

## INDICE

1. Introducción .....	Página 2
2. BHumanFocus .....	Página 3
3. Nuestra propuesta .....	Página 4
4. Primera reunión AJE Madrid .....	Página 5
5. AJE Madrid + Focus Group .....	Página 6
6. Encuesta de satisfacción .....	Página 12
7. Resultados de la encuesta de satisfacción .....	Página 16
8. Propuestas de BHumanFocus .....	Página 26
9. Evaluación y conclusiones .....	Página 35

## **1. Introducción**

Como todo buen trabajo, el comienzo resulta vital para la comprensión del texto. Pues bien, por ello voy a comenzar presentándome e intentaré que en todo momento que este trabajo sea un reflejo de mi experiencia y una reflexión de lo aprendido.

Soy Eugenia Antequera y formo parte de la promoción 2013 – 2015 del Máster Universitario en Recursos Humanos ICADE BUSINESS SCHOOL. En un primer momento pensamos que el trabajo de fin de máster (TFM) sería individual, sobre un tema elegido por nosotros del que tendríamos que hacer un estudio teórico a fondo. Cuando nos comentaron cómo sería finalmente nuestro trabajo nos intrigó bastante, pero luego comprendimos que sería más práctico y que por ello podríamos sacarle un mayor aprendizaje. Teníamos que encontrar a una organización que necesitara realizar algún proyecto de Recursos Humanos en su plantilla, estudiarlo y darle opciones acerca de cómo podrían plantear dicho proyecto.

A partir de ahí todo fueron novedades: conocimos en qué grupo nos había tocado trabajar y con qué tutor. Mi grupo estaba formado por María Falces, José Carlos Fornieles, M<sup>a</sup> Corina García, Raquel Sánchez y por mí y nuestro tutor sería Óscar Izquierdo. La primera reunión que tuvimos con nuestro tutor fue para conocer qué grupos tenían ya la empresa dónde podían realizar el proyecto y que grupos carecían de ella. Nuestro grupo se encontraba en la segunda opción. Lo primero que teníamos que hacer era buscar asociaciones de empresas que nos pudieran guiar hacia empresas que no contasen con servicios de Recursos Humanos. Escribimos entre todos un e-mail tipo y los enviamos a las diferentes empresas y asociaciones que fuimos encontrando. Así encontramos a AJE Madrid (Asociación de Jóvenes Empresarios) y así comenzó nuestro proyecto.

## 2. **BHumanFocus**

Investigando acerca de AJE Madrid descubrimos que es una asociación que se encarga de ofrecer apoyo a aquellos empresarios emprendedores. Dicho apoyo se refleja en realizar reuniones de networking, foros, ofrecen sus instalaciones para que ellos realicen reuniones, muestran ofertas de formación y otras actividades donde ellos se puedan conocer y establecer relaciones profesionales que les ayude a crecer como empresa. Además AJE Madrid ofrece también información sobre la financiación, asuntos jurídicos y laborales, e intentan resolver dudas que los jóvenes asociados puedan tener.

En cuanto a nosotros como grupo, tuvimos una primera reunión, dónde intentamos definirnos a nosotros mismos y pensamos cómo deberíamos de presentarnos en nuestra primera reunión con AJE Madrid. Pensando en que nuestro propósito en cualquier empresa dónde trabajásemos sería llevar los Recursos Humanos al epicentro empresarial se nos ocurrió el siguiente nombre: “**BHumanFocus**”, que expresa justamente lo que queríamos reflejar (Bringing Human Resources into Focus: llevando los Recursos Humanos al centro).

Realizar el proyecto para AJE Madrid se nos presentaba como una oportunidad genial para demostrar la importancia de los Recursos Humanos en una asociación que “vivía” gracias al contacto entre empresas. Resulta vital en este tipo de actividades cuidar a las personas y encargarse de que establezcan relaciones adecuadas entre ellos, lo que retroalimenta a su vez a la asociación. En todo momento contábamos con que AJE Madrid es una asociación muy orientada al cliente, en este caso a los jóvenes empresarios.

En esta primera reunión intentamos estudiar a la Asociación y mostrarles un plan de acción cuando nos reuniésemos con ellos.

### **3. Nuestra propuesta**

La primera idea que tuvimos acerca de las necesidades que tenía AJE Madrid fue a través de las personas que coordinan el Máster, pues se habían encargado de establecer la conexión con la asociación y por lo tanto habían tenido el primer contacto con ellos. Lo que AJE Madrid necesitaba era conocer la satisfacción de los asociados con sus servicios, por lo que ya en la primera reunión de BHumanFocus trabajamos para exponerles cuando fuésemos a la asociación un modelo de encuesta de satisfacción. Creamos unos ítems “tipo” con los conocimientos que ya teníamos acerca de los servicios que AJE Madrid prestaba. Junto a esta encuesta de satisfacción, nuestra siguiente idea fue la de proponerles realizar una evaluación 360° entre ellos para conocer primero que tal era el trabajo internamente. Toda organización cuyo objetivo es prestar un servicio a unos clientes debe reflejar buen clima y seguridad para que depositen confianza en ellos. De manera individual, cada trabajador podría conocer que grado de compromiso y dedicación tenía a su trabajo, su orientación a los clientes, compañeros de trabajo y a los resultados, su forma de comunicarse, adaptabilidad y otras muchas competencias. Partiendo de este conocimiento, pensamos que los trabajadores de AJE Madrid podrían comparar sus resultados individuales con la satisfacción de los clientes (los asociados en este caso), y ver que sensación reflejaban al exterior. Además conocerían sus áreas de mejora, tanto personales como las del conjunto del grupo, lo que permitiría mejorar la eficiencia de toda la Asociación.

Aunque ya habíamos creado unos 15 ítems (pensamos que éste era un buen número ya que eran frases breves ideadas para que se contestasen rápidamente con un sí o un no y finalmente les sugeríamos que nos dijese tres aspectos de AJE Madrid de destacarían y tres aspectos que les gustaría mejorar -VEASE ANEXO 1-), pensamos que proponerles realizar un Focus Group con los asociados nos serviría de gran ayuda para realizarles una encuesta de satisfacción 100% a medida y pudiesen conocer así la satisfacción de los asociados. El Focus Group es una técnica destinada a colectivos que consiste en reunir a un grupo de entre cuatro y ocho personas y un moderador que mediante diferentes preguntas a las personas reunidas tiene que intentar recopilar información sobre un tema concreto. En la discusión que surja se responderán tanto las preguntas del moderador como todas aquellas que vayan saliendo. Una vez finalizada

la reunión, el moderador tendrá suficiente información para concluir acerca de necesidades insatisfechas y aquellas con las que los asociados están contentos.

#### **4. Primera Reunión con AJE Madrid**

Para esta primera reunión con AJE Madrid, que tuvo lugar el 28 de mayo, creamos una PPT (Presentación de Power Point – VEASE ANEXO 2 -) donde nos presentábamos y definíamos. Estábamos muy ilusionados con el proyecto y con esta primera reunión. Al conocer el garAJE, nos gustó mucho la idea con la que habían montado todo. Era un espacio abierto, que daba gran sensación de amplitud. Al fondo se situaban las salas de reunión y los despachos de las personas que integraban AJE Madrid. Da la sensación de un espacio ameno y modernos, con sillones y asientos para reuniones más coloquiales en una zona y sillas y mesas más de trabajo por el centro de la gran sala. Las dos secretarías se encontraban en la entrada, junto al despacho de Javier Pemau, el director de AJE Madrid. La reunión tuvo lugar en una furgoneta situada dentro del garAJE, lo que le daba un toque aún más moderno, muy favorecedor para una asociación enfocada a los jóvenes empresarios.

En esta reunión conocimos mejor la estructura organizativa con la que AJE Madrid contaba. Dividía a los asociados en tres grandes grupos:

- Asociados sin empresa: estas personas están en fase de creación de sus empresas.
- Asociados con empresas de entre 1 y 3 años: personas en fase de consolidación de sus empresas.
- Asociados con empresas de más de 3 años: estas organizaciones ya cuentan con experiencia y se consideran consolidadas.

De esta reunión concluimos que nuestro siguiente paso sería realizar el Focus Groups, ya que la evaluación 360° no tuvo una buena acogida por parte del director. Con nuestro siguiente objetivo delante, propusimos un calendario de actuación (VEASE ANEXO 3), ya que nuestra intención era dedicarle al proyecto el mes de junio en su totalidad, y para ello nos habíamos organizado y así después dedicarle

tiempo a las prácticas en empresa en su totalidad. Pensamos que el TFM (Trabajo Fin de Máster) era una oportunidad única para aprender y necesitaba todo nuestro tiempo para exprimir al máximo esta oportunidad.

