



CÓMO CREAR

1.000.000

de NUEVOS
EMPREENDEDORES
en TU PAÍS



Título de la Obra:

Cómo crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país

Autores:

Juan Carlos Casco Casco

Fernando A. Barrena Mera

Ilustraciones:

Claudia Casco García

Colaboradores:

Damián Pérez Bueno

Marcelino Moreno Morales

María Isabel Tena García

Patricia Barrena Mera

Alejandro Almenara Sánchez

Editado por EMPRENDEDOREX.COM (Creaemprende S.L)

www.emprendedorex.com

Copyright © 2011 EMPRENDEDOREX.COM

Depósito legal: BA-562-2011

ISBN: 978-84-939739-0-2

Impreso en España

CÓMO CREAR

1.000.000

de NUEVOS

EMPRENDEDORES

en TU PAÍS

**Juan Carlos Casco Casco
Fernando A. Barrena Mera**

 emprendedoresx
Editorial

serie **culturaemprendedora**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN (11)

CAPÍTULO 1. UNA NUEVA CIVILIZACIÓN. RUPTURAS Y CAMBIO DE PARADIGMA. (15)

- Ciencia y consciencia de uno mismo. (17)
- Cambio histórico de paradigma. (18)
- El futuro ya no está escrito (20)
- Incertidumbre y crisis. (20)
- Crisis del modelo educativo. (21)
- Los cambios históricos. (23)
- Ruptura del modelo espacial (centro / periferia). (24)
- Ruptura del modelo temporal. (25)
- Ruptura del modelo económico y de la riqueza. (26)
- Ruptura en el modelo de poder proveedor / cliente. (28)
- Ruptura del modelo laboral / profesional. (29)
- Ruptura del modelo comunicacional y relacional. (31)
- Ruptura del modelo emocional. (33)
- Ruptura del modelo cultural. (34)
- Conclusiones. (35)

CAPÍTULO 2. CLAVES PARA EL ÉXITO PROFESIONAL EN LA NUEVA CIVILIZACIÓN. (39)

- El punto de partida. (41)
- Prepara tu futuro. Nadie lo va a hacer por ti. (42)
- Nuevas reglas de juego para un mundo cambiante. (44)
- Crea tu marca y aprende a venderte. (46)
- Prepárate para recibir los envites implacables de los matadores de sueños. (47)
- Aprende a trabajar con sentido y criterio. (48)
- Visualización permanente de tu objetivo profesional. (49)
- Obtén toda la información acerca del ámbito profesional o actividad que quieras realizar. (50)
- No seas una persona ilusa. Desde la soledad no puedes hacer nada. (50)
- Recuérdalo siempre: la Sociedad de la Información. Antes que información es sociedad. (51)
- Conviértete en una oportunidad, en una oferta para otras personas. (51)
- Prácticas para constituir nuevos espacios sociales e identidades. (53)
- Escuchar insatisfacciones y preocupaciones. (53)
- Desarrollar redes y alianzas. (54)
- Llevar a cabo proyectos piloto. (55)
- Mejorar de forma continua las ofertas (55)
- Producción de acción mediante el lenguaje. (56)
- Planificación del trabajo en las organizaciones. (56)

Desarrollo del liderazgo. (57)

Proyecta tu vida al futuro. (58)

CAPÍTULO 3. GUÍA PRÁCTICA PARA EMPRENDER. LOS DOMINIOS NECESARIOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO. (61)

CAPÍTULO 4. EL DOMINIO DE LA CREACIÓN DE IDEAS APLICADAS AL EMPRENDIMIENTO. (67)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (69)

Aplica estas fórmulas. (69)

Practica el dominio con la guía. (71)

CAPÍTULO 5. EL DOMINIO EMOCIONAL. Aprende a trabajar los estados de ánimo y las emociones para conseguir lo que quieres. (77)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (79)

Aplica estas fórmulas. (80)

Practica el dominio con la guía. (81)

CAPÍTULO 6. EL DOMINIO LINGÜÍSTICO. Aprende a escuchar e identificar las oportunidades que hay a tu alrededor y responder satisfactoriamente. (85)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (87)

Aplica estas fórmulas. (88)

Practica el dominio con la guía. (89)

CAPÍTULO 7. EL DOMINIO DE LAS OFERTAS. Aprende a convertir las oportunidades en ofertas para otras personas. (93)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (95)

Aplica estas fórmulas. (95)

Práctica el dominio. (97)

CAPÍTULO 8. EL DOMINIO DE LAS NARRATIVAS. Aprende a contar tu proyecto para que las personas lo entiendan y lo compartan. (101)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (103)

Aplica estas fórmulas. (104)

Practica el dominio con la guía. (104)

CAPÍTULO 9. EL DOMINIO DE LOS PROTOTIPOS. Aprende a hacer prototipos que refuerzen tus ofertas. (109)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (111)

Aplica estas fórmulas. (112)

Practica el dominio con la guía. (113)

CAPÍTULO 10. EL DOMINIO DE LOS CLIENTES. Sin clientes no hay proyecto. Aprende a estudiar el mercado y a identificar a todos tus clientes. (117)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (119)

Aplica estas fórmulas. (120)

Practica el dominio con la guía. (121)

CAPÍTULO 11. EL DOMINIO DE LAS REDES DE COLABORACIÓN Y LAS ALIANZAS. Aprende a formar la red de personas que ayudará a que tu proyecto se haga realidad. (125)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (127)

Aplica estas fórmulas. (128)

Practica el dominio con la guía. (129)

CAPÍTULO 12. EL DOMINIO DEL TRABAJO. Aprende a definir y ejecutar un plan de trabajo. (133)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (135)

Aplica estas fórmulas. (136)

Practica el dominio con la guía. (138)

CAPÍTULO 13. EL DOMINIO DEL LIDERAZGO. Aprende a liderar tu propio proyecto. (143)

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio. (145)

Aplica estas fórmulas. (146)

Practica el dominio con la guía. (147)

CAPÍTULO 14. LA CIVILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SUS DOMINIOS. (153)

¿Qué es el conocimiento? ¿Para qué nos sirve? (153)

Cómo apropiarme de las oportunidades del conocimiento para mejorar mi vida. (155)

Breve historia del conocimiento y la comunicación. (156)

¿Qué es la economía del conocimiento? (159)

El modelo económico basado en el conocimiento. (161)

El modelo del trabajo en la economía del conocimiento. (163)

Las fábricas y los trabajadores del conocimiento. (166)

¿Cómo se elabora el conocimiento? (168)

Aprendemos a crear nuestro propio conocimiento. Fabricando un producto de conocimiento. (170)

Sociedad del Conocimiento y nuevas experiencias. (173)

Esquema del sistema productivo del conocimiento. (175)

CAPÍTULO 15. EL EMPRENDIMIENTO COMO FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DE UN PAÍS. (179)

El giro en las políticas públicas. Para superar las crisis necesitamos nuevos emprendedores. (181)

Una aproximación al fenómeno de los emprendedores. (182)

Los gobiernos y las organizaciones necesitan ensanchar su base de emprendedores, pero no saben cómo. (186)

Consideraciones generales en torno al emprendimiento. (188)

El giro educativo. El reto del siglo XXI es dotar a las personas de capacidades emprendedoras. (189)

La principal manifestación de la capacidad emprendedora es la habilidad de las personas para constituirse en oferta. (190)

El giro en el poder. (191)

Es decisivo obtener ventaja de la incertidumbre. (192)

La estructura en la que se articula la oferta. (194)

El giro cultural. La cultura es el ecosistema donde eclosiona la habilidad para constituir oferta. (196)

Hacer oferta es un fenómeno que trasciende a la creación de empresa. (197)

El giro educativo. Avanzando en nuevas propuestas. (198)

El ocaso del modelo cartesiano. (199)

Enfoques erróneos. (201)

Opciones abiertas para inventar y articular. (204)

CAPÍTULO 16. UN PLAN NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO. EL RETO DE CREAR 1 MILLON DE EMPRENDEDORES. (207)

Un Plan Nacional para el Emprendimiento. (207)

Fundamentos y claves del Plan. (213)

Actuaciones del Plan. (215)

BIBLIOGRAFÍA (235)

INTRODUCCIÓN

Iniciamos la serie *Cultura emprendedora* con un trabajo que analiza la civilización global y el cambio que supone para las personas y organizaciones: la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y destrezas (dominios) a los conocimientos tradicionales para alcanzar el éxito. Una época en la que el emprendimiento no es una alternativa: es la primera alternativa; que nos exige crear las condiciones para nuestro desarrollo profesional e inventarnos nuestro medio de vida. Nos encaminamos hacia una nueva sociedad donde el paradigma es el ser humano en su dimensión emprendedora.

Te vamos a acercar de forma práctica a esos nuevos dominios, ofreciéndote una guía para ayudarte a definir tu proyecto personal o profesional. Se trata de un conjunto de saberes que hemos agrupado en torno a una metodología validada, en multitud de organizaciones y países, para formar y entrenar a las personas, para ayudarlas a la consecución de sus metas, logros, aspiraciones y deseos.

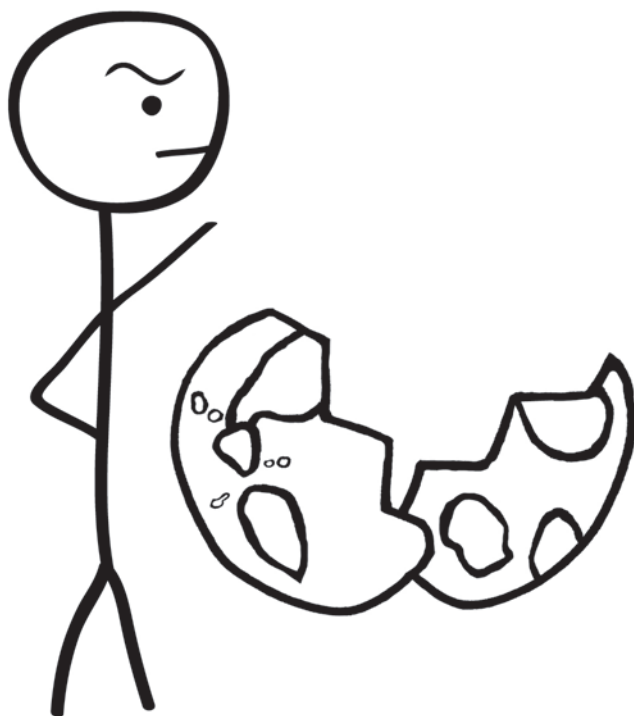
Las capacidades emprendedoras pueden ser aprendidas, de esta manera podemos “fabricar personas” emprendedoras a partir de personas que no lo eran. Si quieres experimentar este aprendizaje podrás hacerlo a través de una sencilla guía y, en el camino, poner las bases para diseñar tu proyecto vital. En este proceso, podrás sumar a tus conocimientos aquellos dominios que necesitas para alcanzar el éxito: creación de ideas, gestión emocional, utilización del lenguaje, creación de ofertas, trabajo con clientes, creación de redes, diseño de prototipos, liderazgo...

Con todos estos dominios de conocimiento emprendedor hemos creado una metodología, junto a organizaciones como AUPEX, que se ha aplicado a la formación reglada y otros programas con el propósito de incrementar el número de emprendedores. Hemos llevado a cabo esta tarea en organizaciones de países como España, Portugal, Bolivia, Nicaragua y Paraguay.

Desde esta perspectiva, sin perder de vista las lecciones aprendidas durante

muchos años, desarrollamos una propuesta para hacer llegar el emprendimiento hasta las políticas públicas. Nos dirigimos fundamentalmente a gobiernos (nacionales, regionales, locales) y organizaciones de todo tipo, suministrándoles los materiales y las herramientas para hacerlo posible.

INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO 1 UNA NUEVA CIVILIZACIÓN. RUPTURAS Y CAMBIO DE PARADIGMA.

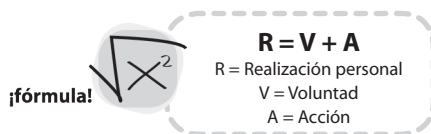


CAPÍTULO 1

Nos encaminamos a pasos agigantados hacia un nuevo modelo civilizador, hacia una nueva civilización global que está rompiendo los moldes y estándares tradicionales en los que se sustentaban nuestras sociedades. La nueva civilización viene acompañada de un nuevo paradigma basado en el emprendimiento. En este contexto, el ser humano ha de crear las condiciones para su desarrollo personal y profesional sin esperar a que otros lo hagan por él.

Ciencia y consciencia de uno mismo

Eres un ser efímero que habita un universo enorme, sólo tienes tu vida. Dale sentido.



¿Quién soy? ¿Quiénes somos? ¿Dónde estoy? ¿De dónde vengo? ¿Hacia dónde vamos?

Con mucha suerte si tienes la fortuna de haber nacido en un país rico podrás vivir en torno a los 80 años. Es una estupidez que dejes escaopar ese tiempo. Empieza a descontar los que ya has vivido, considera que en los del tramo final el cuerpo ya está viejo y lleno de averías. Conclusión: es muy poco tiempo con el que cuentas. No lo desperdicies, utilízalo en hacer cosas importantes.

Ahora tú eliges: una vida con sentido donde tú eres protagonista, u otra en la que esperas a lo que los demás puedan hacer por ti: ¿protagonista o sufridor? ¿Escribes el guión o esperas a que te lo escriban?

Cada dato nuevo sobre el universo y su magnitud empequeñece un poco más al ser humano y su mundo conocido. La ciencia nos destronó del centro del universo que nos había otorgado la religión, hizo el mundo mucho más grande y nos dio un toque de atención sobre nuestra levedad y condición fungible. No obstante, el ser humano tiene la opción, a través de su voluntad y capacidad de acción, de hacer que las cosas cambien y de crear nuevos futuros.

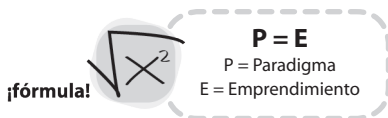


Nuestra galaxia es insignificante en el universo, el sistema solar es un lugar recóndito e irrelevante, la Tierra una bella anomalía cósmica y tú ser un efímero en una fracción de tiempo insignificante, junto a otros 6500 millones. Chico, ¡no eres nadie! A no ser que quieras, claro.

En este desolador panorama lo único emocionante es construirte una vida con sentido. Ser protagonista de la misma y vivirla con intensidad y respeto hacia los otros 6.999.999.999. que son tan efímeros como tú. Si lo piensas bien, no tiene tanta importancia equivocarse. Lo absolutamente esencial es tomar acción, luchar y trabajar por hacer cosas valiosas creando oportunidades para ti y los otros. ¡Quién te habías creído que eres, piltrafilla!

Cambio histórico de paradigma

La persona emprendedora es un modelo. Si conseguimos que más personas sean emprendedoras podremos superar las crisis.



La velocidad de los cambios aboca a un cambio radical de paradigmas... cuestionando aspectos como el centralismo y la uniformidad de la educación, incompatibles con la riqueza revolucionaria. A las personas les tocará buscar soluciones por cuenta propia sin ayuda de los gobiernos. Las peticiones personalizadas determinarán la producción. La organización al estilo estado-nación debe desaparecer y lo ha de hacer ante la riqueza revolucionaria para la que no estamos preparados.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Si el paradigma de otras épocas y el centro de acción de la humanidad giraba en torno a la religión, la ciencia o el desarrollismo, el paradigma del nuevo tiempo se centra en la persona emprendedora. Este será el nuevo modelo de referencia, el ideal social, el estilo de ser universalmente reconocido, la aspiración del ser humano en sociedad. Es la única vía posible para superar las crisis de nuestro tiempo. El nuevo patrón se impondrá en la acción política, social,

económica, cultural y educativa de gobiernos y organizaciones.

Si los patrones sociales estuvieron orientados desde creencias y visiones religiosas, científicas o económicas, los problemas globales y la viabilidad de un planeta sujeto a tremendas crisis (ambientales, sociales, económicas...), apuntan a la aceptación de un nuevo modelo de ser humano: la persona en su dimensión emprendedora, caracterizada por el desarrollo de conocimientos, capacidades, destrezas, sensibilidades y valores para desarrollarse de manera autónoma y en sintonía con los demás en todos los ámbitos. Una persona capaz de crear por sí misma las condiciones para llevar a cabo su vida y generar a la vez oportunidades el resto de su comunidad. Comprometida con la solución de los problemas y miserias de su entorno, y capacitada a través de la educación y el aprendizaje para convertirlos en oportunidades y nuevas ofertas para la sociedad. Comprometida con un mundo más libre, democrático y solidario.

La misión de la sociedad de nuestro tiempo, de nuestros países, instituciones y organizaciones es incrementar el número de emprendedores en circulación. Este hecho en sí mismo garantiza la existencia de más personas ocupadas en solucionar problemas, evitar conflictos, descubrir nuevas oportunidades para la sociedad, más empresas, más empleos, más gasto social, mayores cotas de riqueza, mayor bienestar social, sociedades y personas más felices.

¡fórmula!



$$E = EM + R + B$$

E = Emprendedores
Em = Empleo
R = Riqueza
B = Bienestar

El nuevo paradigma del siglo XXI es el ser humano en su dimensión emprendedora. El emprendimiento es la salida a las crisis de nuestro tiempo

La riqueza revolucionaria creará nuevas oportunidades para atacar la pobreza tanto en el interior de cada país como a escala mundial. Con una apuesta por la desaparición de la oscuridad de masas. En el mundo de la sociedad próspera, las



economías de conocimiento intensivo permitirían transformar a los trabajadores en creativos de clase media capaces de desarrollar sus iniciativas y perfilar sus actividades preferidas, es decir, de proletarios a “cognitarios”.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

El futuro ya no está escrito

Puedo inventar mi futuro, poner las bases y trabajar para hacer realidad mis sueños.

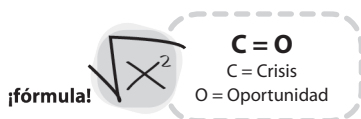


Cuando la persona se apropia de esa certeza, se abre a un conjunto de oportunidades y a una visión de la realidad y de lo posible completamente diferente. La visión de la capacidad propia para escribir la historia, para inventar y crear las condiciones de lo que uno quiere ser y cómo quiere vivir y desarrollarse, genera una gran cantidad de energía que facilita la acción. Esta situación intensa de decidir por uno mismo libera a su vez de apriorismos atávicos que cercenan la libertad del ser humano para crear, para inventar, para vivir una vida auténtica.

Cuando una persona repite la frase: “ puedo crear las condiciones para mi vida y vivir bajo mis reglas y principios sin molestar a nadie”, se abre un horizonte donde las cosas ya no se volverán a ver de la misma forma.

Incertidumbre y crisis

La incertidumbre no es algo negativo, el cambio trae nuevas oportunidades a mi vida.



Incertidumbre es la palabra que mejor puede definir el inicio de la segunda

década del siglo XXI. Incertidumbre en el futuro de los jóvenes a la hora de encarar su vida y profesión, incertidumbre de los padres y educadores a la hora de orientar y formar, incertidumbre en los gobernantes y responsables organizacionales a la hora de tomar decisiones, incertidumbre en la economía y mercados financieros, incertidumbre política, incertidumbre climática. Asistimos a una profunda crisis económica, la destrucción masiva de empresas y empleos, tensiones internacionales, conflictos bélicos... surgimiento de olas de protesta en el mundo árabe y movimientos sociales como el 15 M.

Cosas que hasta ahora parecían predecibles a medio y largo plazo como la hegemonía mundial de Estados Unidos o la solvencia de la Unión Europea, están en entredicho.

El futuro ha dejado de ser predecible y esto genera una profunda sensación de zozobra y desasosiego en las personas. El ser humano es refractario al cambio, en gran medida porque en nuestra cultura, la certeza en las cosas tenía hasta ahora un gran valor. Desconocemos cómo va a ser nuestro futuro, si servirán para algo los conocimientos adquiridos y esfuerzos realizados a lo largo del aprendizaje o las destrezas adquiridas en el desempeño de nuestro trabajo.



Crisis del modelo educativo

Vivir en esta época me obliga al esfuerzo añadido de crear las condiciones para el desarrollo de mi vida, mi profesión etc...

El modelo de pensamiento es lo que retrasa adecuarnos al cambio de paradigma que se está produciendo, «los economistas son incapaces para reconocer este cambio histórico y comprender la riqueza revolucionaria»... Asistimos a la quiebra de los sistemas educativos, escolares o universitarios, en casi todos los países, por obsoletos y ajenos a las nuevas formas de organización y aprendizaje de la era de la información.



Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Muchas personas ya han entendido el valor de la flexibilidad y el cambio, así como los beneficios y oportunidades que esta actitud ante la vida trae consigo. Pero esto no es tarea fácil en una sociedad donde la recompensa social y el éxito personal se identifican con la certeza de lo inamovible frente a lo que cambia.

Frente a esto, también identificamos el éxito total en aquellas personas que han sabido lidiar con los cambios, ambicionar futuros y arriesgar... Pese a la admiración que despiertan, pocos están dispuestos a secundar ese riesgo o animar a otros a que lo hagan.

Hasta ahora teníamos dos opciones: optar por la certidumbre de una vida “segura” y una profesión estable o dirigir nuestra propia existencia y vincularnos a lo incierto.

Tantos siglos instalados en el “consenso social” de la primera opción nos aboca a que, cuando el mundo cambia y se acelera, no tengamos predisposición, actitud, conocimientos, prácticas y capacidades para enfrentar el nuevo tiempo. Los padres desde su experiencia vital, aconsejaban a sus hijos formarse y realizarse en la certeza de una profesión que ejercerían a lo largo de su vida. En alianza, los profesores y el sistema educativo hacían lo propio.

De esta manera todo nuestro sistema educativo estaba orientado a la formación de funcionarios en todos los campos (médicos, abogados, profesores, ...), para ser empleados de las administraciones y o de empresas. Por tanto se ha obviado por completo la principal labor de la educación que es formar a personas con capacidades para conducir su vida de forma independiente y autónoma, adaptarse a las situaciones cambiantes, crear las condiciones para el desarrollo propio y producir recursos para ganarse la vida.

Conclusión: nuestro sistema educativo ha formado a personas para habitar un ecosistema cuyas condiciones han cambiado. Esto genera un serio problema para nuestra viabilidad social. En esencia, necesitamos nuevos emprendedores

para renovar la vida social y económica de nuestro país, y el sistema educativo no está preparado para este decisivo reto.

Podemos seguir obviando este problema y mirar para otro lado como hemos hecho hasta ahora, con la seguridad de que el barco se hundirá si no hacemos algo; conscientes que, al hacerlo, esto afectará profundamente a la escala de valores y estándares en los que se ha movido nuestra sociedad en los últimos siglos.

Además, el cambio de actitud es una tarea colectiva, pero también individual.

Antes valía: “Espero a que me solucionen las cosas, a que otros creen las condiciones para encontrar trabajo, a que “alguien” se ocupe de que el trabajo dure toda la vida.” En definitiva, se confiaba la vida a otros.

Ahora vale: “Trabajo para crear mi propio trabajo, actividad, forma de vida... me ocupo continuamente de buscar nuevas opciones y no persigo relajarme el resto de mi vida.”

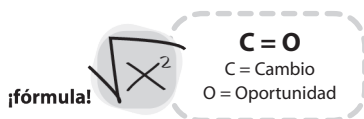
Estudiar e Ir a una oposición = Fracaso

Estudiar y buscarse la vida = Éxito

Ahora es necesario dedicar largos años al estudio y la preparación, buscar oportunidades, actuar de forma flexible, estar permanentemente alerta a los cambios, listo para cambiar de trabajo y lugar de residencia... ¡Esto es lo que hay!!!... el tiempo de estudiar una carrera y aprender un oficio para buscar la seguridad ha terminado, ¡NO EXISTE! ¿Te queda claro?

Los cambios históricos

La cuestión es: qué cambio histórico vas a liderar, en qué cambio te vas a comprometer.





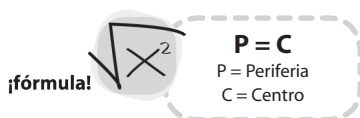
El mundo en el que vivimos está rodeado de inventos humanos, logros que son fruto del trabajo y el esfuerzo de otras personas. El ser humano es una criatura fantástica que con su voluntad y esfuerzo superador ha sido capaz de colonizar la tierra y hacerla habitable y cómoda. Su capacidad sin límites para hacerse preguntas y buscar respuestas le ha llevado a explorar lo más grande y lo más pequeño, conocer otros mundos y poner el pie fuera del planeta. Los bienes y comodidades que disfrutamos, como la libertad, los transportes, las vacaciones....son inventos humanos.

Si observas detenidamente, los grandes cambios históricos han sido fruto de las personas y comunidades que añoraban algo porque lo necesitaban. Así que podemos asociar los cambios a los déficits. Los esclavos inventaron la libertad, los árabes el mundo del agua y sus usos...

Tú eres un ser humano, ¿con qué cambio histórico te vas a alinear? ¿qué aporte harás para la humanidad? ¿en qué emplearás tu ingenio? ¿por qué cosas quieres que te recuerden cuando ya no estés? ¿qué problemas hay en tu mundo que te gustaría solucionar? ¿en qué tarea comprometerás tu vida?

Ruptura del modelo espacial (centro / periferia)

Ocupas el centro del mundo y desde ese lugar privilegiado puedes manejar la nave de tu existencia. No hay excusas.



Estamos cambiando los lugares, estamos en un periodo de turbulencia espacial donde encontramos una movilidad de la riqueza.

Alvin Toffler

Las coordenadas geográficas se han roto, hasta hace pocos años el centro de gravedad estaba en EEUU, Europa o Japón. Los centros eran las capitales y grandes ciudades de esos países (Nueva York, Tokio, Madrid, Barcelona, Londres...). Ahora, con un ordenador y una conexión, estoy en el centro del mun-

do. Para hacer cosas relevantes debías estar presente en esos centros geográficos. Ahora esa relación se ha roto. Desde cualquier periferia del mundo puedes hacer cosas importantes y significativas, puedes desarrollar iniciativas y llevar a cabo ideas, crear productos y servicios para un mundo global.

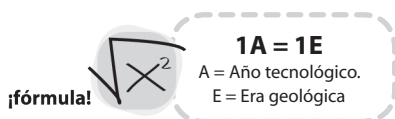
Esto es algo extraordinario para la humanidad, una democratización en toda regla de las opciones para hacer ofertas y alcanzar el éxito personal. No tienes excusa alguna para no llevar a cabo tus iniciativas, ahora sólo nos faltan destrezas y capacidades para aprovechar esta ruptura.

La riqueza de hoy, se ha creado en todas partes (la globalización), en ninguna parte (ciberespacio), y fuera de partes (el espacio ultraterrestre).

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Ruptura del modelo temporal

La velocidad del tiempo te permitirá hacer y conocer más cosas a lo largo de tu vida, si así lo decides.



La velocidad plantea grandes cambios en las organizaciones. La aceleración del cambio requiere de una respuesta rápida, pero mientras mayor es el cambio, mayor probabilidad de que todas las formas tradicionales fracasen. Se necesitan soluciones nuevas y creativas, cuyo factor principal es la velocidad, la aceleración tiene consecuencias con grandes implicancias para el futuro.

Alvin Toffler

El tiempo como lo entendías hasta ahora ha cambiado.

La aceleración del tiempo. El reloj ha enloquecido, va más rápido y eso afecta a tu vida.

Un minuto no es un minuto, un día no es un día. Un año tecnológico es una era geológica.

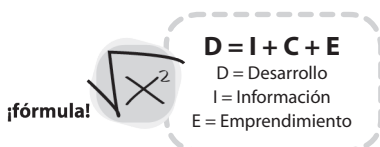


Piensa en la obsolescencia: todo se queda viejo y desfasado en un corto espacio de tiempo.

El futuro no es lo que era, pasa más rápido, tanto que el futuro ya está pasando en algún lugar del mundo.

Ruptura del modelo económico y de la riqueza

Con las herramientas que tengo a mi alcance y mi compromiso emprendedor puedo transformar la vida económica de mi comunidad.



En 1776 Adam Smith (*La riqueza de las naciones*) marca el contrapunto con el mercantilismo, como práctica económica de los imperios coloniales. Con Smith entramos en la Revolución Industrial. Según él, la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo y la libre competencia. Las contradicciones engendradas por las leyes del mercado serían corregidas por lo que él denominó la mano invisible del sistema, clara apelación al buen gobierno. La mayor parte de estas necesidades humanas se satisfacen por intercambio y por compra.

Entre sus principales aportaciones están la división del trabajo, entendida como especialización de tareas para la reducción de costos de producción, y la acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico; principios formulados en el siglo XVIII pero totalmente vigentes y llevados al extremo en la actualidad por el neoliberalismo.

Karl Marx, testigo histórico de la gran crisis del capitalismo (*década de 1830*) propuso la participación activa del proletariado mediante la revolución, como elemento corrector de las desigualdades que producía la sociedad industrial. De las fuentes de Marx beben todos los movimientos políticos e ideológicos

de la izquierda (partidos políticos, sindicatos, movimientos obreros...); su pensamiento ha sido tan influyente que sin él no podríamos entender la configuración del mundo actual. Tanto es así que su influjo dio forma a nuevos modelos de gobierno y su acción contribuyó a transformar el capitalismo.

La obra de John Maynard Keynes dejó un profundo legado y una huella indeleble en el pensamiento y la acción económica, que llega hasta nuestros días. Sus planteamientos tuvieron una gran importancia en las políticas fiscales y monetarias, a través del intervencionismo estatal en tiempos de crisis. Su obra central, la Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero, desafió el paradigma económico dominante (1936). Abogaba por políticas económicas activas por parte del gobierno para estimular la demanda en tiempos de elevado desempleo, por ejemplo a través de gastos en obras públicas y en definitiva una política de gasto de los gobiernos. Su influencia fue notoria en el New Deal del presidente estadounidense Roosevelt.

Uno de los teóricos más influyentes de la economía del siglo XX (WWW Rostow) estableció en su modelo de crecimiento económico, que los países seguían un patrón y una serie de etapas para pasar del subdesarrollo al desarrollo (la sociedad tradicional, las condiciones previas al despegue, el despegue, el progreso hacia la madurez y la era del consumo en masas). Esta teoría condicionaba los planteamientos macroeconómicos y también la visión de los gobiernos para diseñar las políticas de desarrollo.

Desde que estos teóricos formularon sus planteamientos, el mundo ha cambiado radicalmente. Las rupturas ocurridas en la economía y la sociedad los invalidan en gran medida; si no en su totalidad, sí parcialmente. Sin embargo nuestros responsables políticos y organizacionales no son conscientes de ello y se dedican a estirar como un chicle los viejos planteamientos para dar respuestas a las crisis de nuestro tiempo. Dicho de otra manera: estamos recurriendo a fórmulas de los siglos XVIII, XIX y XX para dar respuestas a situaciones nuevas del siglo XXI, cuando los fundamentos han cambiado radicalmente. Sus premisas se basaban en la sociedad agraria e industrial y no en la economía del conocimiento o *Tercera Ola* como la define Toffler.



La clave es llegar a una proporción directa entre riesgo y recompensa, para ver como se fomenta la creatividad en las organizaciones.... necesitamos entender la profundidad y la importancia histórica de todo; esto no son más fábricas ni más líneas de montaje, no es más burocracia. Se trata de la siguiente etapa del desarrollo humano económico y social al cual debemos dedicarle más atención y más energía.... no podemos tener la certeza de cuáles serán las nuevas invenciones que van a aparecer, pero hay muchísimas nuevas oportunidades, no solamente para las grandes economías, sino para todos los campos.

Alvin Toffler

La sociedad de la información, la nueva economía del conocimiento y el nuevo paradigma del emprendimiento, posibilitan que un país y una comunidad puedan saltar etapas y pasar de unas condiciones de subdesarrollo al desarrollo en poco tiempo, generando relaciones sociales y económicas totalmente nuevas.

Cuando pensamos en la era del conocimiento tendemos a pensar en la tecnología y en que la riqueza del conocimiento es un recurso revolucionario esencial que no se agota. El conocimiento lo podemos usar todos a la vez, es fácil de transportar, es intangible y es el elemento crucial del futuro y del desarrollo económico.

Alvin Toffler

Ruptura en el modelo de poder proveedor / cliente

Alcanzarás el éxito cuando consigas clientes e inventes tu futuro con ellos.

¡fórmula!


$$P = C + S$$

P = Poder
C = Clientes
S = Satisfacción

En nuestra sociedad actual hemos asistido a una ruptura en el eje del poder. Un traspaso del poder del proveedor al cliente. Este cambio no solo ha influido en el cambio de estilo de los negocios, sino que afecta a todas las facetas de la vida.

Una mirada somera a lo que está pasando en las organizaciones en el último cuarto de siglo XX y en los inicios del siglo XXI nos permitirá entender que las transformaciones más radicales que se han producido en este tiempo, han venido propiciadas por la redefinición del rol del cliente. Hemos pasado del concepto del consumidor como actor pasivo, al cliente como agente activo.

De hecho, podemos hablar de un auténtico traspaso de poder del proveedor al cliente. Este proceso, que ha sido paulatino pero que se ha producido en un período de tiempo relativamente corto, ha propiciado cambios de una intensidad sin precedentes (economía, política, ciencia, cultura...), cuyos efectos benéficos han llegado a amplias capas sociales del mundo occidental.

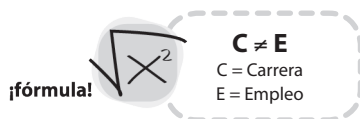
Hasta ahora las empresas y organizaciones podían ser viables en el tiempo sin escuchar a sus clientes, simplemente haciendo lo que sabían y repitiendo clichés. Hoy nadie duda que la entidad que no es sensible y no tiene como aliados a sus clientes, tiene sus días contados. El cliente ha pasado a ser el centro de la acción, a tomar las riendas, a ser el rey.

La nueva economía provoca una revolución actual de la riqueza, que abrirá incontables oportunidades y nuevas trayectorias de vida no solo para los empresarios tradicionales, sino también para los empresarios sociales, culturales y de la educación.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Ruptura del modelo laboral / profesional

Aprender una profesión o estudiar una carrera no te garantiza la estabilidad laboral ni el trabajo.



Las instituciones -públicas, privadas y sociales- provenientes de una era de producción masiva son inadecuadas para una nueva civilización que se está constru-



yendo en torno a la economía de la información.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

La crisis de las carreras

En la antigüedad y la Edad Media las carreras eran de gran recorrido. La incertidumbre acerca del trabajo era muy poca, pero las posibilidades para cambiar y mejorar también eran nulas. Pasó el tiempo y llegó la Revolución Industrial. Un cambio tecnológico de esta magnitud, posibilitó que mucha gente tuviera que cambiar de trabajo, del campo a la fábrica. También provocó que apareciera una clase nueva de burguesía, de promotores industriales, que antes no existían y que desplazaron al linaje. Todo cambio crea un nuevo escenario, mucha gente encontró nuevas oportunidades y pudo cambiar de ocupación y acceder a ciertos beneficios antes impensables.

Y así continuó transcurriendo el tiempo, y a medida que iba avanzando la era industrial, ingentes cantidades de personas, accedían a los estudios (antes accesibles únicamente para la Iglesia).

A medida que el trabajo y las carreras de las personas iban perdiendo vigencia temporal (e incluso era normal que algunas personas cambiasen de trabajo a lo largo de su vida). También ocurrió que muchos trabajadores pudieron acceder a la formación superior y formar parte de un mercado de trabajo cualificado, que era absorbido fácilmente por las empresas y las administraciones.

Y de aquí pasamos a la Revolución Tecnológica. En las dos últimas décadas del siglo XX y primeros años del siglo XXI, llegamos a una revolución sin precedentes en la historia de la humanidad, una revolución profunda caracterizada por la velocidad del cambio. Este cambio, frenético y diario, obliga a la innovación permanente.

Entre las consecuencias que esto ha traído, están la ruptura del concepto de carrera y del trabajo tradicional, la adaptación permanente o la obsolescencia de los conocimientos.

Pero por otra parte, también ha hecho emerger enormes oportunidades para

las personas y sociedades caracterizadas por la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Y en este momento somos conscientes de que seguir unos estudios, conseguir una titulación, aprender un oficio... no nos garantiza, ni mucho menos, que vayamos a ser contratados para lo que nos hemos formado. Esa herencia del pasado, mediante la cual nos asegurábamos que con un itinerario de aprendizaje obtendríamos un trabajo, se ha quebrado, y con ello las expectativas para vivir una vida digna y la construcción de un proyecto de futuro con ciertas garantías (formar una familia, comprar una vivienda). Podemos decir que vivimos cierta zozobra que nos disgusta.

¿Han terminado las carreras? No, el proceso es gradual y no afecta a todas ellas por igual. Pero lo real es que la carrera no es ya una garantía, y por tanto hemos de buscar fórmulas alternativas, para no dejar inermes a las personas que tienen que trabajar mañana, o ante un panorama sin respuestas. Nuestra responsabilidad presente es ayudarlas a desarrollar destrezas para inventar su propio trabajo. Esa es la auténtica meta que perseguimos: preparar a las personas para construir sólidos proyectos, articular ofertas, crear redes, descubrir oportunidades... Un nuevo saber para una nueva época.

