

“ Bringing Human Resources into Focus”

Memoria Individual - Proyecto Fin de Máster



MASTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS ICADE
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

Autor: José Carlos Fornieles Martínez

Tutor: Óscar Izquierdo Pérez

ABSTRACT

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 la información necesaria para la elaboración de dicha encuesta, realizamos tres Focus Group adecuando los grupos a los tiempos que las empresas asociadas llevaban consolidándose en el mercado. Tras analizar los resultados de la encuesta, proponemos diferentes planes de acción destinados a cumplir con las demandas de los asociados y perfeccionar los servicios que ofrece la Asociación de Jóvenes Empresarios. Al cabo de año y medio se volverá a pasar la misma encuesta de satisfacción para comprobar si se han producido las mejoras que esperamos.

Índice

1. Introducción	4
2. Diario de BHumanFocus	6
2.1 Focus Group	7
2.2 Encuesta de Satisfacción	11
3. Plan de Acción	14
3.1 Percepción de la situación	14
3.2 Desarrollo del Plan de Acción	16
4. Planificación	32
5. Evaluación	34
6. Conclusiones	35
7. Bibliografía	36

1. Introducción

La realización del proyecto del Máster en Recursos Humanos de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid del curso 2013/2015, tuvo una metodología diferente en comparación con promociones de años anteriores. La razón de ser de este cambio radica en su mayor parte, por el elevado número de alumnos que integramos la promoción 2013/2015 y la falta de asignación individualizada de tutores para realizar un seguimiento de los diversos proyectos de cada uno de los alumnos. A pesar de ser una modificación de última hora y prácticamente improvisada a lo largo del curso, cuenta con una importante ventaja, la oportunidad de hacer un trabajo de campo, un proyecto más enfocado en la práctica y no tanto en la teoría, que nos permitiría llevar la materia de Recursos Humanos a la realidad empresarial. Como idea he de reconocer que me entusiasmó y le encontré una mayor utilidad así como oportunidad de aprendizaje superior en comparación con el anterior concepto que se venía utilizando hasta este curso para la realización del proyecto.

Una vez comunicada la idea y el enfoque que este año se le daría al proyecto, el siguiente paso fue encontrar una empresa que estuviese dispuesta a colaborar con nosotros y que requiriera de nuestra ayuda para mejorar, instaurar o completar cualquier campo concerniente al tema de los Recursos Humanos.

Este fue otro de los grandes dilemas que se plantearon con respecto a la nueva metodología del proyecto, ya que la dirección del Máster no nos proporcionó en la mayoría de los casos una empresa con la que trabajar. El hecho de buscar una empresa u organización para la que realizar una propuesta como si de una consultora se tratara, precisamente por el aspecto gratuito que lleva implícito el propio proyecto, no fue el motivo del problema y del descontento. Este se debió a la incertidumbre que nos provocaba el colaborar con una empresa sin llegar a saber el grado de implicación de la misma con el proyecto, problema que creo no habría pasado si la dirección del Máster se hubiera encargado personalmente de su búsqueda. Precisamente hablo de este tema en cuestión porque la asociación objeto de mi proyecto no ha colaborado como debiese para la correcta consecución del mismo.

Continuando con el relato de los hechos que marcaron el inicio de este proyecto, llegó el momento en el que mi grupo comenzó con la búsqueda de empresas y fue en este punto donde contactamos con la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid que aceptó nuestra invitación de colaborar con ellos.

La Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid (en adelante AJE Madrid) es una asociación privada, independiente, multisectorial, sin ánimo de lucro que agrupa y defiende los intereses de los empresarios. Los principales servicios que ofrece a sus asociados son:

- Ayuda en la realización de un plan de empresa.
- Búsqueda de financiación.
- Ofrece asesoramiento jurídico, financiero y laboral.
- Cede el uso de salas para reuniones, oficinas y puestos de Coworking.
- Realizan actividades de Networking empresarial así como talleres, seminarios y cursos.
- Selección de perfiles profesionales y alumnos en prácticas.

Una vez firmado el correspondiente convenio de colaboración con AJE Madrid, mi equipo “ **BHumanFocus**” integrado por Eugenia Antequera, María Falces, Raquel Sánchez y María Corina García, dimos comienzo al planteamiento de nuestra estrategia empezando por definir quienes éramos y que pretendimos conseguir. Nos consideramos un grupo de profesionales que trabajamos para conseguir que los Recursos Humanos se conviertan en el foco del que parta toda organización, de ahí nuestro lema “**Bringing Human Resources into Focus**”. Creemos en la necesidad de que todo departamento de Recursos Humanos defienda como sus valores la creatividad, el respeto, el compromiso, la flexibilidad y la orientación a los clientes.

Establecimos como nuestra **misión** “*conseguir demostrar la importancia de un departamento de Recursos Humanos en una asociación donde prima el contacto diario con otras empresas*”. He hicimos de “*convertir a AJE Madrid en un referente europeo de innovación y emprendimiento*”, nuestra **visión**.

2. Diario de BHumanFocus

Tras constituirnos como equipo, dimos comienzo a la redacción de una serie de propuestas para presentar a AJE Madrid teniendo en cuenta que dicha organización nos informó de que principalmente y casi únicamente, lo que buscaba era la realización de una Encuesta de Satisfacción para conocer la opinión de sus asociados.

Consideramos oportuno que de manera previa a la Encuesta de Satisfacción se debería realizar una Evaluación 360° a todos los integrantes de AJE Madrid, con el objetivo de que cada trabajador conociera los resultados de su autoevaluación y de la evaluación que del mismo hacían, el resto de compañeros.

Esta propuesta fue rechazada lo que nos dejó sin resolver el problema principal de esta organización. Los propios trabajadores de AJE Madrid no se sienten parte de la organización, tienen la sensación de que no se les valora y que sus opiniones no se tienen en cuenta. Tras varios meses trabajando directamente con ellos nos confesaron que les habría encantado participar en una Evaluación 360°, no solo para conocer cuales eran sus fortalezas y áreas de mejora, si no también para sacar a la luz los verdaderos problemas que tiene la organización y más concretamente para señalar que personas son responsables de los mismos. Lo que me resultó más curioso fue que no se trato de un sentimiento aislado de algunos trabajadores, es la opinión de toda la plantilla que conforma AJE Madrid. Desde mi punto de vista, la negativa ante la implantación de dicha propuesta se debió a que en este caso los directivos y más concretamente Javier Pemau (director general de AJE Madrid) vieron su aplicación como una amenaza y una forma de destapar una serie de conductas o aspectos de su desempeño con los que sabe que el resto de trabajadores no están satisfechos. Precisamente por este motivo, en el apartado Planes de Acción de esta memoria, plantearé como se debería haber realizado esta Evaluación 360°, estableciendo que competencias se deben de medir y cuales habrían sido las ventajas para la Asociación en el caso de haber aceptado esta primera propuesta.