## **5. AJE Madrid + Focus Group**

El director de AJE Madrid, Javier Pemau nos invitó días posteriores a acudir a una actividad que realiza con cierta frecuencia: “Conecta Negocio”. En ella tratan de que los diferentes asociados se conozcan entre sí, con la idea de que establezcan líneas de negocio entre ellos. Una vez reunidos en el garAJE, se sientan y se presentan todos uno por uno contando a qué se dedican sus empresas. Al finalizar, cada persona o cada organización comenta con quién le gustaría realizar negocio. En el “Conecta Negocio” al que asistimos, se reunieron unas 15 empresas, que se dedicaban a grosso modo al transporte, la traducción y couches. Otra oportunidad que tuvimos de conocer más a AJE Madrid fue a través de la “Feria de Negocio” a la que nos invitaron. En esta feria se trataba también de hacer negocio, pero a mayor escala. Acudieron muchas más empresas y podías encontrarte “stands” donde obtener información de algunas empresas como ONO que estaban allí como patrocinadores. Se establecían reuniones entre dos empresas de pocos minutos en la sala central donde tenían la primera oportunidad de hacer negocio. La primera impresión que obtuvimos de estas reuniones fue que estaban muy bien organizadas y que ofrecían verdaderas oportunidades para los asociados de vender y comprar servicios de otras empresas en su situación. Después de estos encuentros, se ofreció un pequeño aperitivo. Este aperitivo nos dejó peor sabor de boca, ya que se notaba que los embutidos no eran de buena calidad y estaban sobre platos de plástico, lo que no daba tampoco muy buena sensación.

La última actividad a la que acudimos de AJE Madrid fue al Maratón de Networking celebrado con motivo de su 30 aniversario y que duraba 16 horas (de 9:00 horas de la mañana a la 1:00 horas de la madrugada). A este maratón acudimos con la idea de ser recepcionistas de las personas que iban asistiendo. Debíamos de estar dos horas cada integrante del grupo preguntando a las personas que llegaban si pertenecían a AJE Madrid y explicándoles el mecanismo del maratón. En este caso también se establecieron algunos stands y había actividades como padel o zumba.

Aprovechamos esta ocasión para darnos a conocer e invitar a los asociados a que participasen en la encuesta de satisfacción que recibirían más adelante. Además este maratón nos dio ocasión de conocer un poco mejor a algunos trabajadores de AJE Madrid. Todos ellos fueron encantadores y a través de ellos conocimos el estado de ánimo general que existe dentro de la asociación. La sensación final que obtuvimos de la maratón fue que muchos empresarios fueron por ver en qué consistía, se quedaron a la comida gratuita y se fueron. En dicha comida no se crearon oportunidades de negocio porque comieron juntos aquellos asociados que ya se conocían. Los asociados tenían la opción de entrar en un sorteo de un mp3 si terminaban el ciclo de actividades que se podían realizar. Un número muy reducido de personas acabaron estas actividades. Pensamos que otro tipo de planteamiento del maratón hubiese resultado más beneficioso para AJE Madrid. Igualmente, debo reconocer que desde que accedimos a ser los recepcionistas del evento, Javier Pemau dejó de tener interés por nosotros en lo que hacíamos. De hecho, José Carlos Fornieles y yo estuvimos allí durante cuatro horas y Javier Pemau no se acercó a nosotros para absolutamente nada, y partir de ahí su interés por nosotros o nuestro trabajo ha sido nulo.

Nuestro siguiente paso fue realizar el Focus Group. Nuestra idea fue realizar tres Focus, uno para cada tipo de empresa con la que AJE Madrid cuenta. Para poder realizarlo, mandamos un e-mail a todos los asociados dónde nos presentábamos adecuadamente y les pedíamos colaboración para poder realizar el Focus. Al cabo de una semana habíamos obtenido muy pocas respuestas, por lo que mandamos un segundo e-mail insistiendo en la importancia de la participación como paso imprescindible para que finalmente AJE Madrid mejorase sus servicios. Igualmente tuvimos pocas respuestas ante este segundo e-mail e incluso nos contestaron algunas personas muy mal educadas que nos pedían de malas formas que no los molestásemos.

A continuación llamamos a las personas que nos contestaron al e-mail para citarlas. Los Focus quedaron de la siguiente forma:

- 18 de junio: asociados con empresa de más de 3 años y asociados con empresa de entre 1 y 3 años

- 24 de junio: asociados sin empresa

Finalmente no tuvimos mucho éxito ya que ninguna de las sesiones contaba con más de tres asistentes. Cada sesión la comenzamos con una PPT de nosotros mismos, como técnicos de RRHH y como BHumanFocus, grupo que estaba realizando un proyecto para AJE Madrid. Las personas que acudieron a las sesiones no se conocían entre ellas, por lo que les dejamos algún tiempo para que se presentasen. Nosotros, que actuamos como moderadores, les informamos sobre la confidencialidad de todo lo que nos pudieran decir, y les explicamos para qué necesitábamos la información. Estructura de la sesión:

- Preguntas focalizadas en los comienzos en AJE Madrid como asociados
- Experiencia de los asociados con AJE Madrid: esta pregunta era un poco más abierta, por lo que daba una mayor facilidad de apertura
- Ventajas de AJE Madrid
- Áreas de mejora de AJE Madrid
- Sugerencias acerca del funcionamiento de AJE Madrid
- Agradecimiento y despedida

Con cada grupo estuvimos un total de 85 minutos (VEASE ANEXO 4). Sacamos las siguientes conclusiones:

- 1) Dar un lavado de imagen de AJE Madrid. Falta de marketing. Años atrás se realizaban cenas con los asociados, con prensa, asistían importantes personalidades, se daban premios, en la actualidad no se hace nada parecido. AJE Madrid según sus asociados, no tiene nada que ver con el que existía hace unos años, ahora es mas juvenil, pero le falta definirse como asociación y hacer una campaña de Marketing más potente. La mayoría de los asociados nos decían que la forma que habían tenido de conocer a AJE Madrid era el boca a boca a través de conocidos, lo cual nos hace ver la falta de publicidad que tienen, ya como empresa, como organismo que intenta obtener unos beneficios para su supervivencia.

- 2) Realizar reuniones en las que los ponentes fueran asociados que empezaron con Aje Madrid y que llevan muchos años con la asociación para contarles sus experiencias, de esta manera conseguirán que los nuevos asociados confíen en Aje Madrid, al ver como otros empresarios empezaron con ellos y han conseguido labrarse un futuro profesional prometedor y de éxito ( esta propuesta se funda en el hecho de que en la actualidad no acuden asociados antiguos, de desentienden de todas las reuniones que Aje Madrid organiza, por tanto volvemos al tema de la necesidad de crear un vinculo entre los asociados). Como se verá a continuación varios de nuestros planes de acción se centran en esto precisamente, ya que lo consideramos vital para que AJE Madrid tenga continuidad con todos los asociados, también aquellos que ya tienen la empresa consolidada y necesitan otro tipo de servicios de la asociación (no solo el crear negocio y contactos).
- 3) En cuanto a los servicios financieros, los asociados creen que está muy bien la financiación pública, pero que deberían de buscar otros medios como Business Angels y/o Crowdfunding. En este sentido, los asociados que están comenzando necesitan en su mayoría, una fuente de financiación que les impulse a crecer y consolidarse en el mercado, que les aconseje e inviertan en ellos. Business Angels y/o Crowdfunding se encargan precisamente de esto, estudian nuevos proyectos y apuestan e invierten en aquellos que consideran con futuro. AJE Madrid podría estar muy informados acerca de estos tipos de financiación, e incluso contar con una persona de contacto en estas empresas para poder conectar directamente a los asociados con ellos.
- 4) No existe en la página web información acerca de otros AJEs a nivel tanto nacional como internacional. Por tanto los asociados demandan la posibilidad de que no solo se les informe de otros AJEs si no también que ellos tengan la posibilidad de que la página web tenga un apartado donde puedan inscribirse como empresa asociada, donde pongan su logo, una breve descripción de su empresa, número y correo de contacto, de esta forma están dando su consentimiento a que sus datos puedan ser vistos y de que otros asociados puedan ponerse en contacto con ellos. También

demandan la posibilidad de que se hagan reuniones con AJEs de otras provincias y otros países. Además solicitan que en la página web haya un apartado que indique todos los AJEs de España que existen y puedan pinchar directamente en aquel que les interesa a través de un enlace. De igual forma, como se verá en los planes de acción, creemos que la reforma de la página web es fundamental, los asociados demandaron (en su totalidad) la necesidad de conocer con qué otros asociados podían contactar a través de AJE Madrid. Además consideran que les daría publicidad que otras muchas empresas conocieran de su existencia sólo con meterse en la página web de AJE Madrid. Esto se extiende hasta el punto de que demandan conocer otros AJEs españoles, las empresas más consolidadas quizás se estén planteando expandirse a otras ciudades y tener conocimiento de otros AJEs les servirá como punto de información de la ciudad donde se encuentre.

