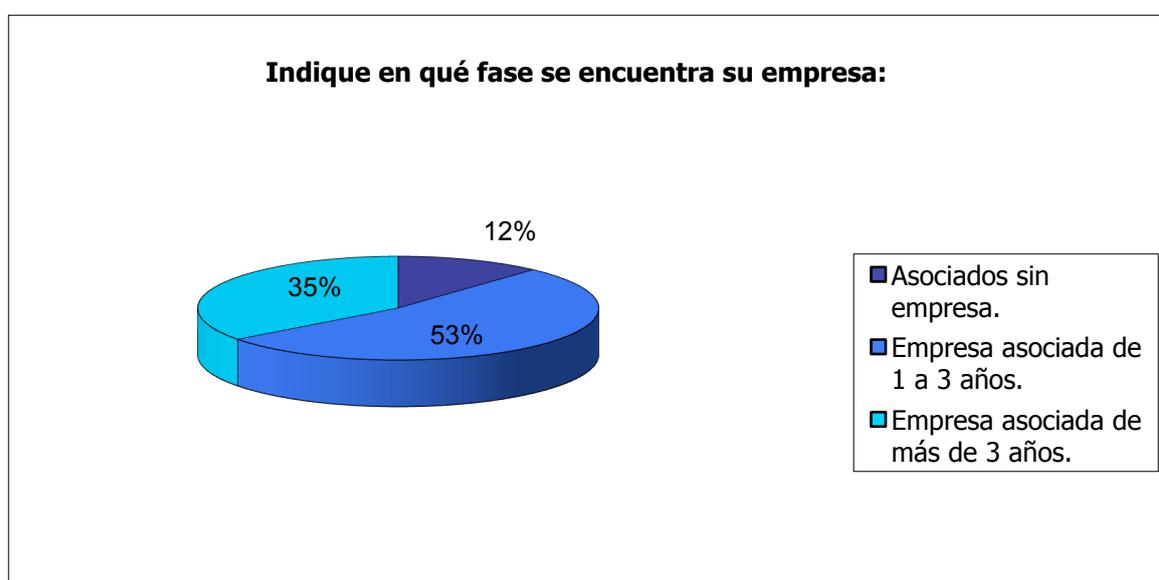
- 1.
- 2.
- 3.

**Observaciones:**

### Anexo 3. Resultados de la encuesta de satisfacción.

Indique en qué fase se encuentra su empresa, las gráficas nos muestran:

Asociados sin empresa.	8	12%
Empresa asociada de 1 a 3 años.	36	53%
Empresa asociada de más de 3 años.	24	35%
Respuestas recogidas	68	

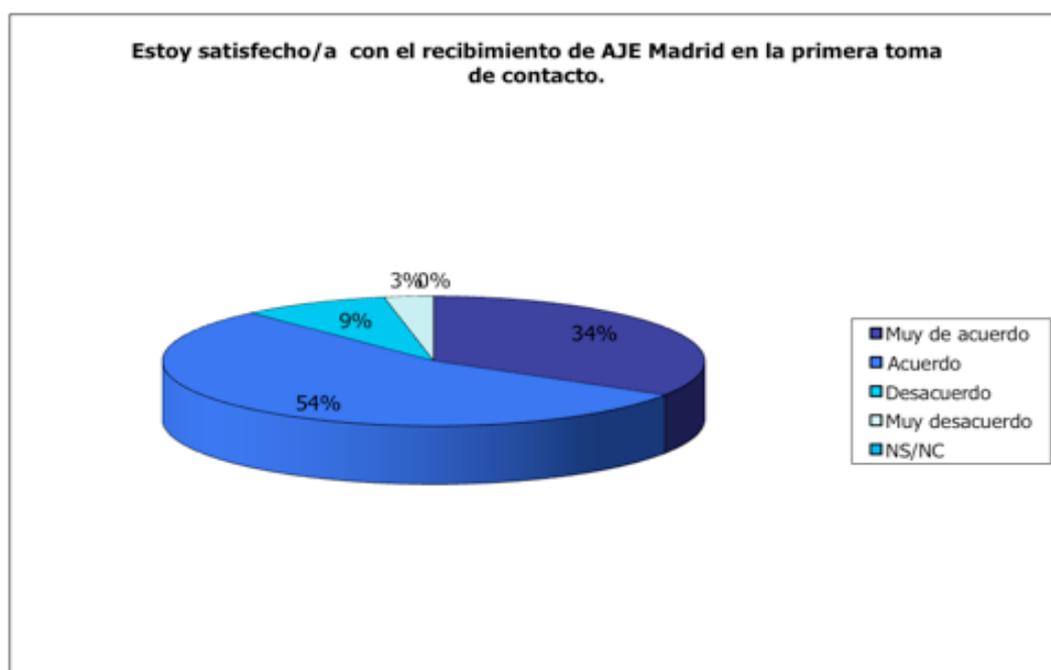


Como podemos ver en las gráficas el sector que mostró una mayor participación, suponiendo el 53% de la muestra, fueron los asociados con empresa de 1 a 3 años. Podemos justificar estos resultados en el hecho de que los asociados sin empresa aún no tienen conocimiento total de los servicios que Aje Madrid les ofrece y por ello pensamos que no tienen una opinión lo suficientemente sólida; con respecto a los asociados con empresa de más de 3 años entendemos que al contrario del caso anterior ya no muestran tanto interés por los Servicios que la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid presta puesto que ya han hecho uso de los mismos. Visto lo anterior concluimos que los asociados con empresa de 1 a 3 años son lo que más hacen uso de los diferentes servicios de AJE Madrid puesto que son empresas

que están en proceso de consolidarse en el mercado y necesitan relacionarse con otras organizaciones que están en su misma situación.

**1. Estoy satisfecho/a con el recibimiento de AJE Madrid en la primera toma de contacto:**

Muy de acuerdo	23	34%
Acuerdo	37	54%
Desacuerdo	6	9%
Muy desacuerdo	2	3%
NS/NC	0	0%
Respuestas recogidas	68	

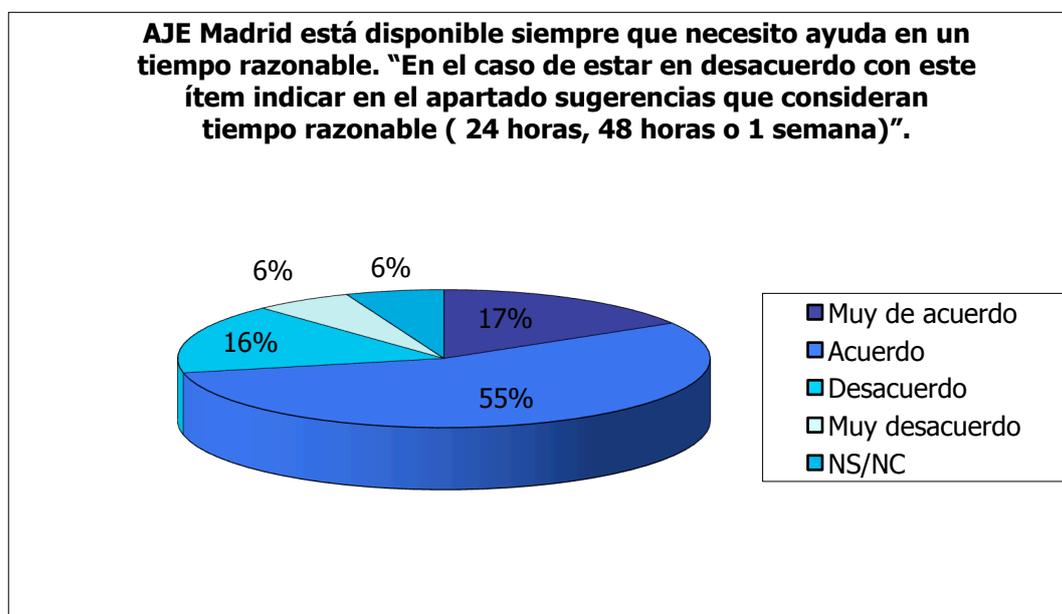


Este ítem nos muestra que aunque la mayoría de los asociados se muestran conformes con el recibimiento de Aje Madrid, no le otorga la puntuación más alta (Muy Acuerdo). Donde sí observamos el porcentaje más alto es en la respuesta de acuerdo (54%). Tan solo el 12% de los encuestados no consideran apropiado el recibimiento por parte de Aje Madrid.

