



MANUAL D'AUTODIAGNOSI EN HABILITATS DIRECTIVES

Empresari/ària individual
amb experiència prèvia

Empresari/ària individual
sense experiència prèvia

Empresari/ària grupal
amb experiència prèvia

**Empresari/ària grupal
sense experiència prèvia**

Consolidació d'Empreses de Recent Creació

© **Diputació de Barcelona**
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Maig 2008
DL: BI-1689-08

Direcció i coordinació dels materials INDRA: Servei de Teixit Productiu
Autor del manual d'autodiagnosi en habilitats directives: Grupo Inéditos Viables, SL

INDRA

*Déu del firmament,
per voluntat seva cauen les pluges refrescants
que fan la terra fructífera.*

Mitologia hindú.

PRESENTACIÓ

La Diputació de Barcelona dóna suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

L'autodiagnosi en habilitats directives neix com un producte eminentment pràctic pensat per a l'avaluació de la capacitat de direcció del negoci i, en conseqüència, per a la detecció de les necessitats de formació o de suport que puguin existir. Atesa la diversitat de possibilitats pel que fa al nombre i experiència prèvia de les persones promotores, se n'han elaborat quatre manuals diferents que tracten d'incidir en les qüestions específiques que es poden presentar en cada cas: empresaris/empresàries individuals o grupals, amb o sense experiència prèvia. El manual que teniu a mans es centra en el perfil d'empresari/ària grupal sense experiència prèvia.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Diputació de Barcelona
Maig de 2008

ÍNDEX Empresari/ària grupal sense experiència prèvia

Introducció i instruccions d'ús	09
Preguntes	11
Taula de respostes	18
Consideracions dels resultats	19
Reflexions dels resultats de cada una de les preguntes.....	21

INTRODUCCIÓ

Aquest manual d'autodiagnosi edició de butxaca és pensat com un instrument àgil i de fàcil utilització en la detecció d'habilitats directives, que permet d'una manera còmoda la identificació de fortaleces i febleses del perfil professional d'una persona empresària a partir d'una sèrie de preguntes en format de qüestionari.

En aquest sentit, és principalment una eina de reflexió envers diferents circumstàncies o casuístiques que se us poden plantejar al llarg de la vostra vida professional i les maneres de resoldre-les. Sovint intervé més d'una habilitat directiva a l'hora de donar resposta a una situació concreta, i és en aquest sentit que trobareu en les reflexions que es fan al final del manual la relació de les habilitats treballades en cada pregunta.

Aquest manual forma part dels quatre que s'han elaborat per identificar i treballar les habilitats directives dels empresaris i empresàries d'empreses de recent creació, adaptant-los en funció de l'experiència anterior i en funció de si el projecte és individual o grupal. Cada un d'ells tracta d'un perfil concret, adequant-hi les preguntes i les consideracions finals.

A continuació us mostrem les 16 habilitats directives que s'han seleccionat per a formar part del manual i que considerem que són aquelles que el personal directiu d'una empresa, ja sigui micro, petita o mitjana, hauria de tenir presents. Les trobareu agrupades en 4 blocs: estratègia, innovació, acció i interacció.

Habilitats	Bloc
Pensament estratègic	Estratègia
Planificació	
Creativitat	Innovació
Imaginació/prospectiva	
Gestió del temps	Acció
Negociació	
Delegació	
Presa de decisions / Resolució	
Gestió de la crisi	Interacció
Empatia	
Comunicació	
Lideratge	
Treball en equip	
Treball en xarxa	
Motivació	
Gestió de la diversitat	

El manual té l'estructura següent:

Preguntes. On podeu trobar:

- Les preguntes a contestar. Un total de 14 preguntes, algunes d'elles són breus casos empresarials.
- La taula de respostes on podreu obtenir la puntuació total basada en el càlcul de cadascuna de les respostes.

Consideracions i reflexions dels resultats. Que consta de:

- Consideracions dels resultats en relació amb la puntuació obtinguda.
- Reflexions de cada pregunta en relació amb les possibles respostes.

INSTRUCCIONS D'ÚS

Per al bon ús del manual cal que seguïu les passes següents:

10

1. Contestar les preguntes. Llegir amb atenció cadascuna de les preguntes, reflexionar-hi amb tranquil·litat i escollir l'opció de resposta més adequada. No es tracta tant de contestar la resposta que considereu més vàlida sinó que hi quedi reflectida la vostra manera de fer.

2. Emplenar la taula de respostes. Aquesta taula conté les instruccions per a calcular el resultat final obtingut. Un cop seleccionada una opció de resposta, cal marcar-la en la taula que trobareu al final, sumar-les i calcular-ne el resultat obtingut.