- 5) Los asociados no reciben información acerca de cuales son los proyectos en los que esta trabajando AJE Madrid, por lo tanto AJE Madrid debería de informar a los asociados de cuales son sus proyectos futuros. Sobre este punto, creemos que AJE Madrid cuenta con un sin fin de empresas de todos los sectores de actividad, por lo que involucrar a las empresas de aquellos proyectos en los que puedan ayudarse recíprocamente elevará la sensación de pertenencia a AJE Madrid y podrá colaborar en los proyectos, por lo que ambas partes resultarán beneficiadas.
  
- 6) Darle una cambio a las reuniones de Networking. Opinan que existe poco tiempo para presentarse (30 segundos), son muchas las empresas que participan y reciben muchas tarjetas de visita, de manera que hay un exceso de información en muy poco tiempo y puede llegar a resultar poco útil. Los asociados creen que esto se puede cambiar pero no saben como. En nuestra opinión, las reuniones de Networking deberían estar más organizadas y focalizadas. Quizás en lugar de reunir a tanta gente sin ningún tipo de criterio, AJE Madrid debería tener conocimiento de todas las empresas asociadas y su sector y focalizar los Networkings para ofrecer verdaderas oportunidades de negocio.

- 7) También han hablado de la imagen política de AJE Madrid, creen que deberían de luchar como asociación para “ayudar a los nuevos empresarios para que cesen las subidas de impuestos que impone el gobierno y que ahoga a los jóvenes empresarios con poco capital”.
- 8) Una de las propuestas de los asociados es que se hiciera una Startup school. Consistiría en que los nuevos asociados acudieran durante X semanas a AJE Madrid con otros nuevos asociados y se les enviarán deberes para la semana próxima con el objetivo de que se dieran feedback entre ellos. Ejemplo, presentación de su empresa con una PPT, los compañeros le darán feedback y para la semana siguiente deberá de arreglarlo y así sucesivamente todas las semanas. El objetivo es principalmente aprender de otros asociados que se encuentran en la misma situación que ellos y crear un vinculo de grupo (demandan mucho la necesidad de que exista un vinculo entre los asociados de AJE Madrid).
- 9) Similar a lo anterior, otra de las demandas es que las empresas que por ejemplo lleven un año y medio y que su negocio no llega a crecer como se esperaba, se realicen por ejemplo charlas con otros asociados que han podido estar en una situación parecida y así le pueda contar su experiencia y ayudarles. Además que exista una mayor preocupación por conocer por parte de AJE Madrid si uno de sus asociados no consigue que su negocio despegue, conocer el problema, ya que precisamente muchos asociados pueden tener hasta vergüenza de reconocer que su negocio no va bien, por lo que en definitiva mostrar un mayor interés por la evolución de los negocios de sus asociados. Sobre este asunto centraremos varios de los planes de acción que se cuentan más adelante. Consideramos este punto como vital para una mejor continuidad de AJE Madrid. Es lógico pensar que los diferentes asociados necesiten consejo de personas que hayan pasado por su situación, y que mejor fuente de información dónde encontrar esos consejos que en una asociación con más de 800 empresas inscritas.

## 6. Encuesta de satisfacción

Una vez que ya habíamos conocido por dónde enfocar la encuesta de satisfacción, gracias a la opinión de algunos asociados a través del Focus Group, procedimos a la realización de la encuesta propiamente dicha. A continuación expongo los aspectos positivos que tienen las encuestas de satisfacción y por qué resultaría de utilidad realizar una entre los asociados de AJE Madrid:

- Ayudan a conocer las necesidades y expectativas de los asociados de una manera rápida y económica. Consideramos que es una de las pocas formas de conocer la opinión de más de 800 empresas que forman AJE Madrid, y esa era nuestra intención, aunque finalmente participaron solo una pequeña parte de los asociados, nuestra idea siempre fue contar con la mayor muestra posible.
- Permite conocer si las necesidades y expectativas de los asociados se están cumpliendo. Lo cual era precisamente nuestra idea: conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de AJE Madrid.
- Favorece a la creación del sentimiento en los asociados de que su opinión es importante. Esta característica deberá acompañarse de la realización de los cambios pertinentes dentro de la asociación para que resulte ese sentimiento a los asociados.
- Es anónima, por lo que los asociados pueden contestar libremente y sin coacción. Esta ventaja es perfecta a la hora de esperar sinceridad por parte de los asociados.
- Pueden elegir el momento del día que les resulte más cómodo para rellenarla. Requiere sólo de 5 minutos y si AJE Madrid llegase a mejorar sería de gran ayuda para los asociados, por lo que resulta de gran utilidad y de poco esfuerzo la realización de la encuesta.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

A través de los 20 ítems que presentamos, intentamos medir criterios como: la confianza, la capacidad de respuesta de AJE Madrid, la percepción que tienen los asociados general y particular de algunos aspectos de la asociación, etc. La encuesta comenzaba situando a la persona que respondía a los ítems en una de las siguientes

fases: empresa de más de 3 años, empresas de entre 1 y 3 años y empresas de menos de un año, y se medía con el siguiente criterio de respuesta:

**MA= Muy de acuerdo**

**A= De acuerdo**

**D= En desacuerdo**

**MD= Muy desacuerdo**

A continuación presento la encuesta que realizamos, ya que es el elemento central de nuestro trabajo, y la única solicitud de Javier Pemau, y considero que no se podría entender el trabajo sin contextualizarlo en lo que preguntamos en la encuesta.

	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
<b>1. Estoy satisfecho/a con el recibimiento de AJE Madrid en la primera toma de contacto.</b>				
<b>2. 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)”.</b>				
<b>3. 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.</b>				
<b>4. Creo que AJE Madrid está desinteresada en la evolución de mi negocio.</b>				
<b>5. Como socio/a he podido conocer con facilidad todos los servicios que me</b>				

<b>ofrece AJE Madrid.</b>				
<b>6. Tengo a mi disposición las instalaciones de AJE Madrid siempre que lo necesito.</b>				
<b>7. Me gustaría que la página Web de AJE Madrid ofreciese información de otros AJEs tanto a nivel nacional como internacional.</b>				
<b>8. 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.</b>				
<b>9. Considero que en las reuniones de Networking tengo poco tiempo para presentarme.</b>				
<b>10. Me gustaría que las reuniones de Networking sean menos multitudinarias para sintetizar mejor la información.</b>				
<b>11. Es necesario que las sesiones de Conecta Negocio se realicen de forma continuada, sin dejar tanto tiempo entre una sesión y otra.</b>				
<b>12. Considero necesario que AJE Madrid ofrezca nuevas formas de financiación como Business Angels o Crowdfunding.</b>				
<b>13. Me gustaría estar informado de los proyectos actuales y futuros en los que intervendrá AJE Madrid.</b>				
<b>14. AJE Madrid se da a conocer de forma adecuada permitiéndole captar nuevos asociados. “ En el caso de estar en</b>				

<b>desacuerdo con este ítem indicar un posible motivo en el apartado sugerencias”.</b>				
<b>15. Me gustaría poder asistir a charlas donde otros asociados con más experiencia cuenten como han superado problemas similares a los míos.</b>				
<b>16. Considero de utilidad y creo oportuna la frecuencia con la que recibo las Newsletter.</b>				
<b>17. Me gustaría recibir cursos de formación más prácticos y no solo basado en ponencias.</b>				
<b>18. Me gustaría que se organizaran eventos en los que acudiesen AJEs de otras provincias y/o países.</b>				
<b>19. A través de AJE Madrid he podido ampliar mi red de contactos tanto como me esperaba.</b>				
<b>20. Pretendo continuar en AJE Madrid durante muchos años.</b>				