Por tanto, concluimos que AJE Madrid podría mejorar aspectos en cuanto al recibimiento de nuevos asociados al existir personas que no se muestran conformes y a que la mayoría de las respuestas no puntuaban con Muy Acuerdo aunque no es de los principales factores que por ahora AJE Madrid deba tener en consideración.

**3. Aje Madrid está disponible siempre que necesito ayuda en un tiempo razonable. En el caso de estar en desacuerdo con este ítem indicar en el apartado sugerencias que consideran tiempo razonable (24 horas, 48 horas o 1 semana)”.**

Muy de acuerdo	11	16%
Acuerdo	37	55%
Desacuerdo	11	16%
Muy desacuerdo	4	6%
NS/NC	4	6%



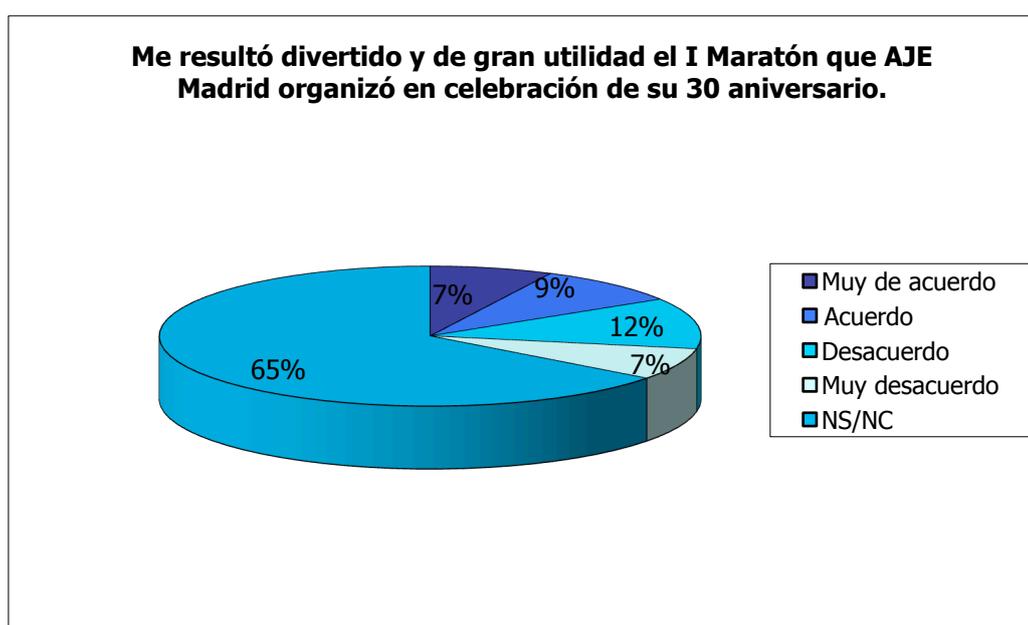
Este ítem sigue un patrón semejante al anterior, ya que la mayoría de respuestas la encontramos en Acuerdo (55 %). Un pequeño número de participantes se manifestaron como Muy Acuerdo (11%). Lo que nos gustaría destacar de este ítem es el relativamente elevado porcentaje de respuestas

negativas (20%) que consideran que Aje Madrid no está disponible cuando los asociados necesitan ayuda, indicando en el apartado sugerencias que el tiempo de respuesta razonable podría ser de entre 24 y 48 horas. También es destacable que por primera vez en lo que llevamos de encuesta un 6% decide marcar la opción de no sabe/ no contesta (NS/NC), por lo que interpretaríamos que estas personas no han solicitado ayuda a la Asociación. Otra interpretación posible sería que los Asociados no sienten la confianza suficiente para solicitar ayuda a AJE Madrid.

A pesar de la lectura extraída de este ítem, AJE Madrid cuenta con problemas a resolver de mayor envergadura que debería resolver primero y que detallaremos más adelante.

**4. Me resultó divertido y de gran utilidad el I Maratón que AJE Madrid organizó en celebración de su 30 aniversario.**

Muy de acuerdo	5	7%
Acuerdo	6	9%
Desacuerdo	8	12%
Muy desacuerdo	5	7%
NS/NC	44	65%
Respuestas recogidas	68	



Las interpretaciones que deberíamos hacer de este ítem se han visto sesgadas ya que una amplia mayoría (65%) han mostrado al contestar NS/NC que no acudieron al evento por el que se pregunta. En cuanto a los asociados que han contestado (35%) resulta llamativo que más de la mitad (19%) no consideraron de utilidad el Primer Maratón organizado por Aje Madrid.

### 5. Creo que AJE Madrid está desinteresada en la evolución de mi negocio

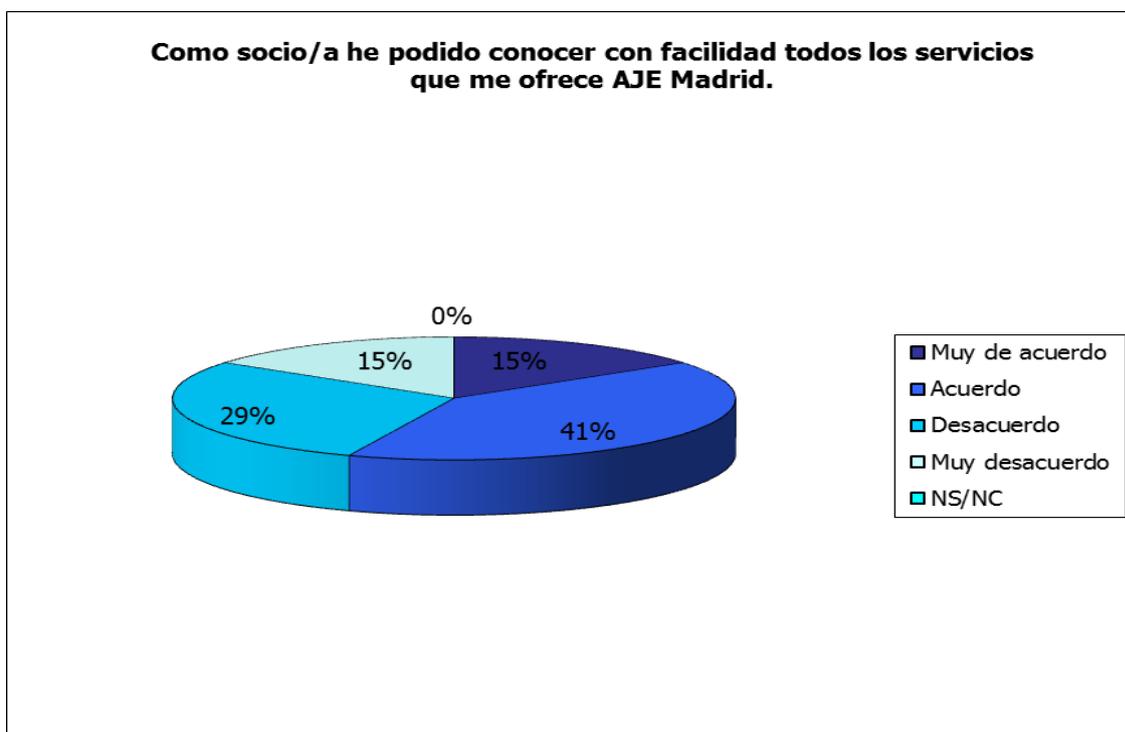
Muy de acuerdo	15	22%
Acuerdo	24	36%
Desacuerdo	17	25%
Muy desacuerdo	8	12%
NS/NC	3	5%