3. Amb el resultat obtingut recomanem **consultar les “Consideracions i reflexions dels resultats”**. És important que les tingueu en compte ja que aquesta eina és principalment un instrument de reflexió. Allà podreu, també, consultar les reflexions que els experts fan de cadascuna de les preguntes que heu respost i les consideracions finals dels resultats obtinguts.

També hi ha disponible en versió electrònica en un format més extens, de més gran interactivitat i continguts més amplis, un instrument d'autodiagnosi en habilitats directives que disposa a més d'un pla d'entrenament adaptat a les necessitats detectades en funció de les respostes.

PREGUNTES Empresari/ària grupal sense experiència prèvia

1 Has presentat un projecte a una convocatòria pública d'una administració local on es demanen projectes innovadors de gestió mediambiental. En pocs dies podràs saber el resultat d'aquesta convocatòria.

1) Estàs força amoïnat per si el teu projecte no és acceptat, hi has invertit molt temps i esforç i en el cas que no sigui aprovat no saps què faràs.

2) La veritat és que no tens moltes esperances dipositades en aquest concurs públic, segur que s'hauran presentat molts projectes i serà molt difícil aconseguir-lo.

3) Està clar que t'agradaria molt que fos aprovat el teu projecte, n'estàs molt satisfet, del resultat; però si això no passa, ja saps quines altres accions podràs realitzar.

2 Per què has muntat una empresa?

1) De fet, no ho tinc molt clar, va sorgir l'oportunitat i vaig decidir aprofitar-la.

2) Tothom em diu que des de sempre pensaven que acabaria muntant el meu propi negoci.

3) No vaig parar fins que no ho vaig aconseguir. Tenia molt clar que el que volia només ho podia aconseguir amb el meu propi negoci.

4) De fet, encara no ho sé.

3 Acabes d'assabentar-te que una petita televisió local ha vingut a la teva empresa a gravar algunes entrevistes per a un programa sobre empreses emergents locals. No t'han avisat que venien i no hi eres.

1) Penses que pot haver estat un desastre segons qui hagin entrevistat. Tens realment por del que es pot haver dit.

2) Ja veurem com sortirà, el que està clar és que el propòsit principal de l'empresa haurà quedat ben expressat, tots el saben.

3) Truques a la TV per bloquejar l'emissió. De ben segur que hauran de tornar a gravar. I tant, quan jo hi sigui.

4 Ets en un sopar d'amics. A la sobretaula. I un dels temes que sorgeix és al voltant d'una pel·lícula que recentment han estrenat i que dona la coincidència que tots heu vist o sabeu de què va. Però ningú no se'n recorda, de qui és el director.

Quina de les següents situacions te's més familiar.

1) Tu sí que te'n recordes i no l'has vist. De fet saps que és la seva tercera pel·lícula després del seu gran èxit. Ho vas veure de resquitllada en un programa de TV mentre feies zàping i a més a més a la consulta del dentista, en una revista.

2) Tu l'has vist però tampoc no te'n recordes. De fet, ben bé no saps de què anava la pel·lícula. Millor canviar de tema que aquest no interessa.

3) Tens el seu nom a la punta de la llengua. De fet, comences a dir noms que et sonen i gràcies a la intervenció dels altres, entre tots, ho aconseguíu.

5 Suposa que estàs de vacances, de viatge.

Com l'imagines?

- 1) Tant de bo fora un bon pack turístic de bastants dies tot inclòs on pugui veure moltes coses i només m'hagi de preocupar de llevar-me a temps cada dia. De fet, millor que em despertin des de recepció.
- 2) Me l'imagino intens. Segurament l'he preparat amb molta antelació i m'he marcat prèviament allà on voldré anar i com. La resta, ja ho veurem.
- 3) M'hauré preocupat del bitllet d'anada i el de tornada, la resta, pura aventura.

6 Tens un problema. Una situació crítica que has de resoldre. Et costa una mica saber què fer, què decidir.

Què faràs?

- 1) Intentes aïllar-te de la resta, et concentres i dones voltes a l'assumpte. Encara que sembla que et bloquegis en un raonament, segur que al final hi trobes solució. Hi tens força pràctica.
- 2) Millor obrir el teu pensament, penses en alternatives que fins i tot d'inici poden semblar absurdes. Així, de manera 'lateral', podràs arribar a una solució que d'inici semblava complicada.
- 3) Sovint aquestes situacions es resolen soles. Més val no amoïnar-s'hi.

7 Imagina't que ets el responsable màxim d'una empresa que es dedica a la gestió immobiliària. La teva tasca és el seguiment de la bona evolució de l'empresa i les relacions externes amb els promotors immobiliaris i constructors. Per a la gestió interna comptes amb un director adjunt, que s'encarrega de la gestió dels recursos humans i materials, i un director tècnic, que s'encarrega de la qualitat dels immobles que gestioneu i el seu procés de venda.