Los gobiernos han de ser sensibles en esto y dar un giro radical a las políticas educativas, que no responden a las necesidades económicas, sociales ni laborales de nuestro tiempo

El futuro de la riqueza fruto de la Tercera Ola redefinirá nuestras vidas, nuestras empresas y el mundo, que se nos echa encima a toda prisa. Lo cual posibilitará que se creen nuevas oportunidades, tanto a niveles personales, profesionales, sociales, culturales, educativos...

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Ruptura del modelo comunicacional y relacional

Desde cualquier lugar podemos comunicarnos y conversar con otras personas del mundo generando iniciativas y compromisos.





CAPÍTULO 1



La dinámica de comunicación de la Tercera Ola es la comunicación varios a varios. Al igual que la producción, los medios se van desmasificando. Infinidad de revistas especializadas en temas específicos, numerosos canales de televisión por cable y satélite, la capacidad de las computadoras de comunicarse; hacen que la comunicación esté personalizada, y que el consumidor ya no se limite a tomarla "tal cual viene". Ahora el espectador puede intervenir en los diarios que lee y en los programas de televisión que mira.

The Third Wave, Alvin Toffler

Internet, las redes sociales, la blogosfera y otras herramientas y dispositivos que sin duda surgirán en los próximos años para facilitar la conversación y la comunicación entre las personas, multiplican y multiplicarán exponencialmente la capacidad de mantener conversaciones para la acción.

La comunicación es una de las necesidades más básicas que tiene el ser humano, esto se traduce en que cualquier invento o mejora en los procesos de comunicación se convierte en un éxito empresarial y fuente de riqueza y actividad (los transportes, medios de comunicación, telefonía, internet...). La sofisticación en las formas de comunicarnos crea nuevos escenarios de futuro y genera un modelo socioeconómico mucho más interactivo.

Fruto de la amplificación de las conversaciones y la comunicación entre las personas a escala global, se produce un cambio cuantitativo y cualitativo en las formas de relacionarnos. En esta nueva cultura de las relaciones humanas, una persona puede establecer conversaciones, crear relaciones, establecer compromisos e interactuar con otras personas del mundo, amplificando sus posibilidades para establecer alianzas y crear redes de colaboración, aumentando la capacidad para tomar acción y desarrollar iniciativas y proyectos con otras personas del mundo.

La ruptura del modelo de relaciones se manifiesta en la transformación de la sociedad basada en la familia clásica, hacia otras formas diferentes de familia

y relaciones sociales, cambio en las relaciones laborales, en la vida cotidiana...

Asistimos a profundos cambios en la vida familiar, los empleos y la vida cotidiana, nos enfrentaremos a las nuevas profesiones, las profesiones y oficios obsoletos, los mercados y el dinero.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

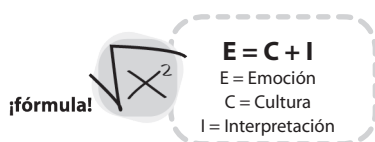
Toda esta situación genera tensiones y sobresaltos en la visión del mundo y en los valores de las sociedades.

La familia nuclear cede su lugar a infinidad de tipos de familias: familias mono-parentales, unipersonales, convivencia estable entre amigos, convivencia entre personas del sexo opuesto con o sin relaciones sexuales, familias hijo - madre - abuela, familias hijo - madre - tía...

The Third Wave, Alvin Toffler

Ruptura del modelo emocional

Nuestros sentimientos y emociones son subjetivos. ¡Podemos cambiarlos!



Al percibir cómo las personas de otras culturas sienten de forma diferente, puedo replantearme la forma de interpretar el mundo y educar mis sentimientos para ser más feliz

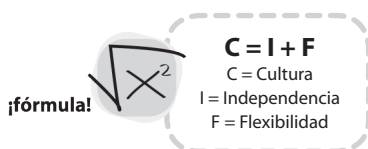
Al expandir nuestras relaciones hacia otras personas descubrimos nuevos dominios culturales, donde las personas viven bajo patrones emocionales diferentes, percibimos que en otras culturas la gente piensa y siente de forma diferente. En esas relaciones vamos desarrollando una nueva inteligencia emocional, aprendemos a enfrentar situaciones como el riesgo y la decisión de actuar, a la vez relativizamos todo lo relacionado con nuestros estados de ánimo y emociones, fruto de interpretaciones culturales (subjetivas) en las



que vivimos. Entendemos entonces que estados de ánimo como la alegría, la tristeza, la euforia, la resignación o la desesperanza, son interpretativos y automáticos.

Ruptura del modelo cultural

En la nueva cultura lo central es el desarrollo de capacidades para vivir con autonomía generando los recursos necesarios, adaptarse y sacar partido a los cambios.



Las sociedades han aspirado a tener personas cultas a ser sociedades cultas. Tradicionalmente se consideraba como cultas a las personas que tenían memorizada mucha información, que distinguían entre muchas cosas, que conocían los usos sociales y convencionalismos de su tiempo, que reproducían patrones de comportamientos y estándares sociales aceptados...

En nuestro mundo, presidido por el cambio y la incertidumbre, una persona culta es aquella que está preparada para vivir y desarrollarse con autonomía, capaz de crear las condiciones para su desarrollo personal y profesional, de hacerse cargo de su propia vida y crear oportunidades para otras, de escuchar y buscar soluciones, de cambiar y adaptarse a distintos entornos, de ser flexible y operar en contextos diferentes.

Nuestra facilidad para establecer relaciones y entrar en contacto con otras personas nos acerca a una gran diversidad de formas culturales y convencionalismos, lo que hace que nos replanteemos los estándares sociales y la cultura propia.

Los cambios que vemos en los tres Elementos Fundamentales Profundos (espacio, tiempo y conocimiento), no se pueden ver de forma separada, cuando vemos esto y la complejidad de su interacción entramos a una economía completamente di-

ferente a aquella en la que crecimos y que creemos entender. Juntos producen un revuelo sísmico que agrieta los límites sociales que teníamos en nuestra forma de vida previa.

Alvin Toffler

Conclusiones

Todos los cambios y rupturas analizadas traen consigo las crisis del modelo social tradicional, crisis del modelo económico, del modelo educativo, de los valores tradicionales, del modelo político, de las ideologías y de los partidos políticos, del empleo....

Ante este panorama aumentan las exigencias que tienen que cumplir las personas para desarrollarse, con un papel mucho más activo. La persona ha de trabajar para crear las condiciones para desenvolverse en la vida. El modelo de estado como proveedor de bienes y servicios está en entredicho.

Las exigencias para el desarrollo personal y profesional son mucho más grandes. Hasta ahora bastaba con seguir un itinerario formativo para conseguir un trabajo satisfactorio. En la actualidad, esto sólo es el inicio. A partir de una sólida formación, la persona ha de inventar su trabajo o forma de vida, y para ello precisa un nuevo dominio de destrezas que le permitan hacerlo porque esto no se aprende solo.

La nueva situación alumbra un mundo más flexible en el que las cosas se pueden hacer de forma diferente, con un papel más activo de la iniciativa personal. También exige una altura de miras a los gobiernos, organizaciones y centros de toma de poder. No se pueden estirar durante más tiempo los antiguos planteamientos económicos, sociales y educativos, ni buscar soluciones en ellos, ya que fueron formulados y pensados para solucionar problemas de sociedades del pasado que nada tienen que ver con el presente. Estas son las principales amenazas para aprovechar las oportunidades de las rupturas que se están produciendo.

Los economistas vagan en torno a un cementerio de ideas muertas que más que



CAPÍTULO 1

aplicar medidas nuevas estiran los antiguos modelos lo más que pueden, pero no encajan y generan más y nuevos problemas.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

De la sociedad industrial hemos pasado a la tecnológica o economía del conocimiento, sin haber adecuado los mecanismos institucionales, económicos, fiscales, educativos y culturales acordes al nuevo cambio.

El tiempo actual, como señalaba ya Peter Drucker en 1980 en su obra *Gestionar en tiempos turbulentos* (1980), tiene que ver con el principio de la acción y la toma de decisiones más que con el análisis y los planteamientos teóricos. Esto obliga a desarrollar un conjunto de estrategias para transformar los cambios rápidos en oportunidades, para tornar la amenaza de cambio en una acción productiva y rentable que contribuya positivamente a nuestra sociedad, a la economía y al individuo.

Todas las rupturas analizadas traen consigo oportunidades nuevas para la vida personal y profesional, pero para ello necesitamos incorporar nuevos saberes y destrezas, NUEVOS DOMINIOS que nos permitan adaptarnos con éxito a este nuevo tiempo.

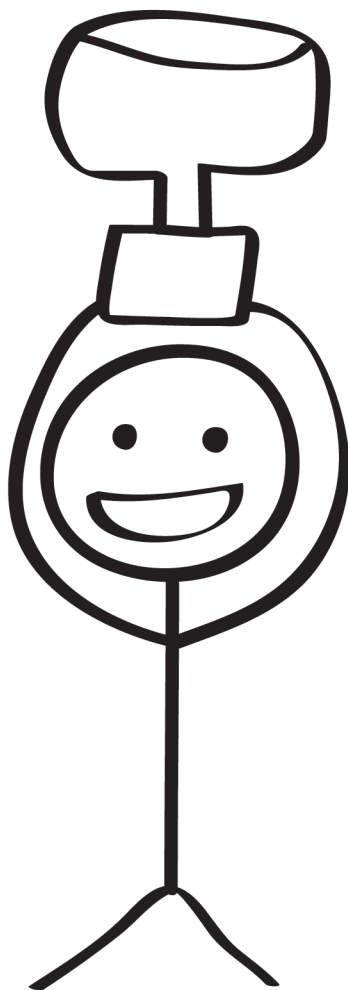
Como sociedad enfrentaremos la ola más rápida hacia el futuro, enfrentaremos problemas completamente distintos cuando madure y se difunda esta Tercera Ola, sin embargo es un momento fantástico para estar vivos, una época fantástica para vivir en un mundo lleno también de muchas oportunidades. Bienvenidos al resto del siglo XXI.

Alvin Toffler

UNA NUEVA CIVILIZACIÓN. RUPTURAS Y CAMBIO DE PARADIGMA.



CAPÍTULO 2



CAPÍTULO 2 CLAVES PARA EL ÉXITO PROFESIONAL EN LA NUEVA CIVILIZACIÓN.



CAPÍTULO 2

El cambio de civilización al que asistimos exige un esfuerzo añadido a las organizaciones e individuos para enfrentar y diseñar su futuro, con la necesidad de incorporar nuevas visiones, conocimientos y una actitud “proactiva”. Desarrollarse en esta nueva situación exige un esfuerzo de actualización y flexibilidad permanentes.

El punto de partida

Las rupturas en las coordenadas de nuestro mundo conocido traen a las personas un escenario inédito para su desarrollo personal y profesional. Enfrentar estas condiciones exige el desarrollo de nuevas aptitudes por su parte.

Como vimos en el capítulo anterior, en el pasado una persona necesitaba una preparación y unos conocimientos que iba adquiriendo a través de la formación para acceder a un empleo, garantizándose así los medios básicos para vivir. Ahora las personas necesitan desarrollar nuevos conocimientos y competencias para trabajar. Antes había trabajos en abundancia y las personas buscaban ofertas interesantes; ahora es necesario inventarse el trabajo o como mínimo crear las condiciones para encontrar un empleo. Para ello hay que desarrollar nuevas actitudes y aptitudes (actitud proactiva y abierta a posibilidades, habilidades sociales, creatividad, imaginación, capacidad para el diseño y puesta en marcha de proyectos, planificación...).

Ahora estudiar y prepararse en una materia, sólo es un escalón más hacia la dura tarea de la realización personal y/o profesional. Podemos decir que la sociedad actual ha aumentado el tiempo, el número de obstáculos y dificultades para la ubicación profesional de las personas. Y de esto mucha gente aún no se ha enterado o no quiere enterarse. El mundo ha cambiado, y ese cambio ha dejado desubicadas a muchas personas. No seas tú una de ellas.

Desde este punto de vista, es necesario tener en cuenta que las personas necesitan saber más cosas y desarrollar nuevas habilidades y destrezas para llevar a cabo su proyecto personal y/o profesional.

La realidad ha cambiado mucho más rápido que nuestro avance intelectual.



CAPÍTULO 2

(Alvin Toffler)

La vida era mucho más fácil hace unos años, estudiabas, aprobabas unas oposiciones y tenías un empleo. Como mal menor podías encontrar una empresa que te contratase. De esta forma iniciabas una vida independiente. Mucha gente daba esto por hecho. Cuando el mundo cambia, se genera una situación de zozobra y desasosiego que sume a las personas en el desconcierto de no saber ubicarse en la nueva situación. Las personas que han terminado sus estudios salen preparadas para desarrollarse en un ecosistema que no existe, y cuando se asoman a la realidad no se reconocen en ese mundo.

Por eso es necesario que adoptes una nueva aptitud y nuevos conocimientos que te ofrecemos para enfrentar tu vida con garantías.

A continuación vamos a trabajar un conjunto de claves y prácticas que son esenciales para que las personas diseñen y desarrollen su futuro profesional, dentro de un mundo en el que cada vez es más difícil encontrar un empleo cualificado. Si no comenzamos a ponernos en situación de inventarnos nuestro trabajo y profesión, lo pasaremos mal, pero que ¡muy mal!

Seguimos viviendo en lo que se llama economía de chimenea, un mundo de trabajo repetitivo en el que los empleadores lo que menos quieren, de sus trabajadores, es la innovación o la creatividad, deseando, por el contrario, que entren a la línea de producción y lo hagan bien y por el resto de sus vidas

Alvin Toffler

Prepara tu futuro. Nadie lo va a hacer por ti



Nadie va a venir a solucionararte la vida y a proporcionarte el empleo o la actividad que deseas. Llegar a ser quien quieres ser te costará un esfuerzo increíble. Por eso, lo mejor es que no pierdas tiempo y te pongas a trabajar para diseñar tu futuro. Para ello tienes dos opciones: buscar que alguien te contrate o con-

vertirte en tu propio jefe.

En todo caso, no pierdas el tiempo en quejarte de lo que no tienes, o en esperar a que otras personas te lo proporcionen. Tú eres quien ha de crear las condiciones para hacer lo que te gusta.

- 1. La vida no es justa, acostúmbrate a ello.*
- 2. Al mundo no le importará tu autoestima. El mundo esperará que logres algo, independientemente de que te sientas bien o no contigo mismo.*
- 3. No ganarás U\$S 5000 mensuales justo después de haber salido de la preparatoria y no serás un vicepresidente hasta que con tu esfuerzo te hayas ganado ambos logros.*
- 4. Si piensas que tu profesor es duro, espera a que tengas un jefe. Ese sí que no tendrá vocación de enseñanza ni la paciencia requerida.*
- 5. Dedicarte a cocinar hamburguesas no te quita dignidad. Tus abuelos tenían una palabra diferente para describirlo: lo llamaban Oportunidad.*
- 6. Si metes la pata, no es culpa de tus padres, así que no lloriquees por tus errores: aprende de ellos.*
- 7. Antes de que nacieras, tus padres no eran tan “aburridos” como son ahora. Ellos empezaron a serlo por pagar tus cuentas, limpiar tu ropa y escucharte hablar acerca de la nueva onda en la que estabas. Así que, antes de emprender tu lucha por las selvas vírgenes contaminadas por la generación de tus padres, inicia el camino limpiando las cosas de tu propia vida; empezando por tu habitación.*
- 8. En la escuela puede haberse eliminado la diferencia entre ganadores y perdedores, pero en la vida real no. En algunas escuelas ya no se pierden años lectivos y te dan las oportunidades que necesites para encontrar la respuesta correcta en tus exámenes y para que tus tareas sean cada vez más fáciles. Eso no tiene ninguna semejanza con la vida real.*



CAPÍTULO 2

9. *La vida no se divide en semestres. No tendrás vacaciones de verano largas en lugares lejanos y muy pocos jefes se interesarán en ayudarte a que te encuentres a ti mismo. Todo esto tendrás que hacerlo -si lo deseas- en tu tiempo libre.*

10. *La televisión no es la vida diaria. En la vida cotidiana, la gente de verdad tiene que salir del café, de la película, para irse a trabajar.*

11. *Sé amable con los “nerds” (los más aplicados de tu clase). Hay muchas probabilidades de que termines trabajando para uno de ellos.*

Bill Gates

reflexiona



Observa a las personas que han tenido éxito con sus iniciativas. Después de analizarlo piensa en el empeño y dedicación que han tenido que emplear.

Ten en cuenta que con lo que te ofrece el sistema educativo no basta para que puedas alcanzar tus metas. La escuela o la universidad no te preparan para habitar el mundo y diseñar tu futuro. Si quieres crecer tendrás que buscar una vía alternativa o al menos complementaria a la oferta formativa que te ofrece el sistema (escuela, instituto, universidad...).

Nuevas reglas de juego para un mundo cambiante

¡fórmula! 

$$E = ER + ER + ER + \dots$$

E = Éxito
Er = Error

Algunas consideraciones que te pueden ayudar para ubicarte en el mundo:

El error forma parte del camino hacia el éxito.

Los matadores de sueños siempre están ahí, te servirán para que no olvides su triste vida de perdedores.

La vida no es justa, ello no te impide hacer algo por invertir la situación, poner cada día un ladrillo. Y hacerla mejor. Se puede y caramba, ¡se debe!

Se puede triunfar sin pisar la cabeza a los demás y sin dar codazos.

Sumar a una persona más a tu causa tiene una progresión geométrica ($1 + 1 = 4$).

La muerte del “es que”: “es que esto no funciona, es que esto no vale....Y el nacimiento del “y si”: “y si le añades esto mira como mejora, y si le incorporamos esto”...

Lo importante no son las ideas, sino la capacidad de las personas para centrarse, trabajar y generar acción en torno a una idea.

No hay nada más mezquino y estúpido que una persona presumiendo de una idea que no puede contar a nadie porque se la pueden robar.

El futuro no está escrito, puedes hacer que ocurran las cosas que quieres o ser un extra en el guión de la película de otro.

El peor trabajo es el mejor laboratorio de operaciones para que introduzcas innovaciones y mejoras. Los problemas más feos esconden las oportunidades más guapas. Mánchate las manos y empléate a fondo en reparar las cañerías de las cloacas de la vida. Si lo haces, el punto de inflexión está cerca.

Todas las cosas que nos rodean las ha inventado alguien: ¿o es que te crees que el pan, el automóvil, la libertad han existido siempre. ¿Y tú qué vas a inventar?

La clave es llegar a una proporción directa entre riesgo y recompensa, para ver cómo se fomenta la creatividad en las organizaciones.

Alvin Toffler

Ten presentes los mandamientos de Steve Jobs, te serán de gran ayuda.

1. *No tienes nada que perder.*
2. *Desarrollar tecnología de calidad es importante, pero más aún lo es un*



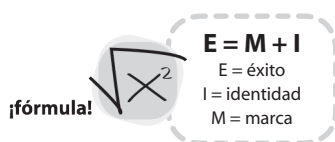
CAPÍTULO 2

gran diseño y la facilidad de uso de los dispositivos.

3. *No vivas al compás de otros, actúa.*
4. *Si no existe un mercado, invéntalo.*
5. *La expectación no siempre se logra con publicidad.*
6. *No des nada por hecho.*
7. *Busca otras vías para rentabilizar un negocio.*
8. *Busca un enemigo.*
9. *Un verdadero líder no necesita una corbata.*
10. *Aprende a delegar.*

Steve Jobs

Crea tu marca y aprende a venderte



Una vez que estés seguro de lo que quieres hacer, crea tu marca y aprende a venderte. Te puede gustar o no, pero vivimos bajo las reglas de juego de una economía y un mercado globales, quien manda es el cliente. Por lo menos hasta hoy...

El futuro está abierto, de nuestra acción y decisiones depende crear un mundo más justo o injusto, con más oportunidades o con menos. Pero ya sabes las condiciones de partida son las que hay... aunque también ¡puedes cambiarlas!

El marketing no es solo una cosa de grandes empresas... no puedes vivir en este mundo sin tener tu propio plan de marketing.

La identidad es hacerte presente en las conversaciones de los demás, diseña un plan para que tus clientes hablen bien de ti.

Gana el que sabe crear con esa identidad su marca (Marca).

Tienes identidad cuando a los demás les gusta identificarse con lo que has creado para ellos.

Primero escucha lo que la gente necesita, luego mejora las ofertas que hacen otros... cuando seas excelente haciéndolo, estás en condiciones de inventar nuevas necesidades para otras personas.

Históricamente ha habido dos formas de alcanzar el éxito: ser el primero o ser el mejor. Hoy se impone la primera regla (la innovación). Tú eliges: triunfar con tu innovación o mejorar lo que ya hizo otra persona.

Crea algo y ponle una marca, luego allana el camino a otros para que lo mejoren: ¡estarán trabajando para ti! Tú mientras, ¡dedícate a inventar y crear cosas nuevas!

Si no puedes ser el mejor en un campo, siempre queda la opción de inventar uno nuevo... Si quieres ser el rey y no hay puestos vacantes, ¡crea tu propia república independiente!

Quien más gana es el que más tiempo dedica a crear su propia identidad.

Prepárate para recibir los envites implacables de los matadores de sueños

Dentro del ecosistema cultural en el que vivimos, las criaturas más abundantes y más nocivas son los “matadores de sueños”. Están por todos sitios (en tu familia, en tu centro de formación, en tu grupo de amigos...). Su enfermedad propaga un virus letal. Debilitan la capacidad de soñar y de hacer cosas nuevas, afectando el estado emocional e imposibilitando que se construyan nuevos proyectos e ilusiones.

El virus se transmite en las conversaciones y se dispersa en expresiones como



CAPÍTULO 2

estas: se cree que va a descubrir América, más vale pájaro en mano..., búscate un trabajo en una buena empresa, hazte funcionario...

Cuando cuentes lo que quieres hacer, tu idea, tu proyecto; recibirás el ataque de estas criaturas.

Para solucionar esto, sólo cuentas con una medicina paliativa que tienes que aplicar con los primeros síntomas de la enfermedad que se manifiestan en pérdida de actividad y desánimo. Repite esta frase: otras personas en condiciones más desfavorables que yo lo han conseguido.

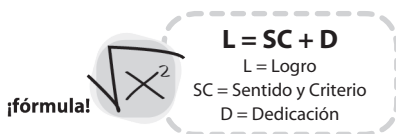
Y además ten en cuenta que la vida tan corta que tenemos merece la pena vivirla si conseguimos hacer algo con significado, algo relevante, algo que nos ayude a ser felices.

reflexiona



Ahora imagina a muchas personas desanimándote. Como sabes que es una enfermedad para la que tienes una defensa, no te enojés con esas personas, ensaya una sonrisa amable.

Aprende a trabajar con sentido y criterio



Esto se consigue definiendo el futuro que quieres para ti y diseñando un plan para que todas las actividades que llevas a cabo en tu vida se encaminen hacia él. Debes tener presente en todos los minutos de tu vida eso que quieres conseguir y pelear cada día por dar un paso más hacia esa meta.

Muchas personas que deciden ser su propio jefe no lo hacen de la noche a la mañana, comienzan trabajando para otras personas hasta que se den las condiciones para lanzarse a crear su propia empresa o actividad.

En todo caso las personas de éxito en nuestro tiempo se distinguen por tra-

bajar con sentido y criterio. Esto es, enfocarse en una cosa que les interesa, en el objetivo de su vida, y en torno a esa actividad y enfocada en ella, canalizan todos sus esfuerzos.

Ni el mismo Nadal puede aspirar a ser el número 1 en tenis y en golf.

“Necesito tener muy claro lo que quiero hacer.... Sé que en este momento no puedo... pero voy a poner cada día un ladrillo hasta que consiga mi objetivo”

Y ahora, cierra los ojos y piensa a lo que te quieres dedicar o al sueño que quieres alcanzar, ponle una fecha. Por ejemplo: dentro de 2 años quiero estar haciendo....



A continuación escribe todos los días una cosa (aunque sea pequeña) que te conduzca a ese objetivo. Si lo haces de esta manera, quizá antes de la fecha fijada te llesves una sorpresa.

Visualización permanente de tu objetivo profesional



Sabes que al visualizar repetidamente algo que deseas, tu mente le manda una imagen y un mensaje a todo tu cuerpo, como si tu deseo estuviera ocurriendo en realidad. Esa vivencia te produce la misma intensidad emocional. Y esto tienes que aprovecharlo porque es energía positiva para seguir avanzando.

Realiza esta práctica: cierra los ojos durante unos minutos y relájate... Imagina aquello que quieres conseguir, ahora disfrútalo un par de minutos... Observa cómo ha cambiado tu estado de ánimo y la energía positiva que se desprende de este acto... aprovecha esta energía para ponerte en acción y conseguir tu deseo.

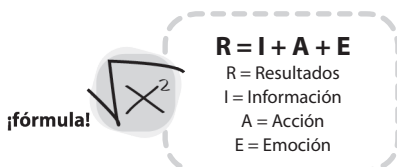
Si lo ves útil, realiza esta práctica diariamente.



CAPÍTULO 2

¿Qué significa esto? Pues sencillamente, que cuando pasas la película de tu deseo por tu cerebro, por tu memoria, estás poniendo las bases y trabajando la materialización de lo que quieres hacer.

Obtén toda la información acerca del ámbito profesional o actividad que quieras realizar



No tienes excusa, toda la información la tienes en Internet, búscala y ordénala, investiga, indaga, pregunta, conoce a personas que te puedan ayudar. Debes buscar todas las respuestas a las preguntas que planteas.

Tendrás el convencimiento pleno de lo que quieras hacer cuando tengas la misma sensación de estar enamorado, cuando la visualización del futuro que quieres conseguir, tiene la misma fuerza de evocación que la presencia de la persona querida.

En este momento, el trabajo para conseguir lo que quieres, se convierte en una dulce tarea. Te convertirás en una persona activa que busca y devora toda la información que tiene que ver con ese interés, que busca a personas que están relacionadas y saben del tema...

Para saber si ya estás afectado por el “enamoramiento” de lo que quieres conseguir, sólo tienes que comprobar si en cada momento de tu vida te está asaltando la imagen de verte haciéndolo. Si todavía no es así, no dudes en volver a pasar la película de visualización del futuro.

No seas una persona ilusa. Desde la soledad no puedes hacer nada

¡fórmula!


$$R = O$$

R = Relaciones
O = consecución de Objetivos

Y esto supone, que tienes que inventar y crear un equipo de personas que te ayuden a hacer realidad lo que quieres. Sí, sí, incluidos los matadores de sueños. Para que eso ocurra tienes que ofrecer cosas a esas personas y que ellas ganen también haciéndolo.

Tómate un tiempo y piensa en las personas que necesitas para llevar a cabo lo que quieres hacer.



Recuérdalo siempre: la Sociedad de la Información. Antes que información es sociedad

¡fórmula!


$$L = C + H$$

L = Logros
C = Competencias
H = Habilidades

¿Qué significa esto? Que para alcanzar tus metas, la cuestión preeminente son las personas frente a las máquinas.

La clave está en poseer conocimientos y habilidades para trabajar con personas.

Si sumas las habilidades para trabajar con personas a las competencias profesionales y nuevos conocimientos de este libro, encontrarás el camino para tu éxito personal y profesional.

Piensa en qué habilidades sociales te son útiles para llevar a cabo tu proyecto.



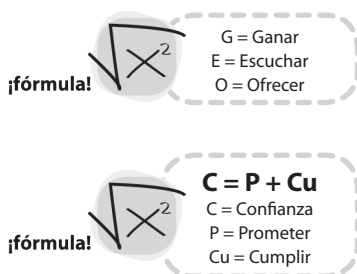
Conviértete en una oportunidad, en una oferta para otras personas

¡fórmula!


$$G = E + O$$



CAPÍTULO 2



En el mundo actual el poder lo tienen los clientes, y son ellos tus principales aliados y a los que te debes. Ya conoces el trasvase de poder que se ha producido del proveedor al cliente.

Podemos decir que en el terreno de juego de Internet se mueven todos los clientes del mundo, ahí están presentes y es donde se desarrolla nuestro escenario de trabajo. Un trabajo en el que el éxito está asociado con llevar las mejores propuestas y ofertas para los clientes.

La realización de ofertas tiene que ver con la escucha de las preocupaciones y necesidades que tiene la gente, y es el elemento central de todo proyecto. Cualquier iniciativa es un trabajo social basado en escuchar insatisfacciones y desarrollar soluciones para personas insatisfechas, a la vez que conversar de forma activa, generar alianzas y construir nuevas realidades.

Hasta ahora las organizaciones podían ser viables en el tiempo con cierta comodidad, porque eran ellas las que establecían las condiciones de satisfacción y los estándares de consumo. Ahora las organizaciones tienen que estar atentas para responder de forma inmediata a sus clientes, así como a la mejora permanente de las ofertas, fruto de la relación e interacción al minuto con ellos.

El éxito profesional está asociado a que escuches de forma permanente a las personas de tu comunidad y del mundo para comprometerte con sus problemas y generar satisfacción. Ahí está la piedra angular que hace grande a los grandes: la creación de confianza que se basa en el estricto e impecable cumplimiento de los compromisos que adquieres con las personas de tu co-

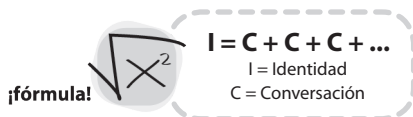
munidad.

Para esto hay una regla en el trabajo: escucha y responde...

Piensa y responde a esta pregunta: ¿quiénes son tus clientes?



Prácticas para constituir nuevos espacios sociales e identidades



En función de lo que quieres hacer has de construir tu propia identidad. Una identidad fuerte surge cuando tus clientes te reconocen como una oportunidad.

Tu identidad crece cuando te haces presente en las conversaciones de tus clientes. Este es el principal soporte para conseguir tus metas.

Cuando el factor confianza se asienta en torno a una identidad fuerte, tienes el campo abonado para crecer articulando nuevas narrativas, nuevas propuestas y ofertas en torno a las cuales se atrae a nuevos clientes.

¿Con qué mensaje te gustaría que fuera reconocida tu iniciativa por tus clientes?



Escuchar insatisfacciones y preocupaciones



La inversión más productiva para tu futuro está en el tiempo que dediques a escuchar activamente, empatizar y estar atento a todo lo que le ocurre a las personas, y en especial a tus clientes. Por suerte, cuentas con Internet desde donde puedes escuchar a las personas a través de las comunidades y redes



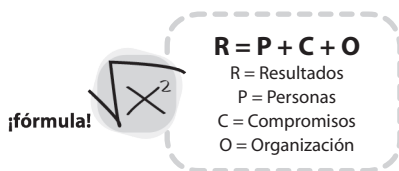
CAPÍTULO 2

sociales.

Este adiestramiento práctico te permitirá detectar lo que no funciona en la comunidad, lo que produce desazón y descontento, descubrir qué espera la gente del futuro, con qué se sienten alineadas; también los cambios que ocurren alrededor (prácticas, hábitos, preocupaciones...).

¿Cuáles son las insatisfacciones que tienen tus clientes?

Desarrollar redes y alianzas



Es fundamental potenciar tus capacidades para construir un tejido de personas que colaboran y se orientan hacia la misma meta, fomentando las identidades personales y colectivas. Cuando has creado tu organización o red de personas, pertenecer a ella es percibido como una oportunidad para cualquiera a quien se invite a participar.

Buena parte de tu tiempo lo dedicarás a cuidar y hacer crecer esa masa social, atrayendo a personas con identidades potentes que contribuyan al crecimiento y logro de metas. Este trabajo implica el desarrollo de habilidades relacionadas con la planificación estratégica de organizaciones: establecimiento de la misión de la organización, la fijación de objetivos, coordinación de equipos, control del cumplimiento de compromisos, cuidado del estado de ánimo de las personas de la organización...

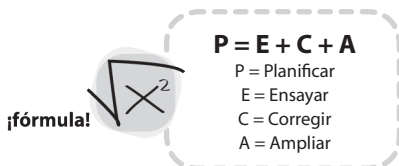
La siguiente fase en esta gran revolución que comenzó en la década de los 50 tendrá que ser la invención de nuevas estructuras organizacionales, nuevas formas de organización.

Alvin Toffler

¿Cuál es la red de personas que imaginas para tu proyecto?



Llevar a cabo proyectos piloto



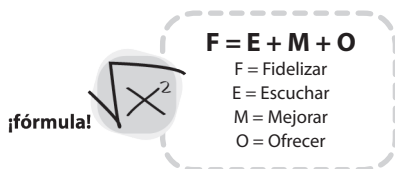
A tus competencias has de sumar destrezas relacionadas con la planificación y desarrollo de nuevos proyectos, a medida que detectes necesidades insatisfechas y oportunidades para tus clientes.

Por eso, la habilidad para diseñar y poner en marcha proyectos es esencial, y esto conlleva un proceso y un aprendizaje. Para minimizar los errores, la acción debe ser diseñada previamente. Así será posible aprender de los fallos, haciendo primero el proyecto a microescala antes de enfrentar el proyecto con un riesgo calculado.

Piensa cómo planificarás tu proyecto o iniciativa a pequeña escala.



Mejorar de forma continua las ofertas



Una oferta no es algo estático, está fluctuando de forma permanente, igual que lo están haciendo las vidas de los clientes según sus valores y aspiraciones. En este sentido tu trabajo se basa en pulsar diariamente las tendencias y movimientos que se producen.

En las insatisfacciones y nuevas expectativas de los clientes hay una nueva fuente de innovación y creación de oferta. En la respuesta que ofrezcamos a



CAPÍTULO 2

esta demanda es donde se materializa la confianza y fidelización.

No olvides que detectar los cambios y las nuevas necesidades que emergen, te permitirá anticiparte con tus ofertas frente a tus competidores.

reflexiona



¿Cuál es la última tendencia en la que se están moviendo tus clientes?.

Producción de acción mediante el lenguaje

¡fórmula!


$$A = E + D + C$$

A = Acción
E = Escuchar
D = Declarar
C = Coordinar

Hemos expresado que la Sociedad de la Información antes que información es sociedad. Son personas. Y trabajar con personas exige un dominio de las destrezas del lenguaje, porque es a través del lenguaje como escuchamos, nos expresamos, manifestamos nuestro estado de ánimo o nos transmitimos información. Y sobre todo, coordinamos acciones.

El dominio lingüístico para coordinar tareas y producir nuevas acciones es esencial. Este fenómeno está íntimamente asociado a escuchar y responder, inventar narrativas, hacer declaraciones, planificar, construir misiones, desarrollar redes y alianzas, mejorar de forma continua las ofertas... Todo pasa por el dominio lingüístico.

El aporte de una nueva dimensión lingüística aplicada a la acción es una extraordinaria aportación de Fernando Flores (Chile. 1943) a nuestro tiempo. Con el lenguaje creamos nuevas realidades y hacemos que cosas nuevas ocurran... creamos el futuro.

reflexiona



¿Qué acciones prácticas de comunicación vas a llevar a cabo con tus clientes?.

Planificación del trabajo en las organizaciones

¡fórmula! 

$$T = A + C + S$$

T = Trabajo
A = Acción
C = Coordinación
S = Satisfacción de necesidades

Nos vamos a referir ahora a destrezas para coordinar el trabajo en el seno de un equipo de personas que persigue una meta. Se trata de manejar los complejos mecanismos del trabajo en las organizaciones humanas, faceta que está sujeta a una gran complejidad dentro de una cadena de producción: personas que piden, personas que realizan, tareas que se hacen, entregas, satisfacción o insatisfacción que produce lo que se hace, etcétera,

Nuevamente debemos a Fernando Flores (Creando organizaciones para el futuro), una visión extraordinaria sobre el trabajo humano, su flujo y ciclos; y como a través de unas pautas correctas podemos crear la excelencia para las personas y las organizaciones.

¿Cómo planificarás el trabajo en el seno de tu organización?



Desarrollo del liderazgo

¡fórmula! 

$$L = C + M + F$$

L = Liderazgo
C = Compromiso
M = Misión
F = Futuro

Hasta ahora no era necesario desarrollar habilidades para el liderazgo a la hora de desarrollarse profesionalmente. Ahora sí, y no sólo eso, sino que en muchas ocasiones, también es necesario inventar tu propia organización o equipo de personas para llevar a cabo una iniciativa. Ahora bien, manejar comunidades de personas exige de una serie de destrezas profesionales que es necesario aprender y poner en práctica.

Como avance de este tema, que veremos más adelante en detalle, podemos

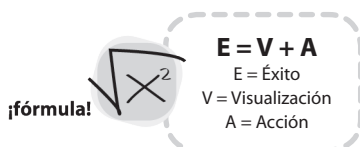


CAPÍTULO 2

decirte que las capacidades para liderar están muy asociadas con actividades como vigilar la misión de la comunidad, hacerse cargo de su estado de ánimo, coordinar las acciones y el trabajo y cumplir los compromisos a rajatabla.

¿Cómo te planteas liderar a tu organización?

Proyecta tu vida al futuro



Ahora te toca visualizar y concretar al máximo toda tu energía vital hacia ese futuro que estás construyendo para ti, tu proyecto vital. Debes saber que hemos diseñado para ti un ejercicio especial, porque tu iniciativa es algo especial. Te aseguramos que si pones lo mejor de ti y todo tu empeño, algo “mágico” comenzará a pasar en tu vida. Tu proyecto se cargará de energía y sentirás cómo empieza a crecer.