La mayoría de las respuestas son de acuerdo (36%) y muy de acuerdo (22%), por tanto la mayoría de los asociados que han contestado a la encuesta opinan que AJE Madrid no muestra interés por su negocio frente a las respuestas desacuerdo (25%) y muy en desacuerdo (12%) que opinan que AJE Madrid si muestra interés por su negocio.

**6. Como socio/a he podido conocer con facilidad todos los servicios que me ofrece AJE Madrid.**

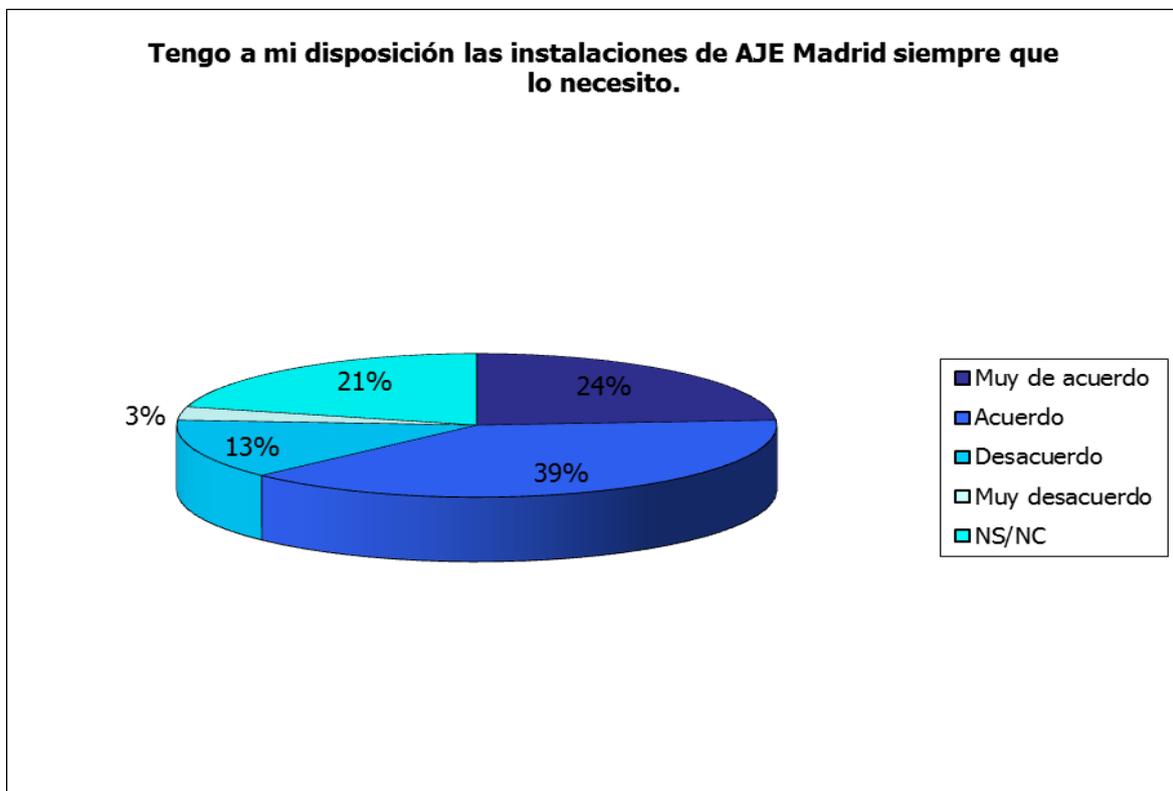
Muy de acuerdo	10	15%
Acuerdo	27	41%
Desacuerdo	19	29%
Muy desacuerdo	10	15%
NS/NC	0	0%



La mayoría de respuestas de este ítem se encuentran en la opción acuerdo (41%) y muy de acuerdo (13%) frente a un 44% de respuestas negativas, por tanto la mayor parte considera adecuado el uso de los servicios que AJE Madrid les ofrece. Como comentamos en ítems anteriores, AJE Madrid debe centrarse primero en cuestiones donde la mayoría de sus asociados estén disconformes con los servicios que presta. Como este ítem no es el caso, pasamos a analizar el siguiente.

**7. Tengo a mi disposición las instalaciones de AJE Madrid siempre que lo necesito.**

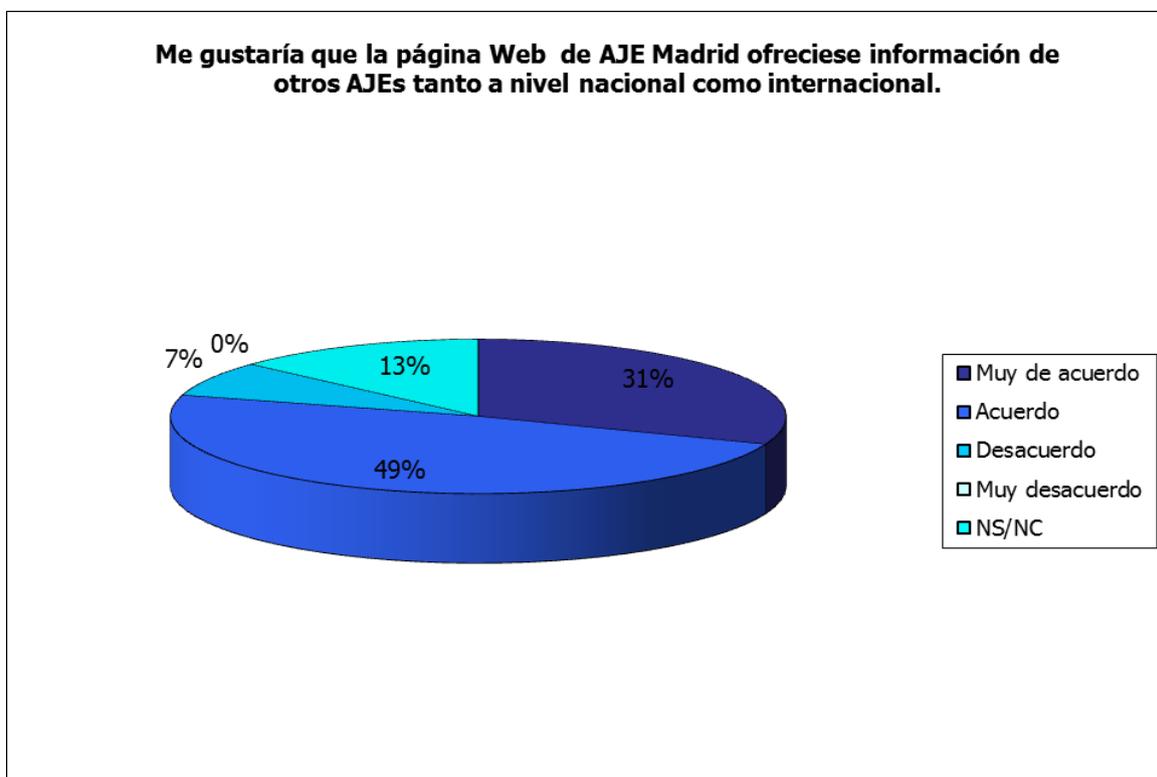
Muy de acuerdo	16	24%
Acuerdo	26	39%
Desacuerdo	9	21%
Muy desacuerdo	2	3%
NS/NC	14	21%