Al tener que centrar nuestro proyecto en una Encuesta de Satisfacción, decidimos plantearles también la realización de un Focus Group con el objetivo de

extraer información cualitativa procedente de las opiniones de los asociados con respecto a los servicios que presta AJE Madrid. A continuación y basándonos en la experiencia, las opiniones, sugerencias y quejas de los asociados, realizaríamos los ítems de la Encuesta de Satisfacción. Esta propuesta si fue bienvenida y se llevo a cabo de la siguiente forma.

2.1 Focus Group

AJE Madrid esta conformada por un numeroso grupo de Asociados, motivo por el cual se decidió dividirlos en tres grupos:

- Asociados sin empresa.
- Asociados con empresa de entre 1-3 años.
- Asociados con empresa de más de 3 años.

Siguiendo esta agrupación, realizamos tres Focus Group para así recabar información de los diferentes asociados puesto que según al grupo al que pertenecieran sus necesidades eran muy diferentes.

Para invitar a participar a los asociados en estos Focus Group decidimos acudir a diferentes actividades que organizaba AJE Madrid como fueron: reuniones de Conecta Negocio, la Feria del Comercio y el I Maratón de Networking. De esta forma podíamos explicarles de primera mano quienes éramos, cual era nuestro trabajo para con la organización y animarles a que nos contaran sus experiencias con el objetivo de ayudar a AJE Madrid, pero sobre todo para conseguir que en un futuro próximo pudieran disfrutar de los servicios que ellos mismos demandaban.

Una vez más nos encontramos con una serie de obstáculos o mejor dicho con la total indiferencia de Javier Pemau el director general y nuestro tutor en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid. Acudimos a todas las actividades antes mencionadas para de alguna forma reclutar Asociados y que asistieran a los Focus Group. Dicha tarea nos resultó complicada puesto que Javier Pemau no tomó demasiado enserio nuestro trabajo y únicamente mostraba interés en que

participáramos en dichas actividades como meros azafatos y para realización de tareas de “pinta y colorea”. El problema no fue utilizarnos para las actividades antes descritas, puesto que nosotros supimos sacarles partido y acercarnos a los asociados y a los trabajadores de AJE Madrid. Nuestro enfado se derivó por el escaso interés que el director de AJE Madrid mostró por nuestro proyecto, lo que nos complicó la tarea a la hora de conseguir asociados para que participaran en el Focus Group.

Otro de los métodos utilizados para comunicarnos con los asociados fue vía email. El problema fue que la organización carece de una base de datos actualizada y no tenían conocimiento de si los asociados que tenían registrados seguían o no formando parte de AJE Madrid y mucho menos el tiempo que llevaban inscritos en la Asociación.

Por lo tanto nuestra primera tarea fue ponernos en contacto con todos ellos pidiéndoles que nos indicaran de cual de los tres grupos (asociados sin empresa, asociados con empresa de entre 1-3 años, asociados con empresa de más de 3 años) formaban parte.

Como era de esperar y dado que Javier Pemau en ningún momento comunicó a sus Asociados de nuestra existencia y de nuestra función para con la Organización, tuvimos algunos incidentes. El primero de ellos fue el desconcierto de los Asociados ante nuestro email, tema que finalmente solucionamos creando una cuenta propia de AJE Madrid.

Una vez solucionado, empezamos a recibir respuestas de algunos Asociados indicándonos a que grupo pertenecían, aunque la participación he de decir que fue muy escasa. Una vez ubicados los asociados por grupos, empezamos a citarlos para las reuniones establecidas para los días:

- 18 de junio 2014, 9.30 am: asociados con empresa entre 1 y 3 años.
- 18 de junio 2014, 12.00 am: asociados con empresa de más de 3 años.
- 24 de junio 2014, 9.30 am: asociados sin empresa.

Finalmente la muestra utilizada para la realización de los Focus Group fue de entre 3 y 5 asociados por sesión, como he dicho anteriormente la participación fue muy escasa, pero sorprendentemente los resultados obtenidos fueron de gran valor.

El guión que utilizamos para la realización del Focus Group fue el siguiente:

TEMA	TIEMP O	IMAGEN	AUDIO
1. Presentación de BHumanFocus.	3 min	Power Point	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 de Icade Business School del curso 2013-2015.
2. Presentación Focus Group	3 min	Power Point 1 moderador y 2 observadores	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.
3. Composición Focus Group	2 min	Participantes del Focus Group	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.
4. Objetivos de la sesión	2 min	Moderador	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 Madrid.
5. Presentación de los asociados	15 min	Participantes del Focus Group	Los asociados que asistan a la sesión se presentarán indicando cuál es su empresa y el tiempo que llevan con AJE Madrid.
6. Preguntas focalizadas en su comienzo en AJE Madrid.	7 min	Participantes del Focus Group	<p>¿ Cómo conocisteis a AJE Madrid?</p> <p>¿ Qué os motivó a formar parte de la Asociación?</p> <p>¿ Llegasteis a AJE Madrid con una idea de negocio o ya con una empresa formada?</p> <p>¿Qué servicios os ofreció AJE Madrid y cuáles de ellos necesitabais?</p>
7. Experiencia de los asociados con AJE Madrid.	20 min	Participantes del Focus Group	¿ Cómo ha sido el proceso desde que sois asociados hasta hoy?
8. Ventajas de AJE Madrid	10 min	Participantes del Focus Group	De los servicios que prestó AJE Madrid a su empresa, ¿ cuáles de ellos os resultaron beneficiosos?
9. Áreas de mejora de AJE Madrid.	10 min	Participantes del Focus Group	De los servicios que prestó AJE Madrid a su empresa, ¿ cuáles de ellos no cumplieron sus expectativas?
10. Sugerencias	10 min	Participantes	Ideas para transmitir a AJE Madrid

		del Focus Group	acerca de su funcionamiento.
11. Despedida y agradecimiento	2 min	Moderador, observadores y participantes del Focus Group	Información sobre la futura Encuesta de Satisfacción.
Total	85 min		

Las conclusiones a las que llegamos tras la realización de dichas sesiones, nos permitieron realizar los ítems de la Encuesta de satisfacción. Para no repetir en dos ocasiones las conclusiones a las que hemos llegado con este proyecto, ver el **Anexo 1** donde aparecen recopiladas las opiniones extraídas de los Focus Group.

2.2 Encuesta de Satisfacción

Para la realización de la Encuesta de Satisfacción utilizamos la página web www.encuestafacil.com. Enviamos un email a todos los asociados en el cual les indicábamos en que consistía dicha encuesta, como debían responderla y la importancia de su participación en la misma. El periodo establecido para participar fue de una semana, aunque dado el bajo índice de participación lo prorrogamos una semana más. De esta forma los Asociados lo único que tuvieron que hacer es acceder a través del link indicado en el email y responder a 22 preguntas muy sencillas y de rápida respuesta. Finalmente fueron 69 los asociados que participaron aunque no todos ellos contestaron al 100% de los ítems.