Para ello, te hemos reservado un espacio en el futuro. Tu proyecto y tú, seréis portada dentro de 10 años del principal periódico de tu país, en dicho diario te realizarán una larga entrevista sobre los logros conseguidos con tu iniciativa.

Por favor, pon toda tu atención y energía en responder a la entrevista por la que tendrás un nombre en la historia. Se trata de una oportunidad única que te ofrece el destino para construir una fracción del futuro que hoy todavía está inédita.

Si lo haces bien, ¡nunca olvidarás esta experiencia!

EL DIARIO

Tenemos el honor de contar en el día de hoy con _____. Una persona reconocida a nivel mundial por _____

Hoy sabemos que la gran baza de su éxito fue involucrar en su proyecto a mucha gente, ¿cómo lo hizo?

¿Nos podría contar brevemente cómo comenzó a gestar su proyecto?

A la vista de su éxito actual, todo parece muy fácil, pero ¿realmente cómo pensó su proyecto y lo planificó?

El éxito de su proyecto ha pasado por dar satisfacción a los problemas, necesidades y preocupaciones que tenían muchas personas hace una década ¿cuáles eran las necesidades que usted descubrió en ese tiempo?

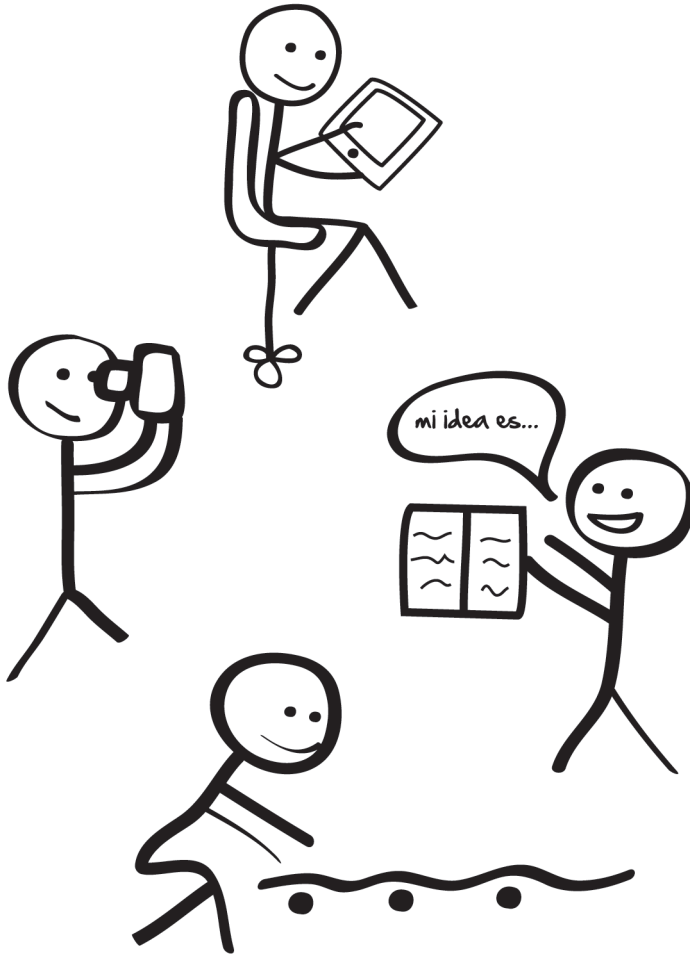
Desde su punto de vista ¿qué supone su proyecto para la gente? ¿Cómo mejora su vida?

Tengo entendido que pasó muchas dificultades antes de poner en marcha su proyecto, e incluso sabemos que estuvo a punto de abandonar varias veces. ¿Es así?

¿Nos podría avanzar cuáles son sus planes para el futuro?



CAPÍTULO 3



CAPÍTULO 3

GUÍA PRÁCTICA

PARA EMPRENDER.

LOS DOMINIOS

NECESARIOS

PARA ALCANZAR

EL ÉXITO.



CAPÍTULO 3

En los próximos capítulos vas a conocer lo que necesitas aprender para tu desarrollo personal y profesional. Se trata de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que has de sumar a lo que has aprendido a lo largo de la vida, a los conocimientos de tu trabajo o profesión.

Por eso, los conocimientos y habilidades prácticas que contiene, se denominan dominios, porque son factores nuevos que tienes que dominar y poner en práctica para realizarte. Sobre todo cuando estos conocimientos no se aprenden en la escuela ni en la universidad

Con el fin de adquirir los dominios básicos para desarrollarte con garantías en aquella faceta de la vida que desees, te ofrecemos una guía muy sencilla que podrás aplicar de forma práctica al diseño de tu idea, proyecto, iniciativa... En definitiva, a la consecución de tus metas, logros, aspiraciones o deseos.

Hemos visto cómo en la nueva época en que vivimos es necesario crear las condiciones para nuestro trabajo, es decir, necesitamos realizar un sobreesfuerzo para materializar nuestro empleo, e incluso nuestra profesión. Ya sabemos que en este momento, además de adquirir una sólida formación, hemos de reciclarnos de manera permanente. Y por si esto no fuera poco, debemos inventarnos la forma de ganarnos la vida.

El establecimiento de los nuevos dominios, no se ha realizado al azar, sino que ha sido fruto de la observación, estudio e investigación de las personas emprendedoras. Observando lo que saben hacer los emprendedores en diferentes ámbitos (empresa, cultura, deporte, arte...), hemos establecido que el emprendimiento tiene un componente sustancial que puede ser aprendido y reproducido.

Aunque hay cuestiones innatas relacionadas con la predisposición natural y el carácter de las personas, el conjunto de destrezas que caracterizan las prácticas de los emprendedores se pueden aprender y transmitir. Asimismo pueden fortalecerse mediante la recompensa social a las personas que emprenden, estableciendo nuevos modelos sociales a los que imitar.



CAPÍTULO 3

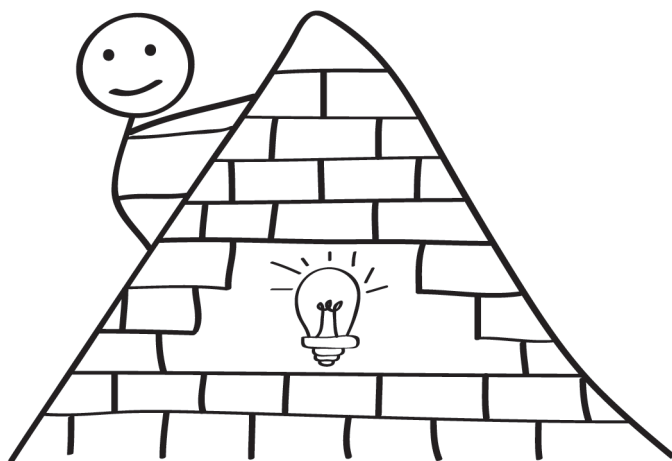
EMPRENDEDOREX.COM, junto a otras organizaciones como AUPEX, ha dedicado los últimos 20 años a trabajar este fenómeno y a convertirlo en acciones prácticas con grupos de personas. Se ha ido generando en el proceso una metodología perfectamente articulada que se ha concretado en la creación de dos programas: Programa de Capacitación Emprendedora Básica (PCEB) y Programa de Capacitación Emprendedora Empresarial (PCEE). Gracias a dicha metodología hemos convertido los diferentes dominios en áreas de conocimiento, y éstas en programas formativos adaptados para todos los públicos.

A partir del PCEB y PCEE han surgido programas para la formación reglada, ocupacional y continua para diversos países (Portugal, España, Bolivia, Nicaragua, Paraguay...) y organizaciones. El objetivo que conseguimos con esta metodología es "fabricar" personas emprendedoras a partir de personas que no lo son, porque ese es el reto esencial que tienen las sociedades de nuestro tiempo para enfrentar los cambios que nos impone esta nueva civilización global.

El primer peldaño para adquirir las claves del éxito de esta época lo tienes en los dominios que vamos a trabajar a continuación y, sobre todo, en el trabajo con la guía práctica. Te invitamos a que incorpores estos nuevos saberes prácticos y utilices la guía de trabajo para definir tu proyecto, tu iniciativa personal o tu empresa. Recuerda que para desenvolverte en la sociedad actual se exige un esfuerzo de actualización y flexibilidad permanentes.



CAPÍTULO 4



CAPÍTULO 4 EL DOMINIO DE LA CREACIÓN DE IDEAS APLICADAS AL EMPRENDIMIENTO.



CAPÍTULO 4

Desde todos los ámbitos (administración, empresa, organizaciones...), está presente el recurso a la creación de nuevas ideas, la innovación y el emprendimiento. Desde el discurso se aconseja a las personas que sean creativas, innovadoras y emprendedoras. Pero estos saberes y prácticas no forman parte de los planes y programas educativos. ¿Dónde aprendemos a producir ideas, ser creativos o emprendedores? La respuesta es que estos saberes no se enseñan ni en la escuela ni en la universidad.

Si de verdad queremos que este ámbito de conocimientos y destrezas sea del dominio de muchas personas debemos entrenarlas y formarlas en ello.

A continuación vamos a acercarnos de forma práctica a estos conocimientos.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- ⇒ Podemos aprender a crear ideas.
- ⇒ Básicamente una idea se crea por asociación de conceptos.
- ⇒ Con la asociación de conceptos podemos producir muchas ideas.
- ⇒ Tener una idea no sirve para nada si no hacemos algo con ella, si no ponemos acción en torno a ella, si no emprendemos con ella.
- ⇒ Emprender es una manera de hacer, que se puede entrenar y aprender. Es como aprender a vivir.
- ⇒ Las personas emprendedoras producen cambios para ella y las demás.
- ⇒ Actúan con sensibilidad ante los problemas y preocupaciones.
- ⇒ Ambicionan el cambio y se comprometen con la comunidad.

Aplica estas fórmulas

¡fórmula!

$$E = I + A$$

E = EMPRENDER
I = IDEA
A = ACCIÓN





CAPÍTULO 4

Para emprender necesitamos dos cosas principalmente: por un lado, una *Idea* o un proyecto y, por otro, lado aplicar *Acción* a esa idea. No sirve de nada tener una gran idea si nos la guardamos para nosotros mismos y no hacemos lo posible para que se concrete, es decir, le aplicamos acción.

¡fórmula!


$$I = C + C$$

I = IDEA
C = CONCEPTO

Una nueva idea se puede crear asociando dos *Conceptos* o ideas ya existentes. Así, usando esta fórmula, el número de ideas que podemos generar es infinito.

¡fórmula!


$$PI = GN \times IP$$

PI = POTENCIA DE UNA IDEA
GN = GRADO DE NECESIDAD DE LA IDEA
IP = INTERÉS PROPIO

Una idea o un proyecto será muy potente si atiende a las necesidades de muchas personas y resulta al mismo tiempo interesante para ti también.

Por muy necesaria que sea una idea, producto o servicio, si a nosotros no nos motiva, jamás podremos emprender con ella. Es decir, si $IP = 0$, $PI = 0$.

¡fórmula!


$$PIC = PI \times AA$$

PIC = POSIBILIDAD DE QUE UNA IDEA SE CONCRETE
PI = POTENCIA DE LA IDEA
AA = ACCIÓN APLICADA

Si entendemos *Acción Aplicada* como las conversaciones y compromisos que adquirimos con otras personas sobre la idea, y todas las tareas necesarias para que se haga realidad, podemos decir que la posibilidad de que nuestra idea se concrete es mayor cuanto, por un lado, más potente sea la idea y por otro, cuanta más acción apliquemos.

Así, podemos tener una idea no demasiado brillante que puede concretarse si le aplicamos mucha acción. Y al contrario, podemos tener una buena idea pero si no le aplicamos ninguna acción la posibilidad de que se concrete y se

convierta en un proyecto real es CERO. Sí, lo has entendido bien, NINGUNA posibilidad.

Practica el dominio con la guía

Tener un proyecto o una idea en nuestra vida, y trabajar todos los días para hacerlo realidad, es algo que se aprende y que al final reporta muchos beneficios a las personas con tesón. Te podría contar casos que tú conoces, proyectos llevados a cabo por personas como tú, personas que han triunfado en el ámbito de las nuevas tecnologías e Internet, destacando tanto profesionales cualificados de empresas como emprendedores de sus propios proyectos. Personas que han partido de las mismas condiciones que tú posees. ¡Piénsalo! ¿Y tú, vas a ser menos?

Tienes que empezar por definir cuál es el proyecto con el que quieres trabajar a lo largo de todos los capítulos.

¿Te cuesta trabajo hacerlo? Nuestros amigos Ana y Pablo te ayudarán en todo el proceso contándote cómo lo han hecho ellos, y luego reforzaremos los conocimientos haciendo unos sencillos ejercicios.

Te presentamos a Ana y a Pablo.

Ana: “Hola, soy Ana, profesora de vocación y ahora mismo desempleada. Después de hacer el ejercicio de la pirámide de las ideas que se os propondrá a continuación, me di cuenta de que podía desarrollar un proyecto uniendo tres de mis pasiones: la docencia, el medio ambiente y la atención a los niños. Así he inventado un proyecto que consiste en la creación de una asociación que trabaje por la sensibilización de los niños en relación al medio ambiente desde que son muy pequeñitos. Es un proyecto que me encanta porque, si soy capaz de llevarlo a cabo, podré trabajar haciendo tres de las cosas que más me gustan en el mundo. Espero que podamos emprender mucho juntos.”

Pablo: “Muy buenas soy Pablo, encargado de construcción hasta hace dos meses. Después de recorrer todas las empresas del sector sin encontrar trabajo,





CAPÍTULO 4

decidí que lo mejor sería hacer algo por mi cuenta. Hice la pirámide de las ideas y me sorprendí mucho cuando pude conectar mi afición a la cocina y mi manejo de Internet para inventar una idea de negocio. Esta idea consiste básicamente en vender mi experiencia y conocimiento de muchos años cocinando en casa a través de Internet. Seguro que según avancen los capítulos se añadirán muchas más cosas que lo enriquezcan, como os pasará a vosotros, pero esa es la idea con la que voy a empezar a trabajar.”

Pues ya conoces a Pablo y a Ana, que te van a acompañar a lo largo de los capítulos de esta guía y que desarrollarán sus proyectos al mismo tiempo que tú.

Te animamos entonces a que, sin más dilación, comiences a trabajar con los ejercicios que te proponemos.

Realiza los ejercicios que describimos a continuación.



[ejercicio 1] La pirámide de las ideas.

El propósito es que de manera lúdica y divertida pensemos en ideas, asociadas a nuestros deseos y gustos, y que desde ahí podamos definir un proyecto sobre el que trabajar a partir de ahora. No tienes que llegar al proyecto definitivo a la primera, puedes repetir este ejercicio las veces que quieras hasta llegar a un resultado que te satisfaga.

Comenzamos. Ya sabes que una idea se puede crear por la asociación de dos conceptos ($I = C + C$). Por ejemplo:

La idea de la fregona = 1 palo + 1 fregón.

La idea del chupa-chups = 1 palo + 1 caramelo

Siguiendo esta pauta vas a crear unas cuantas ideas en torno a algo que te interesa.

Primero toma un folio en blanco y haz el siguiente dibujo:



Cierra los ojos y piensa en lo que más te gusta hacer, tu afición preferida, aquello a lo que dedicarías toda tu vida. Escribe eso en la casilla nº 1.

A continuación, piensa otras cosas a las que te gustaría dedicar mucho tiempo, cosas que disfrutas haciendo (distintas de la primera).

Rellena el resto de las casillas con esas actividades (2 al 6).

Mirando la pirámide, escribe en un folio en blanco un proyecto que podrías desarrollar con la idea 1, 2, y así hasta la 6.

Ahora, estableciendo relaciones como la idea del fregón y el chupa-chups, tratando en forzar relaciones; piensa en un proyecto asociando las ideas de las siguientes casillas:

- ⇒ Proyecto nuevo uniendo las casillas 1 y 5.
- ⇒ Proyecto nuevo uniendo las casillas 2 y 3.
- ⇒ Proyecto nuevo uniendo las casillas 4 y 6.
- ⇒ Proyecto nuevo uniendo las casillas 1, 2 y 3.
- ⇒ Proyecto nuevo uniendo las casillas 5, 4 y 6.

A continuación piensa en un proyecto uniendo las casillas que desees.

Ya has creado una batería de ideas de proyecto relacionadas con las cosas que te gusta hacer. Ahora te pedimos que selecciones una de esas ideas. Esta idea



CAPÍTULO 4

o proyecto te servirá para que sigas trabajando el resto de la guía. Si no te convence, podrás cambiarla repitiendo el ejercicio o introduciendo los cambios que consideres oportunos, recuerda que es tu idea y a quien tiene que satisfacer es a ti.



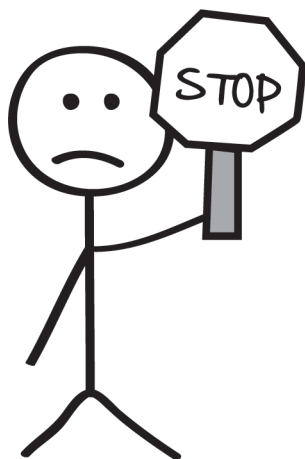
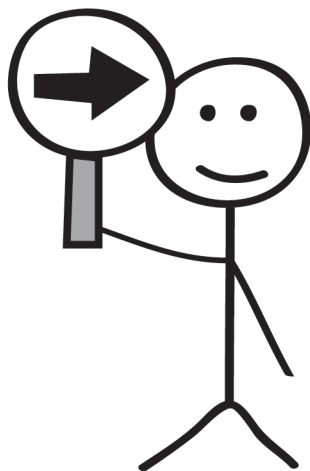
[ejercicio 2] Para empezar a trabajar tienes que definir tu proyecto apoyándote en el ejercicio anterior.

Describe a continuación en qué consiste la idea de proyecto que has elegido, con el que trabajarás en los siguientes capítulos.

Mi proyecto es:



[ejercicio 3] Es importante tener la máxima información posible sobre tu proyecto. Busca información en Internet que pueda ayudarte a definir el proyecto y apúntala en un cuaderno. Puedes empezar buscando en *Google* tu idea y anotando los enlaces a los resultados que te parezcan más interesantes.



CAPÍTULO 5 EL DOMINIO EMOCIONAL. APRENDE A TRABAJAR LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LAS EMOCIONES PARA CONSEGUIR LO QUE QUIERES.



CAPÍTULO 5

Los estados de ánimo y las emociones están íntimamente unidos a las personas, hasta el punto de definirnos y condicionarnos en todas las facetas y actividades de la vida.

En relación al emprendimiento su importancia es mayor, incluso para conseguir que un proyecto avance a gran velocidad o se estanque hasta desaparecer.

El que los estados de ánimo aparezcan es algo que no podemos controlar; nos invaden, como la fiebre. Lo que sí podemos es aprender a trabajar sobre ellos para que no bloqueen nuestra acción y podamos seguir avanzando en el desarrollo de nuestro proyecto emprendedor.

Veremos en este capítulo cómo podemos trabajar en la práctica con los estados de ánimo.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- ➡ Los estados de ánimo están siempre presentes en nosotros y es lo primero que se percibe de una persona.
- ➡ Los generamos automáticamente al evaluar si lo que nos está pasando puede tener consecuencias positivas o negativas para nosotros.
- ➡ Si pensamos que las consecuencias de algo que nos sucede serán buenas, entraremos en un estado de ánimo positivo; pero si evaluamos que las consecuencias serán negativas, nos invadirá un estado de ánimo negativo.
- ➡ Los estados de ánimo positivos estimulan la acción, provocan que tengamos ganas de hacer cosas.
- ➡ Los estados de ánimo negativos bloquean la acción, provocan que NO tengamos ganas de hacer cosas.
- ➡ Los estados de ánimo negativos son terribles para emprender, pueden hacer que nos estanquemos y abandonemos el proyecto.





- Los estados de ánimo son muy contagiosos, si hay personas en nuestro equipo con estado de ánimo negativo tenemos que cuidarlas, porque se podría “contagiar” el resto del equipo. Si tenemos que procurar estar con un estado de ánimo positivo, ya que éste también se contagiará a las demás personas.
- Podemos aprender a que los estados de ánimo negativos no nos bloqueen, empleando nuestras propias prácticas para ello.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula!



$$P = EAP - EAN$$

P = PROYECTO

EAP = SUMA DE ESTADOS DE ÁNIMO POSITIVOS

EAN = SUMA DE ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS

Un proyecto o una idea será la resultante de la suma de nuestro estado de ánimo.

Si conseguimos que nuestro estado de ánimo predominante sea el positivo, viendo oportunidades en lo que hacemos, el proyecto tendrá una suma positiva y estaremos más cerca de su concreción.

Si por el contrario suele ganarnos el estado de ánimo negativo, la suma será negativa y nos será difícil sacar adelante nuestra iniciativa.

¡fórmula!



$$AA = EAP/EAN$$

AA = ACCIÓN APLICADA

EAP = ESTADO DE ÁNIMO POSITIVO

EAN = ESTADO DE ÁNIMO NEGATIVO

La Acción Aplicada es directamente proporcional al Estado de Ánimo Positivo e Inversamente Proporcional al Estado de Ánimo Negativo.

Los estados de ánimo positivos provocan que haya muchas *Acciones Aplicadas*, es decir, que hagamos muchas cosas para que nuestra idea se haga realidad.

Los estados de ánimo negativos hacen que las *Acciones Aplicadas* sean mucho menores al estar dividiendo en la fórmula. Tanto que si la suma de estados de ánimo negativos es muy grande puede hacer que las acciones aplicadas sean ¡prácticamente cero!

Practica el dominio con la guía

Los cambios de estados de ánimo están presentes en todo el proyecto y tenemos que aprender a manejarlos.

Aprender a convivir con los estados de ánimo que nos afectan a la hora de trabajar en el proyecto es fundamental.

En las diferentes fases que van desde la idea inicial hasta que el proyecto se materializa, ten presente que pasarás por un conjunto de estados de ánimo diferentes. Unas veces estarás animado, casi eufórico y avanzarás rápido. En otros momentos lo verás todo negro y es posible que esta situación pueda llegar a bloquearte. Esto es lo que tienes que evitar, que cuando te invadan los estados de ánimo negativos te impidan avanzar en la consecución de tu proyecto.

Pero esto no es fácil, porque lo más sencillo en estas situaciones es caer presa del desánimo, la resignación y la desesperanza.

Para evitarlo debemos aplicar algún truco que nos haga salir del estado de ánimo negativo y recuperar las energías necesarias para desarrollar el proyecto.

Vemos cómo lo han hecho Ana y Pablo:

Ana: “ Es verdad que desde que empecé con la idea del proyecto y a intentar desarrollarlo en serio, he pasado por momentos muy diferentes en mi estado de ánimo. Cuando tenía un estado de ánimo positivo volaba, estaba muy animada y tenía la sensación de que nada podía salir mal. Sin embargo en los momentos de bajón pasaba un par de días casi sin avanzar hasta que mi estado de ánimo cambiaba. Poco a poco me di cuenta del efecto que mi amiga Julia tenía sobre mi estado de ánimo. Cada vez que hablaba con ella, me animaba,





CAPÍTULO 5

me hacía ver la situación de manera positiva y ayudaba a ver con claridad los siguientes pasos que debía dar para continuar con mi proyecto. Ahora, cada vez que percibo que mi ánimo es negativo, llamo a Julia y desbloqueo así la situación. Ese es mi truco: "llamar a mi amiga Julia."

Pablo: "Han sido muchos los momentos en el desarrollo del proyecto en los que puedo decir que he tenido un estado de ánimo negativo. Con el tiempo conseguí una manera para evitar perder mucha energía y mucho tiempo instalado en ellos. Un día difícil decidí escribir en un papel: *"Otras personas en situaciones peores que la tuya lo han conseguido, ¿por qué tú no vas a poder?"* Colgué este papel en la pared de mi despacho y desde entonces, cada vez que veo aproximarse un estado de ánimo negativo, la miro y escribo en un papel tres maneras de solucionar el problema que me ocupa. Y oye, ¡me funciona!"

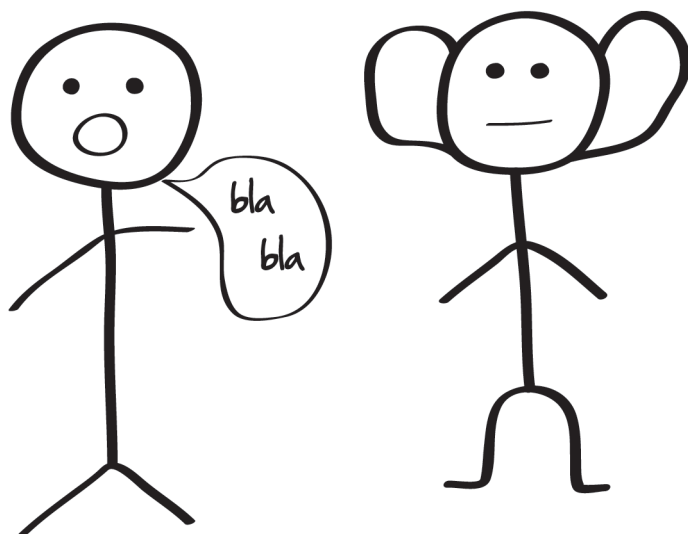
Realiza el ejercicio que describimos a continuación.



[ejercicio 1] Ahora te toca a ti pensar de qué manera vas a impedir que los estados de ánimo negativos te bloqueen cuando surjan en tu camino emprendedor.

Escribe en un cuaderno la frase o truco al que recurrirás para cuidar tu estado de ánimo.

EL DOMINIO EMOCIONAL. APRENDE A TRABAJAR LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y LAS
EMOCIONES PARA CONSEGUIR LO QUE QUIERES



CAPÍTULO 6 EL DOMINIO LINGÜÍSTICO. APRENDE A ESCUCHAR E IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES QUE HAY A TU ALREDEDOR Y RESPONDER A ELLAS.



CAPÍTULO 6

En este capítulo trabajaremos sobre el lenguaje y veremos por qué podemos considerarlo como la herramienta fundamental del emprendimiento.

Las personas emprendedoras usan el lenguaje en sus conversaciones para inventar y coordinar acciones que, al materializarse, crearán un nuevo futuro mejor para todos. Y eso es emprender: crear acción mediante el lenguaje.

Todo emprendedor debe aprender a utilizar en las conversaciones la escucha activa para conocer lo que los demás necesitan. De esta manera podrá inventar proyectos que solucionen problemas reales de su comunidad.

Lo veremos a continuación con los conceptos, las fórmulas y la guía.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- ⇒ Las personas usamos el lenguaje para comunicarnos y transmitir información, pero también podemos usarlo para coordinarnos y producir acciones.
- ⇒ Para que algo pase, debe ser conversado con los demás, y para eso utilizamos el lenguaje.
- ⇒ Pidiendo que otras personas hagan cosas por nosotros, y estableciendo compromisos con ellas, hacemos que las cosas ocurran.
- ⇒ Así, en las conversaciones con los demás, inventamos el futuro.
- ⇒ Con la “escucha activa” descubrimos lo que la gente necesita y eso es vital para emprender y crear proyectos.
- ⇒ Podemos aprender a escuchar activamente en la práctica. Para ello tenemos que escuchar atentamente a los demás, sin interrumpir, desconectando de nuestras ideas previas u opiniones y pidiendo aclaraciones si no hemos entendido bien algo.
- ⇒ Tras una escucha activa, aparecen siempre nuevas posibilidades para hacer cosas.





- ➔ Con el lenguaje declaramos, pedimos, nos comprometemos, emitimos juicios y afirmamos. Con todas estas herramientas podemos construir las realidades que queramos.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula!



$$C = P + Co$$

C = CONVERSACIÓN

P = PEDIDOS

C = COMPROMISOS

Conversar en clave de emprendimiento es pedir y comprometerse.

¡fórmula!



$$F = P = C1 + C2 + C3 + \dots$$

F = FUTURO

P = PROYECTO

C1 = CONVERSACIÓN 1

C2 = CONVERSACIÓN 2

C3 = CONVERSACIÓN 3

El futuro, que para nosotros es igual a nuestro proyecto, es una suma de conversaciones.

¡fórmula!



$$C = I + A$$

C = COORDINACIÓN

I = INFORMACIÓN

A = ACCIÓN

El uso del lenguaje para coordinar implica información y acción.

¡fórmula!



$$E > H$$

E = ESCUCHAR

H = HABLAR

Escuchar es mejor que hablar.

Para identificar oportunidades y con ello poder emprender, escuchar es mucho más valioso que hablar.

¡fórmula!


$$O = EA + A$$

O = OPORTUNIDAD
EA = ESCUCHA ACTIVA
A = ACCIÓN"

Una oportunidad lo es realmente si viene de la escucha activa de una necesidad por parte de alguien y si la ponemos en acción. Si falla alguno de esos términos no tenemos una oportunidad real.

¡fórmula!


$$EA = E / I$$

EA = ESCUCHA ACTIVA
E = ESCUCHA
I = INTERRUPCIONES

La escucha activa es directamente proporcional a la escucha e inversamente proporcional a las interrupciones.

La escucha activa será más efectiva cuanto más escuchemos y menos interrumamos.

¡fórmula!


$$F = P = D + P + C + A = L$$

F = FUTURO
P = PROYECTO
D = DECLARACIONES
P = PROMESAS
C = COMPROMISOS
A = AFIRMACIONES
L = LENGUAJE

El futuro, que para nosotros es igual a nuestro proyecto, es una suma de declaraciones, promesas, compromisos y afirmaciones, es decir, es la suma de todas las cosas que podemos hacer con el lenguaje.

Practica el dominio con la guía

Escuchar es fundamental para que las ideas y los proyectos crezcan y maduren, y lo podemos hacer a través de los cinco sentidos. No sólo escuchamos hablando y con los oídos, también leyendo (libros, periódicos, revistas), viendo la tele, navegando en Internet, etc.





CAPÍTULO 6

Cuando estoy con otras personas: pregunto, escucho e interiorizo. Y en ese proceso empiezo a ver las oportunidades para mi proyecto.

Un buen proyecto se inicia con la escucha de una queja o un problema que tiene mucha gente, y se materializa en la búsqueda de una solución para ese problema. Para eso tenemos que escuchar de primera mano si el proyecto o la idea que estamos trabajando aporta algo valioso para las personas a las que va destinado.



Vemos cómo han trabajado Ana y Pablo este dominio.

Ana: “La verdad es que nunca pensé que mi proyecto pudiese girar alrededor de la educación, el medio ambiente y los niños, pero cuando hice el ejercicio de la pirámide recordé una noticia que había visto en la tele que mostraba la relación del deterioro del medio ambiente con la intervención directa del hombre, así que pensé que podía ser un proyecto interesante la formación niños para que hiciesen lo posible por conservar ese medio ambiente. Luego comenté mi proyecto con dos asociaciones de educación ambiental y les pareció fantástico, lo que me animó mucho a seguir adelante.”

Pablo: “El hecho de que un trabajador de la construcción pudiese dedicarse a la cocina puede resultar chocante. A mí también, pero viendo unos DVD de cocina que regalaban con el periódico pensé si no sería capaz de hacer algo así. Pregunté a mi familia y me reforzaron la idea. Según me cuentan, mis recetas son buenísimas y diferentes, aunque también me recomendaron que no abusase de la pimienta negra (la verdad que es una especia que me encanta). Así que continuaré con mi proyecto y sin tanta pimienta.”

Ahora te proponemos que apliques el dominio a tu proyecto, completando en un cuaderno los ejercicios que te proponemos a continuación.



[ejercicio 1] ¿Qué necesidades cubre tu proyecto? ¿Por qué le va a interesar a la gente tu proyecto? Escribe la respuesta.



[ejercicio 2] A qué personas o en qué lugares has escuchado que la gente

necesita lo que vas a ofrecer, sea lo que sea? Escribe la respuesta.

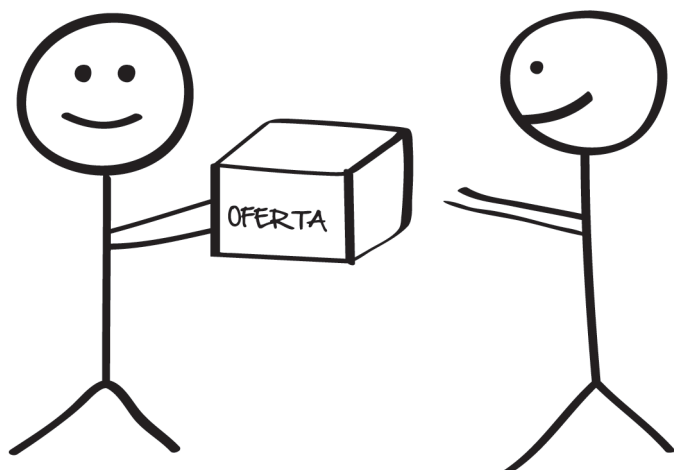


[ejercicio 3] Pregunta ahora a tres personas las cosas que necesitan en relación con tu proyecto. Pregúntales qué les parece y en qué podría ayudarles tu proyecto. Escribe la respuesta.



[ejercicio 4] Investiga en Internet y escucha si tu proyecto cubre una necesidad real de la gente. ¿Dónde has “escuchado” esa información?

Anota a continuación las direcciones de las páginas web en las que has “escuchado” la necesidad que cubre tu proyecto.



CAPÍTULO 7

EL DOMINIO

DE LAS OFERTAS.

APRENDE A

CONVERTIR LAS

OPORTUNIDADES

EN OFERTAS PARA

OTRAS PERSONAS.



CAPÍTULO 7

Una vez que hemos usado la escucha activa para conocer lo que preocupa a otras personas, debes articular propuestas de acción para dar respuesta a esas preocupaciones. Estas propuestas son lo que llamamos ofertas.

Un proyecto no será entonces nada más que una oferta que le hacemos a otra persona, a la que, como veremos más adelante, llamaremos cliente.

Todas las personas del mundo tenemos la capacidad de hacer ofertas a otras personas y podemos aprender con la acción; cuantas más ofertas hagamos, mejores seremos haciendo ofertas.

La clave de este capítulo es que “la peor oferta es la que no se hace”.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- ⇒ Una oferta es una propuesta que nace de la escucha de una necesidad.
- ⇒ Cuando hacemos llegar una oferta a otra persona u organización, tenemos un proyecto.
- ⇒ Todos podemos hacer y recibir ofertas. Las ofertas son infinitas.
- ⇒ A hacer ofertas se aprende en la práctica.
- ⇒ Para armar una oferta tenemos que escuchar una necesidad y pensar de qué manera podemos darle respuesta. Así nacen las ofertas.
- ⇒ Creando y haciendo ofertas generamos mucho valor para la comunidad en la que vivimos y para nosotros mismos.
- ⇒ La peor oferta es la que no se hace.

Aplica estas fórmulas

¡fórmula!


$$O = E + A$$

O = OFERTA
E = ESCUCHA
A = ACCIÓN





CAPÍTULO 7

Para crear una oferta es necesario escuchar una necesidad y desarrollar una *Acción* para solucionarla.

¡fórmula!



$$P = O + C$$

P = PROYECTO

O = OFERTA

C = CLIENTE"

Para que exista un proyecto debe existir una oferta y al menos un cliente.

¡fórmula!



$$O_{1000} > \dots O_3 > O_2 > O_1$$

O₁ = OFERTA NÚMERO 1

O₂ = OFERTA NÚMERO 2

O₃ = OFERTA NÚMERO 3

O₁₀₀₀ = OFERTA NÚMERO 1.000

La oferta nº 1000 es mayor que la oferta nº3, que es mayor que la oferta nº2, que es mayor que la oferta nº1.

Las ofertas aumentan de valor en las conversaciones, cuantas más veces hacemos una oferta más fuerte es la misma.

¡fórmula!



$$O_1 > 0$$

O₁ = OFERTA NÚMERO 1

Oferta 1 es mayor que cero.

Una oferta, sea cual sea es siempre mejor que la oferta que no se hace. ¡La peor oferta es la que no se hace!

¡fórmula!



$$O = \infty$$

O = OFERTA

Las ofertas del proyecto son infinitas.

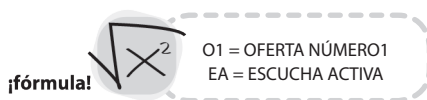
Sobre un proyecto se pueden hacer infinitas ofertas a infinitos clientes.

¡fórmula!



$$O_2 = O_1 + EA > O_1$$

O₂ = OFERTA NÚMERO 2



Oferta nº 2 = Oferta 1 + Escucha Activa es mayor que Oferta 1.

Las ofertas se mejoran realizándolas a sus destinatarios y usando la escucha activa para recoger sus aportaciones.

Practica el dominio con la guía

Descubriendo lo que la gente necesita, puedo hacer ofertas a esas personas.



El secreto del éxito del proyecto depende de su adaptación a los gustos, deseos, necesidades y aspiraciones de las personas a las que va dirigido. Sintonizar lo que quiero ofrecer con lo que la gente está dispuesta a adquirir, salvo raras excepciones, no se consigue a la primera vez. La clave es escuchar y ofrecer, aunque normalmente la gente no está habituada a hacer ofertas (no forma parte de sus prácticas).