Un 63% de los encuestados han contestado de forma positiva a este ítem; 39% de acuerdo y 24% muy de acuerdo. Tan solo un 16% ha dado respuestas negativas: 13% desacuerdo y 3% muy en desacuerdo, por tanto podemos concluir que las instalaciones de AJE Madrid están disponibles cuando los asociados las solicitan.

Muy de acuerdo	21	31%
Acuerdo	33	49%
Desacuerdo	5	7%
Muy desacuerdo	0	0%
NS/NC	9	13%

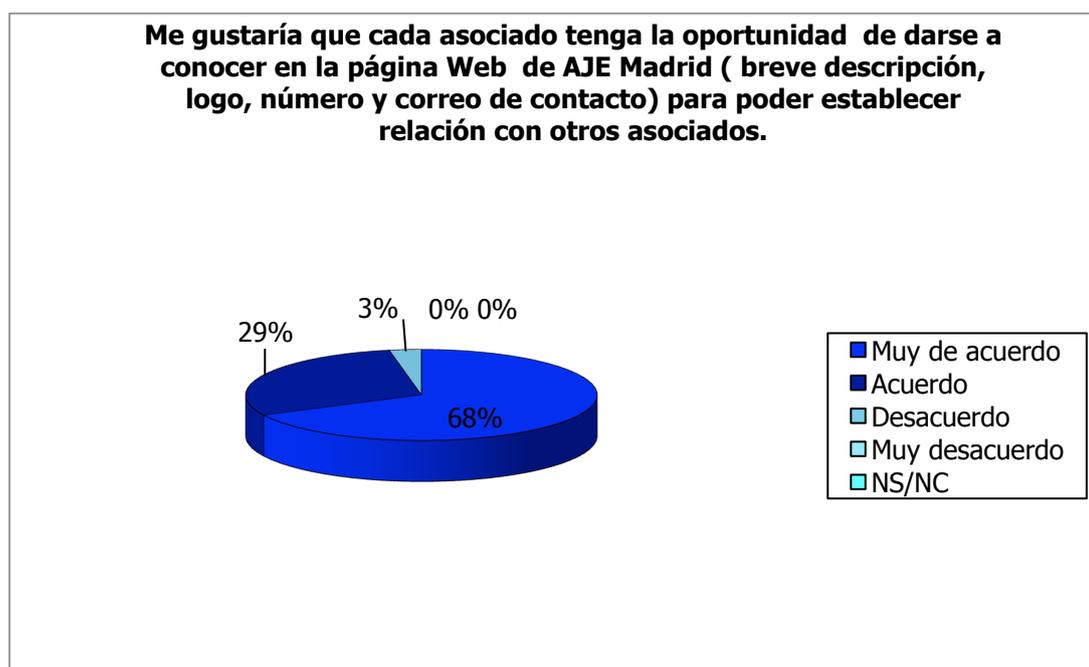
**8. Me gustaría que la página Web de AJE Madrid ofreciese información de otros AJE tanto a nivel nacional como internacional.**



La respuesta de este ítem es prácticamente unánime, el 80% de los encuestados están de acuerdo (31%) y muy de acuerdo (49%), tan solo un 7% ha contestado de forma negativa, por tanto los asociados demandan mayor información entre los diferentes AJE.

**9. Me gustaría que cada asociado tenga la oportunidad de darse a conocer en la página Web de AJE Madrid (breve descripción, logo, número y correo de contacto) para poder establecer relación con otros asociados.**

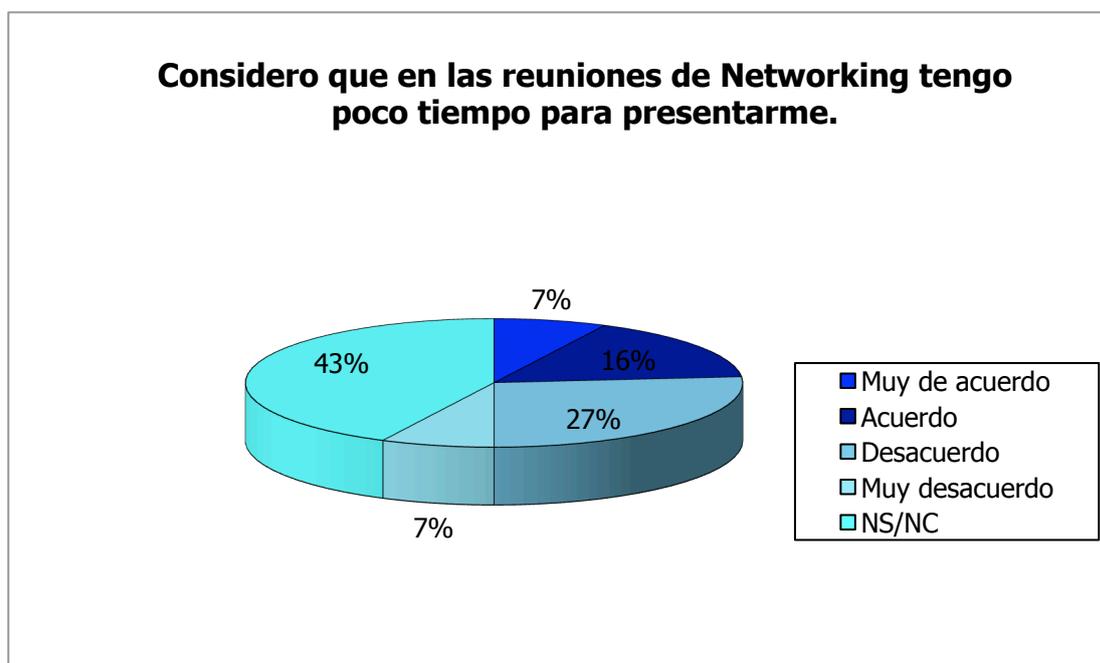
Muy de acuerdo	46	68%
Acuerdo	20	29%
Desacuerdo	2	3%
Muy desacuerdo	0	0%
NS/NC	0	0%
Respuestas recogidas	68	



Después de analizar los resultados del ítem 9, observamos que un 68% de los asociados tienen interés por conocer un poco más de lo que AJE les puede ofrecer, siendo en este caso el interés por aprovechar todo lo que pueden brindar el resto de los asociados de manera tecnológica, es decir que en la página web aparezca todos los asociados con los servicios que brinda cada uno para poder hacer networking.