A continuación muestro un resumen de los ítems utilizados y los resultados extraídos (gráficos resultados cuantitativos, **Anexo 2**):

	Asociados sin empresa.	Empresa Asociada de 1 a 3 años.	Empresa Asociada de más de 3 años.
1. Indique en que fase se encuentra su empresa	12%	53%	35%

	MA	A	D	MD	NS
2. Estoy satisfecho/a con el recibimiento de AJE Madrid en la primera toma de contacto:	34%	54%	9%	3%	0%
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)”.	16%	55%	16%	6%	6%
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.	7%	9%	12%	7%	65%
5. Creo que AJE Madrid está desinteresada en la evolución de mi negocio.	22%	36%	25%	12%	5%
6. Como socio/a he podido conocer con facilidad todos los servicios que me ofrece AJE Madrid.	15%	41%	29%	15%	0%
7. Tengo a mi disposición las instalaciones de AJE Madrid siempre que lo necesito.	24%	39%	21%	3%	21%
8.Me gustaría que la página Web de AJE Madrid ofreciese información de otros AJEs tanto a nivel nacional como internacional.	31%	49%	7%	0%	13%
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.	68%	29%	3%	0%	0%

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.	9%	38%	20%	3%	30%
12. Es necesario que las sesiones de Conecta Negocio se realicen de forma continuada, sin dejar tanto tiempo entre una sesión y otra.	10%	28%	6%	4%	51%
13. Considero necesario que AJE Madrid ofrezca nuevas formas de financiación como Business Angels o Crowdfunding.	48%	36%	5%	2%	9%
14. Me gustaría estar informado de los proyectos actuales y futuros en los que intervendrá AJE Madrid.	56%	37%	1%	1%	4%
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”.	7%	39%	22%	7%	24%
16. Me gustaría poder asistir a charlas donde otros asociados con más experiencia cuenten como han superado problemas similares a los míos.	41%	44%	3%	0%	12%
17. Considero de utilidad y creo oportuna la frecuencia con la que recibo las Newsletter.	27%	54%	12%	3%	4%
18. Me gustaría recibir cursos de formación más prácticos y no solo basado en ponencias.	48%	34%	1%	0%	16%
19. Me gustaría que se organizaran eventos en los que acudiesen AJEs de otras provincias y/o países.	36%	40%	9%	1%	13%
20. A través de AJE Madrid he podido ampliar mi red de contactos tanto como me	9%	29%	34%	21%	7%

esperaba.					
21. Pretendo continuar en AJE Madrid durante muchos años.	24%	24%	19%	16%	18%

MA	Muy de Acuerdo
A	Acuerdo
MD	Muy desacuerdo
D	Desacuerdo
NS/NC	No sabe/ No contesta
%	Porcentaje de Asociados

El último de los ítems de la Encuesta de Satisfacción era una pregunta abierta en la que se les animaba a realizar sugerencias o comentarios y que además debían de utilizar para concretar las respuestas de los ítems 3 y 15 (Ver **Anexo 3**).

Con respecto a el análisis extraído de la Encuesta de Satisfacción, dado el elevado volumen de servicios que AJE Madrid debe de perfeccionar o incluso implantar, he decido realizar una primera criba teniendo en cuenta solo aquellos ítems en los que los asociados han coincidió con una amplia mayoría. Para mayor claridad, en el cuadro de resumen anterior he indicado en negrita los ítems en los que me basaré para plantear los Planes de Acción.

3. Plan de Acción

3.1 Percepción de la situación

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el ítem sugerencias/comentarios y los resultados extraídos de la Encuesta de satisfacción (**Anexo 2 y 3**) vemos como AJE Madrid presenta una serie de carencias en lo que a los servicios que presta se refiere y además se plantean una serie de demandas por parte de los Asociados que la Organización debería de tener en cuenta. Procedo a enumerar los problemas mas destacables:

- ❖ AJE Madrid 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. Mayoritariamente son los segundos los que mantienen un contacto más cercano y participativo con AJE Madrid. Por tanto, la Asociación de Jóvenes Empresarios debería de intentar conseguir una mayor implicación de los asociados pertenecientes a los otros grupos.

- ❖ Con respecto a la I Maratón que AJE Madrid celebró observamos 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 replantearse el por qué de dicha situación y tomar medidas en el caso de que decidan 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 AJEs a nivel tanto nacional como internacional solicitando además tener la oportunidad de acudir a eventos donde el resto de AJEs (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 hemos planteado en el proyecto 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 mismos.

- ❖ 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 más prácticas para su desarrollo.
- ❖ Otra de las demandas de los asociados a destacar, hacen mención a la necesidad de que AJE Madrid ofrezca a sus asociados nuevos métodos de financiación.
- ❖ 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 este servicio que presta AJE Madrid es muy destacable. Aquellos que participan en las actividades de Networking sugieren que es poco tiempo el que disponen para presentarse y además consideran que las sesiones están masificadas.

3.2 Desarrollo del Plan de Acción

Voy a centrarme en presentar los Planes de Acción concernientes a la Evaluación 360°, Cursos Formativos y Plan de seguimiento, ya que pueden ser tratados directamente por el Departamento de Recursos Humanos. También hemos planteado y por tanto mencionaré otros posibles planes de acción que dan solución algunas de las demandas y problemas existentes, pero en los que no podemos incidir mucho más al no ser competencia propia de este departamento.

El primer plan de Acción va dirigido a la plantilla de trabajadores de AJE Madrid. Es el único de los planes que no está destinado a cubrir las necesidades de los asociados. Como indique al principio de esta memoria individual, la Evaluación 360ª fue nuestra principal propuesta y tras colaborar de manera tan cercana con los empleados de la organización y respirar un clima laboral donde predominaba la

insatisfacción, decepción, desmotivación, creo que la primera tarea a desarrollar y que motivará el cambio será la realización de este plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN: Evaluación 360° (Soria del Río, I. 2014).

Lo que se pretende conseguir con esta herramienta es medir las competencias blandas de toda la plantilla que conforma AJE Madrid. Debemos de entender por competencias blandas aquellas habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano. Para realizar dicha evaluación se tendrán en cuenta todas las relaciones sensitivas que tiene el evaluado a su alrededor. Con la evaluación 360° se conseguiría dar a conocer a los trabajadores de AJE Madrid una perspectiva de su desempeño visto desde todos los ángulos posibles de la compañía: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos etc.

De esta manera los trabajadores de AJE Madrid y más concretamente la plantilla que conforma la dirección de la Organización, al conocer la opinión que de ellos tienen, podrán aplicar las medidas oportunas para mejorar su desempeño y al mismo tiempo dará AJE Madrid la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La Evaluación 360° se tiene que ver como una herramienta que persigue el desarrollo de las personas, su autoconocimiento, lo que proporcionaría a AJE Madrid un mayor crecimiento tanto personal como organizacional. Para conseguir todo esto es necesario que los directivos de la organización pierdan el miedo a que queden al descubierto sus “modus operandi” y lo empiecen a ver como una oportunidad de subsanar los posibles errores y así centrarse en sus áreas de mejora. El sentimiento de poder ser evaluado por tus compañeros de una manera negativa y que esto pueda afectar a la revisión de su desempeño, es algo totalmente lógico, pero si realmente quieren luchar por que AJE Madrid siga adelante deberán de empezar a concienciarse de la necesidad de implantar este plan de acción.