Una vez realizada esta Encuesta de Satisfacción enviamos un e-mail a los asociados dónde volvíamos a presentarnos (les adjuntábamos nuestra PPT de presentación) y pedíamos por favor que respondiesen a la encuesta. Para poder responder, tenían que acceder a ella a través de un link que les facilitábamos en dicho e-mail. También detallábamos la importancia de responder para que AJE Madrid pudiese mejorar sus servicios. De plazo tenían una semana desde la recepción del e-mail. Después de una cordial despedida y siempre dándoles las gracias de antemano, nos despedimos diciéndoles que se podían poner en contacto con nosotros para lo que quisieran. Cuando finalizó la primera semana de plazo, volvimos a enviar otro email dónde animábamos a participar de nuevo, ya que apenas habían contestado

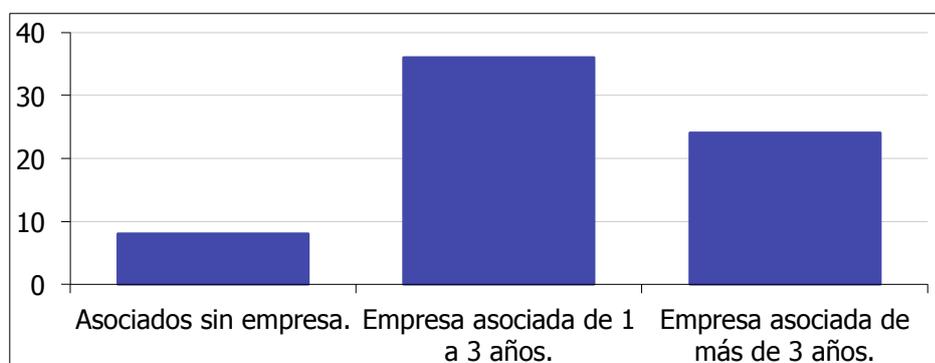
durante esa semana. Enviamos como unas 800 encuestas, y obtuvimos aproximadamente 60 respuestas. Esto supuso una decepción para nosotros, ya que le habíamos dedicado muchas horas a la realización de la Encuesta de Satisfacción y no obtuvimos ni el 10% de ellas contestadas.

## 7. Resultados de la Encuesta de Satisfacción

En mi opinión, los resultados de la encuesta de satisfacción son muy esclarecedores y muestran cuáles son los principales problemas de AJE Madrid. Aunque en el trabajo grupal se hayan analizado los resultados individualmente, yo me detendré en aquellos que considero más relevantes por ser áreas de mejora.

- Los asociados que más participaron en esta encuesta se encontraban en la fase de entre 1 y 3 años, lo cuál llama mi atención porque para mí, lo más lógico hubiese sido que los asociados sin empresa fuesen los que más contestasen, ya que son los que más necesitan los servicios de AJE Madrid. Con esto no quiero decir que el resto de empresas no los necesiten, pero de diferente forma ya que tienen cierta base en el mercado y no son tan dependientes de servicios como “networking”, por ejemplo.

Como apreciamos en esta gráfica que se muestra más abajo, son precisamente los asociados sin empresa los que menos participan. Consideramos que el grupo de asociados que más respuestas han aportado llevan en AJE Madrid el tiempo suficiente para conocer cada uno de los aspectos a los que hacemos referencia en la encuesta.



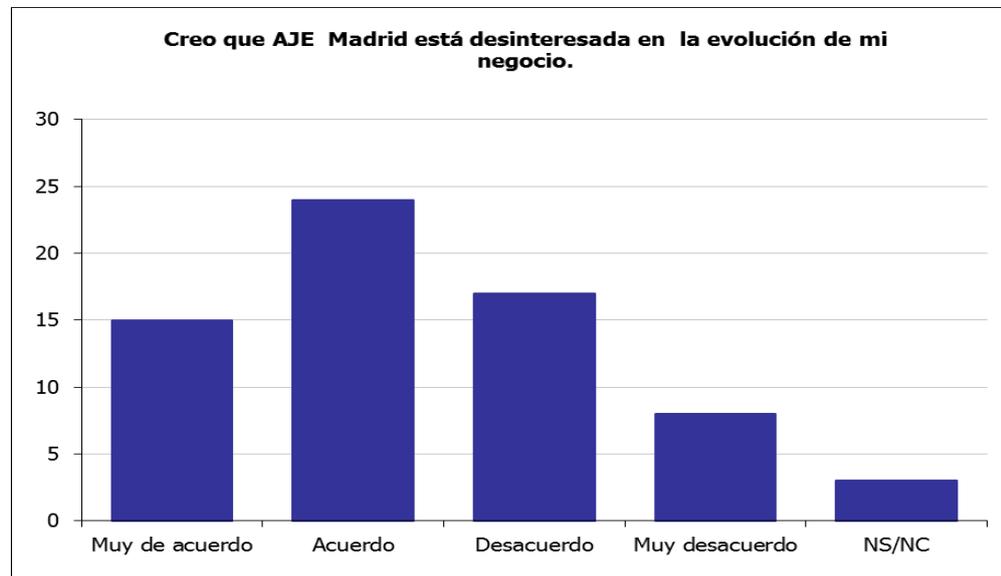
- 1) Los asociados se muestran contentos / satisfechos con el recibimiento que tuvieron por parte de AJE Madrid.
- 2) Los asociados se muestran contentos / satisfechos razonable el tiempo de respuesta de AJE Madrid cuando solicitan su ayuda.
- 3) Los asociados se muestran en desacuerdo o no pueden contestar al ítem acerca del I Maratón de AJE Madrid. El 65% de las respuestas fueron No sabe / No contesta, lo que quiere decir que no acudieron a dicho maratón. Esto supone un gran fracaso ya que la asociación dedicó mucho tiempo y esfuerzo a este maratón y no tuvo la participación que se podría esperar.

De entre las personas que sí acudieron al maratón, encontramos en “desacuerdo” el mayor número de respuestas. Esto hace ver el descontento de los asociados con esta actividad. Por todo ello concluimos que esta actividad fue un “fracaso” de AJE Madrid.

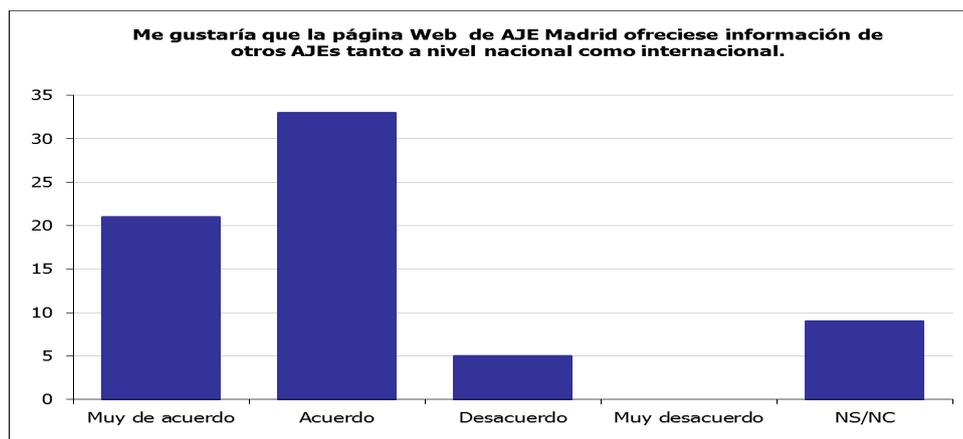


- 4) Los asociados consideran que AJE Madrid no tiene suficiente interés por la evolución de su negocio. Este ítem resulta muy importante ya que uno de los problemas principales que se ven fácilmente en la asociación es que No tienen actualizada la lista de asociados. No conocen el estado de las empresas actualmente y no tienen ninguna base de datos dónde guardar ese registro. Toda esta falta de actualización la perciben las empresas como una falta de