**10. Considero que en las reuniones de Networking tengo poco tiempo para presentarme**

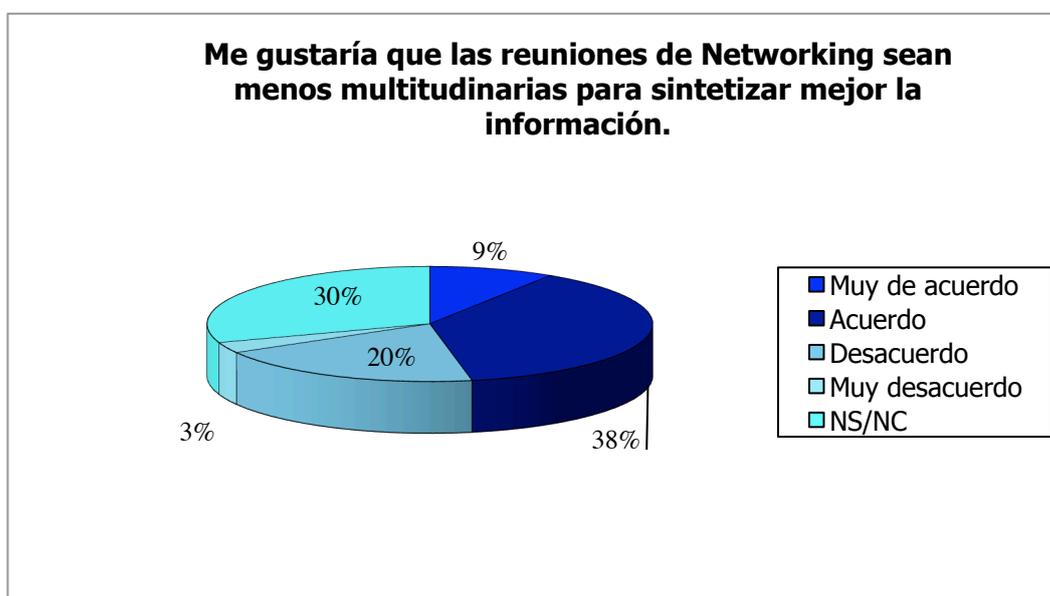
Muy de acuerdo	5	7%
Acuerdo	10	16%
Desacuerdo	18	27%
Muy desacuerdo	5	7%
NS/NC	30	43%
Respuestas recogidas	68	



En el ítem 10 los asociados no muestran tener conocimiento de las reuniones de networking ya que en su mayoría responden no sabe no contesta (43%), por lo que se da a entender que no han asistido a estos encuentros de networking, del otro porcentaje restante los asociados quisieran tener más tiempo para presentarse en esas reuniones.

**11. Me gustaría que las reuniones de Networking sean menos multitudinarias para sintetizar mejor la información.**

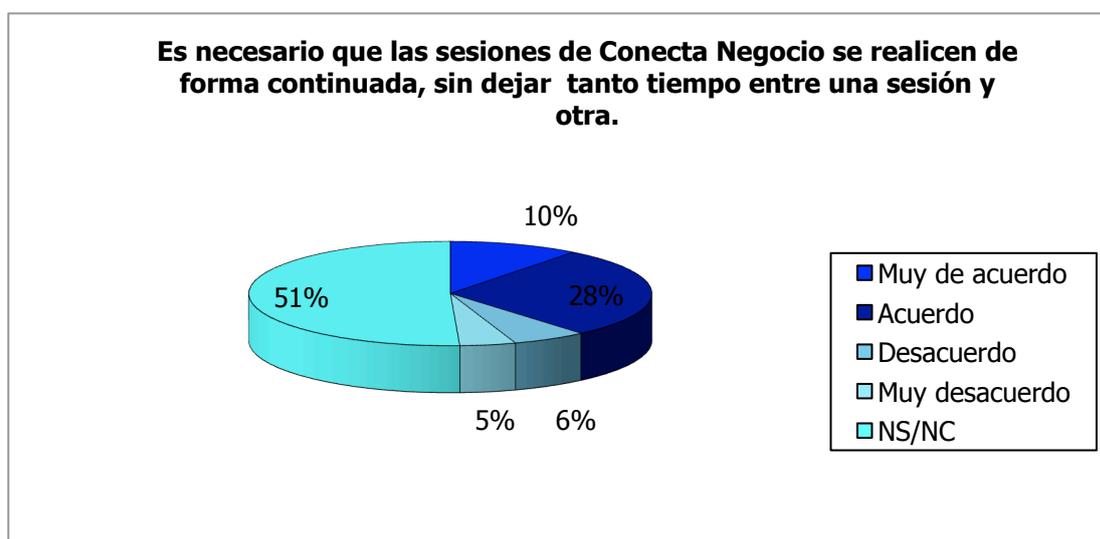
Muy de acuerdo	6	9%
Acuerdo	25	38%
Desacuerdo	13	20%
Muy desacuerdo	2	3%
NS/NC	20	30%
Respuestas recogidas	66	



Los asociados si están de acuerdo en un (38%) en que se deben enfocar las reuniones de networking en un tema específico para que se pueda concretar y profundizar sobre el tema a tratar, que no sea realizar o tocar muchos temáticas al mismo tiempo ya que al final de la reunión no se obtienen los resultados esperados.

**12. Es necesario que las sesiones de Conecta Negocio se realicen de forma continuada, sin dejar tanto tiempo entre una sesión y otra.**

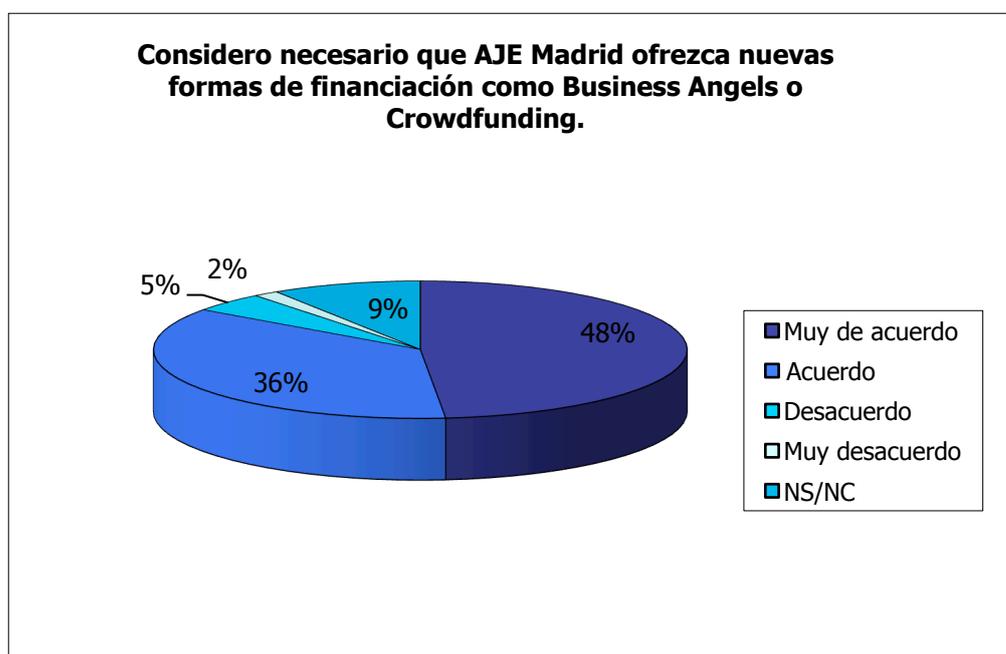
Muy de acuerdo	7	10%
Acuerdo	19	28%
Desacuerdo	4	6%
Muy desacuerdo	3	4%
NS/NC	34	51%
Respuestas recogidas	67	



En el ítem 12 al igual que en el ítem 10 en un (51%) de los asociados podemos observar claramente el desconocimiento de las reuniones de networking o la poca participación en ellas, al manifestar que no saben con qué frecuencia se deben hacer estas reuniones.