Por eso, al principio, todos sentimos un poco de vergüenza y nos sentimos un poco cohibidos cuando hacemos una oferta, lo que nos hace perder muchas oportunidades.

Prueba a hacer ofertas, cuando hayas repetido el ejercicio muchas veces te sentirás muy bien.

Vemos la experiencia de Ana y Pablo.



Ana: “Todavía recuerdo la primera vez que fui a contar la oferta de mi proyecto a una asociación de educación ambiental. Lo primero que tenía era un miedo horrible a que me robasen la idea, aunque eso se me pasó rápido porque me di cuenta que si no lo contaba, no podría hacer nada. Así que cuando vencí mi recelo y entré en el despacho de la coordinadora de la asociación me quería morir de la vergüenza. Me temblaban las piernas y empecé a hablar balbuceando. Según hablaba y veía el interés de la coordinadora me fui tranquilizando y le pude contar la oferta de mi proyecto completa. De esa primera



reunión aprendí mucho porque Lucía, que así se llama la coordinadora, me hizo varias aportaciones que luego he incorporado a mi proyecto.”

Pablo: “Yo soy una persona muy tímida y el hecho de contarle a alguien una idea me daba pavor. Pero pensé que tampoco tenía nada que perder. Me acordé de aquello de que “la peor oferta es la que no se hace” y fui a hablar con Jero, un diseñador de páginas web amigo mío, para contarle el proyecto e invitarle a participar de él. Nunca olvidaré esa primera vez que hice la oferta de mi proyecto porque ahora Jero es mi socio.”

Es tu turno. Aplícalo a tu proyecto.

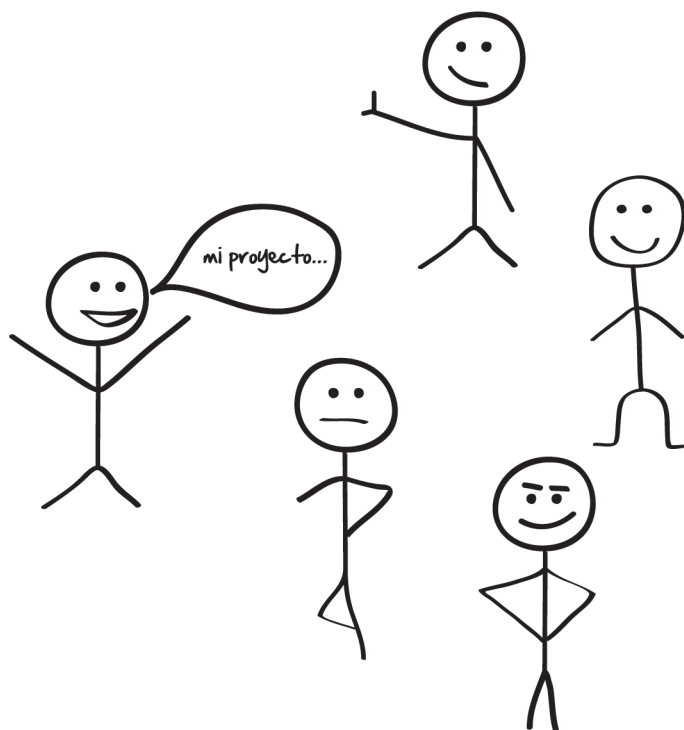


[ejercicio 1] Has escuchado y descubierto lo que necesitan tus clientes (personas a las que va dirigido el proyecto), y ahora estás en disposición de hacerles una oferta. Escríbela en un cuaderno.



[ejercicio 2] Ahora comprueba en Internet si hay alguien que ofrece lo mismo que tú. Anota su web y haz un pequeño resumen de en qué consiste su oferta.

EL DOMINIO DE LAS OFERTAS. APRENDE A CONVERTIR LAS OPORTUNIDADES
EN OFERTAS PARA OTRAS PERSONAS



CAPÍTULO 8

EL DOMINIO DE LAS NARRATIVAS. APRENDE A CONTAR TU PROYECTO PARA QUE LAS PERSONAS LO ENTIENDAN Y LO COMPARTAN.



CAPÍTULO 8

En el capítulo anterior aprendimos qué era la oferta de nuestro proyecto y que esta oferta no tiene valor si no se comparte con otras personas. Pues la manera en la que compartimos la oferta del proyecto con los demás es la narrativa del proyecto. Es contar el proyecto de manera atractiva, influyente y sugerente.

Podemos usar esta narrativa para conseguir que otras personas compren lo que ofrecemos o participen del proyecto, para buscar financiación, crear una red de alianzas... para lo que queramos.

Por eso es muy importante que esta narrativa sea lo más universal posible, es decir, que sea comprendida por el mayor número posible de personas.

Una buena narrativa es capaz de conseguir que nos imaginemos el proyecto finalizado. Conseguiremos que el resto de personas puedan “ver” las ventajas de lo que les ofrecemos, y generaremos así en quien nos escucha un estado de ánimo muy positivo en relación al proyecto.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- La narrativa es el relato, presentación y puesta en escena a la hora de comunicar nuestro proyecto, es la narrativa.
- Las buenas narrativas seducen a las personas y generan adeptos.
- Si queremos vincular a muchas personas a nuestro proyecto y estimular a potenciales compradores, tenemos que escribir y ensayar una narrativa potente.
- Una buena narrativa crea una imagen positiva e influyente en las personas a las que está dirigido.
- Una buena narrativa contesta por sí misma las preguntas básicas: qué, cuándo, cuánto, cómo, por qué ...
- La narrativa será más potente cuanto mayor sea el número de personas que pueda entenderla.
- Las narrativas mejoran y se enriquecen al ser compartidas con los





clientes.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula!



$$O = N$$

O = OFERTA

N = NARRATIVA

La narrativa de nuestro proyecto es el cuento de nuestro proyecto, es decir, la manera en la que le hacemos la oferta a nuestros clientes.

¡fórmula!



$$N_2 = N_1 + EA$$

N₂ = NARRATIVA 2

N₁ = NARRATIVA 1

EA = ESCUCHA ACTIVA

Las narrativas se mejoran compartiéndolas con los clientes y preguntándoles si han entendido bien nuestra oferta. Tendremos que escuchar activamente su respuesta y generar una nueva narrativa que mejore la anterior.

¡fórmula!



$$N_{1000} > \dots N_3 > N_2 > N_1$$

N₁ = NARRATIVA 1

N₂ = NARRATIVA 2

N₃ = NARRATIVA 3

N₄ = NARRATIVA 4

Narrativa nº 1000 es mayor que la Narrativa nº3, que es mayor que la Narrativa nº2, que es mayor que la Narrativa nº1.

Las narrativas se mejoran al compartirlas en conversaciones.



Practica el dominio con la guía

Escribir una buena narrativa es saber contar bien el proyecto para seducir a otras personas y hacer que quieran formar parte de él, y para que esto pase, estas personas, que llamaremos clientes, deben tener muy claro lo que van a ganar con nuestro proyecto.

Para construir una narrativa consistente de tu proyecto ésta debe responder a

las siguientes preguntas:

¿Qué? La narrativa debe contener una explicación clara y concisa de en qué consiste el proyecto.

¿Por qué? En la narrativa debemos identificar qué necesidad del mundo o del resto de la gente cubre mi proyecto.

¿Para quiénes? Debemos indicar quiénes son las personas que recibirán el beneficio o la acción de nuestro proyecto. Más adelante veremos que esos son los clientes de mi proyecto.

¿Con quiénes? ¿Qué personas u organizaciones nos acompañarán en el proceso?

¿Cuándo y dónde? Cuantos más datos demos en nuestra narrativa más potente será y más confianza ganará sobre aquellas personas que la escuchan.

Vemos ahora cómo trabajaron el tema de la narrativa nuestros amigos Ana y Pablo.



Ana: “Una vez tuve clara la idea del proyecto, me puse a escribir su narrativa. Yo pensaba que había escrito la mejor historia para contar un proyecto jamás escrita. Vamos que era imposible hacerlo mejor. Aun pensando eso, recordé que las narrativas se enriquecen al compartirlas y que deben ser universales, así que decidí hacer pasar a mi narrativa por “la prueba del algodón” y convoqué a mis familiares más cercanos (padre, madre y hermanos) y les leí la narrativa perfecta que había escrito. Para mi sorpresa sólo mi hermana mayor entendió algo del proyecto, y tampoco mucho. El resto de mis familiares no se habían quedado con ninguna de las ideas clave. Conseguí sobreponerme del varapalo y les pregunté las partes que no habían entendido y por qué. Lo apunté todo sin rechistar (aunque me costó porque yo soy muy orgullosa), reescribí la narrativa y repetí el experimento con las mismas personas. El resultado fue radicalmente diferente, por fin habían entendido mi proyecto y yo ya tenía una buena narrativa que usar para contar mi idea. Luego esa narrativa



ha ido mejorando según he ido teniendo reuniones con otras personas, pero desde luego fue un buen punto de partida.”

Pablo: “ Cuando leí que tenía que escribir la narrativa de mi proyecto me eché a reír. De acuerdo, se me da bien navegar por Internet pero redactar un texto era algo que no hacía desde que era pequeño. Sin embargo era capaz de ver la importancia que tenía esto de la narrativa a la hora de desarrollar mi proyecto emprendedor, así que se me ocurrió una idea. Decidí pedirle ayuda a Israel, mi hijo menor, que estudia primer curso de *comunicación audiovisual* en la universidad y se le da bastante bien escribir. Así que, ni cortos ni perezosos, nos pusimos los dos codo con codo y conseguí escribir la primera narrativa de mi proyecto. Claro que después he tenido que modificar esa narrativa, y que las primeras veces he tenido que seguir recurriendo a Isra, pero ahora ya es una práctica adquirida y he aprendido a modificar yo mis propias narrativas ”.

Es momento de que trabajes por tí mismo la narrativa de tu proyecto



[ejercicio 1] Escribe en un cuaderno la narrativa de tu proyecto con la que harás que todo el mundo vea su importancia.

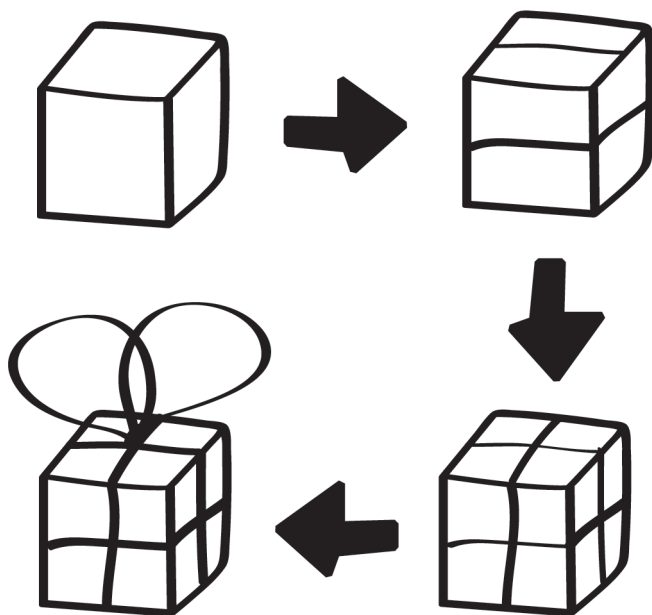


[ejercicio 2] Comparte la narrativa con dos personas y pregúntales qué cambiarían, qué no se entiende bien. Anótalo.



[ejercicio 3] Reescribe la narrativa con las aportaciones de las personas a las que has preguntado.

EL DOMINIO DE LAS NARRATIVAS. APRENDE A CONTAR TU PROYECTO
PARA QUE LAS PERSONAS LO ENTIENDAN Y LO COMPARTAN



CAPÍTULO 9

EL DOMINIO DE LOS

PROTOTIPOS.

APRENDE A HACER

PROTOTIPOS QUE

REFUERZEN TUS

OFERTAS.



CAPÍTULO 9

Es muy común escuchar que una imagen vale más que mil palabras, y es verdad.

Con respecto al emprendimiento, podemos completar la frase diciendo que una imagen vale más que mil palabras y que un prototipo vale más que diez mil imágenes.

El prototipo, que no es otra cosa que una representación del proyecto que ayuda a las personas a hacerse una idea más clara del mismo, es la herramienta de venta del proyecto más poderosa que hay.

Cuando acudimos a una reunión de venta del proyecto las probabilidades de “vender” el proyecto se multiplican si usamos un prototipo, de ahí su vital importancia. Los prototipos de un proyecto pueden ser muchos, de muy distinta naturaleza y con diferente grado de desarrollo, desde un nivel básico hasta llegar al producto final.

Lo importante en este caso es que los prototipos vayan mejorando según se van mostrando a los clientes, teniendo en cuenta sus apreciaciones.

Veremos ahora cómo trabajarlo en la práctica.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- Un prototipo es cualquier representación del proyecto que nos puede ayudar a su visualización y conocimiento.
- Cuando queramos presentar nuestro proyecto a un cliente debemos llevar muy bien preparada la narrativa y acompañarla de un prototipo que nos ayude a comunicarlo.
- Con el prototipo el cliente se puede hacer una idea mucho más clara de lo que queremos proponerle.
- Hay infinitos tipos de prototipo, incluso para cada proyecto. Pueden ser prototipos un modelo 3D del proyecto, un boceto en un papel, un





CAPÍTULO 9

diseño digital, un vídeo, una presentación multimedia, etc...

- ➔ Los prototipos se mejoran al mostrarlos a los clientes y preguntarles si entienden el proyecto tal y como se lo estamos contando. Debemos escuchar activamente la respuesta del cliente y tenerla en cuenta para siguientes versiones del prototipo.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula! 

$$P_t = M_P$$

P = PROTOTIPO
MP = MODELO DEL PROYECTO

El prototipo de nuestro proyecto es un modelo del mismo. Es cualquier representación del proyecto que nos puede ayudar a que nuestra propuesta sea entendida por todo el mundo.

¡fórmula! 

$$P = P_t + N$$

P = PROYECTO
PT = PROTOTIPO
N = NARRATIVA

Para compartir nuestro proyecto necesitamos tener perfectamente definida su narrativa y construido su prototipo.

¡fórmula! 

$$P_t = \infty$$

P = PROTOTIPO

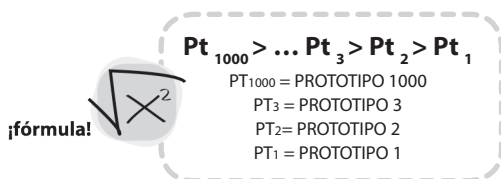
Un proyecto puede tener infinitos prototipos con infinitos formatos. Puede ser un modelo 3D, un boceto en un papel, un diseño digital, un vídeo, una presentación multimedia, etc... Lo importante es que ayude a que el proyecto se entienda mejor.

¡fórmula! 

$$P_{t2} = P_{t1} + EA$$

PT2 = PROTOTIPO 2
PT1 = PROTOTIPO 1
EA = ESCUCHA ACTIVA

Los prototipos se mejoran compartiéndolos con los clientes y preguntándoles qué les ha parecido el prototipo, si han cumplido su misión de ayudar a entender el proyecto. Tendremos que escuchar activamente su respuesta y generar un nuevo prototipo que mejore el anterior.



Los prototipos se mejoran al compartirlos en conversaciones.

Practica el dominio con la guía

Como hemos dicho, los prototipos son elementos que nos ayudan a que las demás personas entiendan mejor nuestro proyecto.

Para vender la idea o el proyecto, hay que acompañar la narrativa con algo más que palabras y papeles, tenemos que fabricar algo para que los demás puedan ver, sentir y tocar nuestro proyecto. Este es un trabajo que hay que comenzar desde el momento en que tienes clara la idea.

Da igual la idea o el proyecto con el que estemos trabajando, piensa como puedes hacer una prueba y hazla. Sólo de esta manera podemos saber si el cliente va a aceptar.

Después muéstraselo y mejora el prototipo en función de las aportaciones.

Y recuerda que “una imagen vale más que mil palabras, un prototipo más que diez mil imágenes”.

Ana y Pablo tienen algo que decir respecto a los prototipos:

Ana: “Mi relación con los prototipos a lo largo del desarrollo del proyecto ha sido de amor odio. Al principio no entendía por qué tratándose de una asociación para la sensibilización medioambiental de los niños, iba a necesitar un





prototipo para apoyar la narrativa de mi proyecto.

Tuve las primeras reuniones y me di cuenta de que, a pesar de que mi narrativa era buena, no conseguía hacer que los clientes se hiciesen una idea clara y real de lo que les estaba ofreciendo. Recordé el tema de los prototipos y se me ocurrió hacer un pequeño folleto en el que, con pocas imágenes y aún menos texto conseguía resumir bien el proyecto. Lo empecé a usar en las reuniones y percibí cómo la gente empezaba a entender mejor la propuesta. Me animé e hice una presentación en *Power-Point* sencilla, que resultó funcionar aún mejor. Y todo esto no ha parado de crecer, ahora muestro un pequeño vídeo que grabé con los primeros talleres de sensibilización que hice y no hay venta de proyecto que se me resista. Así que he pasado de odiar los prototipos a quererlos ¡con toda mi alma!

Pablo: “Tuve claro desde que conocí el concepto del prototipo que yo iba a necesitar uno, y bien “gordo”. Empecé con un cartel un poco casero que me hizo un amigo, en el que mostraba cómo sería mi página web de cocina una vez terminada. Resultaba bien en las reuniones de venta, pero una vez pasado el impacto inicial los clientes querían saber cómo podía funcionar la página, cómo eran las secciones, los vídeos de las recetas... en fin, ver una idea cercana al producto final. Y como no me quedaba más remedio si quería seguir adelante con mi proyecto, me puse las pilas y después de mil llamadas conseguí reunir a un grupo de personas que participaron conmigo en la fabricación del prototipo final. Una amiga hizo un primer diseño de una web que después sería el germen de la que ha sido la web definitiva. Con otro amigo que tiene una buena cámara de vídeo y que sabe cómo editar, grabamos lo que podía ser uno de los programas en los que yo cocinaba un plato de pescado (buenísimo por cierto). Con eso nos valió para montar un primer prototipo de portal web culinario.

No era necesario hacer más vídeos ni tener una web perfecta, eso lo haríamos por encargo de los clientes. Pero sí puedo deciros que funcionó muy bien en todas las reuniones que hemos mantenido usándolo como herramienta de venta. Eso sí, el broche final lo conseguimos cuando se me ocurrió llevar mues-

tras cocinadas de las recetas que se iban a mostrar en la web para que los clientes pudiesen saborearlas. ¡Ese prototipo ha resultado infalible!”

Seguro que después de escuchar los testimonios de nuestros amigos te han entrado ganas de fabricar tu primer prototipo, ¿verdad? Pues venga, manos a la obra.

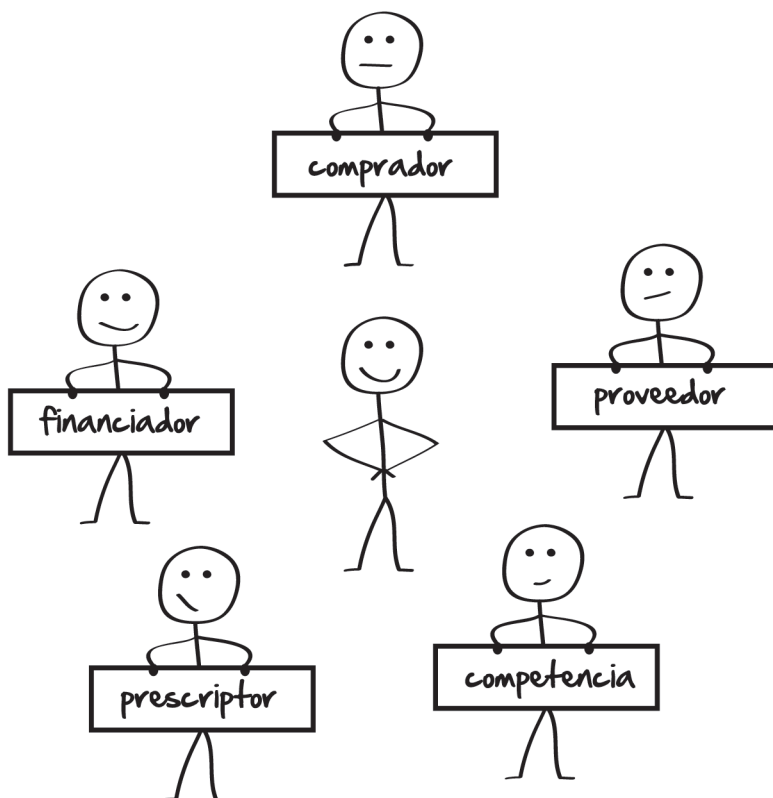


[ejercicio 1] En relación con el prototipo que fabricarás, define y apunta en un cuaderno:

- ➡ En qué consistirá.
- ➡ Cómo lo fabricarás.
- ➡ En qué fases lo harás.
- ➡ Si necesitarás a alguien para que te ayude.
- ➡ A quién se lo mostrarás una vez fabricado.



[ejercicio 2] Busca en Internet cómo conseguir todo aquello que necesites para hacer tu prototipo y si hay algo en el mercado similar a lo que quieres mostrar.



EL DOMINIO DE LOS CLIENTES. SIN CLIENTES NO HAY PROYECTO.
APRENDE A ESTUDIAR EL MERCADO Y A IDENTIFICAR A TODOS TUS CLIENTES

CAPÍTULO 10 EL DOMINIO DE LOS CLIENTES. SIN CLIENTES NO HAY PROYECTO. APRENDE A ESTUDIAR EL MERCADO Y A IDENTIFICAR TODOS TUS CLIENTES.



CAPÍTULO 10

Si hay un tema que se puede destacar en relación a los dominios emprendedores, entendiendo que todos son muy importantes, es el de los clientes.

El cliente, entendido como aquella persona que de una manera u otra puede tener vinculación con el proyecto, es el centro de la acción emprendedora.

En general, podemos decir que clientes son todas las personas del mundo. Esta visión ampliada de cliente implica considerar así no sólo a aquellas personas u organizaciones que pueden adquirir lo que ofrecemos, sino también a los que pueden recomendarlo, financiarlo, proporcionar medios para concretarlo e incluso a los que trabajan en algo parecido.

Por eso las tareas relacionadas con la identificación de los clientes de nuestro proyecto (con sus diferentes tipologías), y la concreción de una agenda de reuniones con ellos es uno de los trabajos más importantes en este proyecto emprendedor.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- El cliente es el centro de la acción emprendedora.
- Sin clientes, no hay proyectos.
- Un cliente es cualquier persona que de una manera u otra se puede relacionar con nuestro proyecto.
- En función de esta relación encontramos diferentes tipos de clientes: compradores, prescriptores, financiadores, proveedores y competencia.
- Los clientes compradores son los que adquieren el producto o servicio que ofrece nuestro proyecto.
- Los clientes prescriptores son los que pueden influir en que otras personas puedan adquirir o no el producto o servicio.
- Los clientes proveedores son los que nos suministran lo necesario





CAPÍTULO 10

para elaborar el producto o servicio.

- ⇒ Los clientes financiadores son los que pueden aportar recursos al proyecto.
- ⇒ Los clientes competencia son aquellos que ofrecen productos o servicios iguales o parecidos a los nuestros.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula! 

$$P = C$$

P = PROYECTO
C = CLIENTE

Si Cliente = 0, Proyecto = 0.

Dicho de otra forma: Sin clientes no hay proyecto. Los clientes dan sentido a nuestro proyecto.

¡fórmula! 

$$C = \infty$$

C = CLIENTES

Entendemos por cliente a una persona que de alguna manera se relaciona con nuestro proyecto; todas las personas del mundo pueden ser nuestros clientes.

¡fórmula! 

$$C = C_{comp} + C_{pres} + C_{fin} + C_{prov} + C_{comp}$$

C = CLIENTES
CCOMP = CLIENTES COMPRADORES
CPRES = CLIENTES PRESCRIPTORES
CFIN = CLIENTES FINANCIADORES
CPROV = CLIENTES PROVEEDORES
CCOMP = CLIENTES COMPETENCIA

Dependiendo del rol que tomen los clientes en relación al proyecto, podemos clasificarlos en: *Clientes compradores* (adquieren el producto), *Clientes prescriptores* (recomiendan el producto), *Clientes financiadores* (aportan financiación de algún tipo al proyecto), *Clientes proveedores* (suministran algún producto o servicio al proyecto) y *Clientes competencia* (tienen ofertas similares a las nues-

tras).

Practica el dominio con la guía

Como hemos dicho en los apartados anteriores, sin clientes no hay proyecto.

Desarrollar el proyecto en realidad es un trabajo de hablar, escuchar y hacer ofertas a los clientes. El cliente es el centro de la acción.

Son clientes las personas que pueden comprar o usar lo que vamos a producir, las personas que pueden poner dinero para materializarlo, las que hacen cosas parecidas a nosotros, las que nos pueden abastecer para poder producir o generar el servicio, las que hablan bien de lo que hacemos, etc..

Cualquier persona del mundo ¡puede ser nuestro cliente!

Ahora vemos cómo han trabajado Ana y Pablo respecto a los clientes de sus proyectos.

Ana: “Después de hacer un intenso análisis de los clientes de mi proyecto, conseguí identificar la obra social de un banco internacional como cliente financiador, a través de una línea para proyectos relacionados con el medio ambiente. He definido además con precisión cuáles son mis clientes finales, con lo que soy mucho más eficiente en las reuniones de venta al hacer la oferta justo a las personas u organizaciones que lo necesitan. Además investigando sobre los clientes competencia conocí a un grupo de chicas que estaban haciendo algo muy parecido a mí. Les propuse que mantuviésemos una reunión y desde ese momento estamos colaborando y desarrollando acciones conjuntamente en proyectos más grandes que los que podríamos afrontar por separado. Así que sí, esta nueva visión del cliente ¡ha sido muy positiva para mi proyecto!”

Pablo: “El trabajo relacionado con la identificación de los clientes de mi proyecto ha resultado ser una de las partes más importantes de toda mi trayectoria emprendedora. Ahora tengo un mapa muy claro de quienes son todos mis clientes y me está resultando muy útil. Por ejemplo, tras un detallado estudio





CAPÍTULO 10

de mis clientes proveedores para el alojamiento de mi página web he conseguido reducir en más del 70% la cantidad que me presupuestó la primera empresa a la que consulté precios. Por otro lado la relación con los clientes prescriptores está siendo muy beneficiosa. He conseguido que una emisora de radio regional promocione mi web sólo a cambio de poner un *banner* con el logo de la emisora en la página. Desde que me recomiendan las visitas han subido un 20% mensual. ¡¡Es genial!

Es tu turno para comenzar a trabajar sobre los clientes de tu proyecto, ¡verás cómo es muy útil!



[ejercicio 1] Escribe en un cuaderno a continuación los clientes que necesitas que participen en tu proyecto junto a sus datos de contacto. Hazlo por bloques identificando a los clientes compradores, los financiadores, los clientes competencia, los clientes proveedores y los prescriptores.

Clientes compradores o finales:

Clientes financiadores:

Clientes proveedores:

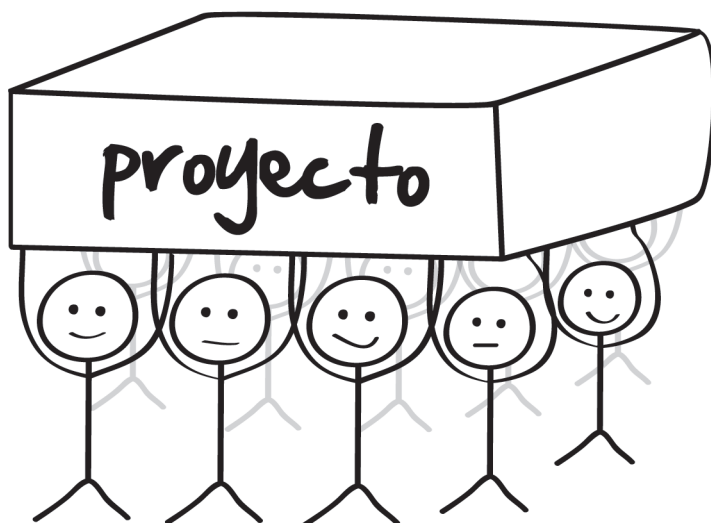
Clientes prescriptores:

Clientes competencia:



[ejercicio 2] Una vez que has hecho una primera búsqueda de los clientes de tu proyecto, busca en la red si hay alguno que no hayas considerado y apúntalo en tu cuaderno.

EL DOMINIO DE LOS CLIENTES. SIN CLIENTES NO HAY PROYECTO.
APRENDE A ESTUDIAR EL MERCADO Y A IDENTIFICAR A TODOS TUS CLIENTES



CAPÍTULO 11

DOMINIO DE LAS REDES DE COLABORACIÓN Y LAS ALIANZAS. APRENDE A FORMAR LA RED DE PERSONAS QUE AYUDARÁ A QUE TU PROYECTO SE HAGA REALIDAD



CAPÍTULO 11

Es imposible desarrollar un proyecto emprendedor desde la soledad. Para concretarlo tendremos que rodearnos de un grupo de personas que nos ayuden en todos los procesos y trabajos necesarios.

Esta será la *Red de Colaboración* de nuestro proyecto. Un grupo de personas u organizaciones que comparten un objetivo común, que será el desarrollo del proyecto.

Una de las tareas como persona emprendedora será identificar a aquellas personas u organizaciones que necesitamos en nuestra red de colaboración y conseguir que formen parte de ella, haciéndoles ver claramente qué ganan con esa pertenencia.

Una vez que está formada esta red, los esfuerzos del emprendedor deben centrarse en mantenerla (cuidando a todos sus miembros) y hacerla crecer.

Sin embargo el establecimiento o mantenimiento de una red de colaboración no puede ser un fin en sí mismo, las redes se tienen que crear para conseguir alcanzar un objetivo, con una misión concreta.

El cuidado de los estados de ánimo de las personas que forman parte de la red es indispensable para que ésta se mantenga en el tiempo y se alcancen los objetivos compartidos. Igual de importante es el cumplimiento estricto de los compromisos acordados entre todos los miembros de la red.

Veremos cómo se pueden concretar los trabajos relacionados con las Redes de Colaboración en la práctica.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- Responde a estas preguntas: ¿Qué ganarán las personas de tu red?
¿Qué ganarás tú?
- Una Red de Colaboración es una organización de personas que trabajan en una misma dirección para conseguir un objetivo común.





CAPÍTULO 11

- ⇒ La Red de Alianzas o Colaboración es imprescindible para afrontar un proyecto emprendedor. Solos no podemos hacer prácticamente nada relevante.
- ⇒ La red es el medio para hacer un proyecto, no un fin en si misma.
- ⇒ Para trabajar en red hay que cuidar el estado de ánimo de las personas que la componen.
- ⇒ Para que una red funcione, sus miembros deben cumplir los compromisos adquiridos.
- ⇒ Una red será más potente cuánto más heterogéneos y diversos sean los perfiles de las personas que la componen.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula!



$$R = P1 + P2 + P3 + \dots ;$$
$$\text{Obj}(P1) = \text{Obj}(P2) = \text{Obj}(P3) = \dots = P$$

R = RED

P1 = PERSONA 1

P2 = PERSONA 2

P3 = PERSONA 3

OBJ(P1) = OBJETIVO DE LA PERSONA 1

OBJ(P2) = OBJETIVO DE LA PERSONA 2

OBJ(P3) = OBJETIVO DE LA PERSONA 3 P = PROYECTO

Una red de colaboración es una organización de personas que comparten el mismo objetivo: la consecución del proyecto.

¡fórmula!



$$R = P$$

R = RED

P = PROYECTO

No hay proyecto sin red de colaboración, no se puede afrontar un proyecto desde la soledad.

¡fórmula!



$$R = \text{CEA} / \text{IC}$$

R = RED

CEA = CUIDADO DE ESTADOS DE ÁNIMO

IC = INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

La solidez y calidad de la red es directamente proporcional al cuidado de estado de ánimo e inversamente proporcional al incumplimiento de los compromisos. Cuantos más compromisos se incumplan, de peor calidad será la red.

Una red será más sólida cuánto más se cuide el estado de ánimo de sus miembros y se hará más pequeña pudiendo incluso desaparecer, si se incumplen los compromisos con frecuencia.

¡fórmula!



**Si $R1 = A + A + A$;
Si $R2 = \# + \& + @$ entonces $R2 > R1$**
R 1= RED 1
R 2= RED 2

Si la red 1 es suma de Elementos Iguales y la red 2 es suma de elementos diferentes, entonces la red 2 es mayor y mejor que la red 1.

Una red es mucho más potente cuanto más heterogéneos sean los miembros que la componen. Cuanto mayor sea el abanico de conocimientos y capacidades de los miembros de la red, mayor número de tareas podrán afrontar.

Practica el dominio con la guía

Una persona sola no puede hacer nada relevante y mucho menos llevar a la práctica un proyecto o una idea importante.

Para conseguirlo necesitamos una red de personas que colaboren con el mismo objetivo, que es que el proyecto se lleve a cabo.

Es importante recordar que las relaciones entre las personas que componen la red se basan en la confianza, y ésta a su vez nace con el cumplimiento de los compromisos adquiridos y con la sinceridad, así que tenemos que ser especialmente cuidadosos con estos temas.

Las redes son como seres vivos que nacen, crecen, se reproducen y mueren.





CAPÍTULO 11

Una de las misiones más importantes que tiene una persona emprendedora es esforzarse en crear nuevas redes en torno a su proyecto y mantenerlas activas.

El éxito del proyecto se basa en la búsqueda de alianzas y en la participación. Ten en cuenta que la red del proyecto la forman el equipo encargado de hacer el proyecto y los clientes que vimos en el paso anterior.



Veamos cómo se manejaron Ana y Pablo con las redes de colaboración.

Ana: “Yo en principio pensaba que iba a poder afrontar mi proyecto yo sola pero pronto me di cuenta de que eso no iba a ser posible. He necesitado personas para armar los prototipos, personas que me ayudasen a conseguir los contactos para hablar con los clientes que necesitaba, y personas que me ayudaran técnicamente a ejecutar los talleres de sensibilización ambiental porque han tenido tanto éxito que a veces hemos tenido que impartir clases en dos sitios distintos simultáneamente y, evidentemente, yo sola no habría podido. Afortunadamente hablando con tanta gente como he hablado y con la narrativa bien preparada, no me ha costado demasiado trabajo hacer que muchas personas se sumen a mi proyecto formando parte de mi red de alianzas. Eso sí, ahora tengo que dedicar bastante tiempo a hablar con estas personas y estando pendiente de ellas, pero merece la pena con creces. Sin todos ellos no podría estar desarrollando mi proyecto.”

Pablo: “Como comenté al principio, yo trabajaba en la construcción y mi conocimiento de tecnología se limitaba a navegar por Internet y a un nivel medio, tampoco vayáis a pensar que era un experto. Yo sabía cocinar bien, pero del resto de los conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto no tenía ninguna competencia. Dado el carácter tecnológico de mi idea empresarial era evidente que iba a necesitar mucha ayuda para poder avanzar con ella. Por eso, desde el principio empleé mucha energía, mucho tiempo y muchas conversaciones para formar un equipo potente, una red sólida que me permitiese desarrollar todos los trabajos incluidos en mi proyecto. Así, en mi red podemos encontrar profesionales del diseño web que me han permitido crear los prototipos (recordad que os lo conté en un capítulo anterior) y la web final, pro-

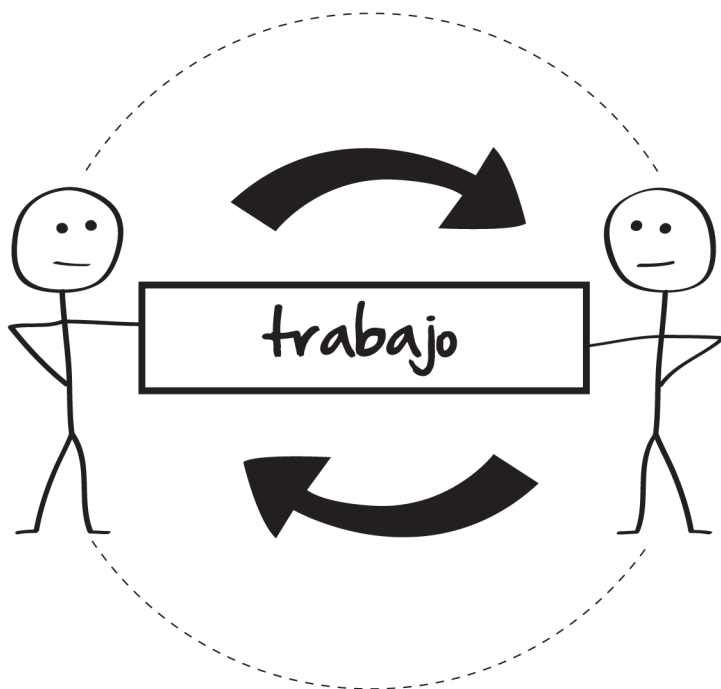
fesionales de la producción de vídeos, comerciales que trabajan para buscar empresas de alimentación que quieran promocionarse en la web, etc... Todos ellos imprescindibles para que mi proyecto esté avanzando y creciendo.”

Trabaja ahora sobre tu red de colaboración.