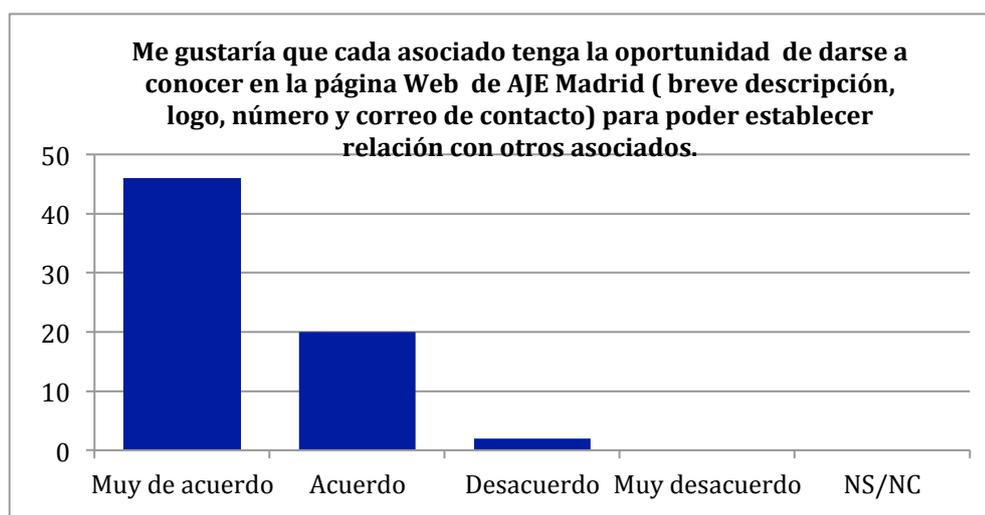
interés por sus negocios. El 58% de las respuestas se mostraron “Muy Acuerdo” o “Acuerdo” con este ítem.



- 5) Los asociados, en general, consideran que AJE Madrid da a conocer los servicios que ofrece abiertamente. Un 37% de los encuestados contestaron “Acuerdo” o “Muy de acuerdo” en este ítem. Sin embargo, me llama la atención que el 29% de las respuestas fuesen todo lo contrario. En mi opinión, AJE Madrid sí muestra los servicios que ofrece. Nosotros como BHumanFocus supimos los servicios de la asociación sólo con meternos en la página web.
- 6) Los asociados consideran que pueden acceder a las instalaciones de AJE Madrid cuando lo necesitan.
- 7) Los asociados de AJE Madrid piensan que deberían encontrar información de otros AJEs en la página web. Como ya he comentado con anterioridad, a los asociados en su amplia mayoría (80% de las respuestas) les gustaría encontrar una breve presentación de otros AJEs de España. Esto les podría ayudar en sus actividades de Networking y a establecer líneas de negocio que les ayude bilateralmente a prosperar.



- 8) Igual que en ítem anterior, e incluso más importante si cabe, los asociados muestran gran interés en que AJE Madrid ponga a disposición de todos los asociados, información acerca de otros asociados. La página web debería contar con un apartado donde encontrar a todos los asociados, su empresa, su teléfono, etc para que sean capaces de contactar entre ellos. Sólo con las actividades que organiza AJE Madrid no es suficiente, ya que no van todas las empresas a todas las jornadas que realizan. Por lo que pienso que esta es la principal área de mejora en la que debe centrarse AJE Madrid.



- 9) Los asociados de AJE Madrid no se muestran claramente posicionados cuando les preguntamos por las reuniones de Networking. Una sesión de Networking consiste en reunir a muchas empresas y establecer pequeñas “citas” para que

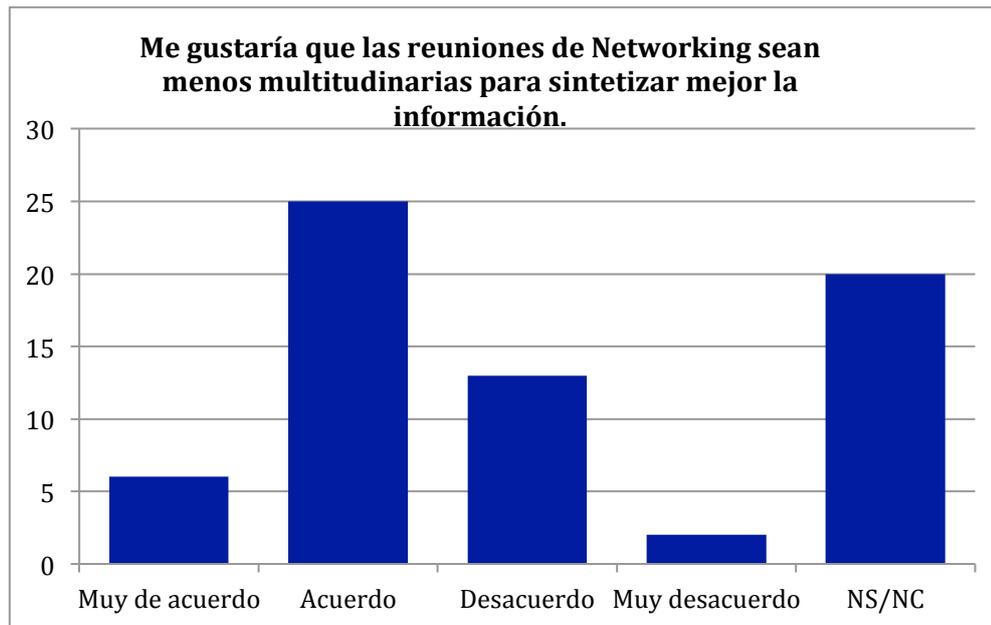
se puedan conocer. También se realizan reuniones de muchas personas donde se les marca un tiempo para que cada una se presente al resto. Luego se reparten tarjetas de empresa para poder contactarse entre ellas si quieren hacer negocio. Acerca de este ítem, donde preguntamos acerca del tiempo de presentación que tienen en las reuniones de Networking vemos mucha disparidad de respuesta. Un 43% de los encuestados nos dicen que no suelen participar en estas reuniones al haber marcado No sabe / No contesta. El 23% de las respuestas se muestran conformes a los tiempos marcados en estas reuniones. Sin embargo, un 33% de las respuestas nos dicen todo lo contrario. Considero que este ítem es poco esclarecedor, y que si debo sacar una conclusión, esa es que no asiste toda la gente que debiera a estas actividades.

10) Los asociados consideran que las reuniones de Networking deberían ser menos multitudinarias para que pudiesen sintetizar mejor la información, con el 47% de respuestas “Muy de acuerdo” y “Acuerdo” Aunque este ítem vuelve a preguntar por las reuniones de Networking, aquí sí podemos deducir que los asociados necesitarían reuniones más centradas en sus ámbitos de trabajo, es decir, que consideran que las reuniones de Networking serían más productivas si AJE Madrid reuniese a empresas que tuviesen relación entre ellas. A estas reuniones acuden todo tipo de empresas, simplemente por apuntarse. Cuando yo acudí a la reunión de Networking pude apreciar que la mayoría de las empresas no tenían nada que ver y que nunca podrían hacer negocio entre ellas. Creo que eso es lo que los asociados piden que no pase más.

De nuevo volvemos a encontrar un 30% de respuestas NS / NC, lo que reitera la idea de que muchas empresas no acuden a estas reuniones.

11) Los asociados no conocen las reuniones de Conecta Negocio que ofrece AJE Madrid. El 51% de las respuestas acerca del tiempo que transcurre en las reuniones de Conecta Negocio fueron NS / NC, lo que quiere decir que no participan en ellas. Esta actividad consiste en reunir a varias empresas e intentar que establezcan negocio entre ellas dejándoles un tiempo de presentación y luego conociendo con qué empresa podrían conectar para establecer una línea de negocio. Igual que en las reuniones de Networking, AJE Madrid no establece ningún filtro para que acudan empresas relacionadas,

por lo que muchas veces no se realizan realmente negocios. Que el 51% de los encuestados contesten NS / NC muestra que la asociación debe mejorar este servicio. De las personas que respondieron y que sí conocían este servicio, el 38% estaba de acuerdo en que debía de reducirse el tiempo entre estas sesiones de Conecta Negocio. Esta actividad de AJE Madrid necesita una vuelta de imagen lo mires por donde lo mires.



12) Los asociados consideran que AJE Madrid debería aportar información acerca de formas de financiar sus empresas. El 84% de las respuestas fueron “Muy de acuerdo” y “Acuerdo” a este ítem. Este punto también lo considero vital para que AJE Madrid mejore sus servicios. Lo primero con lo que tiene que contar toda empresa es con financiación, sin ella es imposible salir a delante.