**13. Considero necesario que Aje Madrid ofrezca nuevas formas de financiación como Business Angels o Crowdfunding.**

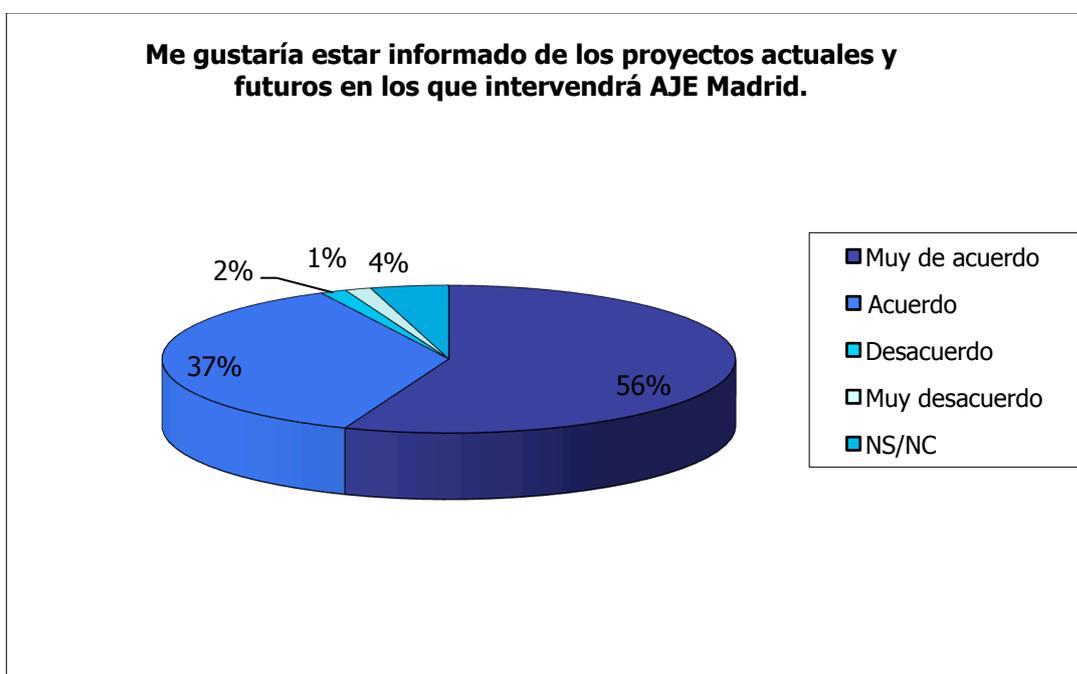
Muy de acuerdo	32	48%
Acuerdo	24	36%
Desacuerdo	3	5%
Muy desacuerdo	1	2%
NS/NC	6	9%
Respuestas recogidas	66	



Los resultados de este ítem muestran sin duda alguna la necesidad de ofrecer a los asociados nuevas formas de financiación. El 48% de los encuestados marcó la opción de Muy Acuerdo, lo que supone el porcentaje más alto de las respuestas obtenidas. Ya en el Focus Group fue un tema bastante comentado y se refleja también a la hora de preguntar al resto de los encuestados. El siguiente porcentaje más alto es la respuesta de Acuerdo con un 36%. Si juntamos las respuestas que solicitan nuevas formas de financiación tenemos el 84% de las respuestas por lo que no existe otra interpretación posible. También podemos destacar de este ítem que 6 de las 66 respuestas fueron NS/NC, por lo que podríamos pensar que un cierto número de asociados no ha requerido la ayuda de AJE Madrid para la financiación de su empresa.

**14. Me gustaría estar informado de los proyectos actuales y futuros en los que intervendrá AJE Madrid.**

Muy de acuerdo	38	56%
Acuerdo	25	37%
Desacuerdo	1	1%
Muy desacuerdo	1	1%
NS/NC	3	4%
Respuestas recogidas	68	

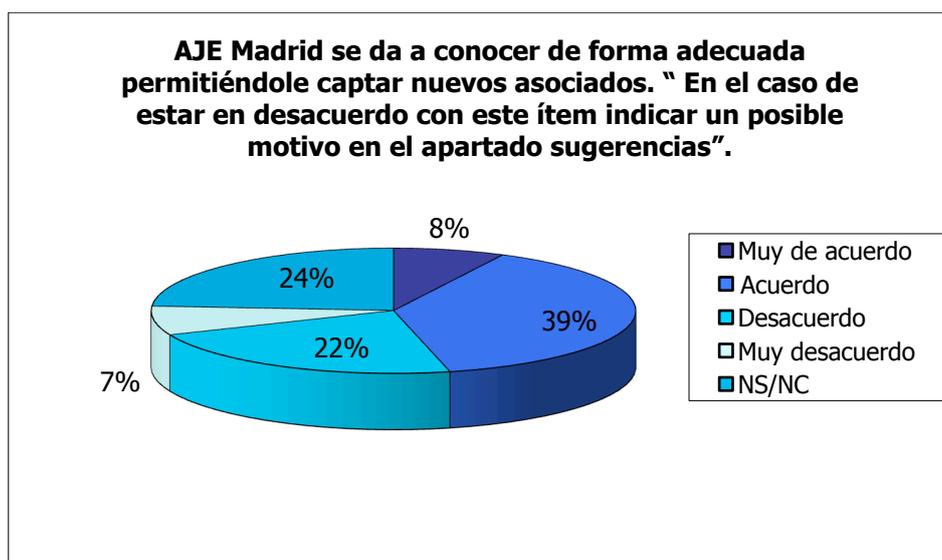


Al igual que en el ítem anterior existe una amplia mayoría que contesta Muy acuerdo, en concreto el 56% de las respuestas. AJE Madrid necesita mejorar la comunicación con sus asociados, comunicar en todo momento cuales son los proyectos en los que se están moviendo o participando. Siguiendo esta línea, el 37% de las respuestas fueron Acuerdo. Unidas al anterior porcentaje resulta que el 93% de los encuestados solicitan dicha mejora de la comunicación. Conocer los proyectos de AJE Madrid fomentará una mayor participación e interés por parte de los asociados. Debemos destacar también que dos de las respuestas mostraron su desacuerdo con éste ítem, por lo que podemos

pensar que algunos asociados sí que han obtenido la comunicación que esperaban.