[ejercicio 1] Define ahora la red de tu proyecto, para ello anota en tu cuaderno:

- ⇒ Personas que necesitas en tu red. Indica su nombre, organización para la que trabaja y alguna forma de contactar con ella (teléfono, mail, etc...)
- ⇒ Para qué necesitas a esas personas.
- ⇒ Qué compromiso vas a establecer con ellas.



CAPÍTULO 12

EL DOMINIO DEL TRABAJO. APRENDE A DEFINIR Y EJECUTAR UN PLAN DE TRABAJO.



CAPÍTULO 12

Un proyecto es un largo ciclo de trabajo jalonado de miles de tareas para cumplir una misión.

En todas y cada una de las fases del proyecto tenemos que pedir a otras personas (clientes y red de colaboración) que desarrollen tareas para que el proyecto avance. De la misma forma nosotros tendremos que hacer otras cosas que nos pidan.

El trabajo se desarrolla siguiendo un ciclo, de forma que si se completa de forma eficiente, cumpliremos nuestros objetivos.

Si llamamos cliente a la persona que pide que se haga algo y proveedor a la persona que lleva a cabo la tarea, el ciclo comienza cuando cliente y proveedor llegan a un acuerdo sobre las condiciones de lo que se pide, estableciéndose así un compromiso entre ellos. Diremos entonces que el cliente ha hecho un pedido al proveedor.

El proveedor desarrollará el trabajo y lo entregará en el tiempo pactado al cliente, que evaluará el pedido. Si el pedido cumple las condiciones definidas, se habrá concluido el trabajo y el ciclo se habrá cerrado.

Si el pedido no cumple alguna de las condiciones, habría que renegociar esas condiciones y se abriría un nuevo ciclo de trabajo, pero arrastrando un incumplimiento del primero.

Una persona que es impecable en el cumplimiento de sus compromisos es identificada como alguien digno de confianza y valioso para el proyecto. Si es al contrario, supondrá un lastre.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- ➡ El trabajo se pone en marcha cuando una persona pide a otra que haga algo.
- ➡ El trabajo entonces es un fenómeno que empieza en la conversación.





CAPÍTULO 12

- ⇒ El proyecto es una suma de trabajos (ciclo) y cada trabajo está compuesto por unas unidades más básicas (ciclos más pequeños).
- ⇒ En cada ciclo una persona, que será el cliente, hará un pedido a otra personas, que será el proveedor.
- ⇒ Deben establecerse y acordarse claramente las condiciones de satisfacción del pedido (fecha y hora de entrega, forma de entrega, formatos, etc...), y las condiciones de pago o compensación por la realización del trabajo.
- ⇒ Una vez pactadas las condiciones, el proveedor ejecuta el trabajo y una vez concluido, indica al cliente que el pedido está finalizado, entregándolo.
- ⇒ El cliente comprueba si el pedido entregado cumple lo pactado, y si es así se hace efectivo el pago o compensación negociada y se cierra el ciclo.
- ⇒ Si alguna de las condiciones pactadas no se cumple en el pedido entregado, el cliente puede rechazar el pedido. Tendría que repetirse el trabajo tras renegociar las condiciones y comenzaría un nuevo ciclo.
- ⇒ El cumplimiento impecable de los ciclos de trabajo se traduce en confianza hacia la persona que lo hace.
- ⇒ El incumplimiento habitual de los ciclos de trabajo se traduce en desconfianza hacia la persona que lo comete.
- ⇒ Toda esta visión del trabajo en la organización se la debemos a Fernando Flores y su obra (vid. apartado bibliográfico).



Aplica estas fórmulas

¡fórmula!



$$T = C + A$$

T = TRABAJO

C = CONVERSACIONES

A = ACCIONES

Cualquier trabajo que queramos desarrollar se generará necesariamente a partir de conversaciones que se traducirán en un conjunto de acciones.

¡fórmula!



$$P = T1 + T2 + T3 + \dots$$

P = PROYECTO

T1 = TRABAJO 1

T2 = TRABAJO 2

T3 = TRABAJO 3

Un proyecto no es otra cosa que un conjunto de trabajos que desarrollan las personas que pertenecen a la red del proyecto.

¡fórmula!



$$T = Ct1 + Ct2 + Ct3 + \dots$$

T = TRABAJO

CT1 = CICLO DE TRABAJO 1

CT2 = CICLO DE TRABAJO 2

CT3 = CICLO DE TRABAJO 3

Un trabajo es la suma de los ciclos de trabajo que lo componen.

¡fórmula!



$$Ct = P \times C$$

CT = CICLO DE TRABAJO

P = PROVEEDOR

C = CLIENTE

El ciclo de trabajo es directamente proporcional a un proveedor y a un cliente. Si no hay proveedor o no hay cliente, el ciclo del trabajo no existiría, o lo que es lo mismo, sería igual a cero.

¡fórmula!



$$Ct = Ped \times Cs \times Rt \times Et \times Ev \times Ac$$

CT = CICLO DE TRABAJO

PED = PEDIDO

CS = CONDICIONES DE SATISFACCIÓN

RT = REALIZACIÓN DEL TRABAJO

ET = ENTREGA DEL TRABAJO

EV = EVALUACIÓN

AC = ACEPTACIÓN

El ciclo de trabajo es directamente proporcional a la realización de un pedido de un cliente a un proveedor, al establecimiento de unas condiciones de satis-



facción para ese pedido, a la realización del trabajo por parte del proveedor, a la entrega del trabajo del proveedor al cliente, a la evaluación por parte del cliente (que comprueba si se cumplen las condiciones de satisfacción definidas) y a la aceptación del trabajo por parte del cliente si la evaluación es positiva, cerrándose así el ciclo.

Que sea directamente proporcional implica que si hay alguno de estos términos que no se cumple, es decir, que fuese cero, el resultado de la ecuación sería también cero y el ciclo de trabajo no existiría.

¡fórmula!


$$\text{Si } Ct \gg 0$$

entonces Conf >>> 0

CT = CICLOS DE TRABAJO
CONF = CONFIANZA

Si la suma de los ciclos de trabajo es muy mayor que cero entonces la confianza es mucho mayor que cero.

Si una persona completa con éxito muchos ciclos de trabajo en una organización, sin incumplimientos, esto se traduce en un aumento de confianza de los miembros de la organización en esa persona.



Practica el dominio con la guía

Recuerda que un proyecto consiste en dos o más personas hablando de algo que les interesa y comprometiéndose a hacer cosas por ello.

En el proyecto pedimos a otras personas de nuestra red de ayuda y clientes que hagan algo para nosotros, y a la vez nosotros hacemos algo para ellos.

Pero, ¿cómo pasa el trabajo? ¿cómo se hacen todas las cosas que nos rodean?

Siempre se sigue el mismo esquema, es lo que se llama el ciclo de trabajo y podemos describirlo y representarlo de la siguiente forma:

⇒ Pedimos a otra persona (cliente), que haga algo (alguna tarea de

nuestro proyecto) por nosotros.

- ⇒ Negociamos con la otra persona las condiciones de realización de lo que hemos pedido que haga (es decir, las características de lo que le solicitamos: formato, cantidad, calidad, forma de entrega, plazo de entrega, precio).
- ⇒ La otra persona (cliente) acepta.
- ⇒ Damos el tiempo acordado a la otra persona para que haga el trabajo.
- ⇒ La otra persona nos entrega el trabajo.
- ⇒ Vemos si el resultado se corresponde con lo pactado.
- ⇒ Decimos a la otra persona si lo entregado está según lo negociado o no.
- ⇒ Si es *sí*, el trabajo está terminado y todo conforme. Si es *no*, pedimos que se vuelva a hacer el trabajo.

Vemos ahora cómo han llevado el tema de los ciclos de trabajo Ana y Pablo.



Ana: “Yo era una persona con muchas ganas y un buen proyecto, pero muy desorganizada en el trabajo y eso me hizo al principio tener algunos problemas con clientes y algunos miembros de la red de alianzas, por incumplir algunos compromisos. Cuando me di cuenta de los efectos que esos incumplimientos tenían sobre mi imagen ante los demás, decidí aplicarme bien en el proceso de trabajo. Comencé a definir bien las condiciones de los pedidos, de forma que no me comprometiese a hacer cosas que luego no pudiese cumplir, empecé a usar una libreta para apuntar exclusivamente los compromisos que había cerrado con clientes y red de colaboración y al poco tiempo, con esas prácticas tan sencillas he mejorado muchísimo en el cumplimiento de mis compromisos. Esto se ha visto traducido inmediatamente en un aumento espectacular de la confianza que en mí tienen clientes y compañeros de proyecto. ¡Y esas cosas se notan!”

Pablo: “Con toda la gente que tengo participando en el proyecto, todos los



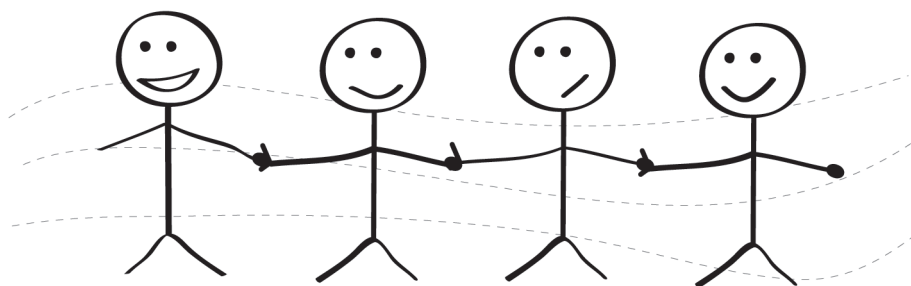
CAPÍTULO 12

equipos distintos, cada uno con sus características y peculiaridades, si no hubiese utilizado los ciclos de trabajo para tenerlo todo en orden ¡me hubiese vuelto loco! Para mí han sido una herramienta imprescindible y muy valiosa”



[ejercicio 1] Enumera en un cuaderno las personas a las que tienes que pedir que hagan algo en relación con tu proyecto, qué pedidos tienes que hacer a esas personas y las condiciones de satisfacción de dichos pedidos.

EL DOMINIO DEL TRABAJO.
APRENDE A DEFINIR Y EJECUTAR UN PLAN DE TRABAJO



CAPÍTULO 13

EL DOMINIO DEL

LIDERAZGO.

APRENDE A

LIDERAR

TU PROPIO

PROYECTO.



CAPÍTULO 13

El liderazgo no es un rayo divino que impacta a unas personas sí y a otras no en el nacimiento. Todos podemos aprender a ser líderes de nuestros propios proyectos.

Ser líder significa ser capaces de escuchar las necesidades de nuestra comunidad e inventar ofertas para darle respuesta; implica crear una red de personas que nos ayuden a concretarlo y que seamos capaces de cuidar a esas personas ofreciéndoles oportunidades para sus vidas a través del proyecto; implica ser impecables en el trabajo con la red de alianzas y los clientes, y cumplir a rajatabla todos nuestros compromisos.

Si nos fijamos en el párrafo anterior podemos ver que las características necesarias para poder liderar un proyecto coinciden con los dominios trabajados en los capítulos anteriores, para los que hemos concluido que podemos aprender a manejarlos a través del desarrollo de las prácticas propuestas.

Entonces, practicando todos los dominios anteriores podemos aprender a liderar nuestros proyectos. Podemos aprender a ser emprendedores.

Lo que tienes que saber. Conocimientos básicos del dominio

- Todas las personas podemos ser líderes de nuestro propio proyecto.
- Podemos aprender a ser líderes practicando los dominios que hemos visto en los capítulos anteriores.
- Una persona líder no sobresale en todas las facetas. Su labor es coordinar las acciones de otras personas para conseguir los objetivos del proyecto.
- El líder coordina las conversaciones para que las cosas ocurran.
- Una persona líder busca oportunidades para las personas de su equipo y organización.
- El líder se preocupa de que los miembros del equipo estén comprometidos con el proyecto y cuida permanentemente de su estado de





CAPÍTULO 13

ánimo.

- Si queremos ser líderes, tenemos que cumplir los compromisos a rajatabla.



Aplica estas fórmulas

¡fórmula! 

$$P = L$$

P = PERSONA
L = LÍDER

Cualquier persona puede liderar su propio proyecto. El liderazgo es una destreza que se aprende en la práctica.

¡fórmula! 

$$L = CP / IC$$

L = LIDERAR
CP = COMPROMISO CON EL PROYECTO
IC = INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

La capacidad de liderazgo de una persona es directamente proporcional al compromiso con el proyecto e inversamente proporcional al incumplimiento de compromisos. Cuánto más comprometida esté una persona con su proyecto más posibilidades tendrá de liderarlo con garantías

¡fórmula! 

$$L = \text{Conv} + N + \text{CEA} + \text{EA} + \text{CT} + C + R + O$$

L = LIDERAZGO
C = CONVERSACIONES
N = NARRATIVAS
CEA = CUIDADO DE ESTADOS DE ÁNIMO
EA = ESCUCHA ACTIVA
CT = CICLOS DE TRABAJO
C = CLIENTES
R = REDES
O = OFERTAS

Liderar un proyecto implica establecer conversaciones en torno a él, definir la narrativa del mismo, cuidar el estado de ánimo de las personas que se relacionan con el proyecto, desarrollar procesos de escucha activa para mejorarlo,

velar que se cumplan los compromisos, identificar y contactar a los clientes del proyecto, crear y cuidar las de redes de colaboración y definir la oferta del proyecto.

Si recordamos, todos estos son los dominios que hemos trabajado de forma teórica y práctica en capítulos anteriores. Así, podemos concluir que trabajando los dominios anteriores aprenderemos a liderar nuestros propios proyectos.

Practica el dominio con la guía

Huyamos de las ideas preconcebidas sobre el liderazgo. El liderazgo no es algo negativo, rígido o jerárquico.



Ser líder no implica en absoluto ser un tirano, no es someter a la gente y dominarla, al contrario, liderar es crear y abrir oportunidades para el equipo del proyecto y los clientes, a medida que concretas tu proyecto.

Todas las personas podemos aprender a liderar proyectos, no tienes más que aplicar a rajatabla todos los pasos que hemos descrito en los capítulos anteriores:

- Muéstrate sensible a los estados de ánimo de quienes te rodean y cuídalos.
- Comprométete en hacer las cosas para solucionar los problemas de la gente.
- Crea compromisos y cumple siempre tu parte.
- Crea proyectos donde tus clientes y tu red de alianzas ganen.
- Realiza correctamente los ciclos del trabajo.

Y como antes hemos visto que todas estas destrezas se pueden aprender en la práctica, ¡podemos aprender a liderar nuestros proyectos!



Ana: “Nunca en la vida pensé que yo podría liderar nada, y mucho menos un



CAPÍTULO 13

proyecto que es ahora mismo una parte importantísima de mi vida. Yo, que nunca he destacado especialmente por nada, ahora soy la responsable de un proyecto y para ello sólo he tenido que seguir los pasos descritos en los capítulos anteriores de la guía. No ha sido fácil, es verdad, pero nadie dijo que lo fuese; requiere mucho esfuerzo y dedicación. Eso sí, liderar tu propia vida y vivir de lo que te gusta hacer no tiene precio, y esa es la recompensa.”

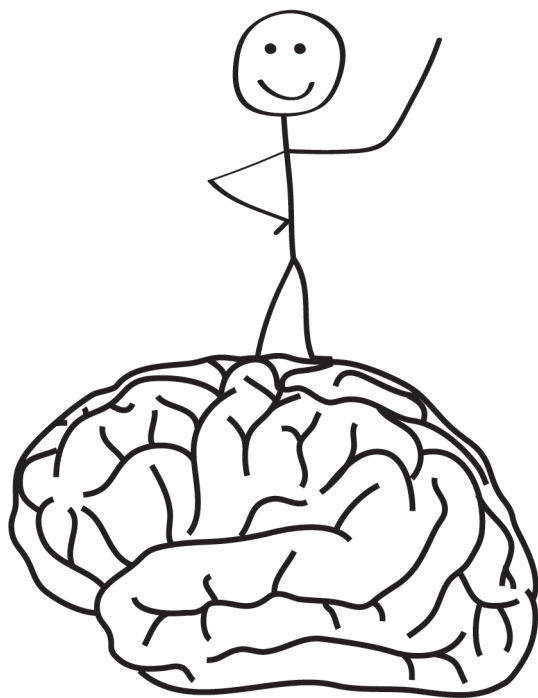
Pablo: “Mi vida ha cambiado radicalmente antes y después de poner en práctica los pasos descritos en la guía. He pasado de ser un desempleado con unas perspectivas vitales muy complicadas a liderar una empresa de la que puedo vivir y que, sobre todo, me hace feliz porque haciendo lo que más me gusta.”



[ejercicio 1] Y tú, ¿qué acciones vas a tomar para liderar el proyecto? Escribe en un cuaderno la respuesta a las siguientes preguntas:

- ⇒ Qué le falta a la gente y qué le puede dar mi proyecto.
- ⇒ Qué causa abandono con mi proyecto.
- ⇒ Qué compromisos voy a establecer con clientes y aliados.
- ⇒ Cómo voy a hacer que se cumplan los compromisos.
- ⇒ Qué ganan los clientes y aliados con el proyecto.
- ⇒ Cómo voy a cuidar el estado de ánimo de las personas.

EL DOMINIO DEL LIDERAZGO.
APRENDE A LIDERAR TU PROPIO PROYECTO



CAPÍTULO 14

LA CIVILIZACIÓN

DEL CONOCIMIENTO

Y SUS DOMINIOS.



CAPÍTULO 14

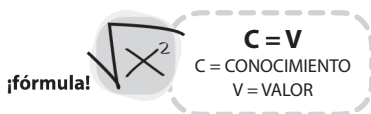
Ahora vamos a desarrollar nuevas prácticas y conocimientos para que te puedas ubicar con éxito en la nueva economía del conocimiento y ampliar tus posibilidades profesionales, con independencia de tu vocación, profesión o estudios.

Desde aquí vamos a orientar tu trabajo, o tu vocación hacia la creación de productos y servicios relacionados con el conocimiento. Sencillamente porque son los que más valor económico generan y con los que ganarás más dinero.

A través de esta guía podrás diseñar tu iniciativa y crear tu propia fábrica para elaborar tus productos del conocimiento y comercializarlos. El nivel más básico para comenzar a producir es un ordenador conectado a Internet.

Independientemente de lo que hagas o en qué trabajos, debes incorporarte a las oportunidades de la Sociedad del Conocimiento. ¡Empecemos!

¿Qué es el conocimiento? ¿Para qué nos sirve?



De esta forma, para poder entender y manejar el enfoque de la economía de la Tercera Ola debemos prestar atención en cómo usamos el Tiempo, el Espacio y el Conocimiento, si no entendemos los cambios que se producen en estos tres ámbitos, creo que no seremos capaces de ver hacia dónde nos lleva el futuro y dónde van a estar nuestras empresas.

Alvin Toffler

La nueva materia prima es el conocimiento.

El conocimiento son las cosas que sabemos y que nos permiten hacer tareas, trabajar, fabricar cosas, producir bienes.

Podemos decir que tener conocimientos nos ayuda a aprender cosas nuevas, a ganarnos la vida y vivir mejor, a realizarnos personal y profesionalmente.



CAPÍTULO 14

El conocimiento es valioso porque con él podemos mejorar nuestra vida, acceder a empleos cualificados, hacer mejor nuestro trabajo, producir cosas nuevas.

Pongamos un ejemplo sencillo del valor del conocimiento. Si a una comunidad de campesinos que no sabe cultivar tomates, le damos el conocimiento para cultivarlos, podrán producirlos, venderlos y obtener una ganancia. Y con esto mejorar la vida de su familia. Conociendo el cultivo del tomate tienen nuevas oportunidades, pueden hacer cosas nuevas.

Podemos decir que el conocimiento produce valor, por eso es importante que analices:

- ➔ El conocimiento que necesitas para acceder a él.
- ➔ El conocimiento que tienes y que podría ser de utilidad para otras personas.
- ➔ El conocimiento que necesitan otras personas para ofrecérselo y obtener un beneficio con ello.

Para esto necesito tener claro lo que no sé, lo que sé, y lo que otras personas necesitan saber.

Imagínate que cuando necesitaras hacer algo tuvieras a tu alcance el conocimiento necesario de forma inmediata. Seguro que estarías dispuesto a pagar por ello ¿no?

Valoramos el conocimiento cuando lo necesitamos para solucionar un problema que nos afecta: aterrizar una nave cuando ha muerto el piloto, conseguir agua cuando estamos en el desierto... ¿Cómo hacemos para tener el conocimiento disponible cuando sobrevenga la necesidad?

Crear el conocimiento que la gente necesita para hacer cosas y servírselo de forma rápida y sencilla se ha convertido en la principal industria de nuestro tiempo.

Para empezar a trabajar en el conocimiento podemos hacer una lista de las cosas que sabemos hacer y que otra gente necesita. Pero también es preciso descubrir lo que otra gente necesita, fabricar ese conocimiento y ofrecérselo.

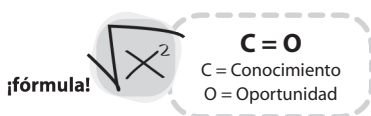
Guía



Ahora responde a las siguientes preguntas:

- ➡ ¿Qué cosas sé hacer?
- ➡ ¿Qué cosas conozco?
- ➡ ¿Qué personas necesitan ese conocimiento?

Cómo apropiarme de las oportunidades del conocimiento para mejorar mi vida



En el discurso político y de muchas organizaciones está la Sociedad del Conocimiento, la nueva economía del conocimiento.... Pero en realidad, no tenemos una guía para ayudar a las personas a que desarrollen sus profesiones y sus vidas en las oportunidades que ofrece la sociedad del conocimiento.

En este capítulo desarrollaremos un conjunto de claves y prácticas concretas para ubicarnos y aprovechar las ventajas de la sociedad del conocimiento

Lo directo y flexible:: adhocracias como organizaciones líquidas, diversidad en subculturas, personalización en masa de la producción (barata y enfocada a nichos), la suplantación de intermediarios por tecnología... la relevancia de la razón y la ciencia, ante una reacción pseudointelectual, oscurantista y religiosa.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Estamos en la Sociedad del Conocimiento. Pero realmente ¿qué significa esto? ¿Qué es la Sociedad de la Información y el Conocimiento? ¿En qué me afecta?



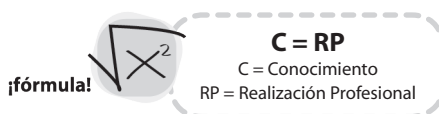
¿Qué supone para mi vida personal? ¿Qué supone para mi trabajo o profesión?
¿He llegado demasiado tarde o puedo tener aún oportunidades? ¿Qué ventajas puedo obtener?

Podemos afirmar que la Sociedad del Conocimiento supone un cambio de modelo productivo, donde la materia prima que mueve la economía y la sociedad es el conocimiento.

Para empezar, podemos buscar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué es el conocimiento y para qué me sirve? ¿Cómo puedo producir conocimiento? ¿Cómo puedo utilizar el conocimiento? ¿Qué son los datos? ¿Cómo se construye información a partir de los datos?

Pero buscar respuestas tiene sentido si son útiles para aplicarlas de forma práctica a mi vida y desarrollar mis propias iniciativas y proyectos: ¿Cómo lo aplico a las cosas que hago? ¿Qué puedo hacer con el conocimiento? ¿Cómo transformar la realidad con él?

Breve historia del conocimiento y la comunicación



La decadencia acelerada de las sociedades industriales en Occidente. El nuevo sistema de riqueza emergente no se puede entender en el marco de la economía convencional. El conocimiento es la nueva clave del desarrollo personal y social y dicha clave implica un nuevo concepto del espacio y del tiempo.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

Hace mucho tiempo, los hombres transmitían su conocimiento escribiendo en las cuevas, dejándonos como huella las pinturas rupestres. Después, la señal de identidad de las primeras culturas se caracterizó por el desarrollo de nuevos códigos de comunicación y el gran invento de la escritura, posibilitando la transmisión de lo conocido a otras personas, y gestando de esta forma la

civilización y el progreso.

En la Edad Media, el saber quedó restringido a los monasterios, relegando a la humanidad a un período de decadencia y oscuridad. Tan sólo los trovadores y los juglares, a través de los romances y su narración, llevaban la información y la cultura al pueblo llano.

La Era Guttemberg supuso un hito para la historia de la humanidad, pues fue el motor del resto de las revoluciones modernas de nuestro tiempo. Supuso la expansión y difusión del conocimiento y las ideas entre mucha gente, de forma más rápida y asequible. Una auténtica revolución del conocimiento, basada en una tecnología nueva: la imprenta.

El siglo XX nos trajo inventos revolucionarios para la transmisión de la información y el conocimiento, como la radio o la televisión. Pero no será hasta el final de este último siglo, con el nacimiento de Internet, cuando se gesta la mayor revolución tecnológica conocida por el ser humano. Internet permitió poner en circulación y compartir todo el conocimiento acumulado hasta el momento.

En la actualidad el elemento crítico para el desarrollo social y económico es el conocimiento. Este desarrollo y sus necesidades generan a su vez nuevos productos y servicios en torno a él, con un componente democrático y de fácil acceso para todas las personas que centren su vida profesional y sus actividades en este ámbito.

Pese a la revolución experimentada en las tecnologías hay un extraordinario margen para crear e innovar en el conocimiento. Todo esto se traduce en el desarrollo de oportunidades: creación de conocimiento, formación, transferencia, desarrollo de nuevos códigos, dispositivos... De hecho todo el saber de la humanidad habrá de trasladarse a nuevos formatos para ser más accesible, comprensible, amable. Una experiencia grata a la que acercarse.

Cualquier iniciativa que esté encaminada a mejorar la comunicación entre seres humanos y el acceso fácil a la información y el conocimiento tiene su éxito



CAPÍTULO 14

garantizado. ¡Todo está por hacer!

Internet es una enorme fábrica para elaborar y distribuir información y conocimiento, al alcance de cualquier persona con iniciativa dispuesta a poner ahí su fábrica y elaborar y distribuir sus propios productos, servicios y experiencias.

La codificación de la información y el conocimiento tiende a elaborarse en todos los formatos posibles (texto, audio, vídeo, gráficos, animaciones, 3D...), abriendo un campo enorme para el desarrollo de nuevas iniciativas. Lo mismo podríamos decir de los dispositivos de acceso (ordenadores, teléfonos, tabletas, etc).

Todos los soportes se funden en la Red, y una vez más emergen los contenidos como factor diferencial de identidad y calidad. Cada vez ganan mayor terreno los materiales multimedia: la evolución del vídeo frente a la imagen y al texto.

Para la industria del conocimiento Internet es un espacio privilegiado, una fábrica, donde se hallan presentes las materias primas para elaborar nuevos productos. En Internet tenemos la información y los medios para fabricar y distribuir conocimiento.

Si tienes acceso a un ordenador conectado a Internet puedes convertirte en un profesional del conocimiento. El proceso podría ser, en este orden: conocer y escribir las cosas que sabes, descubrir lo que la gente necesita saber, elaborar ese conocimiento y ofrecérselo a esas personas. Ten en cuenta que mientras haces esto has de perseguir una ganancia.

Sócrates fue albañil. Si volviera a la vida y fuera a trabajar, seis horas le bastarían para ponerse al día. Sin embargo, en una economía basada en el conocimiento, las herramientas y los productos cambian.

Peter Drucker



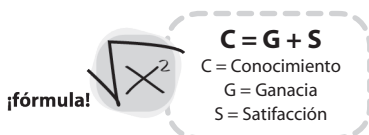
Guía

Para comenzar empieza a buscar algunas respuestas a estas preguntas.

➡ ¿Cuánto conocimiento tengo?

- ⇒ ¿A qué conocimientos puedo acceder?
- ⇒ ¿Dónde reside?
- ⇒ ¿Cómo organizarlo y hacerlo accesible a otras personas?
- ⇒ ¿Cómo hacerlo circular?
- ⇒ ¿En qué temas hay que producir nuevo conocimiento?
- ⇒ ¿Qué necesitan saber nuestros ciudadanos para mejorar sus vidas?
- ⇒ ¿Cómo transferirlo y divulgarlo?

¿Qué es la economía del conocimiento?



Alvin Toffler llama Primera Ola a la que surgió con la Revolución Agrícola (desde el año 8000 a.c. hasta el siglo XVII). Se supera la etapa de la caza y la pesca, y nace la agricultura.

La Segunda Ola surge entre los años 1650-1750, con la Revolución Industrial. Esta revolución no sólo cambia la forma de producir bienes, sino la organización del mundo. El desarrollo de nuevas tecnologías hizo que se crearan gigantescas máquinas electromecánicas. Entre los factores más relevantes que dieron origen a esta era están la máquina a vapor y la imprenta, ambos reemplazaron el trabajo manual.

Los cambios que el mundo está viviendo en los últimos 40 años, que han sido catalogados en muchos casos de "desmoralizadores", en realidad sólo rompen paradigmas que la Segunda Ola nos impuso. Y anuncian que la Tercera Ola ya llegó y estamos cada vez más sumergidos en ella.

Caracterizan a la Tercera Ola la desarticulación de estructuras de la Segunda Ola:



CAPÍTULO 14

descentralización, desmasificación, personalización.

The Third Wave, Alvin Toffler

El modelo económico de las primeras sociedades se caracterizaba por su dedicación a obtener materias primas, un modelo primario centrado en la agricultura, la ganadería y la minería. Esto es la Sociedad Agraria.

En la Sociedad Industrial las actividades industriales ganan terreno al sector primario, a medida que se incrementan los trabajadores en las mismas. Asistimos a una gran diversificación económica y al desarrollo de los servicios que se convierten en el área dominante de la economía.

La Sociedad del Conocimiento es aquella en la que la materia prima para hacer cosas es el conocimiento. Igual que el arado y la máquina de vapor fueron las tecnologías que propiciaron la revolución de la agricultura y la industria. La herramienta de la sociedad del conocimiento son las tecnologías de la información, principalmente Internet.

El conocimiento deja de ser algo de lo que presumimos, para convertirse en un medio para crear valor, producir cosas y vivir de él.

El trabajo que en otras épocas se había centrado en la agricultura y la industria, ahora lo hace en el conocimiento. La gente de esta época necesita saber trabajar con el conocimiento y utilizarlo, pues la riqueza se crea en él. Por eso lo importante es que tú aprendas a hacerlo.

Con las tecnologías que tengo a mi alcance y utilizando el conocimiento puedo poner en marcha un proyecto, una empresa, inventar mi trabajo. Por tanto, tenemos que aprender a trabajar con el conocimiento para convertirlo en una forma de vida.

Aquí te presentamos los primeros pasos para aprender a trabajar sobre el conocimiento.

➔ El conocimiento lo puedo elaborar y vender. Por ejemplo: sé como se

cultiva una planta y elaboro un documento sobre lo necesario para su cultivo y tratamiento. Sé como funciona el mundo de los videojuegos y escribo una guía sobre cómo hacer un videojuego. Me gusta la cocina y elaboro un recetario.

- ⇒ El conocimiento lo puedo elaborar para la fabricación de productos y servicios. De esta manera lo puedo aplicar directamente o venderlo a otros. Por ejemplo: tengo conocimientos para fabricar un detergente y creo un nuevo producto de limpieza.
- ⇒ El conocimiento lo puedo aplicar para resolver problemas que tiene la gente, y así obtener beneficios. Por ejemplo: tengo conocimientos sobre la depuración de aguas residuales y vendo la solución a otras empresas.

Guía



¡Ahora te toca a ti! En función de algo que conozcas y que interesa a mucha gente, piensa cómo puedes crear un producto para que otras personas puedan aprenderlo. Por ejemplo, escribiendo un artículo o un libro, grabando un video.

- ⇒ ¿Qué producto crearías?
- ⇒ Escribe como puedes ofrecérselo a otras personas.
- ⇒ Escribe qué soluciones reportaría y que problemas solucionaría a esas personas.

El modelo económico basado en el conocimiento

¡fórmula!

$$ME = T + C + I$$

ME = Modelo Económico
T = Tecnología
C = Conocimiento
I = Innovación



CAPÍTULO 14

Observen que se ha creado un sistema de riqueza sin precedentes en la historia de la humanidad, una riqueza revolucionaria que permite acabar con la pobreza.

Revolutionary Wealth, Alvin y Heidi Toffler

La Sociedad del Conocimiento es un nuevo modelo económico donde cualquier persona puede tener protagonismo y crear su propio medio de vida.

Peter Drucker en su obra *La era de la discontinuidad* introduce el concepto de trabajador del conocimiento e incide en la innovación y espíritu emprendedor. Habla de una nueva disciplina que puede ser enseñada y aprendida: la innovación. Según Drucker los recursos naturales, la mano de obra y el capital se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con cierta facilidad, siempre y cuando haya saber.

En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico, y está totalmente separado, y aún en oposición, con el trabajo. En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento.

Peter Drucker

En la Economía Tradicional	En la economía del Conocimiento
Trabajamos: en el campo o la fábrica.	Trabajamos: en Internet.
Los trabajadores: son obreros hacen trabajos manuales.	Los trabajadores: están cualificados, trabajan con el conocimiento.
La materia prima se toca, es tangible.	La materia prima es intangible, son datos, información.
Se produce con herramientas y máquinas.	Se produce con ordenadores e Internet.

En la Economía Tradicional	En la economía del Conocimiento
El capital es un factor crítico imprescindible. Para producir algo y ponerlo en el mercado es necesario mucho capital.	El capital no es imprescindible. Para producir algo y ponerlo en el mercado no es necesario mucho capital.
Los conocimientos y destrezas básicas para producir consisten en saber algo y repetirlo en el tiempo.	Los conocimientos y destrezas básicas son la creatividad, la imaginación y la iniciativa.

El capital se volverá redundante, o sea, está por dejar de ser un recurso. El capital es importante en tanto factor de producción, pero no es más que un factor de control.

Peter Drucker

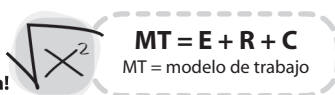
En la práctica, una iniciativa puede ser llevada a cabo por una o más personas desde cualquier lugar del mundo, partiendo básicamente de un ordenador y una conexión a Internet. A esto hay que añadir la ventaja de que sus clientes están también accesibles en ese espacio.

Las antiguas fábricas reunían a su personal en un mismo espacio, y su trabajo estaba regido por un conjunto de normas. Las relaciones eran, por tanto, verticales.

En las nuevas fábricas los trabajadores no tienen por qué estar en el mismo espacio, pueden estar incluso en continentes diferentes y estar coordinados al instante en el proceso de fabricación de un determinado producto o servicio. Las relaciones tienden así a la horizontalidad.

El modelo del trabajo en la economía del conocimiento

¡fórmula!

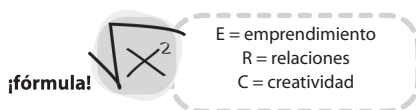


$$MT = E + R + C$$

MT = modelo de trabajo



CAPÍTULO 14



En la Economía Tradicional	En la economía del Conocimiento
La principal fuente del empleo son las empresas y la administración.	Las empresas y la administración ofrecen menos empleo y las personas tienen que buscarlo por sí mismas.
Opción principal de trabajo: por cuenta ajena.	Opción principal de trabajo: por cuenta propia.
Relaciones de trabajo: verticales (jefe y trabajadores).	Relaciones de trabajo: horizontales (colaboradores, socios, aliados).
Destrezas y capacidades: conocimientos específicos y repetición de tareas.	Destrezas y capacidades: creatividad, imaginación.

En la Tercera Ola fundamentalmente se amplifica la fuerza mental del ser humano. Los sistemas cibernéticos, computadoras, sistemas de comunicación, internet, etc., funcionan como amplificadores de la fuerza mental. La principal experimentación se va a producir en el interior de las compañías, donde hay gente que piensa en las estructuras de gestión... Esto se va a difundir en todo el mundo, cuando la Tercera Ola comience a avanzar, vamos a depender aún más del conocimiento y como componente intangible de la economía vamos a empezar a crear nuevas formas.

Alvin Toffler

Un trabajador de la era industrial podía desarrollar toda su vida laboral con un conjunto de conocimientos fijos, realizando un trabajo con muy pocos

cambios en toda la vida productiva. El trabajador del conocimiento requiere de una nueva actitud y de un amplio abanico de destrezas, que implican conocimientos sobre lo que se está trabajando pero además otras capacidades relacionadas con el emprendimiento y el crecimiento personal.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que acompañan a la Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. El impacto es mayor, según él, en la sociedad y la política, y, en conjunto, en la manera en que vemos el mundo y a nosotros mismos.

Peter Drucker

El trabajador del conocimiento no está diseñado para escuchar órdenes y ejecutarlas. Su trabajo va más allá, sus competencias son mucho más complejas y están enfocadas a descubrir lo que la comunidad necesita y diseñar soluciones, generando nuevas oportunidades y espacios de identidad con sus productos y servicios.

Las fábricas del conocimiento son espacios para el emprendimiento, una transformación de la economía de los empleados a la sociedad de los emprendedores. Espacios donde se cultiva el emprendimiento en todas sus facetas potenciando la iniciativa y la creatividad de los miembros del equipo.

Estamos hablando de destrezas, conocimientos y valores en el trabajo.