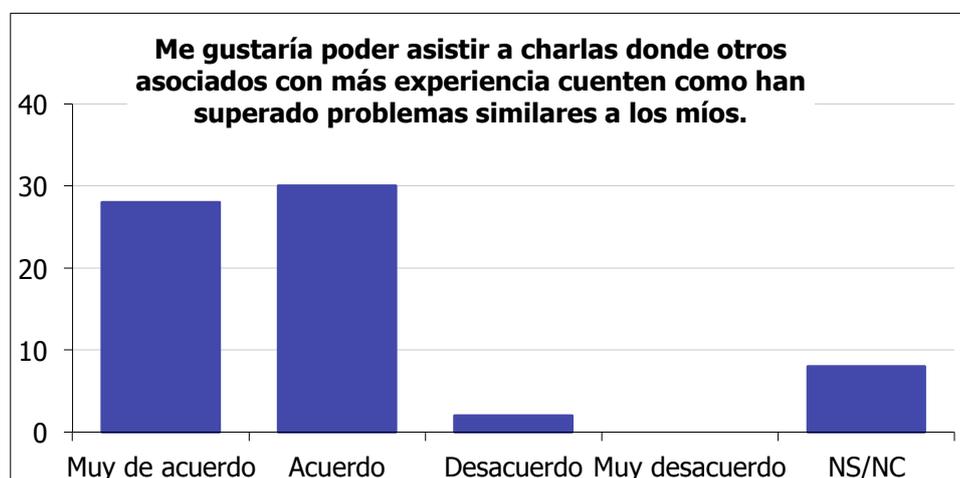
MAJE Madrid debe conocer a que posibles fuentes de financiación pueden acudir los asociados, proporcionarles toda la información que necesiten e incluso sería conveniente tener a una persona de contacto en esas fuentes de financiación que facilite el contacto. Los encuestados fueron unánimes a este respecto.

- 13) Los asociados se muestran interesados y quieren estar informados acerca de los proyectos en los que participa AJE Madrid. Un 93% de las respuestas fueron “Muy de acuerdo” y “Acuerdo” a este ítem, lo que muestra el interés de los participantes por los proyectos en los que está la asociación involucrada. Esto podría solucionarse, por ejemplo, si AJE Madrid contase en sus Newsletters semanales este tipo de información. Esto ayudaría también a que los asociados conociesen otras empresas que forman parte de AJE Madrid.



- 14) Los asociados muestran opiniones dispares a la hora de valorar si AJE Madrid se da a conocer de la forma adecuada. Un 46% de los encuestados se mostraron positivos, sin embargo un 29% apostó por todo lo contrario. El otro 24% de las respuestas fueron NS / NC. No me atrevo a concluir de ninguna forma, además según dijeron los participantes del Focus Group, la mejor forma que tenía AJE Madrid de darse a conocer era por el boca a boca. No considero que el darse a conocer sea ningún problema para la asociación ya que cuenta con más de 800 empresas asociadas.

15) Los asociados tienen interés en conocer las experiencias de empresas más veteranas. El 85% de los encuestados querían asistir a estas charlas por parte de empresas más consolidadas dónde poder aclarar dudas. Pienso que AJE Madrid ganaría muchos asociados impartiendo estas charlas.



16) Los asociados consideran que la frecuencia con que reciben las Newsletters (semanalmente) es oportuna. El 81% de las respuestas se mostraron “Muy acuerdo” y “Acuerdo” ante este ítem. Considero que si las Newsletters semanales tienen tan buena acogida, AJE Madrid podría sacarles mucho más partido y aprovecharlas para informar a sus asociados semanalmente de las nuevas incorporaciones, de proyectos, etc.

17) Los asociados de AJE Madrid tienen interés en recibir cursos de formación más prácticos. El 84% de las respuestas se mostraron “Muy acuerdo” y “Acuerdo” ante este ítem. Por ejemplo, AJE Madrid podría dar formación de marketing para las empresas, con formadores especializados cada cierto tiempo. Esto motivaría a las empresas y recibirían un servicio extra por parte de la asociación.

18) Los asociados muestran interés por contactar con otros AJEs de España. Sería muy útil que cada cierto tiempo (una o dos veces al año) se organizaran encuentros. Considero que les daría mucha publicidad y que sería un servicio muy apreciado por los asociados, ya que fomenta ampliar los negocios y

establecer nuevas líneas en otras ciudades. El 76% de los encuestados se mostraron “Muy acuerdo” y “Acuerdo” ante este ítem.

19) Los asociados se muestran en un 55% decepcionados con la red de contactos que han ganado gracias a su entrada en AJE Madrid. Sin embargo, un 38% de los asociados se muestran contentos con la red de contactos creada. Puedo llegar a justificar esta contradicción (ya que los dos porcentajes, tanto positivos como negativos, son considerables y deben tenerse en cuenta), por la subjetividad de este ítem, ya que no se valora algún aspecto general de la asociación, sino un uso específico que cada asociado ha hecho de ella. Esta red de contactos depende mucho de cómo cada asociado se haya involucrado en AJE Madrid.

20) Continuando con la contradicción anterior, vemos que ante el ítem “Pretendo continuar en AJE Madrid durante muchos años” ocurre lo siguiente:



Interpreto de este resultados que existen personas contentas y personas descontentas, y que el seguir perteneciendo a AJE Madrid es una decisión que cada empresa debe valorar individualmente cada año que transcurre formando parte de AJE Madrid.

Una vez analizados los ítems de la encuesta de satisfacción, sólo me queda añadir ha llamado mi atención que en algunos ítems en los que preguntábamos

opiniones, es decir, ideas generales en las que es imposible contestar “NS / NC” nos hemos encontrado varios asociados posicionándose en esa opción, lo que quiere decir que no querían darnos su opinión por motivos que desconozco.

Igual de importante que os ítems son los comentarios que los asociados han aportado a la encuesta (VEASE ANEXO 5). A continuación voy a comentar aquellos que considero destacables:

- “Que el staff de AJE entienda e interiorice que su objetivo es prestar servicio a sus asociados en todas aquellas áreas en las que pueda y se olvide una tendencia desde hace muchos años de "pedir" a los asociados servicios gratis”. AJE Madrid no debería intentar sacar provecho de las empresas asociadas, más que la cuota anual que ya pagan. Podría ganarse el descontento de muchos con estas peticiones de servicio gratuito.
- “Javier Pemau no puede ser el Director en Madrid. Es lamentable”. Siento decir que estoy totalmente de acuerdo. Desde que ayudamos a Javier Pemau siendo los recepcionistas de su I Maratón, el interés que ha suscitado por nosotros ha sido nulo. Pasado el verano, cuando nosotros ya teníamos hechos los resultados de la encuesta se dirigió a los responsables del Máster, y no a nosotros teniendo nuestros teléfonos e e-mails para preguntar qué tal íbamos. La primera vez que nos pregunta que tal vamos desde mayo, y ni siquiera es capaz de preguntarnos a nosotros directamente. Además, hemos tenido oportunidad de hablar con diversos trabajadores de AJE Madrid y ninguno tiene buenas palabras para su Director. Es una persona poco agradecida y un mal profesional.
- “Creo que es ESENCIAL (y así lo llevo diciendo desde el principio) tener un listado de todos los asociados con los datos de su empresa y la actividad que realizan, o como Uds. plantean en el cuestionario, un apartado donde todos (no sólo miembros sino cualquier visitante de la web AJE) tengamos a disposición una breve descripción en su web de quiénes somos los asociados, qué hacemos, servicios básicos y datos de contacto. En general creo que deberían

enfocarse a generar más negocio y visibilidad para los asociados de cara a usuarios externos”. Reitero que la reforma de la página web es la principal área de mejora que tiene AJE Madrid y la más urgente, y en ella deben aparecer el resto de asociados, como he mencionado anteriormente.

- “Se ofrecen de forma agresiva a venir a nuestras oficinas, actuando en desventaja a los asociados que nos dedicamos a dar los mismos servicios. Es descarado como contratan, los de aje, con quien quieren sin dar oportunidad a poder optar a ofrecer ese mismo servicio a quien nos dedicamos a ello. AJE ESTÁ EN DECADENCIA, HAY UN PASTELEO INCREIBLE”. AJE Madrid debería mostrarse totalmente imparcial y no dar opción a que los asociados piensen que existen favoritismos.