Son muchas las ventajas que AJE Madrid obtendría, ya que con la Evaluación 360° conseguirían conocer:

- El desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Aquellas áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

De esta forma la Asociación podrá tomar las acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y de la organización.

Una vez AJE Madrid tenga claro la implantación de dicha herramienta y haya comunicado a sus trabajadores la utilización de la misma y los objetivos que se alcanzarán con su uso, en el caso de no querer contratar a un experto para desarrollar y poner en marcha este plan de acción, voy a explicar como podrían hacerlo de manera autónoma.

Lo primero que tendrá que realizar AJE Madrid es decidir si emplearan el mismo cuestionario de evaluación para toda la organización o si establecerá formatos diferentes en función del departamento del que se trate. Desde mi punto de vista y dada la reducida plantilla de la que dispone la Asociación, haría una única encuesta que englobara competencias generales que requieran todos los puestos. A continuación, se deberá determinar aquellas competencias que quieren medir con dicha evaluación pero para ello primero deberán diseñar un mapa que recoja que comportamientos esperan de los trabajadores y que son requisito indispensable para alcanzar los objetivos deseados.

Mi propuesta sería medir principalmente las siguientes competencias, y para cada una de ellas habrá que establecer 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

- Liderazgo.
 1. Lidera inspirando a los demás.
 2. Lidera expresando una visión convincente.

3. Lidera creando un tono emocional positivo.
 4. Lidera creando orgullo en el grupo.
 5. Lidera sacando lo mejor de la gente.
- Orientación al logro.
 1. Busca maneras de hacer las cosas mejor.
 2. Busca mejorar fijándose objetivos medibles y desafiantes.
 3. Busca mejorar tomando riesgos calculados para alcanzar un objetivo.
 4. Emprende acciones para mejorar.
 5. Se esfuerza para mejorar su rendimiento.
 - Orientación al cliente externo e interno.
 1. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes.
 2. Solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido satisfechas, superadas y demuestra su entusiasmo.
 3. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la organización.
 4. Realiza seguimientos sobre las necesidades de los clientes.
 5. Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes, solucionando rápidamente los problemas que puedan presentarse.
 - Trabajo en equipo.
 1. Trabaja bien en equipo solicitando la aportación de los demás.
 2. Trabaja bien en equipo fomentando la participación de todos los presentes.
 3. Trabaja bien en equipo ofreciendo su apoyo.
 4. Trabaja bien en equipo siendo respetuoso con los demás.
 5. Trabaja bien en equipo animando a la cooperación.
 - Comunicación.
 1. Se comunica con claridad y precisión.
 2. Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión.

3. Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
 4. Adapta los mensajes al receptor.
 5. Utiliza de manera correcta los canales disponibles para comunicarse.
- Gestión de conflictos.
 1. Intenta resolver los conflictos hablando abiertamente sobre las desavenencias entre las personas implicadas.
 2. A la hora de resolver un conflicto, contribuye a rebajar la tensión emocional de la situación.
 3. Intenta resolver los conflictos buscando una posición que todas las partes implicadas puedan respaldar.
 4. Resuelve los conflictos poniéndolos al descubierto.
 5. Intenta resolver los conflictos buscando una solución que atienda a los intereses de cada parte.
 - Adaptabilidad.
 1. Adapta ideas basándose en nueva información.
 2. Se adapta aplicando de manera flexible los procedimientos estándar.
 3. Adapta la estrategia, objetivos o proyectos para ajustarlos a la situación.
 4. Se adapta combinando hábilmente múltiples demandas.
 5. Se adapta a los cambios de prioridades y al cambio rápido.

Dado que sería la primera vez que AJE Madrid utilizaría este tipo de herramienta, sería conveniente hacer una prueba piloto y aplicar el cuestionario a una muestra lo suficientemente representativa como para medir su impacto y validez. A partir de los resultados que se obtengan, se deberán de hacer los ajustes necesarios y eliminar o corregir aquellas preguntas que no se entendieron o que denotaban algún tipo de discriminación.

El siguiente paso que deberá llevar a cabo AJE Madrid será informar a las personas que van a participar en la evaluación de que deben de elegir a las personas por las que quieren ser evaluadas. Entre los evaluadores que deben escoger se tiene que encontrar un superior inmediato, compañeros del mismo grupo de trabajo y

amigos de otros departamentos o grupos de trabajo. Los participantes de esta evaluación deberán de tener en cuenta que deben seleccionar a sus evaluadores pensando siempre que lo que se persigue es obtener información profunda y objetiva. De manera excepcional el superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Una vez seleccionados a los evaluadores, la metodología a seguir sería la siguiente:

- Notificar a los evaluadores de su participación en la evaluación 360° del empleado en cuestión y se les enviara el cuestionario a través de un email, al que accederá a través de un Link.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán de ser informados de la metodología empleada para el desarrollo del proceso y el objetivo que se persigue con el mismo. Tienen que tener claro que se trata de un cuestionario en el que debe primar la sinceridad, ya que, lo que se pretende ante todo es ayudar al evaluado.
- Los evaluadores contestarán al cuestionario de evaluación. Un posible ejemplo muy sencillo de cuestionario, imaginando que lo que queremos medir es la competencia “visión positiva”, podría ser:

<i>Competencia</i>	<i>Indicador</i>	1	2	3	4	5
	Cree que el futuro será mejor que el pasado.					
	Ve oportunidades más que amenazas.					
Visión positiva	Ve posibilidades más que problemas.					
	Contempla el futuro con esperanza.					
	Ve el lado positivo de las personas y los hechos con más frecuencia que el negativo.					

En la anterior tabla muestro las frecuencias (1 menor frecuencia, 5 mayor frecuencia) de cada una de las posibles respuestas que los evaluadores deberán de responder para cada uno de los indicadores de la evaluación.

Una vez contestados todos los cuestionarios, será una persona elegida por el responsable del proyecto de Evaluación 360° el que se encargará de tabular los datos.

Por último pero no menos importante, se procederá a la devolución de los resultados. Esta última fase del proceso es de vital importancia hacerla correctamente. Si no se sabe dar feedback con profesionalidad y rigor puede hacer de la Evaluación 360° un completo fracaso. Por ello voy a indicar unas pautas que AJE Madrid deberá de tener en cuenta a la hora de dar y recibir feedback. (Soria del Río, I. 2012)

En primer lugar el feedback que mejores resultados ofrece es el que se da cara a cara y aquel que se da respetando las siguientes pautas:

- El mensaje debe de tener carácter específico y no general, siempre buscando ser directos y no divagar sobre el tema en cuestión.

Ejemplo:

Feedback Eficaz	Feedback Ineficaz
“Luis cuando estamos trabajando en como enfocar un proyecto no dejas hablar a los demás y tiendes a alzar tu tono de voz, intimidando a los demás y les provoca incomodidad para expresarse.”	“Luis normalmente impones tus opiniones.”

- El mensaje debe de ser descriptivo y no evaluativo intentando siempre poner ejemplos reales y no realizar suposiciones.