Sociedad Industrial:

- ⇒ Realizar tareas repetitivas
- ⇒ Ejecutar las instrucciones sin error
- ⇒ Cumplir órdenes e instrucciones
- ⇒ Interpretar y ejecutar flujos de trabajo
- ⇒ Seguir las reglas establecidas



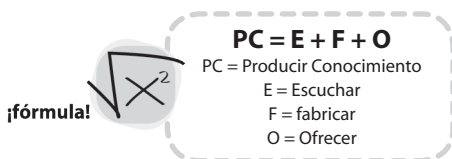
Sociedad del Conocimiento:

- ⇒ Hacer pruebas: ensayo y error
- ⇒ Escuchar necesidades y preocupaciones
- ⇒ Hacer ofertas
- ⇒ Crear prototipos
- ⇒ Crear redes de colaboración
- ⇒ Habilidades de liderazgo
- ⇒ Crear nuevas reglas

La persona en quien desconfiar es la que nunca ha cometido errores, o es farsante o sólo sigue el camino seguro y trivial.

Peter Drucker

Las fábricas y los trabajadores del conocimiento



Lo que motiva a trabajadores del conocimiento es lo mismo que motiva a voluntarios...necesitan, sobre todo, retos.

Peter Drucker

Las industrias tradicionales elaboran sus bienes en las fábricas. Por ejemplo: las fábricas de tomate elaboran latas de tomate.

Poner en marcha iniciativas y proyectos industriales exige mucho dinero a sus promotores.

Las nuevas fábricas donde se elabora el conocimiento no exigen tanto esfuer-

zo y capital. Podemos decir que una fábrica básica es un ordenador conectado a Internet.

Por tanto, fabricar, empaquetar y vender el conocimiento es un proceso mucho más barato y asequible, al alcance de cualquier persona.

Necesitamos entender la profundidad y la importancia histórica de todo; esto no son más fábricas ni más líneas de montaje, no es más burocracia. Se trata de la siguiente etapa del desarrollo humano, económico y social, al cual debemos dedicarle más atención y más energía... no podemos tener la certeza de cuáles serán las nuevas invenciones que van a aparecer, pero hay muchísimas nuevas oportunidades, no solamente para las grandes economías, sino para todos los campos.

Alvin Toffler

Desde las nuevas fábricas de conocimiento podemos crear todo tipo de productos, bienes y servicios; escuchando lo que la gente necesita, fabricándolo y ofreciéndolo.

- Para cualquier persona del mundo: niños, escolares, jóvenes y mayores; para los profesores, trabajadores, desempleados...
- En cualquier faceta, materia, tema o actividad: en la agricultura, la industria, los servicios...
- En cualquier formato: materiales formativos, vídeos, guías, música, juegos, impresos, en DVDs, en páginas webs...

Cualquier cosa que un grupo de personas necesite conocer es un producto que se puede elaborar en una fábrica de conocimiento, empaquetarse y venderse.

En las nuevas fábricas del conocimiento, en lugar de elaborar latas de tomate, coches o lavadoras, se elaboran otros productos que se “enlatan” en DVD, web, redes sociales, libros, guías... y circulan por Internet. Todos estos productos son productos de conocimiento, y nos ayudan a aprender, a hacer cosas, a comunicarnos, a mejorar, a conseguir un empleo, poner en marcha una actividad,



sacar partido a nuestro trabajo, etc.

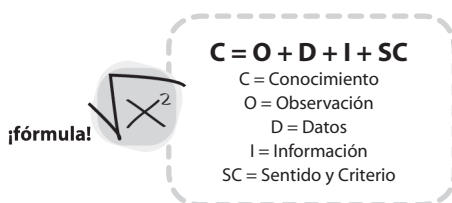
Los trabajadores del conocimiento son sensibles a los problemas de otras personas y trabajan para ayudar a solucionarlos. Y para ello actúan en equipo.

Crear productos de conocimiento es más barato porque no necesitamos mucho dinero, la materia prima es barata y accesible. Los productos de conocimiento son más caros y valiosos que los productos agrícolas o industriales. Es decir, las nuevas fábricas del conocimiento producen más con menos.

Igual que las personas de otras épocas sabían crear bienes de la agricultura y la industria, ahora es esencial saber fabricar productos de conocimiento.

En principio no importa lo que sepas, ni cuánto sepas, porque lo importante es que tengas ganas de llevar a cabo una iniciativa, y que lo que puedas aportar tenga valor para otras personas.

¿Cómo se elabora el conocimiento?



Veamos cómo se elabora el conocimiento. Volvamos al ejemplo del cultivo del tomate.

Las plantas del tomate crecían de forma natural y las personas empezaron a observarlas. Las plantas prosperaban en su medio cuando había calor, humedad, suelo rico en nutrientes...; la observación de estos fenómenos se pudo traducir en datos (temperatura, humedad, elementos del suelo).

A partir de estos datos las personas elaboraron una información valiosa: "la planta nace y crece cuando la temperatura es elevada, el suelo es rico en nu-

trientes y además está húmedo". También observaron que los frutos rojos eran muy alimenticios y saludables. Pensaron que su domesticación mejoraría la alimentación de la comunidad.

El paso más importante se dio cuando esas personas decidieron utilizar la información que tenían sobre el tomate con la intención de cultivarlo.

Eso es el conocimiento: utilizar la información con una intención y un interés (un sentido y un criterio).

El conocimiento no se detuvo ahí, siguió creciendo cuando otras personas decidieron recolectarlo con máquinas, llevarlo a fábricas, convertirlo en zumo, salsa, ketchup...

Así se han creado una serie de productos (libros sobre el cultivo del tomate, recetas, técnicas de elaboración, formas de presentación...) donde está contenido el conocimiento sobre el tomate. Y fruto de éste han surgido muchas empresas y actividades: extensas superficies de cultivo por todo el mundo, fábricas, restaurantes, conservas, etc. Es decir, muchos empleos y alimentos para millones de personas.

El conocimiento se crea: observando lo que ocurre a nuestro alrededor, obteniendo datos, elaborando información con esos datos y utilizando esa información con un interés determinado (sentido y criterio) para producir algo nuevo, producir valor.

Guía



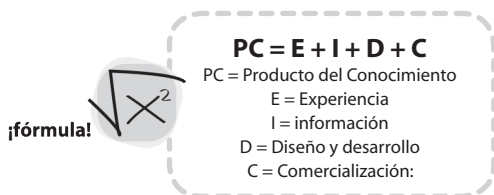
Ahora te toca a ti. En función de un tema que te interesa elabora de forma sencilla el conocimiento en torno a él. Puedes seguir el ejemplo del tomate:

- ➡ Datos e información de los que dispongo:
- ➡ Organización y clasificación de los datos y la información
- ➡ Con qué sentido o criterio crearé conocimiento para que sea útil a



otras personas

Aprendemos a crear nuestro propio conocimiento. Fabricando un producto de conocimiento



El verdadero interés que tiene para ti la economía del conocimiento es aprender a producir conocimiento, identificar los productos de conocimiento que puedes elaborar, saber cómo vas a conseguir que sean valorados, poner en valor, distribuidos y vendidos. En definitiva, cómo lo vas a convertir en un medio de vida y una forma de crecimiento personal y profesional.

Tú puedes ser un trabajador del conocimiento descubriendo lo que otras personas necesitan saber, elaborándolo y ofreciéndolo. Esto se hace creando nuevos productos que denominamos Productos de Conocimiento.

Ejercicio

Ahora te toca a ti aprender a crear tu propio producto de conocimiento. Siguiendo el ejemplo de cómo se creó el conocimiento en torno al tomate, elaborarás tu producto de conocimiento sobre una actividad, iniciativa o proyecto que te interesa. Es importante que elijas algo que te guste y te motive especialmente. Para empezar, mejor escoger algo sencillo: cocina, artesanía, ordenadores, deportes, pintura, literatura, arte, agricultura, construcción, automóvil, música... Piensa que en las experiencias de tu vida, en lo que has aprendido en una determinada actividad, o en tu hobby, hay una valiosa materia prima para crear un producto de conocimiento: un recetario de cocina, una técnica para elaborar un producto, cómo realizar una determinada tarea, realizar un trabajo artesano.... Acceder a ese conocimiento puede ser valiosísimo

para millones de personas del mundo.

Vamos a hacer un producto básico de conocimiento. Mejor dicho, lo vas a hacer tú mismo siguiendo este ejemplo.

Guía

Recupera las anotaciones que has venido trabajando en los apartados anteriores de la guía

- ➡ Te proponemos que identifiques el tema definitivo sobre el que vas a trabajar y elaborar un producto: escríbelo.

Piensa en una cosa sencilla, una cosa que te guste, que te motive, en un hobby.

Por ejemplo, si te gusta la cocina y descubres que hay personas que necesitan acceder a conocimientos que tú les puedes proporcionar obteniendo una ganancia con ello (personas que aprenden a cocinar, restaurantes especializados, amas de casa, empleados de cocina...).

Es sólo un ejemplo, piensa que esto lo puedes hacer sobre cosas sencillas que te interesan: cultivar macetas, trabajos de artesanía y manualidades, cuidado de personas, realización de tareas...

Por ejemplo: Vamos a hacer un recetario completo sobre como cocinar legumbres:

Paso 1. Reúne toda la información disponible y resúmela en estos apartados.

Tus propios conocimientos y experiencias relacionadas con el cocinado de legumbres.

Información obtenida de libros de cocina: ...

Información obtenida de Internet: ...

Otras fuentes de información (cocineros, amigos, conocidos...): ...





Paso 2. Organiza y estructura esa información según tu propio sentido y criterio (diferentes legumbres, tipos de plato, combinaciones...).

Paso 3. Elabora un plato con cada una de las recetas y elabora para cada plato un vídeo sencillo y diferentes fotografías.

Paso 4. Elabora ese recetario en el formato que desees (un documento, un libro, una página web, un DVD..).

¡Ya tienes un producto básico de conocimiento!

Completa los siguientes apartados, no importa que no tengas todas las respuestas, lo importante es que empieces a ver las cosas con esta lógica:

- ⇒ Crearé conocimiento en torno a:
- ⇒ Qué conocimientos tengo en torno a ese tema:
- ⇒ Qué cosas necesito aprender:
- ⇒ Qué cosas necesitan conocer las personas a las que me dirijo:
- ⇒ Cómo pongo ese conocimiento en un producto (un documento, un vídeo, una guía...):
- ⇒ Qué plan sigo para elaborarlo (obtener información, organizarla, elaborarla, aplicarla...)
- ⇒ Cómo distribuiré el producto entre las personas interesadas:
- ⇒ Cómo lo cobraré y a qué precio:

El capital esencial en la época del conocimiento son los clientes, es decir, las personas que necesitan el conocimiento que yo tengo y a las que puedo ofrecerlo como un producto con el que pueden aprender y crear valor.

En esencia, la Sociedad del Conocimiento significa que hay mucha gente haciendo esto: creando productos de conocimiento con los que otras personas trabajan y aprenden. Y como contrapartida obtienen un beneficio con ello.

La lógica de la economía del conocimiento es: acceder al conocimiento, crear conocimiento, obtener beneficios = + empleos + actividades + empresas + riqueza.

Es importante que te contemples como un agente del conocimiento. Para empezar, con un ordenador conectado a Internet puedes acceder a la información, crear tu producto de conocimiento y distribuirlo a las personas que lo demandan.

Sociedad del conocimiento y nuevas experiencias

El conocimiento y el aprendizaje como experiencias memorables.

Pine y Gilmore, en su obra *La Economía de la Experiencia*, señalan la entrada en una nueva ola de consumo que está trastocando las actividades económicas de los países occidentales en torno a un cambio en masa del modelo de consumo, descubriendo los fenómenos que intervienen en las propensiones al consumo por parte de los clientes. Llegan a la conclusión de que el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por la adquisición de nuevas experiencias (experiencias memorables).

Estamos en una nueva era económica en la que cada empresa es un escenario y todas ellas deben urdir memorables “puestas en escena”; y para asistir a ellas hay que pagar entrada. Las compañías que adoptan este modelo crean experiencias capaces de involucrar a sus clientes de un modo muy personal. Las experiencias que escenifican crean impresiones memorables -y perdurables- que son las que, en última instancia, transforma a las personas.

The Experience Economy, Joseph Pine y James Gilmore

Bajo estas claves has de diseñar tu producto de conocimiento, como una experiencia agradable para que otras personas puedan sentir, que sea algo divertido, desenfadado, ameno, que sorprenda. Da igual el tema sobre el que trabajes: alimentación, cultura, formación, ocio, entretenimiento, comunicación, nuevas tecnologías, fotografía, música, vídeo, agricultura, industria, turismo, diseño, comunicación...



CAPÍTULO 14

La clave del éxito está en presentar tu producto y facilitar que la gente acceda a él de manera amena y divertida.

Hemos pasado del consumo de productos básicos (alimentos) al consumo de bienes industriales. Y de aquí al consumo de experiencias. Plantea tu producto como una experiencia. Por ejemplo, el manual sobre el cultivo del tomate tiene más impacto si está realizado en vídeos e imágenes que como un texto explicativo.

La gente tiende a pagar por experiencias en todos los campos:

- ⇒ En la realidad virtual: video, videojuegos, animaciones.
- ⇒ En el ocio y esparcimiento: atracciones, juegos, turismo activo.
- ⇒ En la fabricación de nuevos sabores, comidas...

Las experiencias son más intensas cuando implican a más sentidos, cuando se perciben por la vista, oído, olfato, gusto y tacto.

La clave es crear experiencias para que la gente pueda aprender y relacionarse con el conocimiento de otra manera. Experiencias se pueden crear en cualquier campo. Si mediante tu producto de conocimiento puedes hacer que la gente experimente una emoción positiva, tienes mucho ganado.

Claves

- ⇒ Busca algo auténtico.
- ⇒ Que sorprenda.
- ⇒ Que emocione.
- ⇒ Que haga sentirse a las personas especiales.



Guía

Ahora te toca a ti. Piensa en cómo mejorar tu producto de conocimiento convirtiéndolo en una experiencia agradable para otras personas.

- ⇒ Escribe qué experiencias nuevas creará tu producto de conocimiento a las personas a las que va dirigido (vista, oído, olfato, gusto, tacto).
- ⇒ Define qué elementos nuevos puedes añadir a ese producto para que sea más agradable: adjunta ilustraciones, recortes, música, vídeo...

Aprender y acceder al conocimiento ha de diseñarse como una experiencia divertida, no como una pesada tarea. Esto se consigue involucrando a las personas en el aprendizaje, absorbiéndolas y haciéndolas partícipes del proceso; generando sorpresa y emoción.

Esquema del sistema productivo del conocimiento

La producción en serie es complementada con la producción en series cortas. La producción ya no se dedica a hacer decenas de miles de ejemplares de un único producto, sino cientos de ejemplares de cientos de productos. Así encontramos productos cada vez más personalizados.

The Third Wave, Alvin Toffler

Es importante que conozcas el nuevo sistema productivo para elaborar productos de conocimiento. La fábrica del conocimiento es el espacio básico con recursos tecnológicos: ordenadores, medios informáticos, cámara de vídeo.... Donde trabajan personas con iniciativas como tú, que son profesionales del conocimiento. Trabajan buscando alianzas y relaciones con otras personas y organizaciones.

Los profesionales del conocimiento elaboran productos de conocimiento en diversos formatos: papel, documentos, libros, vídeo, imágenes, soporte electrónico, herramientas de software, páginas webs, DVD...

Una vez creados estos productos, consiguen que adquieran valor vendiéndolos u obteniendo una ganancia; al ponerlos a disposición de las personas que los necesitan (clientes) a través de los formatos nombrados anteriormente.

Te proponemos un plan de producción básico para realizar tus productos de

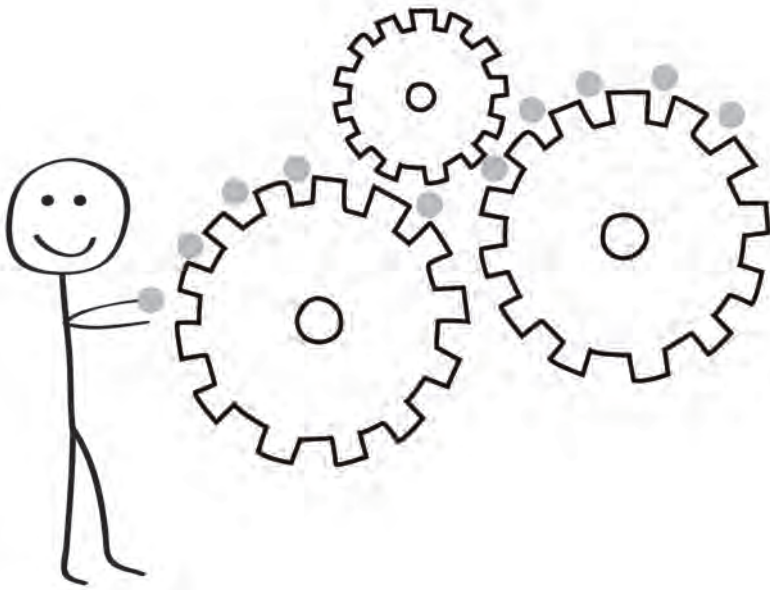


CAPÍTULO 14

conocimiento:

Selecciona el tema, define la utilidad que tendrá para otras personas, reúne datos e información en torno al mismo, ordena y clasifica esa información y datos, si puedes elabora imágenes y vídeos en torno a ese tema. Crea el producto final de conocimiento sumando esos ingredientes. Cuanto más variados, mejor. Más posibilidades.

Crear productos de conocimiento, es una actividad que se realiza en la práctica, en la lógica de fabricar algo y aprender en el proceso. Para ello te proponemos que aprendas haciendo.



CAPÍTULO 15

EL EMPRENDIMIENTO COMO FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO DE UN PAÍS.



CAPÍTULO 15

El cambio de modelo global (sociedad del conocimiento, tercera ola, sociedad postindustrial...) identificado por los estudiosos de nuestro tiempo, apunta al nacimiento de una nueva civilización en la que ya hemos entrado. La piedra angular de la nueva civilización son los emprendedores. De ahí la importancia de fomentar y crear nuevos emprendedores, y además hacerlo de una manera concienzuda y científica.

Si las bases de las revoluciones agraria, industrial y tecnológica, estuvieron sustentadas en los trabajadores de la agricultura, la industria y el personal formado en la universidad, el motor de la actual serán las personas emprendedoras, que a diferencia de los anteriores trabajan para sí mismos, crean las condiciones para su propio trabajo e inventan de manera permanente la vida de su comunidad.

El emprendimiento es un factor y un valor presente en el ser humano. Los grandes logros y el avance de la humanidad son fruto del empuje emprendedor de las personas. El mantenimiento del bienestar colectivo está asociado a la actividad emprendedora. Desde esta perspectiva vamos a analizar los fundamentos e implicaciones del emprendimiento para que pueda ser parte del dominio de habilidades de la base del conjunto de la sociedad, y cómo las instituciones y organizaciones de nuestro tiempo tienen que trabajar para hacerlo posible.

Del mundo de los empleados nos movemos hacia la civilización de los emprendedores.

El giro en las políticas públicas. Para superar las crisis necesitamos nuevos emprendedores

La crisis como fenómeno de bloqueo económico y social está asociada a la falta de personas que autogeneren actividad y emprendimiento. Podemos decir que si un país o una organización en crisis desarrollan un plan correcto para habilitar en su seno a nuevas personas emprendedoras, está en la senda correcta del crecimiento y el desarrollo. De ahí la trascendencia de políticas pú-



blicas que, a través de la actuación en áreas de promoción económica, empleo, formación, cultura... posibiliten la socialización de capacidades emprendedoras entre la ciudadanía.

En el presente capítulo vamos a aportar un análisis y una serie de propuestas acerca del emprendimiento. Dichos planteamientos son fruto de la experiencia de personas y organizaciones que durante más de 15 años venimos trabajando en la puesta en marcha de iniciativas educativas, económicas o culturales tendentes a la producción de nuevas personas emprendedoras.

Los gobiernos, organizaciones y partidos políticos se acuerdan del emprendimiento cuando arrecian las crisis. Entonces apelan con fuerza al valor de los emprendedores y sus iniciativas para activar la creación de empleos y empresas, con su consecuente traslación a la mejora de la recaudación, el gasto, y, en definitiva la contribución al bienestar social. La recurrencia al emprendimiento y a los emprendedores es un recurso fácil cuando las cosas van mal.

El emprendimiento es el factor que determina el dinamismo de la economía. Las personas emprendedoras, con sus ofertas renuevan y activan la vida de la comunidad. De ahí la importancia de tomarse en serio de una vez por todas la necesidad de aplicar políticas públicas con un horizonte de inmediatez, a corto, medio y largo plazo para potenciar el emprendimiento.

Una aproximación al fenómeno de los emprendedores

La formación en capacidades emprendedoras se ha tornado en una necesidad imperiosa para garantizar y avanzar en la sociedad del bienestar.

Dichas capacidades, que son estratégicas para el desarrollo de un país, no pueden ser patrimonio de una elite o grupo privilegiado, sino que el acceso a ellas debe ser democrático y social para todos los ciudadanos.

El emprendedor es un transformador de primera magnitud que contribuye a la producción de nuevas ofertas y oportunidades para su comunidad. Nuestras sociedades necesitan más personas emprendedoras para avanzar.

La formación en los inicios del siglo XXI se encuentra ante el principal reto de su historia: entrenar a las personas para vivir en un mundo cambiante y presidido por la incertidumbre, en el que los individuos han de definir su proyecto vital y estar preparados para habitar un universo en el que tienen que ser los protagonistas.

La sociedad necesita personas emprendedoras y la formación tiene que proporcionárselas. Esto además es posible, aunque aún nos parezca muy difícil. Lo mismo ocurrió siglos atrás cuando la sociedad comenzó a demandar ingenieros, arquitectos, científicos... artes y saberes que se creía asociados a unos cuantos genios privilegiados por la naturaleza.

A ser emprendedor se aprende, al igual que a cualquier otra cosa en la vida, y de esta certeza se han de apropiar los poderes públicos como uno de los retos más trascendentes de este momento histórico en el que vivimos. Además, lo hemos de hacer desde un nuevo enfoque a fin de que este saber se implante bajo los principios de la democracia y la igualdad de oportunidades, para que pase a ser del dominio de una base social lo más amplia posible (socialización de las capacidades emprendedoras). El reto es generar los mecanismos para que los jóvenes y las personas en general se formen como emprendedoras y puedan diseñar nuevas y atractivas fórmulas de negocios y empleo.

La creación de empleo se concentra cada vez más en las empresas nuevas y pequeñas, y no en las grandes.

Entrepreneurship: A survey of the literature, David B. Audretsch, octubre de 2002

Los países que presentan mayor aumento en los índices de iniciativa empresarial tienden a mayores reducciones de las tasas de desempleo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Una vez identificados los dominios de conocimiento que manejan las personas emprendedoras y que hemos establecido en los capítulos anteriores, el siguiente paso es convertirlos en programas e implantarlos en el sistema formativo.



CAPÍTULO 15

Hace ya muchos años, cuando la formación no estaba generalizada ni tan desarrollada como en la actualidad, se tenía la convicción de que ciertos saberes estaban condicionados a factores genéticos o de otra índole, con los que la naturaleza había dotado a unos pocos privilegiados. Los músicos y compositores, los escritores, los actores... eran representantes genuinos de este grupo, a los que se sumaban también los científicos notables, los grandes líderes... Desde esta perspectiva si no se había nacido con esas dotes naturales, poco sentido tenía esforzarse en ser compositor, artista o político. Además esto, en sí mismo, desanimaba de antemano a las personas en esforzarse por ser algo para lo que no había certeza de la posesión de un don natural.

La generalización de la formación y el aprendizaje en la práctica de estos saberes mediante programas formativos bien elaborados dio al traste con esta teoría. En la práctica hoy nadie duda de que con una buena formación se pueda «fabricar», a partir de personas normales, a músicos, compositores, escritores, científicos, líderes políticos...

Sin embargo, quedaba pendiente un perfil, en el que la gente todavía creía que estaba restringido a personas especialmente dotadas por la naturaleza, se trataba de los emprendedores, sobre los que pesaba un prejuicio social bajo el cual éstos eran la excepción a la regla.

Con el tiempo estamos ante la certeza de que el espíritu emprendedor está vinculado a la cultura que se vive en un pueblo, a las creencias, al estímulo social y, en general, a factores que están en el ambiente.

Concretar los saberes del emprendedor para formar a otros, puede ser complicado porque las áreas de conocimiento que los constituyen forman parte de diferentes disciplinas que tienen que ver con filosofía, ontología, psicología, sociología, historia, economía... cuestiones que exigen un mayor esfuerzo para su estructuración, articulación, desarrollo y difusión.

Para ser emprendedor no hay edad, pero si nos ocupamos de ello cuanto antes, eso que llevamos ganado, en todo caso, más vale tarde que nunca. Desde

luego mejor desde la guardería.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas. Juan Carlos Casco

El objetivo es por tanto el entrenamiento y la formación masiva de las personas en el emprendimiento, dibujando un itinerario completo donde esto pueda ocurrir. De esta forma daremos respuesta a las expectativas personales de los individuos y les ofreceremos la posibilidad de que desarrollen su vida en nuevas claves, donde la realización profesional es posible y deseable.

La sociedad necesita a los emprendedores, como garantía para el crecimiento del empleo, generación de ingresos y producción de valor social. Aspectos que quedan garantizados cuando un buen número de personas pueden gestionar su propio empleo e inventar su vida laboral.

Hacerlo realidad pasa por paliar una carencia formativa que antes no se tenía, cuando el empleo estaba garantizado por parte de las empresas y las administraciones.

Vivimos aún en las reminiscencias de una Era Industrial donde el empleo quedaba garantizado por la incorporación de los contingentes de desempleados a las ofertas de las empresas y administraciones. La quiebra de este modelo genera zozobra, la sensación de que un mundo sólido creado a nuestros pies se resquebraja. ¿Qué hacemos con nuestras vidas? Se preguntan los alumnos. ¿Cómo les ayudamos en sus vidas? Los padres.

Todo apunta a la aparición de nuevos saberes prácticos, con una formación que incide en el cambio de hábitos de las personas y que en esos cambios es donde se preparan y diseñan nuevas formas para hacer frente a una vida profesional independiente.

Estamos en un momento esencial para construir una formación diferente, con un reforzamiento de conocimientos para adaptarse a lo que necesitan aprender los alumnos para potenciar las destrezas centrales que les exige este tiempo.

Cualquier aprendizaje, cualquier definición práctica de lo que se quiere ser, ha de



estar enfocado por un sentido y un criterio hacia una vía de realización de práctica emprendedora. Aprender una profesión u oficio camina unido al desarrollo de un negocio que lo soporte. Esto se ha de aprender, independientemente de donde oriente la persona su futuro. Una vez que haya capitalizado este aprendizaje será un individuo capaz de explotar su talento y producir valor social.

La formación está en la obligación de diseñar una pasarela que permita a las personas convertirse en emprendedoras, al menos en una faceta de su vida, desde la lógica de que todo se aprende, lo que incluye también al ser emprendedor, contribuyendo a la creación de una sociedad sustentada en los principios de la democracia, libertad y solidaridad.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas. Juan Carlos Casco

Los gobiernos y las organizaciones necesitan ensanchar su base de emprendedores, pero no saben cómo

Uno de los principales retos de las sociedades de principios de siglo es ensanchar su base de emprendedores, como garantía para sostener e incrementar el nivel de vida y posibilitar la redistribución de riqueza. Los gobiernos saben que esto es una necesidad, pero no saben cómo hacerlo, y además no se acuerdan de solucionar este problema hasta que la crisis no se manifiesta con crudeza. Necesitamos políticos y gobernantes que afronten de una vez por todas esta realidad, desde una visión estratégica a largo plazo, a través de una planificación coherente, lejos de la improvisación y los parches en este campo tan trascendente para el futuro de la sociedad.

Gobiernos y organizaciones de todo el mundo, como es el caso de la Unión Europea, apuntan desde hace tiempo en su discurso hacia la importancia del emprendimiento; pero queda en la práctica en papel mojado.

La Estrategia Europea de Empleo

A partir del Consejo Europeo de Ámsterdam, el empleo ocupa una parte importante de la agenda de la UE, hasta el punto de que se movilizan en torno a él las políticas comunitarias.

Cabe destacar las aportaciones del Libro verde. El espíritu empresarial en Europa, publicado por la Comisión Europea (Bruselas, 21/1/2003). El Libro verde reconoce que el espíritu empresarial es multidimensional, pudiendo estar presente en diferentes contextos, de naturaleza económica o de otro tipo, en cualquier tipo de organización, pero se centra en el espíritu empresarial en el contexto de la empresa. «El espíritu empresarial es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. Hace que la creatividad o la innovación se introduzcan en un mercado ya existente y compitan en él y lo cambien, o den lugar, incluso, a la creación de nuevos mercados.

Para quienes no encuentran un empleo regular que les satisfaga, la decisión de convertirse en empresarios puede derivar en parte o totalmente de la necesidad económica. Convirtiéndose en empresarios pueden disfrutar de perspectivas de mejora».

En general el Libro verde marca las pautas para el desarrollo de un nuevo espíritu en Europa favorable a la creación de empresa: «Europa necesita fomentar el dinamismo empresarial de un modo más eficaz. Necesita más negocios nuevos y prósperos que deseen beneficiarse de la apertura del mercado y embarcarse en empresas creativas o innovadoras de explotación comercial a mayor escala». Estimula a los Estados miembros a que trabajen en esta senda, realiza recomendaciones para el desarrollo de actitudes más positivas hacia la iniciativa empresarial, así como las acciones tendentes a remover obstáculos administrativos, equilibrar los riesgos y las recompensas de la iniciativa empresarial, y el aumento del estímulo y valoración social hacia los emprendedores.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas, Juan Carlos Casco

Pese a las recomendaciones y esfuerzos llevados a cabo por estas instancias en los últimos años, los resultados de las actuaciones de organizaciones públicas y privadas han sido muy exigüos. De hecho, con frecuencia hemos asistido al desarrollo de actuaciones desenfocadas, que no han podido responder a las expectativas de sus promotores. El discurso por sí mismo no crea la acción.



Consideraciones generales en torno al emprendimiento

- ⇒ El emprendedor es un transformador de primera magnitud que contribuye a la producción de nuevas ofertas y oportunidades para la comunidad, y la consecuente renovación de la vida social, cultural y económica.
- ⇒ Las sociedades actuales necesitan de los emprendedores para seguir avanzando.
- ⇒ Se abre un nuevo tiempo en el que el contexto económico y laboral se ha transformado radicalmente; por tanto se precisan nuevas estrategias para dar respuestas a la inserción laboral de las personas.
- ⇒ En esta situación, la educación y la formación se hallan ante el mayor reto de su historia para afrontar un tiempo en radical transformación y ofrecer salidas profesionales y laborales.
- ⇒ Los emprendedores no van a surgir como «setas», por generación espontánea, si no hay una acción concertada desde los gobiernos y organizaciones, implicando políticas consecuentes en materia educativa, laboral, económica y cultural.
- ⇒ Existen importantes carencias en el enfoque de las políticas y estructuras educativas actuales, lo que implica un cambio radical en este ámbito.
- ⇒ Se puede aprender a ser emprendedor, al igual que se puede adquirir cualquier otra habilidad o destreza.
- ⇒ El acceso a la nueva educación y formación en capacidades emprendedoras ha de ser democrático, libre y en igualdad de condiciones para todos.
- ⇒ El objetivo último ha de ser preparar a las personas para que puedan ser forjadoras de su propio futuro, al menos en una faceta de su vida en la que desee realizarse.

- Las capacidades emprendedoras no sólo están relacionadas con la habilidad de gestionar empresas (para quien decida emprender en el ámbito empresarial), sino también con la adquisición de destrezas básicas para tener iniciativa.
- Es necesaria una pasarela formativa previa a la formación en capacidades empresariales, basada en la adquisición de destrezas emprendedoras básicas.

El giro educativo. El reto del siglo XXI es dotar a las personas de capacidades emprendedoras

El reto al que se enfrenta la Unión Europea consiste en identificar los factores clave para crear un clima en el que puedan prosperar la iniciativa y las actividades empresariales. Deberían tomarse medidas políticas dirigidas a mejorar el nivel del espíritu empresarial en la Unión, adoptando el enfoque más adecuado para que surjan más empresarios y para que aumente el número de empresas que crecen.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Desde una perspectiva histórica, la capacidad emprendedora es un factor presente en el ser humano, en todos individuos y culturas, en mayor o menor medida, en función de una serie de variables identificables que han condicionado su abundancia o carestía. Se trata, por tanto, de cultivar esos elementos que constituyen la materia prima del éxito para su diseminación social y que forman parte de los dominios del saber emprendedor. La capacidad emprendedora no es un fenómeno extraño, es una faceta que forma parte de la propia dimensión del ser y que, entre otras cosas, ha permitido que el hombre sea el animal capaz de inventar soluciones para colonizar todos los rincones de la tierra y estar presente en zonas de condiciones extremas, e incluso haber puesto el pie fuera del planeta.

El reto actual es cultivar las semillas de la capacidad emprendedora, generando el clima necesario y un ecosistema propicio para que fructifiquen. Debemos ser conscientes de que el éxito de las sociedades se basará en el emprendimiento, que prevalecerá sobre la posición geoestratégica, la riqueza en mate-



rias primas y otros factores señalados por los teóricos clásicos de la economía.

El cambio cultural que es necesario para culminar esta sociedad no puede realizarse como un proceso de aculturación y/o formación persona a persona, sino como una acción global (lo primero sería demasiado lento e inasumible en costes). Es necesaria una acción social concertada, apoyada por los poderes públicos y una trama común de complicidad de toda la sociedad.

El paradigma para el siglo en el que estamos es el ser humano en su dimensión emprendedora. Una de las claves para el desarrollo de ese paradigma está en democratizar las habilidades para emprender, y todo esto ha de pasar por una nueva formación, que se enfrenta a un reto histórico: dar respuesta a las necesidades de los individuos para enfrentar con éxito las vicisitudes de la vida.

Si hasta ahora la formación ha venido preparando a las personas para dar respuesta a las necesidades existentes, dotándolas de habilidades y conocimientos para hacerlo posible; en este momento donde el denominador común a todos los procesos es el cambio, la formación ha de adaptarse con rapidez a esta nueva realidad, en un mundo en el que la incertidumbre ha pasado a ser la certeza, donde el futuro llega de incógnito. En este escenario, la formación ha de jugar un nuevo rol en el que el individuo enfrente las dificultades para gestionar el cambio sin traumas.

En este capítulo vamos a analizar algunas claves referidas al cambio de rumbo de la formación para adaptarse a las nuevas prioridades, y cómo ésta ha de transformarse para renovar y potenciar las capacidades latentes de los individuos. Así se podrá trabajar en posiciones de vanguardia estos campos, descubriendo nuevas oportunidades para los ciudadanos.

La principal manifestación de la capacidad emprendedora es la habilidad de las personas para constituirse en oferta

Identificamos a las personas emprendedoras a través de sus habilidades para inventar ofertas; la capacidad emprendedora, pues, y su materialización tangible no se fundamentan en fuerzas ocultas ni mágicas, factores genéticos o

de carácter. Es algo que se aprende y cultiva, ya que se trata de habilidades, y como tales pueden ser adquiridas. En esta lógica, la formación y su papel de democratización y socialización de habilidades y conocimientos ha de ocupar un lugar preeminente en los próximos años. Habrá de incluir además tanto a la reglada como a la no reglada, en todos sus ciclos (inicial, medio, superior) y sus subsistemas (ocupacional, continua y profesional). Cumplir los objetivos para los que ha sido creada supone en la actualidad un reto de toda la sociedad, y su sentido moderno será el de crear, desde una base horizontal, personas configuradas para el éxito (en todas las facetas de la vida, no sólo en la dimensión económica).

El giro en el poder

En el análisis de las rupturas de nuestro tiempo, nos referimos ahora al cambio del poder del proveedor al cliente. Este fenómeno puede ser trasladado a todas las facetas sociales, incluida la formación. Por eso al cliente ya no se le pueden ofrecer conocimientos para aprobar una oposición o trabajar por cuenta ajena, sino habilidades prácticas para un desarrollo personal y profesional autónomo.

Adaptar un dispositivo que haga esto posible supone de forma categórica reinventar las estrategias y las prácticas formativas (nuevos soportes, contenidos, metodologías y recursos); que garanticen el acceso de los alumnos a esta nueva educación.

El éxito de base amplia, como acción que engloba a todos los ciudadanos, es una dimensión alcanzable desde la refundación de la formación, que pasa a ser una herramienta estratégica dentro del circuito vital de las personas. Se convierte entonces en un factor que corrige el efecto de las fuerzas centrífugas del cambio, y permite de forma continua insertar en el seno social a las personas despedidas por la inercia de los cambios.

La formación será la dimensión estratégica del proyecto vital de cada persona, donde éste se vertebra y a la vez muta, adaptándose o anticipándose a los



acontecimientos.

El binomio proyecto vital/formación no volverá a ser un hecho aislado o circunstancial compuesto por dos realidades inconexas que caminan por separado, incluso en el concepto clásico de carrera.