**15. AJE Madrid se da a conocer de forma adecuada permitiéndole captar nuevos asociados. ``En el caso de no estar de acuerdo con este ítem indicar un posible motivo en el apartado sugerencias``.**

Muy de acuerdo	5	7%
Acuerdo	26	39%
Desacuerdo	15	22%
Muy desacuerdo	5	7%
NS/NC	16	24%
Respuestas recogidas	67	

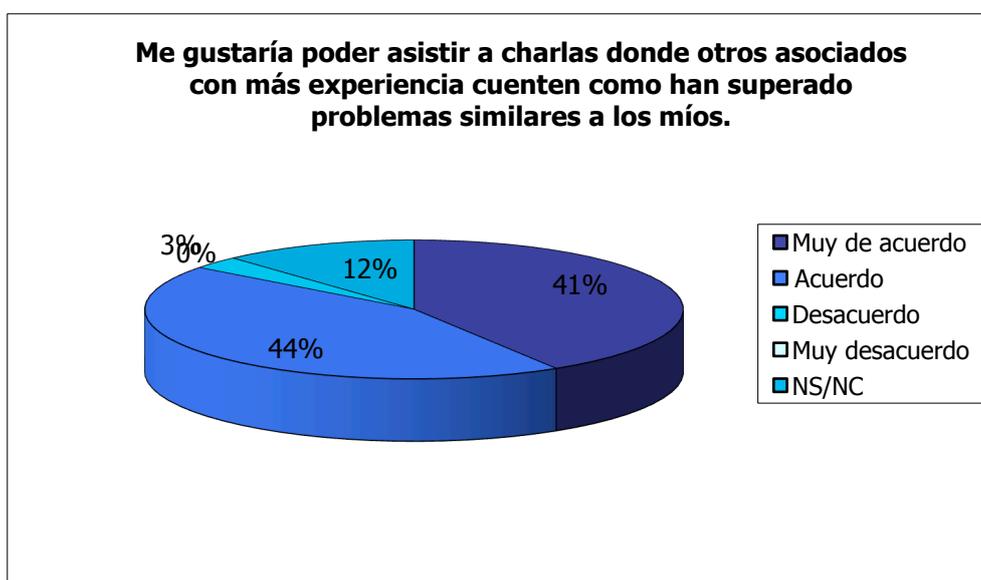


Se plantea continuación un ítem con muy diferentes interpretaciones, ya que tres opciones muy diferentes tuvieron muchas respuestas. Esto lo vemos en que Acuerdo tuvo un 39% de las respuestas, Desacuerdo un 22% y NS/NC un 24% de las mismas. Bastantes personas confían en la publicidad que establece AJE Madrid por lo que debería seguir en esa línea; pero a su vez un considerable número de personas opinan todo lo contrario o bien desconocen la forma que tiene AJE Madrid de darse a conocer. Por lo tanto, Aje Madrid opinamos que deberá estudiar esta situación en un futuro, ya que por lo que

vimos en el Focus Group, AJE Madrid realiza mucha publicidad por el ``boca a boca`` pero debe dar prioridad a otros problemas más destacados. Algunos de los asociados nos comentaron que se habían unido a AJE Madrid porque conocidos suyos estaban asociados.

**16. Me gustaría poder asistir a charlas donde otros asociados con más experiencia cuenten como han superado problemas similares a los míos.**

Muy de acuerdo	28	41%
Acuerdo	30	44%
Desacuerdo	2	3%
Muy desacuerdo	0	0%
NS/NC	8	12%
Respuestas recogidas	68	

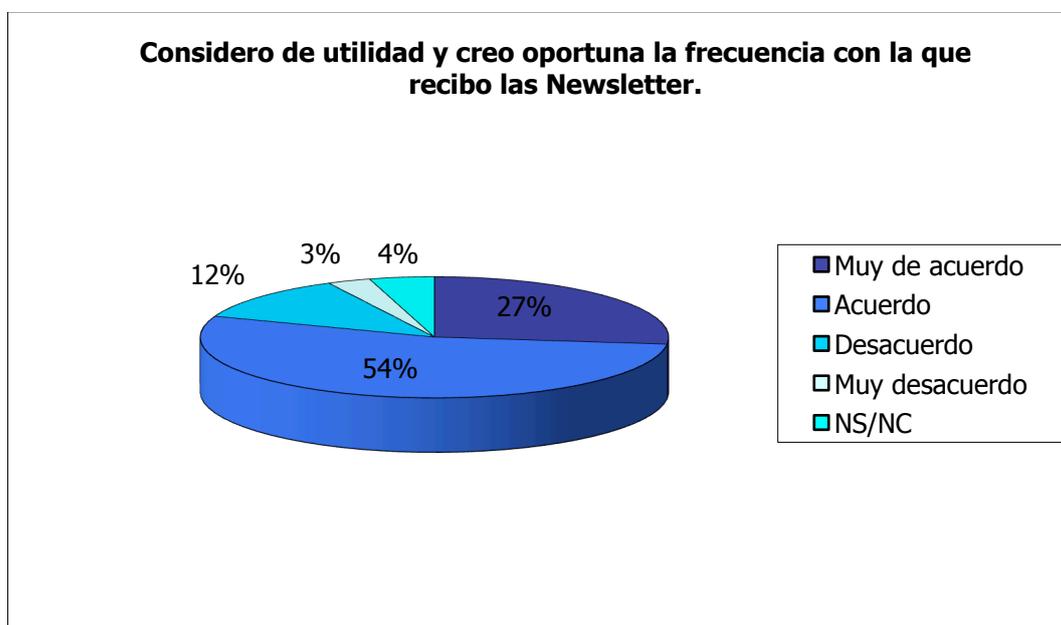


Como podemos apreciar en los gráficos, prácticamente todas las respuestas de este ítem, se encuadran a favor de que otros asociados cuenten sus experiencias (58 respuestas Muy Acuerdo y Acuerdo de 68 respuestas totales). Clarísima petición que los asociados realizan, ya que consideran que es muy positivo que personas que hayan pasado por situaciones parecidas a las que los nuevos asociados plantean cuenten su experiencia, para que puedan

aprender de ella. Ninguna respuesta ha sido Muy Desacuerdo, por lo que ni los asociados, a los cuales no les interese participar en este tipo de encuentros, piensan que sería erróneo realizarlos. Es destacable que el 12% de las respuestas haya sido NS/NC, puesto que es una opinión y no llegamos a entender qué nos quieren decir no queriendo opinar al respecto.

**17. Considero de utilidad y creo oportuna la frecuencia con la que recibo las Newsletter.**

Muy de acuerdo	18	27%
Acuerdo	36	54%
Desacuerdo	8	12%
Muy desacuerdo	2	3%
NS/NC	3	4%
Respuestas recogidas	67	

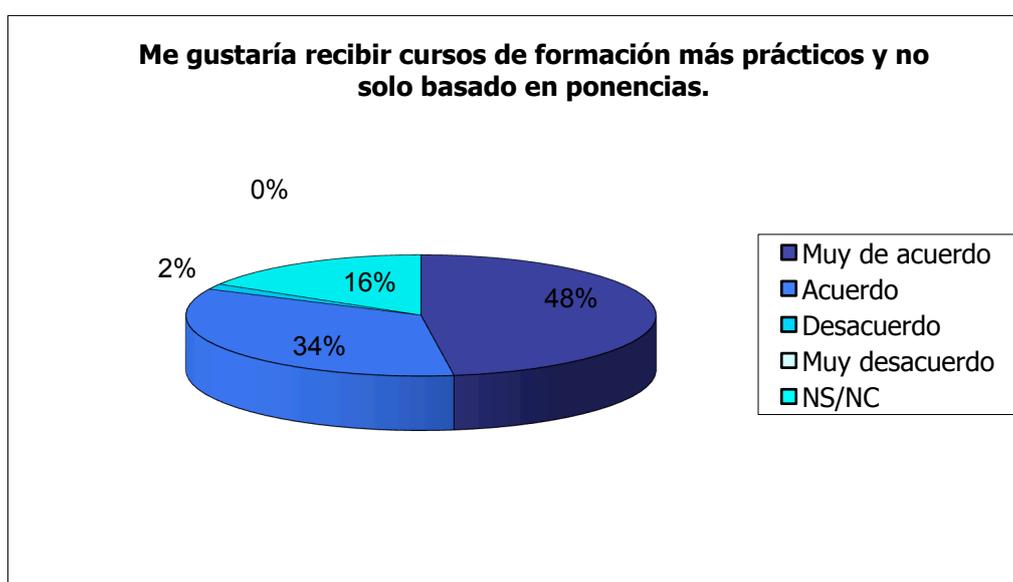


Este ítem nos indica que aunque prácticamente la mitad de los asociados que han contestado al cuestionario, están de acuerdo con la utilidad y frecuencia con la que reciben la newsletter (54%) seguida por la puntuación de un (27 %)

de acuerdo. Por lo que podemos expresar que un (81 %) de asociados se encuentran contentos con los servicios de newsletter en contraposición al (12 %) que está en desacuerdo, (3%) muy en desacuerdo y un 4% que decidieron no contestar a este ítem.