Ejemplo

Feedback Eficaz	Feedback Ineficaz
“Luis cuando vas a preguntarle algo a un compañero no grites desde tu mesa de trabajo que me desconcentras.”	“Gritas demasiado”

- Hay que transmitirle un mensaje con actitud positiva y siempre constructivo y para ello el mejor resultado se consigue empezando a dar feedback destacando las fortalezas del evaluado.

Ejemplo

Feedback Eficaz	Feedback Ineficaz
Luis se que eres padre soltero y tienes que llevar los niños al colegio y lo comprendo y entiendo que puedas retrasarte 15 o 20 minutos cada mañana, pero siempre te retrasas casi una hora, intenta no llegar tan tarde para poder acudir aunque sea a los últimos minutos de las reuniones de las 9 que luego andas muy perdido y tengo que explicártelo todo desde el principio.	“No llegas puntual ni un solo día”

Todo esto en cuanto a como dar feedback correctamente.

También es muy importante que la persona que recibe feedback cumpla con una serie de indicaciones que la propia Asociación de Jóvenes Empresarios debería explicarle. Los evaluados deberán de estar lo más receptivos posibles a pesar de la dificultad que le supone a todo persona asumir que hay áreas que tiene que mejorar. Otra buena opción sería que el evaluado tomase notas, puede ocurrir que al principio se mantenga a la defensiva pero cuando se relaje y una vez este en su casa, tenga la opción de revisar sus notas y así plantearse las cosas de una forma mas calmada. También es importante que el evaluado cuando no entienda una posible crítica solicite un ejemplo concreto que le ayude a entender la situación.

Si se cumple con todo lo anterior, el siguiente paso indispensable es que la persona que recibe feedback haga un ejercicio de humildad, asimile, comprenda y

acepte los resultados de la evaluación. De manera personal y tras reflexionar deberá de plantearse acciones concretas para mejorar sus puntos débiles.

Concluido el proceso de Evaluación 360° AJE Madrid deberá establecer un plan de acción para mejorar aquellos aspectos que requieran ser revisados y cambiados.

PLAN DE ACCIÓN: Talleres formativos prácticos

En el Proyecto grupal fin de Máster presentamos un plan de acción destinado a mejorar los cursos formativos que AJE Madrid ofrece a sus asociados, ya que estos demandaban una metodología más práctica de los mismos. Pues bien, para no repetir dicho plan (Ver **Anexo 4**), propongo a continuación un curso formativo práctico pero esta vez va destinado a mejorar la calidad en el asesoramiento que hacen los trabajadores de AJE Madrid, ante las demandas de los Asociados. Consisten en talleres formativos para técnicos de orientación a emprendedores. Tras una labor de investigación estudiando a otros AJEs de España, encontré estos talleres para el desarrollo de habilidades para técnicos en el que participó la Asociación de Jóvenes Empresarios de Murcia.

La falta de conocimiento con respecto a lo que hacen otros AJEs tanto a nivel nacional como internacional afecta no solo a los asociados madrileños que demandan información, afecta también a la propia Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid. Sería interesante que los diferentes AJEs existentes realizaran un evento anual con el objetivo de compartir aquellas actividades, talleres, cursos novedosos y que han resultado un éxito para la Asociación y de esa forma servir de ayuda o de inspiración para otros AJEs. Podría asimilarse a un proceso de Benchmarking, ya que les permitiría recopilar información y obtener nuevas ideas comparando aspectos de su organización con los de otros AJEs.

Procedo a presentar algunos de los talleres en los que participó AJE Murcia como posible ejemplo de lo que esta podría exponer si existiera ese Evento Anual de AJEs y del que podría hacer uso AJE Madrid para perfeccionar la formación de su personal técnico a la hora de asesorar a jóvenes empresarios.

PROPUESTA DE TALLERES (Servicios Avanzados de Emprendimiento, 2012, P. 7-15).

Taller 1. Social Media para Emprendedores. Los Social Media en la estrategia de comunicación.

Descripción:

- Modalidad: Presencial
- Perfil asociados: personal técnico que asesora a jóvenes empresarios.
- Nº de horas: 4 horas
- Horario: de 09.00h a 13.00h.
- Fechas: 1 de diciembre.
- Lugar de impartición: en el garAJE situado en Calle de Matilde Diez 11, Madrid.

Objetivos:

Con este taller lo que se pretende es conseguir que los técnicos que asesoran a los emprendedores aprendan una metodología de cómo elaborar una estrategia de comunicación apoyada en los Social Media integrada en la gestión de sus negocios.

Contenidos:

Los Social Media y la Web Social.

- La Organización 2.0 y el fenómeno Open.
- La Reputación digital.
- El Community Manager y su implicación dentro de una organización.
- Como hacer un Plan de Comunicación 2.0.
- Recursos: estudios de mercado, herramientas y casos de éxito.

Metodología:

Taller formativo- práctico sobre Social Media y los pasos necesarios para diseñar una estrategia eficaz de comunicación 2.0 en las empresas:

metodología, herramientas y recursos.

Taller 2: Fuentes de Financiación. Cuáles usar y cómo acceder.

Descripción:

- Modalidad: Presencial
- Perfil asociados: personal técnico que asesora a jóvenes empresarios.
- Nº de horas: 4 horas
- Horario: de 09.00h a 13.00h.
- Fechas: 24 de noviembre.
- Lugar de impartición: en el garAJE situado en Calle de Matilde Díez 11, Madrid.

Objetivos:

- El objetivo de este taller es ofrecer una visión completa y práctica sobre las diferentes herramientas de financiación disponibles para empresas y proyectos, el proceso que debe seguir una empresa para acceder a ella.
- Se pretende transmitir a los asesores criterios para analizar y comprender la situación económica-financiera de cada compañía, sus necesidades reales y poder guiarla hacia la línea de acción más adecuada.

Contenidos:

1. Análisis Económico Financiero:
 - Análisis práctico de balance y cuenta de resultados.
 - Determinación de necesidades financieras.
 - Ejercicio práctico.
2. Fuentes de financiación:
 - Instrumentos de financiación bancarios:
Largo plazo.

Corto plazo.

Fondos especiales (ICO, etc.)

- Criterios empelados para la banca para conceder financiación:

Ratios principales.

Cobertura de riesgo.

- Fuentes de financiación no bancaria:

Organismos nacionales e internacionales.

Corporate.

- Ejercicio planificación financiera.

3. Herramientas para la obtención de financiación:

- Plan de negocio:

Contenido.

Comunicación.

- Reglas básicas para negociación con la banca.

- Ejercicio plan de negocio.

Metodología

Durante el taller se trasmitirá la metodología básica del diagnóstico financiero, desde un punto de vista práctico, con ejercicios de análisis de balances reales.

Se explicarán en detalle las fuentes de financiación disponibles en la actualidad, tanto la bancaria como la no bancaria. Se propondrán ejercicios prácticos en los que los alumnos deberán diseñar medidas financieras adaptadas a empresas reales. Se contemplarán tanto compañías de nueva creación como ya consolidadas.

Además, se trasmitirá metodología básica para planificar y ejecutar una negociación financiera.