El sistema formativo y sus responsables no pueden obviar los poderosos procesos de cambio que se están operando, y que suponen la transformación total del trabajo, las carreras, las profesiones y el ajuste entre la oferta y la demanda,

En este momento en el que los países no pueden garantizar el empleo para el contingente de demandantes por parte de la oferta de las administraciones y las empresas, en convivencia (y hasta a veces en aparente contradicción), con la existencia de remanentes y recursos de las personas para aceptar y adquirir nuevas ofertas en forma de productos y servicios.

Se trata de introducir una nueva dimensión aún no explotada suficientemente para el crecimiento y el empleo; se trata de preparar a las personas (desarrollar destrezas) para que éstas inventen, creen y articulen ofertas para otras personas.

En numerosas ocasiones desde los gobiernos se han señalado reiteradamente aquellas actividades emergentes para el crecimiento del empleo (Nuevos Yacimientos de Empleo), pero el trabajo no se ha completado, porque aunque se han dado pistas sobre los campos en los que emprender, no se han arbitrado fórmulas, puesto prácticas y diseñado herramientas e itinerarios para hacerlo.

Es como aquél que señala la existencia de un nuevo mundo pero no aporta los planos ni las naves para llegar a él. Necesitamos nuevas cartas de navegación para movernos en un mundo que fluye por unos derroteros inéditos. Aquí es donde la formación cobra su nuevo sentido.

Es decisivo obtener ventaja de la incertidumbre

Ahí está la dificultad. Por ende, ahí está la oportunidad para inventar los mecanismos para hacerlo realidad, desarrollar los proyectos piloto necesarios,

ponerlos en práctica, descubrir errores o aciertos, elaborar herramientas y materiales, obtener procedimientos y metodologías, y generar el conocimiento necesario, el *modus operandi* para poder implantar un nuevo modelo de acción.

Los cambios que se operan en la sociedad son una oportunidad a la que hemos de adaptar el modelo educativo. Precisamente porque somos conscientes de que estamos tratando un asunto muy sensible y de gran trascendencia, no podemos improvisar ni actuar de manera precipitada. Primero tendremos que introducir cambios a microescala, evaluar y determinar su impacto para luego amplificarlos a todo el sistema.

Si damos por buena la afirmación de que el paradigma del siglo XXI es el ser humano en su dimensión emprendedora, la formación ha de ser la clave principal para construir un mundo cuya medida sea el hombre y su capacidad para contribuir al bienestar y avance de la sociedad. De esta forma, una de las asignaturas de la formación será dotar a las personas de las capacidades para constituir oferta y hacerla extensible a toda la sociedad. Y ahí tienen un papel fundamental las administraciones con responsabilidades en la formación (ocupacional, reglada y continua).

Si estas oportunidades quedan restringidas a una elite o ámbito cultural, la brecha entre ricos y pobres seguirá aumentando, con el riesgo de ensanchar los desequilibrios y con ellos la viabilidad del sistema. Esta brecha puede apreciarse en la existencia del cibermundo de la abundancia y un mundo cosido de fenómenos y estados feudales, con metástasis latentes que estallan de forma virulenta en todos los continentes.

De todas formas, la pobreza como fenómeno global está más unida a la ausencia de emprendedores, o al emprendimiento restringido a un grupo de privilegiados, que a su existencia. Incluso para ser solidario hay que tener y producir recursos. De hecho, la mejor forma de solidaridad es inventar recursos para repartirlos.

Es posible inventar la sociedad de los emprendedores partiendo de una cul-



tura y tradición histórica poco proclive al emprendimiento, como es nuestro caso. El déficit histórico de algo posibilita que se añore con fuerza, y de ahí surge una gran potencia transformadora que puede cambiar los estándares de toda una sociedad.

Se imaginan que los esclavos del mundo en el siglo XIX se hubieran resignado a su situación de esclavitud. De portar una existencia cruel, una vida horrible e inhumana, en torno a la convicción de que no podrían cambiar nunca su situación, que esa era a la vez una situación «natural» que habían padecido sus padres, sus abuelos, la sensación de pertenecer a una raza inferior, la amenaza que supondría una rebelión y su represión, el inútil derramamiento de sangre. La sensación de que de todas formas todo seguiría igual pues siempre habían existido los esclavos... Desde este posicionamiento jamás se hubiera abolido la esclavitud, los esclavos al día de hoy seguirían existiendo. Sin embargo fueron los propios esclavos los que terminaron con la esclavitud. Inventaron la libertad, precisamente porque la añoraban. Los árabes también inventaron el mundo del agua. Así pasan los emprendimientos en el mundo.

A nosotros nos compete inventar la sociedad de los emprendedores.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas, Juan Carlos Casco

La estructura en la que se articula la oferta

Básicamente, para que exista una oferta una persona tiene que actuar de proveedor de otra que hace de cliente. Entre ambas pactan la realización de un pedido en forma de producto y/o servicio, así como las condiciones de satisfacción que tiene que cumplir el proveedor con su entrega. Normalmente tendemos a pensar que las posibilidades para realizar ofertas están muy limitadas, pero en realidad son infinitas; sólo dependen del tiempo que empleemos en este ejercicio y de las redes que podamos crear o en las que nos podamos integrar para ofrecer nuevos productos.

Las ofertas se pueden hacer, y realmente las hacemos en todos los ámbitos y facetas de la vida, y siempre llevan aparejada una promesa de cumplimiento

por parte de la persona que actúa como proveedora.

La constitución de oferta tiene que ver con la escucha de las preocupaciones y necesidades que tiene la gente; por eso el emprendedor debe estar presente en las conversaciones sociales, convertirse en un experto en escuchar este tipo de insatisfacciones. En definitiva, debe ser una oreja andante.

El emprendedor emplea su tiempo productivo en imaginar soluciones a los problemas que ha escuchado, hace composiciones mentales, estudia posibilidades, crea redes que se comprometen en articular ofertas, idea y propone soluciones a sus clientes y escucha sus sugerencias, perfila de nuevo los procedimientos, recurre a la red de ayuda, replantea los asuntos, analiza lo que ya hacen otros, investiga sus prácticas, estudia sus métodos... Ante todo, el constructor de oferta es alguien que está en la calle, conversa de forma activa, detecta problemas, compromete su tiempo vital en su solución, reúne habilidades para implicar a otros, arma redes, consigue recursos, asume riesgos...

Estos elementos que se esbozan aquí, constituyen el auténtico ADN de la capacidad para constituir oferta, del ser emprendedor, de vivir una vida auténtica y comprometida. Formar en estos campos que, por separado, no ofrecen barreras insalvables, a priori no tiene ninguna dificultad, al igual que no parece tenerla la introducción de estos conocimientos y prácticas en un paquete formativo.

La mayor dificultad está en que estos conocimientos y habilidades no son un exponente de nuestra dimensión cultural, por lo que tendremos que cambiar algunas prácticas culturales. Será necesario sustentar este proceso en la formación en todas sus modalidades, incidiendo en aquellas áreas y facetas donde nuestra cultura presenta carencias considerables.

El déficit de habilidades queda patente en la formación. ¿Dónde se aprende esto? ¿Quién forma en estas prácticas? No hay formación en algo tan decisivo. Tenemos una formación caduca que forma en el paradigma de poder del proveedor. Necesitamos inventar la formación basada en el enfoque del cliente.



El giro cultural. La cultura es el ecosistema donde eclosiona la habilidad para constituir oferta

La capacidad de un país para constituir oferta de está íntimamente unida a tres factores, a la vez relacionados entre sí: la cultura entendida como trayectoria histórica y como conjunto de distinciones sobre las cosas; la religión que legitima o deslegitima una serie de actividades; y la educación y la formación, que transmiten esos conocimientos y habilidades.

En general podemos decir que es a través de los valores, estándares sociales y formas de vida de un pueblo, como se fundan sus capacidades emprendedoras, lo que se traduce en su escala de valores y convenciones.

Así vemos como nuestra cultura se contrapone, por ejemplo, a los valores del calvinismo. Para hacernos una idea: si observásemos el mapa donde su credo se implantó, éste vendría a coincidir con el mapa del desarrollo y la proliferación de empresa. Calvino, dentro de una visión determinista del mundo, reconoce aquellos elegidos por Dios en función del éxito obtenido en los negocios. Desde esta creencia, ¿quién no se arriesga en vida a probar suerte en los negocios a cambio de asegurarse la salvación eterna?

Tras la caída de la URSS, después de algunas generaciones que habían vivido en el régimen comunista, en el que el papel del promotor era el propio estado y en el que el pueblo había sido educado para desarrollar facetas no relacionadas con la promoción empresarial, ¿cómo se podía pensar que los ciudadanos podían competir en una economía de mercado con otras partes del mundo, con habilidades adquiridas durante generaciones en el ámbito de la creación de oferta?

En E.E.U.U. un niño desde su infancia está familiarizado con las prácticas para construir ofertas, con conceptos como *cliente*, *satisfacción de necesidades*, *condiciones de satisfacción*...

Harán falta muchos años para competir en igualdad de condiciones, aprendiendo las destrezas necesarias. No se puede competir en igualdad de opor-

tunidades en algo para lo que los individuos no se han preparado, no existen prácticas, y un estándar de vida y de profesión que no forma parte de la escala de valores de la comunidad. Para renovar la vida de la comunidad, no basta con tener las mejores materias primas, una posición geoestratégica o universidades. En la situación actual, es preciso tener un importante contingente de personas adiestradas en la constitución de oferta, que admintan en la parte alta de su escala de valores lo deseable de ser y vivir así.

Sería un error pensar que el modelo que hay que seguir es el calvinista o el americano. Estamos en condiciones de fundar uno nuevo: el del emprendedor comprometido con su mundo y sus miserias. La clave está en la fundación de un neoemprendimiento a partir de estándares de vida acordes con nuestro ser social e identidad, en la ética y su absoluta compatibilidad y legitimidad con los negocios basados en la constitución de oferta.

La fundación de este modelo precisa de una caja de resonancia, que es la formación en su nueva dimensión. Y éste es el momento más propicio para ponerla en marcha.

Hacer oferta es un fenómeno que trasciende a la creación de empresa

El hecho de constituir oferta no sólo está relacionado con el mundo de los negocios, pero a la gente le es más difícil entender cómo se puede ser emprendedor en la política, la educación, la cultura, las asociaciones, la comunidad de vecinos o la familia.

También tendemos a interpretar que los valores y estándares relacionados con la capacidad emprendedora, apuntan hacia un modelo de desigualdad, porque los identificamos con los valores del capitalismo y los símbolos del materialismo... pero esto no es cierto. Como expresamos antes, la desigualdad no está provocada por los emprendedores, las personas que escuchan preocupaciones y hacen ofertas para generar satisfacción. Más bien está relacionada con los monopolios limitadores, con el acceso selectivo de pocos individuos



a las destrezas para emprender, a las fuentes financieras para hacer negocios, a ciertas oportunidades que se ofrecen desde la política. La desigualdad está más relacionada con la ausencia de emprendedores que con su presencia.

Formar para desarrollar capacidades en la constitución de oferta ha de ser una operación estratégica con un horizonte amplio, que abarque todas las facetas de la vida y llegue como oportunidad a la sociedad (en el marco de todas las actividades, oficios, funciones y roles del individuo).

Tenemos que aspirar a que todas las personas de nuestra comunidad sean emprendedoras al menos en una variable de su existencia, sea en su profesión o no. Un barrendero puede ser un magnífico emprendedor ideando un nuevo método de limpieza y haciendo más llevadero su trabajo; un voluntario de una ONG diseñando una nueva fórmula de asistencia a sus usuarios; una asistente desarrollando un nuevo modelo de guardería que involucre a las personas del barrio; un médico inventando un nuevo sistema de teleasistencia; un secretario disponiendo el acceso electrónico de formularios y documentos; un político comprometiéndose con su comunidad para canalizar las destrezas de todos los anteriores... Todos tienen algo en común: son emprendedores y están renovando de forma continua la vida de su comunidad con nuevas ofertas.

El componente estratégico de la formación del futuro está en preparar individuos con estas capacidades en todos los ámbitos de la vida, de manera transversal en todos los lugares donde se imparta formación. Y esta nueva formación ha de ser inventada. El momento de hacerlo es ahora.

El giro educativo. Avanzando en nuevas propuestas

Cultivar, extender y socializar la cultura emprendedora es el mayor reto en los inicios del siglo XXI, y es un propósito realizable en un horizonte temporal de unos años; siempre y cuando esta misión pase a ser formulada por los responsables políticos, compartida por la base social, y en el proceso marquemos una estrategia clara y coherente con hitos verificables.

Nuestro objetivo no sólo es crear empresa, (aunque sí el principal). También

hay otros, como generar emprendimiento en ámbitos diferentes que nos garanticen oportunidades para construir oferta y nos permitan la creación de una cadena de valor que revierta en el conjunto de la sociedad.

Incrementar el número de emprendedores para un país garantiza el crecimiento económico y un mayor grado de bienestar social: creación de empleo directo, más poder adquisitivo y de consumo, más capacidad de recaudar impuestos y su traducción al gasto público, más oportunidades para los clientes, más innovación, más investigación, mayor grado de satisfacción y madurez social...

La sociedad ha de conocer y valorar la contribución de los emprendedores al bien común, y la importancia de éstos para lograr las metas colectivas como país. Esto sólo se consigue formando a las personas en los nuevos dominios del emprendimiento.

Es importante en este proceso analizar lo realizado en otras partes del mundo, donde se han comenzado a dar los primeros pasos para la formación de emprendedores partiendo de experiencias como la de la *National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE)*, *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (en E.E.U.U.), *Trading Places* (Inglaterra), Programa *TOP* de la Universidad de Twente. Aunque se trata de proyectos muy embrionarios, ya se apunta a la capacitación emprendedora en el seno de la formación reglada.

En todo caso, la materialización de logros no será plena hasta que el objetivo de producir nuevos emprendedores no esté en la agenda de los partidos políticos, la acción de gobierno y las políticas públicas, con aplicación presupuestaria en las diferentes áreas de gobierno. Y esto no será posible sin un diagnóstico de las crisis asociado al déficit de emprendimiento en la base social.

El ocaso del modelo cartesiano

Nuestra formación se sustenta en la visión cartesiana del mundo, bajo la cual lo trascendente es la adquisición de normas y reglas para su mecanización, frente a la libertad y la creación. Planificar y esperar a que llegue el futuro para



CAPÍTULO 15

operar sobre él.

En lo formativo, esta visión ha perdido vigencia. Hay que trabajar con el objetivo de poner al alcance de las personas maestría e inteligencia para inventar el mundo des-de la creatividad; no formar autómatas que cumplan y obedezcan ciegamente normas y reglas establecidas.

En el racionalismo cartesiano, la acción se centra sobre la planificación, que es una forma de predicción, de jugar a adivinar lo que va a ocurrir en la sociedad, el mercado, las relaciones (economía, demanda, oferta, mano de obra, acciones políticas). Pero el futuro es impredecible.

Aunque es verdad que la planificación bien utilizada tiene una gran potencia, ya que al anticipar el futuro, al predecirlo, preparamos el terreno para que el hecho ocurra; orientamos y predisponemos la acción en esa dirección.

El futuro es incierto, pero la planificación establece unos planos primarios para conducir el cambio, aunque éste se resiste a ser encauzado y nos obliga a aprender a vivir así, a inventar el futuro desde la acción inmediata y diaria. Esto hace que seamos dueños de nuestro propio destino y no esclavos de unas normas frágiles; quebradizas y mutantes al ritmo del cambio, que es continuo.

De esto ha de tomar nota la educación, que nos forma en clave de normas y reglas (aun cuando ya no tienen vigencia) y no incentiva a la inventiva de nuevos mundos y posibilidades. Se nos fuerza a seguir patrones, no a escrutar nuevos claros por los que discurrir, por los que conducir la historia. Nuestra propia historia, no la historia fundada en patrones del pasado.

Hasta ahora las organizaciones podían ser viables en el tiempo con cierta comodidad, porque eran ellas las que establecían las condiciones de satisfacción y los parámetros en los que tenían que establecerse y desarrollarse los clientes. Esto, que ha dejado de pasar en casi todos los ámbitos de la vida, sigue presente en la formación. Es como si la sociedad siguiera un derrotero y la formación el contrario, preparando a personas para vivir en un mundo que no existe.

Ahora las organizaciones tienen que estar atentas para responder al futuro

que los clientes están procurando inventar para sí mismos, ayudadas por otras personas que colaboran en su articulación.

Las instituciones encargadas de la formación en general tienen que escuchar y ayudar a proyectar lo que los alumnos quieren para sus vidas, alineándose con sus necesidades y preocupaciones. Ya no sirve planificar las necesidades de sus alumnos basándose en estándares y principios que han perdido vigencia.

Llegados a esta encrucijada tenemos dos alternativas: dejar que esto siga pasando así y esperar a que llegue el futuro y nos arrolle; o mover ficha, comprometiéndonos para formar a personas que inventen el destino en el que quieren vivir, evitando que sean presas de él. De no reaccionar, nuestros alumnos están inermes para el mundo que viene, desubicados y preparados para habitar en un ecosistema que ya ha desaparecido.

Algo tienen que hacer los gobiernos, las organizaciones, los responsables formativos y la sociedad, y este algo hay que hacerlo de forma rápida y con valentía. De lo contrario habremos perdido el tren de la historia.

Enfoques erróneos

Para crear emprendedores, no basta con que aprendan cómo se gestiona una empresa. Este paso debe estar precedido por otras prácticas y conocimientos, que hemos sintetizado en los capítulos referidos a los nuevos dominios.

Un objetivo claro que no se ha podido cumplir es conseguir que las personas que no son emprendedoras lo sean. ¿Cómo fabricamos emprendedores a partir de personas que no encarnan estas prácticas? La respuesta es sencilla: formando en estas prácticas.

Pero veamos qué errores hemos cometido recurrentemente desde la formación para no obtener los resultados previstos. En primer lugar, un error de enfoque: a la hora de formar a personas emprendedoras en cursos, seminarios, másteres, carreras universitarias, facultades... como telón de fondo se ha tenido la creación de empresa y de nuevos emprendedores. Sin embargo, y para



CAPÍTULO 15

desazón de sus promotores, el resultado ha sido el incremento de personas altamente cualificadas en las filas de demandantes de empleo cualificado por cuenta ajena.

Algo no estamos haciendo bien; algo sin duda está fallando porque no somos capaces de abandonar el círculo vicioso que nos lleva una y otra vez a incrementar esfuerzos para crear nuevos emprendedores, y a cambio los centros educativos nos retornan demandantes de empleo en estado puro. El perfil es un nuevo proletariado intelectual que atesora destrezas y conocimientos, pero que no es capaz de realizarse en un contexto de autonomía personal y profesional.

En la universidad hay una amplia oferta de carreras relacionadas con la gestión de empresa, pero ésta es sólo la última parte de un proyecto en el que la primera es poner en juego todos los dominios en los que se sustenta el emprendimiento. Dicho de forma muy simple, la formación relacionada con la creación de empresa presupone erróneamente el aspecto esencial: que las personas tienen habilidades preexistentes relacionadas con esos dominios.

El éxito de un emprendedor no reside en ser un inventor ni un conocedor de todos los entresijos de las fórmulas y métodos de gestión. El emprendedor de éxito es el que detecta una necesidad y articula una respuesta que genera una satisfacción. Quizá el invento lo hizo otro que no vio la oportunidad de comercializarlo y convertirlo en valor. Al emprendedor le basta con escuchar para responder, y para ello se puede valer de otros que son buenos inventando y gestionando, mientras escucha, articula, prueba y ofrece.

También puede pasar que el emprendedor sea un inventor de necesidades o cosas nuevas. Doble valor, entonces. En todo caso hay un denominador común, un factor insoslayable: la capacidad para constituir oferta.

Lo más decisivo de la ingeniería emprendedora es adquirir estas prácticas, dimensión que aún no se enseña en ninguno de los ciclos ni subsistemas de la formación. ¿Alguien imagina una facultad donde se expida el título de médico

sin estudiar medicina? Algo muy parecido nos está pasando. Podemos decir que la capacidad emprendedora tiene dos dimensiones bien diferenciadas y de ellas sólo se cultiva una.

La cultura y el entorno social tienen una poderosa influencia, porque condicionan el estado de ánimo y el impulso propicio para que las personas vivan y diseñen su existencia de forma autónoma, marcando la diferencia con aquellos las que buscan su realización a través de un empleo por cuenta ajena. A su vez, éste es un caldo de cultivo idóneo donde se materializan las prácticas diferenciales relacionadas con escuchar, articular y ofrecer. Y en este contexto lógicamente se aprende, porque las cosas se transmiten y contagian por puro mimetismo. Donde no existe este poso cultural, es necesario paliar el déficit con la formación.

Con la formación existente no podemos esperar que los médicos monten su clínica, los abogados su consultora, los ingenieros su fábrica, los maestros su centro de enseñanza, los informáticos su tienda, los economistas su empresa... Entre otras cosas porque su formación no ha estado enfocada al cliente y nadie les ha instruido en la realización de propuestas para éste. ¿Me equivocaría si dijese que las personas que pasan por la universidad salen con un concepto desenfocado del cliente? Al menos con una visión distorsionada y entrópica de ese concepto.

En la universidad se forma en el enfoque del cliente-administración, para todas las carreras, no en el de el cliente real (enfermo, alumno, comprador) sobre el que hacer propuestas. Si desde cualquier faceta en la que nos formemos no tenemos en cuenta o no percibimos nítidamente a nuestro cliente, difícilmente podemos aspirar a tener una sociedad pionera, llena de oportunidades y flexible, capaz de innovar y renovarse de manera permanente.

En el paso por la universidad, lo único decisivo desde el principio hasta el fin es aprobar una oposición para ejercer una profesión vinculada con la carrera. Es decir, el único cliente posible es la administración; sencillamente no existe ningún otro, no hay más sentido y criterio que el de este enfoque que orienta



las vidas y la energía de toda una época. Esto es una auténtica aberración, un desperdicio de vidas y talento, una deuda no saldada con la sociedad de nuestro tiempo. Se invierten recursos para producir avance social, para la preparación de personas que renueven la vida de la comunidad, y se recibe a cambio un exiguo resultado en forma de clientes-demandantes cualificados que pasarán a engrosar las plantillas de las administraciones.

Cuando se estudia una carrera o una determinada profesión, los esfuerzos desde el inicio están enfocados a aprender los temas y destrezas suficientes para pasar por un tribunal y aprobar una oposición. Eso es lo auténticamente importante. Después, si esta vía falla, muchas personas optan por la opción de ser emprendedores por necesidad, no porque sea una alternativa deseable.

¿No sería mucho más lógico un cambio de enfoque en función del cliente que da sentido a la vida profesional de la carrera? Nos referimos a aspectos como el conocimiento exhaustivo de los potenciales clientes, su número, segmentación, necesidades insatisfechas, escucha de sus preocupaciones, articulación de ofertas, estudio de las prácticas que se llevan a cabo en otras partes del mundo, la invención de nuevas soluciones, el compromiso de otras personas que están presentes en este ámbito de interés, la creación de nuevos productos y/o servicios para esos clientes, la preparación con antelación de toda la red para materializar la oferta una vez se han adquirido las competencias profesionales para hacerlo posible...¿No creen ustedes que las personas comenzarían a ver otra dimensión de su realización vital en función de la percepción de clientes potenciales de otros ámbitos? Hemos perdido el concepto de cliente pasando a un estado de endogamia donde éste no es perceptible ni importa.

En nuestra sociedad existen amplios remanentes de recursos para que las personas adquieran nuevos productos y/o servicios, hay demanda; sin embargo, hay profesionales en paro, faltos de habilidades para articular ofertas, y prefieren un empleo público remunerado de por vida.

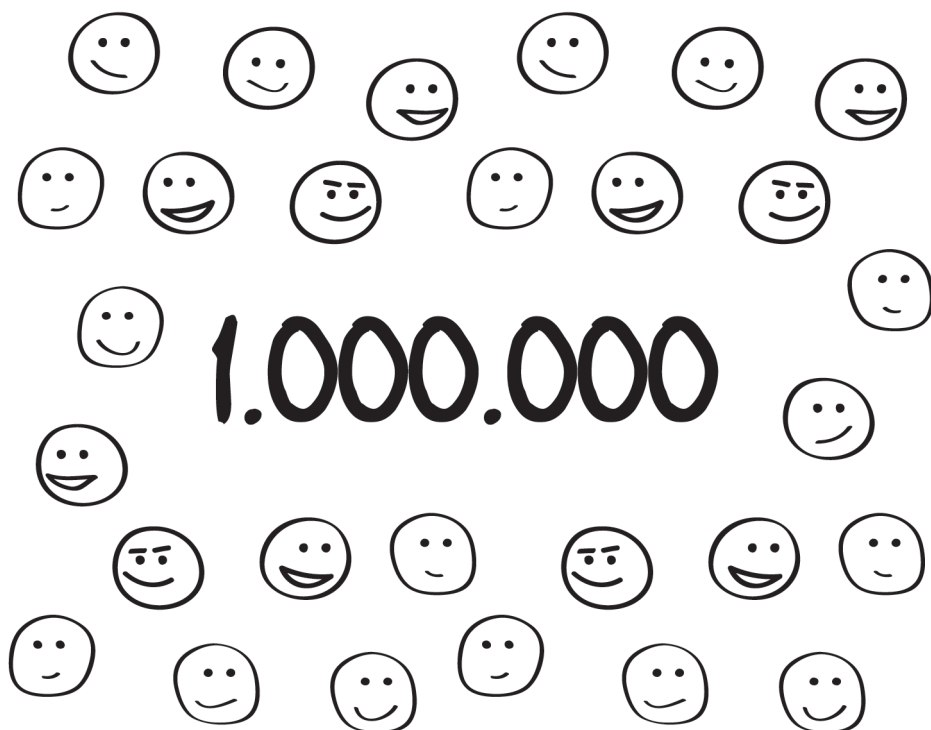
Opciones abiertas para inventar y articular

El diagnóstico no deja lugar a la duda, hemos de recurrir a la formación en todos sus ciclos (inicial, medio, superior) y subsistemas (ocupacional, continua,

profesional) para que el individuo vaya reuniendo conocimientos, habilidades y destrezas para llevar a cabo sus propias iniciativas. La persona que ya haya adquirido este dominio está lista para dar el siguiente paso (conocer el entorno legal, formas jurídicas, estudios financieros, recursos humanos), etc.

Todo esto es la última fase de formación del emprendedor, en ningún caso la primera. Es el último paso que se da cuando lo tiene todo diseñado, el operativo listo, cuando sabe lo que quiere hacer. Es inútil correr el rally sin haber aprendido a conducir. ¿A quién se le ocurriría que para formar a un forjador se comenzase por enseñar los últimos pasos para retocar una pieza sin conocer los fundamentales para trabajar el hierro? Entonces, ¿cómo pretendemos formar a emprendedores obviando los fundamentos de la capacidad emprendedora?

Tener a mucha gente formándose en el último estadio (la gestión) no garantiza que vaya a haber más emprendedores y empresas. En todo caso, la única certeza está en que habrá más personas cualificadas en el mercado de trabajo para venderse como mano de obra en la gestión de proyectos para las empresas. Lo decisivo es tener a muchas personas generando proyectos y actividad.



CAPÍTULO 16

UN PLAN

NACIONAL DE

EMPRENDIMIENTO.

EL RETO DE CREAR

1 MILLON DE

EMPRENDEDORES.



CAPÍTULO 16

Sin emprendimiento no hay salida posible a las crisis. Si somos capaces de crear nuevos emprendedores, podremos superar esta crisis y las venideras.

Hasta que nuestros líderes, gobernantes, pensadores, teóricos de la economía y responsables de organización no caigan en la cuenta de que estamos en una civilización diferente, nuestro mundo seguirá dando bandazos y enfrentando las crisis con recetas del pasado.

Hasta que no se ponga en marcha un plan decidido para que aumente el número de emprendedores en circulación, nuestros países y sociedades tendrán un déficit extraordinario de innovación, empleo, recursos económicos.

El esfuerzo que queda por realizar es titánico, pasa necesariamente por un cambio en el sistema educativo y una intervención rápida y decidida.

Un Plan Nacional para el Emprendimiento

Una nueva forma de pensar las políticas públicas para el crecimiento tomando como base el emprendimiento. Plan de capacitación emprendedora y acciones complementarias para 28 millones de personas.

Imaginemos un país del mundo desarrollado. Por ejemplo el país "X" con 46 millones de habitantes, con 18 millones de ocupados, 5 millones de desempleados, una tasa de paro del 21%, 1,4 millones de hogares con todos sus miembros en paro, un envejecimiento galopante, una cultura refractaria al emprendimiento, una aversión colectiva al riesgo...

Imaginemos que ese país tiene 7,8 millones de estudiantes no universitarios (1,8 millones educación infantil, 2,8 educación primaria, 1,8 en ESO, 0,6 bachillerato, 0,7 formación profesional...), 1,6 millones de universitarios, unos cientos de miles que realizan formación ocupacional y continua, decenas de miles que realizan formación no reglada...

Imaginemos que ese país que vive en el siglo XXI tiene un sistema educativo con personas con mentalidad del siglo XIX para dar respuestas a las necesidades de la sociedad del siglo XX.



Imaginemos que durante generaciones la orientación profesional y vocación de esas personas y sus antecesores se han encaminado al funcionariado y trabajo por cuenta ajena, y mientras el crecimiento económico lo permitió se pudo mantener este sistema.

Imaginemos que llegó un momento de dificultades y la gente se quedó sin expectativas para ganarse la vida, asistiendo atónita al despido de cientos de miles de trabajadores públicos, a la restricción a la mínima expresión de la oferta pública y privada de empleo, y a la frustración de las expectativas de millones de personas.

Imaginemos que en tiempos de vacas gordas nadie se preocupó por invertir esta tendencia y generar las condiciones y los entornos para el surgimiento de nuevos emprendedores y actividades productivas.

Ante esta situación en el país "X" y los países amigos, los líderes y gobernantes declararon la necesidad de poner en marcha acciones para favorecer el emprendimiento y el surgimiento de actividad económica y empresarial. Pero, desgraciadamente, esto no surge por generación espontánea, sino que necesita de una planificación y una apuesta firme y decidida, de una visión de futuro.

Imaginando este escenario, podríamos coincidir en un diagnóstico: el país "X" tiene un problema, está metido en un lío.

Conclusión: el país "X" necesita políticas públicas en torno a un Plan Nacional de Emprendimiento que contemple actuaciones dirigidas prioritariamente a 5 millones de parados, 9,4 millones de estudiantes universitarios y no universitarios. Pero también a 18 millones de ocupados y algunos cientos de miles de alumnos de formación ocupacional, así como a personas que buscan con urgencia una salida profesional basada en el autoempleo.

La misión: crear 1.000.000 de nuevos emprendedores, para que con su entrada en escena activen el empleo y generen de forma inducida 3 millones de nuevos empleados. De esta manera sumar 4 millones de nuevos activos, que

pagarán impuestos, llenarán las arcas públicas y activaránel círculo virtuoso del estado del bienestar.

Hasta este punto el diagnóstico de los líderes y gobernantes del país “X” es correcto, pero ahora viene lo trascendente: ¿cómo hacerlo?

Aquí ofrecemos algunas orientaciones fundamentales:

- 1.** Para enfrentar la situación los gobernantes del país “X” han de tener grabadas a fuego esas cifras: 5 millones, 9,4 millones, 18 millones... Porque generar 1 millón de nuevos emprendedores para que estos a su vez creen 3 millones de puestos de trabajo no se hace con declaraciones, acortando los tiempos de creación de empresa o rebajando un pequeño porcentaje los impuestos y las cotizaciones.
- 2.** Hay que diseñar un plan de intervención con todos esos millones de personas para que el resultado final, digamos en 7 años, sea 1 millón de nuevos emprendedores cotizando y 3 millones de nuevos trabajadores, inducidos por los primeros, pagando impuestos.
- 3.** Además resulta que el país “X,” así como el resto de países amigos, están endeudados hasta las cejas, por lo que tienen que llevar a cabo el plan, digámoslo así, sin tener que recurrir a un préstamo. Y ponerlo en práctica con los recursos disponibles que, por cierto, son bastante escasos.
- 4.** El plan ha de contemplar medidas de urgencia, medidas a medio plazo y medidas a largo plazo.
 - Medidas de urgencia (6 meses): activación del emprendimiento, con la participación de unos cuantos millones de personas, con un presupuesto de 3 millones.
 - Medidas a medio plazo (1 año): incorporación de varios millones más (desempleados, niños, jóvenes, universitarios), utilizando los medios y herramientas del sistema educativo.



➤ Medidas a largo plazo (2 años y más): actuaciones para todos los millones de personas objeto del plan.

5. El país “X” no puede cumplir la misión repitiendo actuaciones del pasado que no han dado resultados (estudios universitarios, máster, más titulados en disciplinas de económicas y empresariales, cursos de creación de empresa...). Esto se llama tirar el dinero.

Alcanzar masa crítica de emprendimiento requiere del manejo de estas magnitudes. Unos miles de cursos, másteres o seminarios sólo pueden producir unas decenas de nuevos emprendedores, si esos emprendedores no habían tomado de antemano la decisión de hacerlo.

6. Para reconducir la situación, el país “X” necesita implicar al sistema educativo en su conjunto para cumplir la misión, además de implicar activamente al resto de ministerios y todas las políticas públicas del país (economía, trabajo, cultura...).

7. Además, el esfuerzo para cumplir la misión es tan extraordinario que tiene que implicar a la oposición política, a las fuerzas económicas y sociales y a los medios de comunicación en un pacto de estado.

8. La acción estará concertada con el resto de administraciones (gobiernos regionales y locales), que asumirán su parte proporcional en el proyecto colectivo. Los gobiernos regionales harán suya la misión (50.000 nuevos emprendedores para mi región), los locales (1.000 nuevos emprendedores para mi ciudad). También cumplirán su parte los líderes de las organizaciones (100 nuevos emprendedores para mi organización). Y todo este proceso estará refrendado y apoyado por las personas del ámbito de la cultura, de los medios de comunicación, personalidades relevantes y creadores de opinión...

9. La persona líder del país “X”, una vez realizada la negociación y alcanzado el consenso nacional para salir juntos del “gran lío”, hace esta declaración solemne a su pueblo: “En 7 años lograremos reducir la tasa

de paro al 9% y crearemos 1 millón de nuevos emprendedores”.

10. Luego se lo cuenta a sus países amigos y les pide convergencia común en esa misión, así como la orientación de las políticas de este club de amigos a este fin.

Fundamentos y claves del Plan

Podemos decir que en el diagnóstico “para salir de la crisis necesitamos más emprendedores” están de acuerdo los líderes y gobernantes del país “X” e incluso los de otros países amigos. La cuestión es que no saben cómo hacerlo y además parten de premisas erróneas y visiones desenfocadas. No han caído en la cuenta de que “el mundo no es lo que era” y que las recetas del pasado no funcionan.

Además, si se tuvieran que implantar acciones formativas convencionales para la creación de empresa con las metodologías y formatos tradicionales, el coste sería inasumible. Podríamos intervenir con decenas de miles de personas como cantera para producir algunos centenares de nuevos emprendedores. En conclusión, esto no sirve al propósito de transformar la vida de un país o una comunidad amplia.

El primer error de bulto que debemos evitar es dirigir la acción a formar a las personas en la elaboración de un plan de empresa y su gestión. Supondría empezar la casa por el tejado. Ya hemos analizado por qué esto no tiene efectos prácticos, ya que el emprendimiento se basa en la adquisición práctica de un conjunto de dominios que hemos esbozado en los capítulos anteriores (Formación en Capacidades Emprendedoras Básicas).

Sólo cuando estos conocimientos y prácticas son adquiridos y dominados por las personas, se está en condiciones para llevar a cabo una empresa o iniciativa emprendedora (Formación en Capacidades Emprendedoras Empresariales).

Una vez establecidos los dominios, hay que adaptarlos (manuales, guías didácticas, paquetes de autoformación) para su aprendizaje masivo por parte de los



diferentes públicos a los que están dirigidos (enseñanza primaria, secundaria, universitaria, ocupacional). Para esto, como veremos más adelante, ya contamos con una amplia experiencia práctica de aplicación del método en el sistema educativo y en otras acciones de gran calado.

En todo caso, coincidimos que en el país “X” está ante una urgencia nacional, por lo que no queda más remedio que empezar a actuar cuanto antes. La capacitación en emprendimiento necesita de actuaciones inmediatas y planificadas para niños, jóvenes y adultos. Pero a la vez, no podemos comenzar a sembrar para recoger los frutos en una década. Necesitamos una planificación estratégica con diferentes tiempos y velocidades (acciones inmediatas, corto, medio y largo plazo).

Es esencial garantizar el acceso público a la capacitación emprendedora, por parte de la población que lo demande, para ayudar a las personas a diseñar su propia vida y empleo. El emprendimiento ha de dejar de ser una alternativa marginal para pasar a ser la primera alternativa.

Es necesario trabajar en la docencia. Los docentes no han sido formados en estas disciplinas, y por tanto hay que realizar un esfuerzo en este campo. El emprendimiento no sólo son conocimientos, fundamentalmente se trata de una actitud ante la vida. Los docentes han de ser formados para formar, y encarnar ellos mismos el espíritu emprendedor. Es imprescindible flexibilizar las rigideces normativas del sistema educativo. La solución es introducir cambios en ese sistema, aprovechando todos los resquicios normativos posibles.