## **8. Propuestas de BHumanFocus**

Después de realizar y analizar los resultados de la Encuesta de Satisfacción, proponemos a AJE Madrid los siguientes planes de mejora:

- ***Plan Evaluación 360***

La evaluación 360° consiste en una herramienta en la que se miden las competencias de los líderes o integrantes de una organización, en este caso de AJE Madrid, para llevarla a cabo es necesario solicitar feedback (la evaluación de los pares, colaboradores y responsables) de cada uno de los miembros de AJE Madrid, es una evaluación compleja ya que se lleva a cabo de una manera muy detallada y es necesario trabajar con el evaluado para poder responder a las preguntas que se realizan. Hemos seleccionado las 5 competencias básicas que creemos que debe tener cada persona que trabaja en AJE Madrid, serían las evaluadas y partir de los resultados de la evaluación comenzaríamos a trabajar las áreas de mejora con cada persona.

A pesar de que nuestra primera propuesta de realizar un 360° fuese denegada por Javier Pemau volvemos a destacar la necesidad de realizar esta técnica entre los miembros de AJE Madrid, ya que es necesario conozcan en que están fallando cada

uno de ellos en relación a las funciones que realizan. Con esta herramienta podrán sacar conclusiones personales, detectar áreas de mejora y destacar los puntos fuertes de cada persona.

Etapas:

1. Preparación: en esta etapa se empieza a preparar las competencias que se van a evaluar, se deben analizar los puestos de trabajo y sus funciones para así poder definir las competencias necesarias para realizar las funciones de ese determinado puesto. Se debe definir un calendario de ejecución en el que se planificara todo lo relacionado con la evaluación 360°, los evaluados, evaluadores definir las pautas y criterios para realizar la evaluación.
2. Sensibilización: en esta etapa se gestionará las expectativas de los profesionales que trabajan en AJE Madrid con respecto a la evaluación 360°.
3. Proceso de evaluación: se le ofrecerá a AJE Madrid una plataforma en la que podrán realizar las evaluaciones 360, al ser un equipo pequeño cada una de las personas que trabajan en AJE tendrán una evaluación, por lo que todas las personas dentro de la organización serán evaluadores al mismo tiempo. Luego de que cada uno de los profesionales de AJE Madrid realice las evaluaciones correspondientes la herramienta calculará los resultados, cada uno de los evaluados podrá obtenerlos después de un mínimo de respuestas para así poder mantener la confidencialidad de la evaluación.
4. Recolección de datos: después de obtener los resultados de las evaluaciones se recogerán todos los datos tanto cuantificables como cualitativos de la evaluación de cada una de las personas para analizarlos y llevar a cabo un reporte.
5. Reporting: a continuación se lleva a cabo un reporte en el que se plasman todas las conclusiones de cada una de las personas evaluadas para poder generar un plan de acción.
6. Feedback: presentación del plan de acción de acuerdo a lo observado y lo que es necesario para optimizar esas áreas de mejora detectadas, ligándolo así con el punto 7.
7. Plan de desarrollo: a cada una de las personas se le entregará un plan de desarrollo individual para llevar a cabo durante los próximos seis meses en los

que se mantendrá un seguimiento para poder medir la mejora de AJE Madrid en su personal y los servicios que presta para después llevar a cabo otra encuesta de satisfacción y poder analizar si ha funcionado la evaluación dentro de la organización.

### Competencias:

1. Orientación al cliente interno y externo : implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

- Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos.
- Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.
- Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
- Hace más de lo que normalmente el cliente espera.
- Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas.

2. Trabajo en equipo: implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

- Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo.
- Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc.
- Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros.
- Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.
- Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien.

### 3. Comunicación:

- Escucha todas las opiniones e ideas con una mente abierta.
- Se comunica de manera entusiasta y efectiva, para poder persuadir al receptor.
- Comunica información que puede ser de interés de forma rápida.
- Adapta los mensajes al receptor.
- Utiliza de manera correcta los canales disponibles para comunicarse.

### 4. Liderazgo: supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

- Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones.
- Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información.
- Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas.
- Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.
- Comunica una visión de futuro convincente asegurándose de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas.

### 5. Orientación a resultados: preocupación por realizar bien el trabajo y sobrepasar un estándar.

- Quiere hacer bien el trabajo, intenta realizarlo de la manera correcta.
- Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con su propios estándares.
- Muestra pro-actividad a la hora de mejorar su rendimiento.
- Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.
- Compromete tiempo y recursos para la mejora de resultados.

- ***Plan remodelación de la página Web:***

Uno de los mayores problemas que presentan los asociados de AJE Madrid es la calidad de su página web, por ello es recomendable hacer un nuevo diseño de esta para mejorar sus prestaciones y cubrir la demanda de los socios.

Se trata de una reestructuración de los viejos contenidos seleccionando los más significativos y prescindiendo de aquellos que no son tan útiles para poder adjuntar los nuevos servicios demandados por los asociados que son principalmente:

1. Un espacio que facilite el contacto con otros AJEs tanto a nivel nacional como internacional.
2. Un apartado donde se informe más detalladamente de los proyecto en los que AJE Madrid está involucrado en ese momento
3. Hacer una base de datos con información de contacto de todos los asociados disponible para todos. Permitir a cada asociado disponer de un espacio donde puedan adjuntar su nombre, dirección, una breve descripción de su empresa, un espacio para el logo, teléfono y un correo de contacto.

<p><b><u>Nombre:</u></b> <b><u>Dirección:</u></b> <b><u>Descripción:</u></b> <b><u>Teléfono:</u></b> <b><u>Correo:</u></b></p>	<p>Logo de la empresa</p>
--	---------------------------

Primero habrá que decidir que secciones quiere AJE Madrid mantener y eliminar las que no sean necesarias, de esta forma se hace un reciclaje del contenido antiguo con el nuevo y se genera el contenido definitivo que va a tener la nueva página web. En segundo lugar se realiza la maquetación, es decir el nuevo diseño; que imágenes se van a utilizar, el tipo de texto, la disposición etc. Un vez que se ha decidido todo esto se lleva a cabo y se realiza una última revisión, los últimos retoques y correcciones antes de su publicación. Por último se produce la publicación que permite a los asociados a acceder a la nueva página web, comunicarles que en ella podrán inscribirse a las diferentes actividades, conocer qué otros asociados pueden conocer, etc.

- ***Plan Win Win***

AJE Madrid puede incorporar un servicio en el que ofrecer a los veteranos la opción de organizar un taller con el resto de asociados en el cual cuenten cómo fueron creando su empresa, las habilidades que han adquirido, formas de actuar etc. Para ello AJE Madrid podría incorporar un apartado en su página web en la que puedan inscribirse los veteranos que se ofrezcan voluntarios, para ir organizando las sesiones de los próximos meses y poder establecer fecha y duración de la sesión.. El lugar del encuentro será en las instalaciones de las empresas que dan la ponencia lo que a su vez servirá para publicitarse a sí mismas.

Para comprometer aún más a los ponentes proponemos que estos presten su conocimiento a cambio de alguno de los servicios que ofrecen las empresas asistentes a las ponencias de forma gratuita. Así todos saldrán beneficiados y el compromiso será mayor.

Una vez confirmadas las sesiones, AJE Madrid comunicará a los asociados a través de un email informativo y de las Newsletter, que ya disponen del acceso en la Página Web para confirmar la asistencia y los servicios que están dispuestos a ofrecer.

- ***Ejemplo de “Plan de curso formativo práctico”:***

### TALLER TEÓRICO-PRÁCTICO

#### ¿CÓMO ACTUAR ANTE CLIENTES DIFÍCILES?

Duración aproximada: 2h a 2h 45 min (dependiendo del número de asociados que acuda al taller ya que se harán rol - playing de 2 a 5 grupos por lo que puede variar la duración).

Esquema:

- 1) Introducción
- 2) Explicación sobre las actividades que se van a realizar
- 3) Creación de grupos y lectura del caso práctico
- 4) Representación por grupos de los rol - playing
- 5) Lectura de la resolución del conflicto del caso práctico

- 6) Discusión entre los asociados sobre las mejores tácticas de actuación con clientes difíciles
- 7) Consejos ante clientes difíciles

- ***Desayunos participativos:***

Para conseguir que AJE Madrid consiga una participación igualitaria por parte de todos sus asociados, planteamos la realización de actividades cuyo objetivo principal es que las organizaciones que están comenzando conozcan las experiencias de los asociados con empresas ya consolidadas. Como ejemplo proponemos realizar un desayuno al mes donde serán invitados los asociados de los tres grupos. La forma de convocar a los asociados sería por su área de actividad. Tendríamos en cuenta 6 sectores:

- Comercio y servicios
- Electrónica. alta tecnología e informática
- Hostelería y turismo (hoteles, restaurantes y viajes)
- Transporte y logística
- Arte, cultura, RRHH y profesionales colegiados
- Textil – productos, fabricación y confección

De esta forma cada sector contará con dos desayunos anuales en los que podrán compartir sus dudas y experiencias. Para ahorrar costes, proponemos que este desayuno se realice en el garAJE. Para convocar a los asociados de cada desayuno se hará uso de la nueva página web, que contará con un apartado de inscripciones. Dichos desayunos serán anunciados en las newsletters semanales próximas al evento.