Me parecería muy interesante que AJE Madrid organizara un taller como este último, ya que, guarda correlación directa con otra de las principales demandas de los Asociados de AJE Madrid. Los asociados solicitan que la organización ofrezca nuevas formas de financiación y para ello es necesario que el personal de AJE que asesora a estos jóvenes empresarios cuenten con la formación y los conocimientos

adecuados. Ante tal solicitud, otro Plan de Acción que proponemos lo denominamos Plan de Financiación y engloba los métodos Business Angels y Crowdfunding (Ver **Anexo 5**).

PLAN DE ACCIÓN: plan de seguimiento.

Decidimos elaborar este plan de seguimiento ante el descontento de los asociados al no sentir que AJE Madrid tuviese interés por la evolución de sus negocios. Como esta perfectamente detallado en el proyecto grupal me remito a indicar el **Anexo 6**, como documento en el que se puede ver el desarrollo del mismo.

PLAN DE ACCIÓN:

- **Remodelación de la página Web.**
- **Plan Win Win.**
- **Desayunos participativos.**
- **II Maratón.**

Una vez analizados los planes de acción en los que el departamento de RRHH puede intervenir directamente, procedo a explicar otros planes de mejora que aconsejamos realice AJE Madrid para que pueda cumplir con las peticiones de sus Asociados.

El primero en el que me voy a centrar es en el de la **Remodelación de la página Web** de AJE Madrid. Como resultado de los Focus Group y de la Encuesta de Satisfacción comprobamos que la organización no dispone de un sitio Web que se ajuste a las exigencias de sus asociados. Por tanto, con la simple perfección del Portal Web, AJE Madrid daría por erradicado muchos de los problemas de los que adolece. Los principales cambios deben centrarse en:

- Habilitar un espacio en el que los Asociados de AJE Madrid puedan presentar su empresa, indicando su nombre, dirección, breve descripción (servicios que presta, sector al que pertenece, a que clientes se dirigen etc), logo, teléfono y email de contacto. Esta posibilidad es de carácter opcional, es decir, el

asociado podrá decidir si dar su consentimiento para que aparezcan sus datos en la Página Web. De esta forma los Asociados podrán ampliar su red de contactos como desean y al mismo tiempo servirá a la Organización para disponer de una base de datos actualizada (algo de lo que carece en la actualidad).

- Disponer de un apartado en el que se muestren otros AJEs tanto a nivel internacional como nacional, con enlaces directos para que los asociados puedan acceder a las Páginas Webs de las demás organizaciones. Este apartado también va dirigido a cubrir la necesidad de los asociados de ampliar su red de contactos.
- Establecer una pestaña denominada “ Inscripciones”, que permitirá a los asociados apuntarse a diferentes eventos como pueden ser los desayunos participativos y las ponencias magistrales que forman parte del plan Win Win y que a continuación procedo a explicar.

Una vez resuelto el problema de la Página Web, el siguiente paso a seguir tiene como objetivo involucrar, comprometer y conseguir que todos los asociados, independientemente del grupo al que pertenezcan, participen por igual para con AJE Madrid.

Para eso hemos desarrollado dos planes con los que se conseguirá cubrir la necesidad de los asociados de conocer las experiencias de aquellos que llevan más tiempo en el mundo empresarial y por tanto, podrán nutrir a los jóvenes emprendedores que están comenzando con sus conocimientos.

Al primero de ellos lo hemos denominado ***Plan Win Win***. Este plan de mejora cuenta con un importante estímulo para los asociados mas experimentados. A cambio de que impartan clases magistrales obtendrán, de forma gratuita, alguno de los servicios propios de las empresas del resto de asociados que decidan acudir.

La metodología a seguir para poner en práctica dicho plan es muy sencilla. Los asociados veteranos tendrán la posibilidad de inscribirse en la nueva página Web de AJE Madrid, ofreciéndose voluntarios para realizar un taller donde contarán desde el inicio de creación de su empresa hasta la situación actual en la que se encuentran

(hablaran de sus errores, aciertos, consejos etc). El lugar elegido para su desarrollo serán las propias instalaciones del asociado que dará la ponencia, lo que a su vez le servirá para publicitarse.

Una vez se vayan animando los veteranos a realizar esta actividad, AJE Madrid irá organizando las sesiones, estableciendo fechas y las anunciará a través de las Newsletter , su página web e emails informativos. El despliegue de medios para anunciar estos talleres debe ser importante porque otra de las grandes quejas de los asociados era, no estar informados de los nuevos proyectos en los que se encuentra inmerso AJE Madrid. Una vez los asociados tengan conocimiento de estos talleres, podrán inscribirse a través de la página Web para confirmar su asistencia y los servicios que están dispuesto a ofrecer.

Un ejemplo, una empresa del sector textil que lleva asociada 8 años se ofrece para realizar este taller y asisten recién asociados o asociados con empresa de hasta 3 años y entre ellos se encuentra un asociado cuya empresa esta especializada en Coaching. Esta empresa ofrece al ponente el servicio de 2 sesiones de coaching para algunos de sus trabajadores y todo esto a cambio de su clase magistral.

Con este Plan se conseguirá que los Asociados con empresa de más de 3 años, cuyo índice de participación es muy bajo o en muchos casos nulo, se reactive y suponga un valor añadido del que también salga beneficiado AJE Madrid.

Con el siguiente plan de acción, *Desayunos Participativos*, también conseguiremos estimular la participación de todos los grupos de asociados (asociados sin empresa, con empresa de menos de 3 años, con empresa de más de 3 años). Pero en este caso, la diferencia radica, en que se organizará en función del sector al que pertenezca la empresa del asociado. Se tendrán en cuenta 6 sectores principales:

- 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

Una vez al mes se elegirá un sector, de manera que al año cada sector cuente con dos desayunos, en el que podrán acudir todos los asociados pertenecientes a ese sector, independientemente del tiempo que lleven asociados a AJE Madrid. Se trata de una forma de animar a los asociados a que intercambien dudas y experiencias en un entorno relajado y cómodo que tendrá lugar en el garAJE de la organización. Se trata también, de una posible forma de solucionar el problema de las reuniones de Networking masificadas y de corta duración, de las que tanto se quejan los asociados. La forma de convocar a los asociados de cada desayuno seguirá la metodología anterior, es decir, vía email, newsletter y página web y a través de esta última podrán inscribirse.

Recordar por tanto, que lo que perseguimos con ambos planes, es aumentar el compromiso de los Asociados para con AJE Madrid. Al mismo tiempo, estos planes constituyen una forma de hacer Networking diferente a lo que hasta ahora la organización de jóvenes empresarios venía ofreciendo a sus asociados. Como se deduce de los resultados de la encuesta de satisfacción, los asociados no participan demasiado e incluso desconocen las actividades de Networking (como puede ser “ Conecta Negocio”) y de esta forma se conseguirá una mayor implicación de los asociados que les permitirá mejorar sus negocios y que supondrá también un enorme beneficio para AJE Madrid.

Para que tales planes funcionen, es necesario que AJE Madrid elabore una estrategia de comunicación que le permita transmitir a sus asociados los numerosos beneficios que pueden resultar de estas actividades de Networking.