**18. Me gustaría recibir cursos de formación más prácticos y no solo basado en ponencias.**

Muy de acuerdo	32	48%
Acuerdo	23	34%
Desacuerdo	1	1%
Muy desacuerdo	0	0%
NS/NC	11	16%
Respuestas recogidas	67	

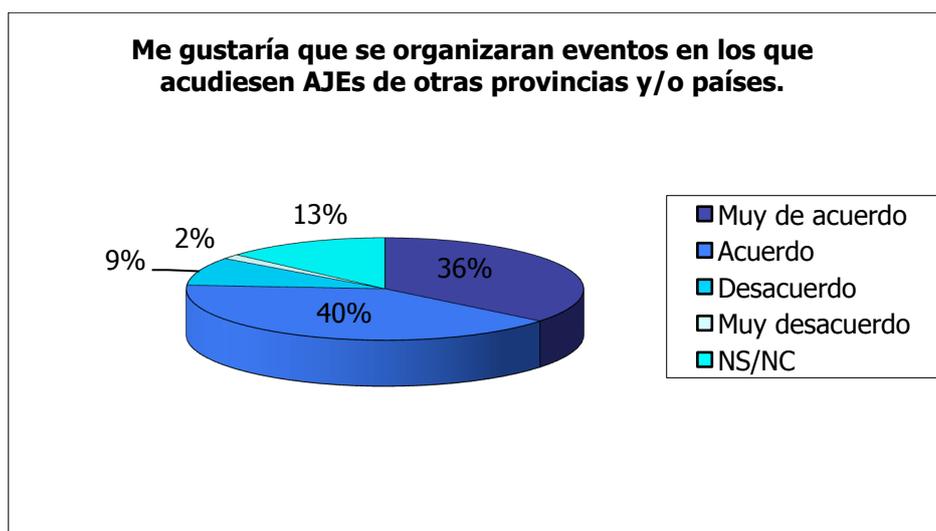


En este ítem podemos observar que una amplia mayoría de asociados que han contestado al cuestionario le gustaría recibir cursos de formación más prácticos ya que un 48% indican que están muy de acuerdo y un 34% de acuerdo. Por lo que esto suma un 82% de personas que les gustaría recibir cursos de formación más prácticos. En contraposición se observa tan solo un 1% de

personas que están en desacuerdo y 0% de personas en muy desacuerdo. También hay que indicar que en este ítem se ha dado un 16% de encuestados que no han contestado.

**19. Me gustaría que se organizaran eventos en los que acudiesen AJEs de otras provincias y/o países.**

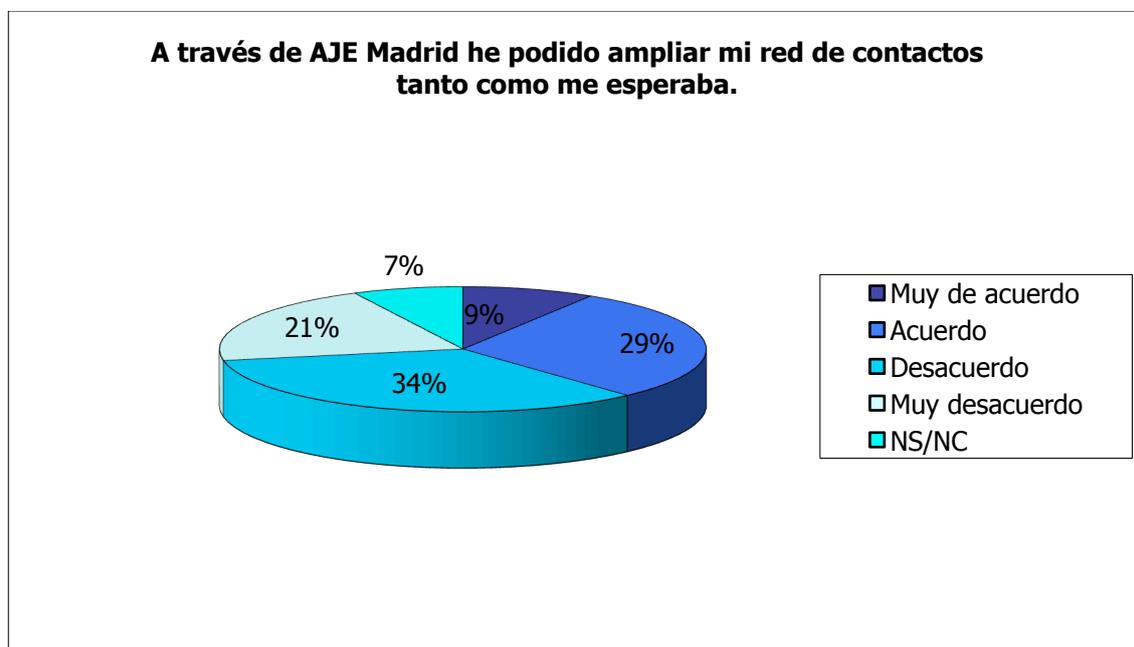
Muy de acuerdo	24	36%
Acuerdo	27	40%
Desacuerdo	6	9%
Muy desacuerdo	1	1%
NS/NC	9	13%
Respuestas recogidas	67	



Los resultados obtenidos muestran que gran parte de las personas que han respondido al cuestionario les gustaría que se organizaran eventos en los que acudieran AJES de otras provincias o países ya que un 36% está muy de acuerdo y un 40% de acuerdo. Por lo que esto suma un 76% de asociados que les gustaría que esta opción se llevara a cabo. Tan solo un 9% está en desacuerdo, un 1% en muy desacuerdo y un 13% no contestó.

**20. A través de AJE Madrid he podido ampliar mi red de contactos tanto como me esperaba.**

Muy de acuerdo	6	9%
Acuerdo	20	29%
Desacuerdo	23	34%
Muy desacuerdo	14	21%
NS/NC	5	7%
Respuestas recogidas	68	



A través de los resultados de este ítem podemos observar que hay un gran número de personas que se encuentran insatisfechas respecto a sus expectativas de poder ampliar su red de contactos a través de AJE. El 34% están en desacuerdo y un 21% muy en desacuerdo. Por lo que un 65% de asociados que han contestado a la encuesta no han podido cumplir sus expectativas sobre la ampliación de su red de contactos a través de AJE. Tan solo un 9% están muy de acuerdo en que han podido ampliar su red de contactos tanto como esperaban. Un 7% ha indicado la opción no sabe o no contesta.