Con este plan, se fomentará la implicación, participación y compromiso de los diferentes asociados surgiendo así quizás oportunidades de negocio.

- ***Plan de financiación:***

BUSINESS ANGELS: ya que en su propio slogan se definen como promovedores de la inversión y ayudan a los emprendedores a acelerar sus proyectos, transformando las ideas innovadoras en proyectos de éxito. En concreto lo que se realiza en BA (Business Angels) es poner en contacto las ideas innovadoras y con posibilidad de futuro con posibles inversores. También ayudan a estas nuevas ideas a arrancar, introduciéndolas en el mercado de las nuevas tecnologías como forma de publicidad y expansión. La forma de actuar que tiene BA es el estudio de la idea en cuestión, para a continuación trabajar con ella e invertir tiempo y dinero. Además ofrecen un WORKSHOP de 5 horas de duración donde los participantes (grupos reducidos) obtendrán la formación necesaria que les permita valorar un proyecto empresarial en fases iniciales de desarrollo.

En AJE Madrid creemos que sería una buena opción empaparse de toda esta información y ofrecérsela a los asociados así como los foros y eventos que BA realiza para que puedan acudir.

- (1) Business Anhels. Recuperado de InnoBAN - Red de **Business Angels**. <http://www.businessangelsinnoban.es>

CROWDFUNDING: en este caso lo que se crea es una red de contactos que intentan conseguir dinero o cualquier otro recurso que la nueva organización necesite. Dicha red de contactos se establece a través de internet. Desde Crowdfunding se financian todo tipo de proyectos y tiene un mecanismo muy sencillo: el emprendedor expone/envía su proyecto a la web con todos los datos necesarios para que las personas que lo lean conozcan tanto el negocio como las cifras económicas. Después de la pertinente valoración se publica la idea/proyecto por un tiempo establecido y se intenta publicitar lo máximo posible a la espera de posibles inversores. Además Crowdfunding no sólo busca que se realicen inversiones, también donaciones, recompensas o préstamos. De esta forma AJE Madrid podría informar y animar a los asociados de esta vía de financiación y animarles a participar, al igual que en el caso anterior de los servicios que este método ofrece: asesoramiento, consultoría y/o publicidad entre otros.

(2) Crowdfunding. Recuperado en Finacia Tu Proyecto: servicio de asesoramiento en Crowdfunfing.

<http://www.universocrowdfunding.com/que-ecrowdfunding/#.VCfg4978GUg>

- ***Plan II Maratón:***

Ante la situación descrita anteriormente con relación a la I Maratón organizada por AJE Madrid, debería plantearse si el fallo estuvo en las actividades realizadas en el maratón o en el propio plan de comunicación de dicho evento. En nuestra opinión, y aunque las actividades contaban con gran iniciativa, no se llegó al propósito de Networking con el que los asociados contaban al asistir a dicho Maratón. Los asociados buscan el establecer negocios con otros asociados y quizás la idea de 'jugar' a actividades distractoras no les incentivaba demasiado. La comida, dónde sí hubiesen tenido oportunidad de conectar con otros asociados duró muy poco y al final las personas se sentaban con los conocidos que ya tenían. Para próximos maratones AJE Madrid podría plantear otro plan de Comunicación. Tenemos la idea de que el fallo fue no publicitarlo con suficiente antelación y no se insistió en la importancia de ir al Maratón para conseguir realizar negocios con otros asociados. Aunque resulte tedioso es importante que confirmen a través de una llamada la asistencia al maratón o apuntarse en la página web. Un buen programa publicitario y de comunicación resulta vital a la hora de conseguir éxito.

- ***Plan de seguimiento***

Tras el descontento manifestado por los asociados ante la falta de interés de AJE Madrid por la evolución de sus negocios sería conveniente que la asociación les ofreciese la oportunidad de reunirse de manera semestral. Este plan de seguimiento es un proceso que permitiría analizar la situación en la que se encuentran sus asociados y así comprobar si están haciendo uso de los servicios que AJE Madrid presta con el objetivo de saber si le están resultando de utilidad a los asociados o si por el contrario hay algo que deberían de mejorar. Dicha reunión consistiría en un "feedback mutuo", del que claramente ambas partes resultarían beneficiadas. De esta forma AJE Madrid podrá responder de una forma más concreta a las necesidades de sus asociados. Tras

cada sesión se deberá de realizar un informe de evaluación con motivo de analizar el impacto de las acciones/ servicios que presta AJE Madrid.

## **9. Evaluación y conclusiones**

La realización de los planes de acción anteriormente descritos resulta de suma importancia para que AJE Madrid mejore en términos generales. Nuestra idea es que en un período de año y medio se comenzarán a notar los mejores resultados y será el momento idóneo de mandar de nuevo la encuesta de satisfacción. Con esto se comprobará el impacto de todos los planes de acción propuestos en los asociados de AJE Madrid. Además, se podrá medir la efectividad de los mismos sólo con obtener un mayor número de participación en la encuesta. Es necesario que AJE Madrid mantenga el compromiso con los planes de mejora, porque de verdad espero y esperamos que AJE Madrid mejore sus servicios y se mantenga por muchos años.

### Conclusión profesional:

Ahora que ha terminado todo, puedo decir que he aprendido ciertas cosas. He aprendido que las personas que tienen sus propios negocios necesitan de este tipo de asociaciones para darse a conocer y poder salir a delante. He aprendido que salir a flote en este tipo de “mundillo” no es fácil. He aprendido que el grado de optimismo que tengas con tu trabajo es directamente proporcional a la relación que tengas con tu jefe. He aprendido que para que un trabajo salga perfecto es necesario que todas las personas que integran el equipo se esfuercen al 100% y den lo mejor de sí mismas. He aprendido que puedes empezar un proyecto con toda la ilusión del mundo y lo decepcionante que es que esta ilusión no sea compartida por la empresa destinataria del proyecto. He aprendido que con ganas y tiempo se pueden conseguir grandes avances.

### Conclusión personal:

¿Qué ha cambiado en mí después de haber realizado este proyecto?

Creo que este trabajo lo comenzamos con una mentalidad de comernos el mundo, de hacer grandes cosas, de llegar muy lejos y conocer a muchísima gente. Varios de los

integrantes de mi equipo dejamos de buscar prácticas cuando acabamos las clases del máster para dedicar todo nuestro tiempo a AJE Madrid, y creo que fue una decisión correcta porque no hubiera podido conocer entonces el funcionamiento de la asociación, ni las ideas que se tienen del director ni el día a día de personas que necesitan establecer líneas de negocio con otras empresas para llegar a fin de mes. Considero que como grupo hemos trabajado muy bien, ya que hemos dado lo mejor de nosotros para que todo salga lo mejor posible. Bien es cierto, que cuando en septiembre nos enteramos que debíamos hacer una memoria individual hemos ido notando como se dejaba de trabajar por el bien grupal y se trabajaba para destacar determinadas cosas en la memoria individual, aunque eso sí, siempre ha habido personas que desde el minuto uno y hasta el final han dado lo mejor de sí mismas.

Personalmente opino que se aprende mejor en grupo, que creas mayores recuerdos y que interiorizas mejor la información sin darte cuenta. Me llevo grandes amigos de mi grupo de trabajo y de eso estoy muy orgullosa.

En cuanto a AJE Madrid, termino este trabajo profundamente decepcionada ya que no se ha sacado de nosotros todo el partido que se podría haber sacado. También considero que he aprendido mucho de lo que sí hemos podido llevar a cabo. Ahora que he empezado las prácticas y veo todo lo que estoy aprendiendo he podido contrastar que no todas las empresas tienen ese “mal ambiente” que identifiqué en AJE Madrid. He aprendido que existen jefes geniales que te ayudan a crecer.

Con este trabajo cierro el ciclo de mi formación académica, pero he abierto un mundo nuevo, el mundo laboral en el que espero permanecer por mucho tiempo.