Como bien dice el consultor de empleo en internet y psicólogo orientador en el Servicio Andaluz de Empleo, Alfonso Alcántara (2009) “ *el mejor Networking siempre implica mucho más working que net*”.

Lo que quiere decir que es necesario enseñar a los asociados la importancia de:

- que se mantengan activos y actualizados.

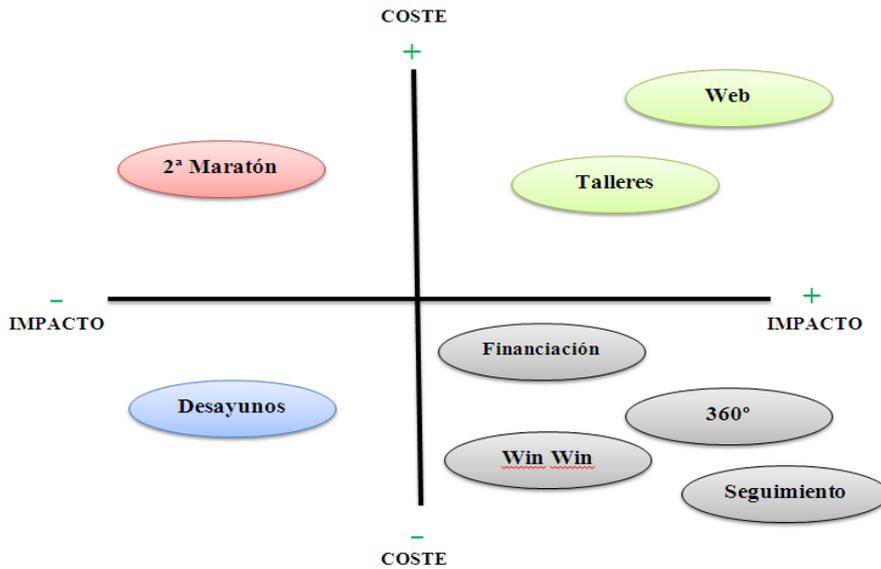
- muestren interés auténtico y se informen e indaguen sobre los datos profesionales de otros asociados con los que les pueda interesar realizar negocios y que estos eventos no sirvan solo para recopilar un sin fin de tarjetas de visita.
- conservar las relaciones post-evento ya que nunca se sabe que personas pueden ser valiosas en un futuro para alcanzar tus intereses profesionales.
- que se mantengan visibles, se presenten, realicen preguntas y en definitiva, que participen en el evento.

Finalmente, con lo que respecta a la realización de una posible **II Maratón**, lo que hay que tener en cuenta es no volver a cometer el principal error del I Maratón. Como resultado de la encuesta de satisfacción y más concretamente de la pregunta “ *Me resultó divertido y de gran utilidad el I Maratón que AJE Madrid organizó en celebración de su 30 aniversario*”, conocimos que la mayor parte de los asociados (65%) contestaron No sabe/ No contesta. Esto nos indica que la mayoría de los asociados no acudieron al evento ante el desconocimiento del mismo. Por tanto, si en un futuro AJE Madrid se planteara organizar un evento de este tipo, deberá primero elaborar una estrategia publicitaria. Precisamente si llevan a cabo la remodelación de la Página Web, podrán hacer uso del portal para publicitar el evento y además, en el apartado inscripciones los asociados podrán confirmar su asistencia. Así, en base al número de asociados que vayan a acudir podrán perfeccionar las actividades de la II Maratón.

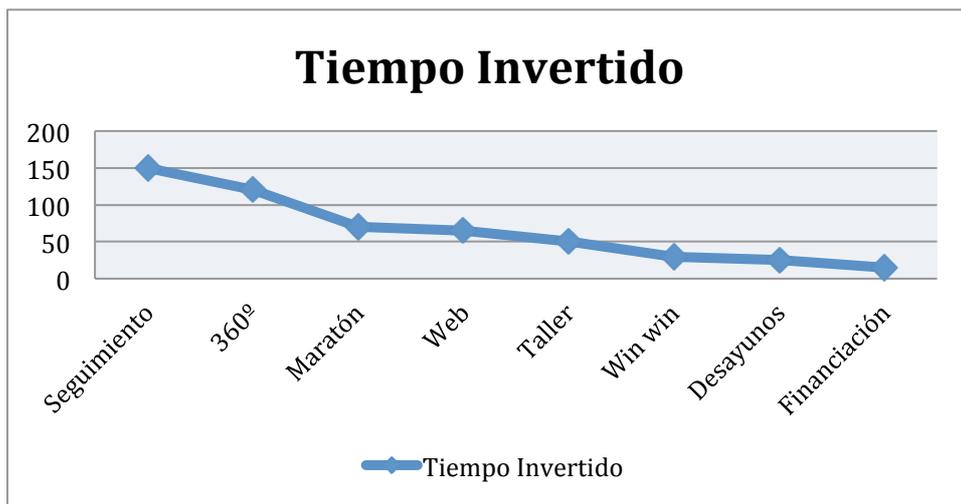
4. Planificación

Para determinar el posible orden de implantación de los planes de acción anteriormente expuestos, hemos tenido en cuenta una serie de variables como son: el tiempo invertido, el coste y el impacto.

La primera gráfica refleja, de mayor a menor, el coste que supone realizar cada plan de acción y el impacto que tendría la implantación de tales planes también de mayor a menor repercusión.



La segunda gráfica hace una aproximación, en numero de horas, del tiempo necesario para implantar cada plan de acción.



Podemos observar que los planes de acción que repercutirán más positivamente en la Asociación de Jóvenes Empresarios y que a su vez no supondrán un gran desembolso económico son:

- El Plan de Seguimiento y la Evaluación 360º, siempre y cuando sea la propia plantilla de AJE Madrid la encargada directamente de su implantación, siguiendo la metodología expuesta en esta memoria y que no recurran a una empresa externa. A pesar de ser los dos planes en los que será necesario invertir mayor tiempo, les compensará dado el impacto tan positivo que tendrá, ya que, permitirá alcanzar el desarrollo del capital humano de la

organización y a su vez contribuirá a que los asociados sientan que sus negocios son una prioridad para AJE Madrid.

- Por otro lado, el Plan Win Win y el Plan de Financiación aportaran importantes beneficios a la Asociación a bajo coste y sin ser necesario invertir mucho tiempo en su desarrollo.

Si seguimos teniendo en cuenta el impacto positivo de los planes, como uno de los principales factores a tener en cuenta para su implantación, vemos como la remodelación de la Página Web de AJE Madrid y la realización de los talleres formativos prácticos, tanto para la plantilla como para los asociados, son necesarios para cubrir las necesidades inmediatas de los asociados. Aunque su coste sea mayor, la urgencia que manifiesta la implantación de tales planes, obliga a AJE Madrid a considerarlos junto a los anteriores, como planes prioritarios.

La realización de los Desayunos Participativos al no exigir una gran dedicación y al tener un coste bajo, resultaran tentadores para la Organización, aunque la repercusión que tendrá en los asociados no será tan elevada en comparación con los anteriores planes.