En los Países Bajos se ha adoptado un enfoque coordinado del espíritu empresarial que incluye una interacción entre diversos departamentos del gobierno, organismos públicos y propietarios de empresas. La participación de las regiones se consideró esencial, pues éstas intervienen directamente en la aplicación de la política de fomento del espíritu empresarial. Las regiones coincidieron con el Ministerio de Asuntos Económicos en la conveniencia de actuar conjuntamente en las cuestiones más importantes, tales como el fomento del espíritu empresarial en la educación superior y la simplificación del desarrollo de servicios integrados de

apoyo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa.

Deben llevarse a cabo proyectos piloto. La complejidad de la misión es tan grande que, aun partiendo de una metodología contrastada y validada, no podemos dejar margen a la improvisación. De ahí que las acciones deban ser diseñadas y ensayadas a microescala, calculando los riesgos y minimizando los errores, para luego hacer un lanzamiento masivo.

Para desarrollar con éxito esta difícil tarea proponemos la aplicación metodológica de planes ya contrastados como son el Programa de Capacitación Emprendedora Básica (PCEB) y el Programa de Capacitación Emprendedora Empresarial (PCEE). Todo esto se ha aplicado a microescala en España, Portugal, y en proyectos sociales y educativos de Paraguay, Nicaragua y Bolivia, en colaboración con organizaciones como AUPEX, que vienen haciendo una apuesta histórica en este campo.

Actuaciones del Plan

Plan de urgencia (3 meses)

Plan a corto plazo, el país "X" urgido por facilitar una alternativa al empleo por cuenta ajena a sus ciudadanos, pone en marcha un programa para los 5 millones de desempleados, 1,6 millones de universitarios, 1,3 millones de alumnos de bachillerato y formación profesional y 0,5 millones de alumnos de formación ocupacional.

La actual crisis económica hace que el modelo formativo presencial (un profesor frente a 15 alumnos en un aula) está agotado en sí mismo, es inasumible, tenemos que ir a NUEVOS modelos como éste, desarrollado por EMPRENDEDOREX.COM.

El objetivo es dar respuesta inmediata a aquellas personas que no encuentran un medio de realización personal y profesional mediante una formación y entrenamiento apoyado en las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación).



Para ello, crea un Canal de televisión IP a través de Internet, accesible a todas las personas del país “X” que lo demanden. Desde el canal los alumnos se pueden matricular de forma rápida en una serie de CAM (Cursos de Autoformación Multimedia).

Los CAM son cursos sin profesor guiados a través de vídeo que se siguen en una plataforma, adaptados a las necesidades y perfiles de los diferentes demandantes.

Oferta formativa:

- Formación en Capacidades Emprendedoras Básicas. Adquisición básica de destrezas y dominios para emprender.
- Adquisición de dominios y destrezas aplicadas directamente a un proyecto o iniciativa personal.
- Formación en Capacidades Emprendedoras Empresariales y elaboración básica de un proyecto empresarial.
- Formación avanzada en la creación de empresa y elaboración del plan de empresa.

Metodología de trabajo:

Los participantes siguen un itinerario formativo guiado a través de videos y materiales de trabajo, y en cada apartado de las acciones formativas trabajan sobre guías prácticas a medida que diseñan sus iniciativas. Todos los participantes tienen acceso a la “comunidad de aprendizaje” a través de una red social temática, desde donde establecen relaciones y acciones conjuntas, generando un espacio conversacional que sirve de marco y caldo de cultivo para el surgimiento de iniciativas personales y profesionales.

Las acciones formativas se complementan con bloques de recursos como “bancos de ideas,” “bancos de proyectos” o “bancos de innovación”, donde los participantes pueden conocer experiencias exitosas y referentes prácticos

para armar sus propios proyectos.

El proceso estará abierto y accesible las 24 horas al día, 365 días al año.

Esta metodología está desarrollada e implantada por EMPRENDEDOREX.COM en diversos territorios comarcales (agrupaciones de municipios) de España. Se pueden consultar experiencias prácticas desarrolladas en estos ámbitos por emprendedores.com en emprendedores.com o a través de info@emprendedores.com



Planes de apoyo al emprendimiento y creación de empresa para universitarios, estudiantes de formación profesional y formación ocupacional

Están destinados a 1,6 millones de universitarios, 0,7 millones de alumnos de formación profesional y 0,5 millones de alumnos de formación ocupacional.

Este aspecto es crítico para el desarrollo del país “X”. No podemos seguir cometiendo los errores del pasado formando a nuestros alumnos y universitarios como funcionarios o trabajadores por cuenta ajena, pues la primera alternativa profesional es el emprendimiento. El enfoque formativo estará orientado a que cada universitario desarrolle su profesión en el marco de la creación de empresa.

En la universidad, desde luego, es donde esta formación exige un mayor esfuerzo y dedicación. Se trata de ofrecer a los alumnos opciones mediante actividades a lo largo de la carrera para que cuando ésta llegue a su fin, estén en condiciones de optar por una vía emprendedora, mediante el diseño y desarrollo de un proyecto empresarial.

En Alemania, el Ministerio Federal de Educación e Investigación ha puesto en marcha el programa Exist para fomentar la cooperación regional entre universidades, escuelas técnicas, el sector empresarial y otros socios. El programa reúne a agentes que en otro caso no habrían llegado a colaborar, con el fin de que creen conjuntamente una mentalidad más empresarial en los centros de investigación y educación superior, de que impulsen el intercambio de conocimientos y capitalicen el potencial de ideas y empresarios. Con ello se favorecerá la creación de nuevas empresas innovadoras y puestos de trabajo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

El objetivo es, por tanto, apoyar la capacitación emprendedora y creación de empresa adaptada a los diferentes niveles, con objeto de que los alumnos se formen en estos ámbitos a medida que crean su propia iniciativa o proyecto. Para ello, se desarrollan y adaptan los contenidos y materiales para profesores y alumnos.

Fase 1 (6 meses).

De manera optativa los alumnos que lo deseen podrán seguir un plan de capacitación emprendedora desde un canal de televisión IP, con un proceso de tutorización on-line por parte de expertos formados previamente.

Fase 2 (12 meses).

Desde los centros educativos se ofrecerá la capacitación emprendedora atendiendo a las diferentes particularidades de los ciclos formativos, a través de actividades o asignaturas existentes (formación y orientación laboral, módulos de creación de empresa), o a través de una asignatura de nuevo cuño si se estableciese por los gobernantes como una prioridad.

La experiencia acumulada en este año de implantación servirá como experiencia piloto.

Fase 3 (12 meses).

Implantación masiva de la materia de capacitación emprendedora en los centros educativos.

EMPRENDEDOREX.COM ha sido responsable de la asistencia técnica para la creación de materiales formativos y formación del profesorado de una nueva asignatura en Extremadura (España) en colaboración con la Consejería de Educación.

La introducción de esta asignatura en el referente formativo de los ciclos de Formación Profesional se ha basado en la adaptación metodológica de los diferentes dominios del emprendimiento (PCEB y PCEE).

Se ha conseguido así trabajar en el aula los contenidos teórico-prácticos relacionados con el fomento de la cultura emprendedora: desarrollo de nuevas ideas de negocio, innovación, creatividad, creación y puesta en marcha de iniciativas emprendedoras y gestión de microempresas.

Podéis consultar experiencias prácticas de formación reglada en una región en: www.emprendorex.com, www.culturaemprendedora.es/eie_fol/ o a través de info@emprendorex.com.

ESTÁS AQUÍ: HOME

INICIO REGISTRO BUSCAR

eie
folcurso para la
formación del
profesoradoes un proyecto de la
JUNTA DE EXTREMADURA

INICIO

EL PROYECTO

ZONA ALUMNOS

EIE-TV

Este es el portal que se utilizó en el curso 2008/2009 para realizar la formación On line - Iniciativa Emprendedora en el que participaron profesoras de los módulos de Formación y Orientación Laboral (FOL) y Empresa e Iniciativa Emprendedora (EIE).

Si quieres conocer la Guía de Recursos que se elaboró como apoyo al docente, dirígete al apartado de descargas y encontrarás esta y otros recursos para trabajar la Iniciativa emprendedora dentro y fuera del aula.

argentina
Comprova de Educación
colabora
Comprova de los Jóvenes y del Deporte
902511902

Curso para formación del profesorado EIE FOL



Ha finalizado la
formación del curso
de EIE. Muchas
gracias por vuestra
implicación y
trabajo

ENLACES IMPRESCINDIBLES		AHORA MISMO CONECTADO(S)		EL CURSO EN FECHAS																																											
	Gabinete de Iniciativa Joven	Tenemos 5 invitadas conectada(s)		<< Noviembre 2011 >>																																											
		NOS HAN VISITADO 024012																																													
	Educarex	 Hay...	23																																												
		Hasta ahora...																																													
	Rayuela																																														
				<table><tr><td>Lu</td><td>Ma</td><td>Mi</td><td>Ju</td><td>Vi</td><td>Sa</td><td>Do</td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr><tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr><tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr><tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>		Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do																																									
	1	2	3	4	5	6																																									
7	8	9	10	11	12	13																																									
14	15	16	17	18	19	20																																									
21	22	23	24	25	26	27																																									
28	29	30																																													

unidad1 :: La cultura emprendedora. Factores claves de los emprendedores: iniciativa, creatividad y formación



- 1 **píldora formativa** pulsa la pantalla para reproducir la píldora formativa correspondiente a esta unidad
- 2 **contenidos formativos** descarga aquí los contenidos teóricos correspondientes a esta unidad [descargar](#)
- 3 **ejercicios de la unidad** descarga aquí los ejercicios prácticos correspondientes a esta unidad [descargar](#)
- 4 **recursos didácticos** descarga aquí los recursos didácticos correspondientes a esta unidad [descargar](#)

unidad2 :: Innovación y desarrollo económico. Principales características de la innovación.



- 1 **píldora formativa** pulsa la pantalla para reproducir la píldora formativa correspondiente a esta unidad
- 2 **contenidos formativos** descarga aquí los contenidos teóricos correspondientes a esta unidad [descargar](#)
- 3 **ejercicios de la unidad** descarga aquí los ejercicios prácticos correspondientes a esta unidad [descargar](#)
- 4 **recursos didácticos** descarga aquí los recursos didácticos correspondientes a esta unidad [descargar](#)

Propuesta para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación media y ocupacional

En esta fase entran en juego una serie de componentes mucho más activos para la creación de empresa y diseño de un proyecto más cerrado y definido, por los propios condicionantes biológicos de los alumnos. El proyecto individual de cada persona llegará a un nivel de desarrollo según sus intereses y aspiraciones.

Se entrará en detalle en aspectos relacionados con el cliente, el proveedor, el mercado, acceso a financiación, creación de redes de colaboración, escucha activa y técnicas de escucha, contacto directo con clientes y proveedores, articulación de una oferta...

Se confeccionará de forma práctica un proyecto empresarial por parte de las personas que soliciten la realización de este extremo, reforzando actitudes y aptitudes para ponerlo en práctica.

Los contenidos (elaborados al efecto por especialistas), serán diferenciales según se trate de formación reglada o de formación profesional ocupacional:

La escucha activa en la calle.

La escucha especializada de los clientes del proyecto.

Diferentes técnicas de escucha activa.

Diseño de un producto y / o servicio.

Técnicas de satisfacción de clientes.

Realización de pedidos.

Realización correcta de los flujos de trabajo.

Establecimiento de condiciones de satisfacción.

Configuración de forma práctica de redes de ayuda.



Taller para idear ofertas y nuevas necesidades.

Trabajo práctico en la calle con proveedores, clientes y aliados.

Taller de proyecto en el que el alumno presente anualmente una memoria y al final del ciclo o programa tenga realizado el proyecto.

Estructuras de apoyo. Todas estas actividades están reforzadas por otras complementarias:

Actividades extraescolares para compartir proyectos.

Ocio y actividades alternativas.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas. Juan Carlos Casco Casco 2003

Propuesta para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación universitaria

Los alumnos que ingresen en la universidad contarán con el apoyo de un equipo especializado de tutoría que desde el inicio les ayudará a configurar su proyecto vital y/o de empresa, mediante un proceso de diseño gradual.

De esta forma, la persona podrá elegir entre decantarse por el actual paradigma vigente del cliente-administración u optar por otra vía, es decir, explotar otro camino posible en el que el cliente se diversifica y deja de ser la administración para convertirse en otras personas o entidades sobre las que se adiestrará para tener perfectamente formulada una oferta una vez terminada su carrera. Esto es, un mundo alternativo en el que el propio alumno es mucho más protagonista y activo.

En el circuito formativo por el que podrá discurrir de forma voluntaria, el alumno aprenderá prácticas relacionadas con la escucha activa, articulación, creación de redes... Todo esto se realiza sobre un plan que será diseñado por el propio alumno, contando para ello con apoyo y seguimiento especializado.

Las sesiones de entrenamiento serán teórico / prácticas, con el dominio de las se-

gundas. Las tareas consistirán predominantemente en movilizarse socialmente (en la calle), ya que éste será el ecosistema que encuentre al materializar prácticamente su proyecto.

El alumno, al ingresar en la universidad, en los primeros meses hace la propuesta y define en un documento el proyecto que quiere realizar. No se busca con ello que este proyecto inicial sea el definitivo, pero sí que comience a desarrollar su sensibilidad enfocándola en los aspectos esenciales.

Sesiones de articulación. El alumno recibirá atención especializada por parte de un tutor que le ayudará a articular la oferta que puede concretar y a construir los planos adecuados para comenzar la movilización.

Plan de movilización, en el cual el alumno, de forma tutorizada, establecerá el calendario de acciones para comenzar a desarrollar las tareas prácticas.

Conocimiento práctico y primera toma de contacto con los potenciales clientes: llamadas, conversaciones, reuniones, consultas.

Escucha activa de necesidades y preocupaciones de potenciales clientes; se instruirá en la escucha del trasfondo, de las sensibilidades de sus clientes.

Articulación, actividades prácticas en las que ayudará a materializar formas para que sus clientes satisfagan sus necesidades y preocupaciones.

Inventará ofertas alternativas a las existentes en el mercado y consultará e interrogará a sus potenciales clientes sobre la satisfacción e insatisfacción de sus propuestas.

Realizará un documento con todos estos apartados en los que incluya los potenciales clientes, su segmentación, la distribución geográfica, las necesidades expresadas, las alianzas establecidas con ellos.

De forma transversal, realizará planes conjuntos, reuniones y propuestas a otros alumnos de su entorno (no sólo de su mismo ciclo o nivel formativo) a la hora de establecer alianzas estratégicas entre proyectos para la búsqueda de financiación.



Búsqueda de alianzas financieras: visita obligada a entidades financieras, para explicar el proyecto, recabar ayudas, hacer ofertas a inversores...

Taller de proyectos: basándose en las alianzas o intereses generados entre los proyectos planteados por los alumnos de la universidad, periódicamente se establecerán talleres donde se refuercen los lazos de colaboración o surjan nuevas propuestas y fusiones entre proyectos.

Trabajos con proveedores: se establecerá un calendario en el que, al igual que lo ha hecho con los clientes, conozca, visite, escuche y lance propuestas a proveedores.

Talleres para mejorar la oferta, en ellos se invitará a proveedores, aliados, clientes... a mejorar y concretar en la oferta, permitiéndole al promotor el ir perfilando la misma.

Al finalizar los estudios (o antes según el caso) tendrá terminado el proyecto, listo para ponerlo en marcha al día siguiente, porque entre los documentos de trabajo habrá realizado:

- ⇒ El Plan de empresa.
- ⇒ Solicitud de ayudas oficiales.
- ⇒ Concreción de alianzas y contratos.
- ⇒ Apoyos financieros.
- ⇒ Forma jurídica de constitución (escrituras, documentos...).

Una persona instruida en estas disciplinas está preparada para enfrentar una vida diferente, teniendo establecidas incluso las relaciones para haber seleccionado sus trabajadores y colaboradores. Habrá podido entrar en contacto con ellos a lo largo del circuito formativo, para perfilar el producto o servicio sobre el que que se deseaba constituir la oferta, basándose en los inventos, las innovaciones, los diseños o los prototipos de otros alumnos con los que ha establecido lazos. Habrá generado relaciones con gestores altamente cualificados, cuya vocación es la gestión.

Con esta dinámica es posible crear nuevas narrativas e identidades, con una potencia creativa que convierta la energía potencial de los universitarios en cinética, fruto de la movilización conjunta dentro de un gran proyecto de transformación.

Si se sigue este modelo, cuando la sociedad comience a identificar los primeros proyectos de éxito empresarial entre los universitarios de diferentes disciplinas (Historia, Derecho, Filología, Magisterio, Empresariales, Química...), y se observen las ventajas que esto acarrea (más dinero, más posibilidades... vivir mejor), una ola de grandes dimensiones se habrá levantado. A esta ola desearán subirse muchos de nuestros jóvenes, apostando por vivir una vida auténtica de acción, frente a la labor sórdida e incluso triste de estar estudiando bajo un modelo cartesiano, cuyo fin último, en el mejor de los casos, es aprobar una oposición tras largos años de estudio.

Con estos nuevos saberes adquiridos a través de la formación podemos crear una masa crítica preparada para escrutar nuevos campos para la acción, escuchar insatisfacciones, detectar a los clientes en el mundo a los que dirigirse, armar soluciones y redes para hacerlo y fabricar ofertas genuinas y singulares... ¿Es difícil formar en esto? Sin duda tiene sus dificultades. ¿Se cometerán errores en su implantación? Seguro. ¿Resultados? Las primeras comunidades que enfrenten esto desde una visión social y democrática están llamadas a ser las sociedades de vanguardia del futuro.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas. Juan Carlos Casco Casco 2003

En Irlanda. Interprise Ireland está aplicando una estrategia para desarrollar nuevas empresas de fuerte crecimiento con un paquete de apoyo orientado a aumentar el número y la intensidad de las empresas instaladas en los campus universitarios. Esta iniciativa forma parte de la estrategia irlandesa de crecimiento regional e incluye un programa de viveros de empresas de un año de duración dirigido a los licenciados que desean poner en marcha una empresa, a quienes ofrece un método directo y práctico, y apoyo en la gestión. En el marco del programa Campus Company, los profesores universitarios pueden conseguir apoyo financiero para convertir sus resultados de investigación en una realidad comercial.



La Universidad de Strathclyde, en el Reino Unido, cuenta con un programa dirigido a promocionar una actitud positiva hacia el espíritu empresarial entre los maestros.

El contenido del programa es flexible y empírico. Algunas de las tareas que incluye son la elaboración de un plan de empresa y la toma de decisiones de gestión con apoyo de un tutor. Los maestros aprenden sobre las capacidades y actitudes empresariales, pero también a aplicar esta experiencia a la educación en las escuelas.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Planes de formación y capacitación emprendedora para los niños y jóvenes.

Para 1,8 millones en Educación Infantil, 2,8 en Primaria, 1,8 en E.S.O., 0,6 en Bachillerato.

Objetivo: apoyar la capacitación emprendedora desde la infancia para garantizar un nuevo enfoque colectivo hacia un nuevo modelo laboral y de realización personal y profesional.

Fase 1 (12 meses).

Formación del profesorado para la impartición de la nueva disciplina y desarrollo piloto en una serie de centros.

Fase 2 (12 meses).

Implantación de las acciones formativas elegidas a todos los centros educativos

Propuestas para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación inicial.

La formación es la fase de incubadora en la que los niños preparan sus proyectos vitales; si enfocamos bien este aspecto, estamos operando cambios culturales de gran calado. Desde la educación inicial hay que declarar un nuevo ámbito de posibilidades para los niños, favoreciendo la transformación, la flexibilidad y la adaptación a los cambios.

El mundo es modificable, podemos inventar, y es deseable que lo hagamos. Al niño

se le abre una ventana para que escrute para sí y para los demás nuevas oportunidades, premiando y reforzando estas actitudes, siendo objeto de recompensa social.

Contenidos, estudiados y redefinidos por especialistas en esta materia:

La escucha activa.

El compromiso.

El trabajo colaborativo y sus técnicas.

El taller de los inventos.

Inventando oferta para los demás.

Escuchar y responder solidariamente.

Taller de elaboración de proyectos.

Analizamos anomalías y respondemos.

Estructuras de apoyo:

Actividades con los padres para reforzar los aspectos básicos en el seno familiar.

Desarrollo de actividades de ocio y tiempo libre de refuerzo.

La implantación de esto puede hacerse en varias etapas a través del ciclo de Primaria, dotando a estos conocimientos de un valor académico. A lo largo del ciclo el alumno habrá elaborado un proyecto de movilización, sin que en ninguno de los casos sea definitivo.

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas, Juan Carlos Casco Casco 2003

Dirigir una empresa virtual en la escuela.

En la Sivitanidios Technical Schoolin de Atenas, Grecia, la formación de los estudiantes se complementa con empresas virtuales. Los estudiantes dividen su tiem-

po entre clases teóricas y la dirección de una empresa virtual. Este programa se va a extender a todas las escuelas técnicas, pues está dando muy buenos resultados. Al programa escolar se ha añadido un curso sobre el espíritu empresarial que incluye teoría y práctica en la preparación de planes de negocio. Los centros de enlace se asegurarán de que los estudiantes reciben asesoramiento y apoyo en las opciones de la carrera empresarial.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

EMPRENDEDOREX.COM ha desarrollado durante 2 años una experiencia formativa con una escuela de élite en Portugal (centro educativo Alice Nabeiro). El proyecto se ha realizado para exportar la experiencia al sistema educativo.

Mediante el proyecto, dirigido a niños de entre 3 y 12 años, se han generado los materiales educativos (guías del profesor, materiales de los alumnos). La primera actuación ha sido la formación de los profesores a través de sesiones formativas, después de las cuales los profesores aplican de forma práctica lo aprendido con sus alumnos. Finalmente se han elaborado todos los materiales formativos con los profesores y expertos que han participado el proceso.

El resultado final ha sido la creación de la metodología y materiales para su aplicación al sistema educativo, todo está recogido en el Manual para entrenar o emprendorismo em crianças dos 3 aos 12 anos.

El entrenamiento emprendedor se desarrolla en 12 dominios o áreas de conocimiento:

- ⇒ Estímulo das idéias.
- ⇒ Partilha de idéias.
- ⇒ O que é que eu quero fazer?
- ⇒ Os nossos estados de espírito.
- ⇒ Aprender a escutar as pessoas
- ⇒ Aprender a transmitir o nosso projecto.
- ⇒ Aprender a trabalhar com os colaboradores.

- ⇒ Descubro as necesidades para fazer ofertas.
- ⇒ Protótipos para partilhar o nosso projecto.
- ⇒ Redes de colaboradores.
- ⇒ Ciclos de trabalho.
- ⇒ Sem liderança nao há projecto.

Como podemos observar, los contenidos están adaptados al nivel educativo de los alumnos, partiendo de los diferentes dominios que hemos desarrollado en capítulos anteriores y que constituyen el fundamento universal del emprendimiento.

Se pueden consultar experiencias prácticas desarrolladas por emprendedores, como con el Grupo Nabeiro en Portugal, mediante la formación de profesores y aplicación práctica por parte de estos para su implantación en la formación reglada en una región, en emprendedores.com o en info@emprendedores.com

Dependiendo de la apuesta que realice el gobierno “X”, se cursará la disciplina del emprendimiento como una asignatura, una acción transversal al resto de asignaturas existentes, una oferta dentro de las actividades formativas complementarias o actividades formativas accesibles a través de Internet.

En todo caso, disponemos ya de una amplia experiencia, contenidos y lecciones aprendidas como base para el desarrollo de un plan estratégico en un país o en un territorio concreto.





Todo esto sólo es posible desde una política de Estado que apueste claramente por el emprendimiento como motor económico y social, y herramienta para enfrentar las crisis presentes y futuras.

Estas acciones serán completadas con otras actuaciones y aplicadas de forma transversal al resto de políticas del país (económica, laboral, cultural...).

Acciones de acompañamiento al "Plan Nacional de Emprendimiento del País "X".

Este Plan contemplará un conjunto de acciones coordinadas con el resto de

poderes públicos territoriales (regionales y locales), así como con el resto de fuerzas políticas, sindicatos, empresarios y colectivos sociales. El emprendimiento es un patrimonio de todos, y la primera opción de sus ciudadanos.

Desarrollo de un paquete de videojuegos educativos adaptados a los diferentes niveles de intervención con los colectivos de referencia para un aprendizaje activo a través del videojuego.

Se puede consultar la experiencia práctica llevada a cabo por EMPRENDEDOR-REX.COM con la creación del videojuego educativo *Odissea Emprende*. La trama del videojuego se desarrolla en torno a un personaje que en el año 2.300 conquista los diferentes dominios del emprendimiento: emprendedorex.com, info@emprendedorex.com



- ⇒ Flexibilización de las rigideces normativas del sistema educativo para introducir el emprendimiento como materia.
- ⇒ Promoción de los valores asociados al emprendimiento.
- ⇒ Desarrollo de contenidos y programas para el fomento del espíritu emprendedor en la televisión pública.
- ⇒ Desarrollo de publicaciones divulgativas en torno al emprendimiento.



- ⇒ Desarrollo de una campaña de comunicación en los principales medios del país para conseguir que se valoren el emprendimiento y a las personas emprendedoras, con objeto de generar referentes humanos entre la población, y especialmente los jóvenes.
- ⇒ Vinculación de los incentivos a la creación de empresa a las personas que han pasado por un programa formativo de emprendimiento (ayudas a la inversión, incentivos a la contratación, capitalización del desempleo...).
- ⇒ Desarrollo de un plan de microcréditos para la creación de microempresas.
- ⇒ Desarrollo de pasarelas desde la formación universitaria y profesional a la creación de empresa.
- ⇒ Creación de una Red de business angels para financiar los proyectos que surjan de las diferentes iniciativas formativas.
- ⇒ Desarrollo de nuevas formas jurídicas de empresa adaptadas a la economía del conocimiento y la globalización.
- ⇒ Cambios profundos en los servicios públicos de empleo para facilitar las tareas vinculadas a las actividades emprendedoras.

Estas actuaciones han de venir acompañadas de otras como la reducción de trámites administrativos para la creación de empresas, cambios en el régimen fiscal, apoyo a la innovación y a la cooperación o internacionalización de las Pymes.

UN PLAN NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO.
EL RETO DE CREAR 1 MILLON DE EMPRENDEDORES

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR CAMÍN, HÉCTOR (1997). «Los desafíos culturales de las sociedades integradas» (www.globalprogress.com).

BAUTISTA MORA, MANUEL; CASCO CASCO, JUAN CARLOS. (1999). *La Guía de Juan. Trabaja tus Capacidades Emprendedoras*.

CABEZÓN ALONSO, JESÚS. «Estado y nuevo orden económico» (www.globalprogress.com).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas*.

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. MORENO MORALES, MARCELINO. *Estudio de Buenas Prácticas en Empleo. Discapacitados*.

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. MORENO MORALES, MARCELINO. *Estudio de Buenas Prácticas en Empleo. Mujeres*.

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. MORENO MORALES, MARCELINO. *Estudio de Buenas Prácticas en Empleo. Jóvenes*.

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Apropiarse del lenguaje para fundar nuevas realidades. Construir acciones emprendedoras*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS (2003). *Armar proyectos emprendedores*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS (2003). *Construir narrativas influyentes con las que armar un proyecto*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS (2003). *Crear redes humanas para llevar a cabo un proyecto*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS (2003). *Diseñar y construir prototipos*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. «El reto del siglo XXI: dotar a las personas de capacidades para constituir y constituirse en oferta (1ª Parte)». Revista Frontera (Núm.51. Mayo 2002).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. «El reto del siglo XXI: dotar a las personas de capacidades para constituir y constituirse en oferta (2ª Parte)». Revista Frontera (Núm.54. Febrero 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Femmes Citoyennes. Bilan d'une action transnationale d'aide à l'emploi de femmes en difficultés.*

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Formación en Capacidades Emprendedoras Empresariales.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Formación en Capacidades Emprendedoras Básicas. Construir sentido y criterio en torno a un proyecto vital.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Inventar y realizar en la práctica ofertas para los clientes.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Nuevas Estrategias para la Mujer en el siglo XXI.*

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. «Nuevas Herramientas para el Desarrollo de la Capacidad emprendedora en Extremadura». Revista Frontera (Núm 48. Octubre 2001).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Poner en práctica las destrezas básicas del liderazgo.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Producir coordinación con otras personas mediante el lenguaje en las conversaciones.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Realizar correctamente el flujo de trabajo. Pedir, hacer, acordar, realizar, entregar.* (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Trabajando Juntos Inventamos Nuevas Oportunidades de Futuro*.

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Trabajar con clientes (compradores, proveedores, competencia, financiadores y prescriptores)*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Trabajar y cuidar los estados de ánimo para producir acción y abrir nuevas oportunidades*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. «Un espacio para el desarrollo de la capacidad emprendedora y la innovación». *Revista Frontera* (Núm 47. Mayo 2001).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Vender las ofertas*. (Copyright Juan Carlos Casco 2003).

CASCO CASCO, JUAN CARLOS. MORENO MORALES, MARCELINO. *De la Sociedad de los Empleados al Mundo de los Emprendedores*.

CARDOSO, ELIANA. «Educación y progreso equitativo» (www.globalprogress.com).

CENTRO EMPRENDE! *Informe Emprende! 2002. Lecciones de Silicon Valley aplicables en España* (www.centro-emprende.com), 2002.

COMMARMOND, GSÉLE; EXIGA, ALAIN. *Cómo fijar objetivos y evaluar resultados*.

C. LUNDIN, STEPHEN; PAUL, HARRY; CHRISTENSEN, JOHN. *FISH! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*.

CORAÇÃO DELTA - EMPRENDEDOREX. *Manual para treinar o empreendedorismo em crianças dos 3 aos 12 anos*.

DEMING, E. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*.

DRUCKER, PETER. *La Sociedad Postcapitalista*.

DRUCKER, PETER. *La práctica del Management*.

DRUCKER, PETER. *La era de la discontinuidad*.

DRUCKER, PETER. *El ejecutivo efectivo*.

DRUCKER, PETER. *El management del futuro*.

DRUCKER, PETER. *La próxima sociedad*.

DRUMMOND, HELGA. *La calidad total. El movimiento de la calidad*.

FLORES, FERNANDO. «Cambios y preocupaciones» (www.elclub.net).

FLORES, FERNANDO. «Confianza y solidaridad en el mundo que viene». XXII versión del Encuentro Nacional de la Empresa ENADE 2000.

FLORES, FERNANDO. *Creando organizaciones para el futuro*.

FLORES, FERNANDO. «El Espíritu Emprendedor». Conferencia presentada en el seminario: La empresa emergente y la sociedad del futuro. Santiago de Chile, 1994.

FLORES, FERNANDO. «El impacto de la tecnología de la información en los negocios» (www.elclub.net).

FLORES, FERNANDO. «Una crisis en el liderazgo» (www.elclub.net).

FLORES, FERNANDO. SPINOSA, CHARLES. DREYFUS, HUBERT. *Abrir nuevos mundos*.

FLORES, MARÍA. SPINOSA, CHARLES. CALDER, BOBBY. Tomando un punto de vista ampliado de las necesidades del cliente.

FRIEDMAN, MILTON. *Capitalismo y libertad*.

GARCÍA DE TOMÁS, JOSÉ MARÍA. *Atraer talento, Manual Práctico de Dirección y*

Motivación de la Empresa.

GARCÍA SERENA, ILDEFONSO. «Los nuevos retos de la empresa: creatividad y talento directivo».

GONZÁLEZ, CORAL. «El papel de las personas en la arquitectura organizativa»,

GRAY, JOHN. FLORES, FERNANDO. *El Espíritu Emprendedor y la Vida Wired: El Trabajo en el Ocaso de las Carreras.*

GUILLÉN GEA, JOSÉ MARÍA. *Habilidades directivas.*

HERRERA, MÓNICA. «Tu saber se pone en juego en el hacer» (www.elclub.net).

HERRERO, JORGE. «El impacto de la cultura corporativa», *Manual Práctico de Dirección y Motivación de la Empresa.* Cinco Días, 2000.

HONORATO MAZZINGHI, JUAN M. «La estructura y el modelo de gestión que potencien el espíritu emprendedor en la Administración pública». V Congreso del CLAD4-4.

HOYAS PABLOS, OLGA. CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Nuevas Herramientas para el Desarrollo de la Capacidad Emprendedora en Extremadura.*

HURLEY, BRIAN; BIRKWOOD, PETER. *Cómo hacer negocios en Internet.*

IBERCOTEC. *Un modelo económico para el desarrollo de los pueblos basado en el conocimiento.* AUPEX-Emprendedores (España), ASDENIC (Nicaragua), CEPAD (Bolivia), Fundación Moisés Bertoni (Paraguay).

JERICÓ, PILAR. *Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo.*

JOHNSON, SPENCER. *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio.*

JOHNSON, SPENCER. BLANCHARD, KENNETH. *El ejecutivo al minuto.*

JORDÁN, RODRIGO. «Las culturas en general no facilitan al Espíritu Emprendedor» (www.elclub.net).

JUNTA DE EXTREMADURA (CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN) - EMPRENDEDOREX. Desarrollo de programa formativo para la asignatura de emprendimiento (EIE-FOL). www.culturaempresadadora.es/eie_fol.

COMISIÓN EUROPEA. *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa*.

MARX, KARL. *El Capital*.

MAYNARD KEYNES, JOHN. *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*.

MORENO MORALES, MARCELINO. CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Nuevas Formas de Actuar: Personas con Discapacidad en el Siglo XXI*.

MORENO MORALES, MARCELINO. CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Manual de Boas Práticas. Proyecto Transnacional Empresa Social e Futuro*.

MORENO MORALES, MARCELINO. CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Manuale delle Buone Prassi. Progetto per la nuova imprenditorialità per l'occupazione dei disabili funzionale alla modernizzazione dell'impresa*.

MORENO, JULIO. «Clima organizativo y resultados de empresa». *Manual Práctico de Dirección y Motivación de la Empresa*.

PETERS, TOM. *El Fracaso de «lo ordinario». Buscando la diferenciación*.

PETERS, TOM. *El Meollo del «Branding». La Clave del Marketing Mix*.

PETERS, TOM. *El Talento. Cómo identificarlo y mantenerlo*.

PETERS, TOM. *En Busca de la Excelencia. Visión retrospectiva y análisis para el nuevo siglo*.

PETERS, TOM. *La Formación y la Empresa del III Milenio... Lo estamos haciendo PELIGROSAMENTE MAL*.

- PETERS, TOM. *La Inevitable Revolución de Internet. Estamos en el MUNDO WEB.*
- PETERS, TOM. *La Victoria (Total) de la Empresa de Servicios Profesionales (ESP). Un Terremoto sacude el Mundo Empresarial.*
- PETERS, TOM. *Obsesión por el Diseño. ¿Soporte del Espíritu Corporativo y fundamento de la Ventaja Competitiva?*
- PETERS, TOM. *Reinventando el TRABAJO. Las claves de la productividad.*
- PETERS, TOM. *Ser y Permanecer Excepcional. Cómo crear y mantener una empresa con Alta Desviación Estándar.*
- PETERS, TOM. *Triunfar sin que tu jefe te estorbe.*
- PULIDO VIZCANO, ANA. CASCO CASCO, JUAN CARLOS. *Nuevos Horizontes para la Mujer. La visión de los Operadores técnicos.*
- RODRÍGUEZ PORRAS, JOSÉ MARÍA. *El factor humano en la empresa.*
- SEMINARIO PROGRAMA ADE 99-00. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (2000): *Las Organizaciones Horizontales.*
- SMITH DOUGLAS, ADAM. *La riqueza de las naciones.*
- TOFFLER, ALVIN. *El Shock del Futuro.*
- TOFFLER, ALVIN. *La Tercera Ola.*
- TOFFLER, ALVIN. *La Tercera Ola.*
- TOFFLER, ALVIN. *Avances y premisas.*
- TOFFLER, ALVIN. *La empresa flexible.*
- TOFFLER, ALVIN. *El cambio del poder.*
- TOFFLER, ALVIN. *Guerra y antiguerra: Sobrevivir en los albores del siglo XXI.*

TOFFLER, ALVIN. *La creación de una nueva civilización: la política de la Tercera Ola*.

TOFFLER, ALVIN. *La revolución de la riqueza*.

TOFFLER, ALVIN. *La revolución de la riqueza*.

TOLEDO NICKELS, ULISES. «Ejercicio de construcción de un ideal – tipo de la vida social. El caso del emprendedor».

VARSAVSKY, MARTÍN. «Ser emprendedor es rentable» (www.elclub.net).

WHITMAN ROSTOW, WALTER. *Las etapas del crecimiento económico*.



Este libro está dirigido a:

Gobiernos y responsables de políticas públicas (nacionales, regionales, locales), líderes de organizaciones etc...

Personas que buscan su realización personal llevando a cabo una iniciativa, proyecto emprendedor o empresa.

Padres y educadores preocupados por el futuro profesional de los jóvenes, personas que viven con incertidumbre su futuro personal y profesional.

Y especialmente para ti, que buscas orientaciones y claves para desenvolverte en este nuevo tiempo.

www.emprendedorex.com

emprededorex
Editorial
serie cultura **emprededora**