Por último, tras la experiencia vivida con la I Maratón de AJE Madrid, la realización de una II Maratón además de tener un coste muy elevado, creo que no aportará ni cubrirá las necesidades de los asociados.

5. Evaluación del Plan de Acción

Para poder comprobar la efectividad de las diferentes propuestas, se debería realizar lo siguiente. La periodicidad con que debe realizarse la evaluación 360° no podrá ser inferior a una ni superior a tres las veces que se realice durante el año, ya que, lo que se pretende es modificar la actitud y motivar a todo el personal de AJE Madrid a superarse en el trabajo y a mejorar de forma continua. Los resultados obtenidos con la primera evaluación 360° servirán de apoyo para corregir las deficiencias en las que hayan incurrido en la siguiente evaluación y así sucesivamente.

Con respecto al resto de planes de acción, como van destinados a cubrir las necesidades de los asociados, se debería volver a realizar dentro de un año y medio la misma encuesta de satisfacción que mostramos en este proyecto. Es importante que la encuesta se realice de la misma manera para poder mantener el mismo criterio a la hora de analizar los resultados. De esta manera, AJE Madrid comprobará si estos planes cumplen o incluso superan las expectativas de los asociados. Además, se podrá medir la efectividad de los mismos si el índice de participación es superior al de la encuesta realizada este año.

Para que todo esto funcione será necesario que AJE Madrid se comprometa a llevar a cabo si no todos, al menos la gran mayoría, de los planes de mejora planteados.

6. Conclusiones

Tras seis meses colaborando con la Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid, he podido comprobar como afecta al trabajo de una organización el clima laboral que en esta se respire. Desde un principio se nos insistió en que nuestro deber para con la asociación no era otro que el de realizar una encuesta de satisfacción para conocer las opiniones que tienen los asociados de AJE Madrid. A pesar de ello, de manera inevitable y casi inmediata entendimos que el principal problema de AJE Madrid radica en la falta de comunicación entre las diferentes figuras de la organización. Trabajadores desmotivados y que no se sienten valorados, son factores clave que no deben de pasar desapercibidos si AJE Madrid quiere avanzar y luchar por un futuro prometedor. Es indiscutible la importancia de los planes de mejora que proponemos a lo largo de este proyecto y que son el resultado de la encuesta de satisfacción, si se pretenden alcanzar las expectativas de sus asociados, que son para AJE Madrid su máxima prioridad. Pero no podemos olvidar, que para que una organización funcione, no debe centrarse únicamente en mantener “ contentos” a sus clientes externos, si no también en cuidar y motivar a su capital humano, a los trabajadores que día a día consiguen que AJE Madrid salga adelante.

En cuanto a mi experiencia personal con respecto al desarrollo del proyecto fin de Máster me obliga a comunicar lo siguiente. He de reconocer, que de manera voluntaria decidí retrasar el comienzo de las prácticas del Máster para poder dedicarme y participar de todas las actividades que conformaban el proyecto y así poder aprender con la realización del mismo. El motivo de exponer este tema, tiene su razón de ser, en otro de los grandes problemas que ha presentado la metodología del proyecto de este año. Al dividirse el proyecto en dos partes, la grupal y la individual, hay personas que a duras penas se han implicado en la realización del proyecto grupal, centrándose mayormente en realizar su memoria individual. He de dejar claro que no es necesariamente el hecho de realizar las prácticas al mismo tiempo que se realiza el proyecto, el problema de la falta de implicación. La falta de interés por el proyecto grupal nace de la obligación de realizar por otro lado una memoria individual: *“yo me curro mi parte individual que es lo que más cuenta y de la grupal que se encarguen los demás y cuanto menos haga mejor”*.

Con esta crítica lo que pretendo es que sirva para que en años venideros se de solución a esta clara injusticia. Como ya comente al inicio de esta memoria la idea, aunque nació por otros motivos e intereses, es realmente buena porque te permite poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante el Máster. Ahora bien, lo que no se puede hacer es vender un proyecto fin de Máster como un trabajo de campo en el que prima la colaboración y el trabajo en equipo y que luego la obligación de realizar esa memoria individual desmerezca el trabajo grupal, al guardarnos los “ases en la manga” para nuestro propio beneficio. Finalmente, lo que se consigue con esto, son memorias individuales aparentemente iguales pero que contienen diferentes e importantes matices que deberían de constar en el proyecto grupal, siendo por tanto la gran perdedora la empresa con la que colaboramos. Esta ha sido la gran realidad que he vivido en la elaboración del proyecto fin de Máster y espero que la sinceridad con la que plasmo mi memoria individual sirva para subsanar estos errores.

Para nuestra promoción las cosas ya no se pueden cambiar pero ojalá los alumnos que están por llegar puedan disfrutar, aprovechar y aprender de un Máster donde realmente ellos sean la prioridad.

Porque como dijo Albert Einstein “ *locura es pensar que, haciendo siempre lo mismo, se pueden obtener resultados diferentes*”.

7. Bibliografía

Alcantara, Alfonso. (2009, 8 de junio). *El networking es inevitable. Guía de optimización para el empleo y los emprendedores*. [Homepage]. Ebe. [Consultado el día 2 de octubre de 2014]. Recuperado en <http://eventoblog.com/2009/06/el-networking-es-inevitable-guia-de-optimizacion-para-el-empleo-y-los-emprendedores/>

Granjo Aguilar, J., (2009). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. La Coruña: Netbiblo.

InnoBan (2014). *Business Angels*. Recuperado en <http://www.businessangelsinnoban.es>

Lan. E, (2013) *5 Claves para manejar a clientes difíciles*. Recuperado en <http://www.altonivel.com.mx/33842-5-claves-para-manejar-a-clientes-dificiles.html>

Roldan, S., Avila, O. (2009) *Como calmar una discusión con un cliente difícil*. Recuperado en <http://es.wikihow.com/calmar-una-discusi%C3%B3n-con-un-cliente-dif%C3%ADcil>

Servicios Avanzados de Emprendimiento. (2012). *Desarrollo de habilidades para técnicos*. AJE Murcia. [Consultado el día 3 de octubre de 2014]. Recuperado en http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=563289aa-4ed4-4b30-81a2-c7e87aebe302&groupId=10157

Soria del Río, Isabel. (2014, 21 de agosto). *¿ Qué es la evaluación 360?*. [Homepage]. Inspiringbenefits a delion company. [Consultado el día 2 de octubre de 2014]. Recuperado en <http://blog.inspiringbenefits.com/recursos->

[humanos/que-es-la-evaluacion-360o/](#)

Soria del Río, Isabel. (2012, 22 de agosto). Feedback: *¿ sabemos cómo darlo y cómo recibirlo?*. [Homepage]. Inspiringbenefits a delion company. [Consultado el día 2 de octubre de 2014]. Recuperado en <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/feedback-sabemos-como-darlo-y-como-recibirlo/>

Universo Crowdfunding. (2013). *Servicio de asesoramiento en Crowdfunding*. Recuperado en <http://www.universocrowdfunding.com/que-es-el-crowdfunding/#.VCfg4978GUg>