7/1 Al damunt de la taula es van acumulant trucades pendents relacionades amb la vostra participació a la fira Meeting Point, on exposeu amb l'objectiu d'ampliar les carteres de clients i sobretot les relacions amb promotors. Des de sempre que aquestes gestions t'avorreixen molt. No obstant això, tens molt present la trucada que acabes de rebre d'un amic teu que ha anat a una de les vostres agències recentment i es queixa del tracte rebut.

Què fas?

- 1) Intentes fer un forat a la teva agenda per parlar amb calma amb el teu director adjunt al llarg del dia, potser dinareu plegats, però encara que no et ve de gust, comences a fer les trucades pendents per esbandir el tema de la fira.
- 2) Aquests temes de qualitat són fonamentals per al correcte funcionament de l'empresa. Abans de fer la teva feina pendent, cal prioritzar-ho. Truques al director adjunt i que vingui, cal treballar el tema com més aviat millor. Les trucades poden quedar pendents mig matí més.
- 3) Ja fa temps que dones voltes a la distribució de tasques de l'equip professional de les botigues, especialment d'aquesta d'on has rebut la queixa. Passes a net la teva proposta de reorganització i convoques el director per tractar del tema.

7/2 El director adjunt et comenta que ja feia setmanes que havia identificat el problema de les agències i que té un pla d'acció per tirar endavant. Te l'explica breument, sembla molt teòric.

Es tracta de: primer, identificar els problemes existents; segon, escollir quin tipus d'entrevistes individuals internes i externes cal fer; tercer, analitzar les converses i arribar a conclusions, per finalment decidir quines accions prendre i posar-les en marxa.

1) La veritat és que et sorprèn que la seva proposta sigui tan teòrica i que necessiti, pel que sembla, moltes setmanes per a avaluar la situació i prendre mesures. Li proposes oblidar les primeres passes i li dius quines decisions cal prendre i que ho faci al llarg d'aquesta setmana.

2) A les fases que proposa el teu director adjunt hi ha un error: per identificar els problemes existents cal fer primer les entrevistes. Li fas veure la seva errada i li demanes que ho faci ràpid per esbandir com més aviat millor la situació.

3) El fet que el director adjunt corrobori l'opinió del teu conegut et tranquil·litza, ja hi estava al corrent. Li fas veure la teva preocupació pel tema i li demanes que et tingui informat.

7/3 Sovint, t'agrada despatxar algun client en alguna de les agències de la vostra empresa, suposem que és per no perdre l'hàbit. A més, aprofites per fer-ho en companyia d'algun dels venedors per millorar la proximitat entre tots els components de l'equip.

Un dels aprenentatges que es fa en aquests casos és la negociació primera amb els que volen vendre el seu pis. Ells volen vendre el seu pis i la teva empresa el vol comprar per vendre'l en millors condicions.

El client que tens davant teu et proposa vendre el seu pis per 300.000 euros.

Què en penses?

1) Primer de tot, cal tenir en compte la nostra posició, és a dir, si estem interessats en aquest immoble i quina xifra internament en podem oferir. En una negociació, el primer és saber la nostra valoració.

2) Si el client en demana 300.000 euros, vol dir que es pot reduir almenys d'un 10%; pensa que hi haurà unes despeses de gestió i comissions amb què ell ja no compta. Com que la vostra empresa només en paga la meitat, li ofereixes 285.000 euros.

3) En un procés de negociació d'aquest tipus, és força important l'efecte del temps. La disponibilitat del temps tant per part del comprador com del venedor. És molt important donar una molt bona imatge de servei a l'inici, transmetre confiança i iniciar un procés per avaluar la seva disponibilitat de temps, què tal si quedeu per veure el pis la setmana vinent per poder-lo valorar? Mentrestant, li proporcioneu la carpeta de client potencial i la proposta de contracte de compra venda per mostrar-li transparència.

7/4 El procés que ha endegat el director adjunt ja ha assolit les primeres conclusions: a l'agència on es va generar la incidència hi ha malestar a l'equip de treball.

Gràcies a les entrevistes internes se sap que hi ha descontentament i desmotivació; la proposta d'acció del teu col·laborador és incrementar els salaris d'un 10% per igualar-los als del mercat.

Què en penses?

1) Cal fer-ho. Estem en un sector d'alta competitivitat on la mobilitat de l'equip és molt elevada entre empreses competidores. Tens un bon equip i cal fidelitzar-lo.

2) Cal investigar. El que és fonamental és esbrinar certament el motiu d'aquesta desmotivació, el salari pot ser una de les raons probables però n'hi pot haver d'altres.

3) No es pot actuar tan radicalment. Les pujades salarials no poden fer-se de manera tan descontrolada. Aquesta pujada trencaria la política anterior i a partir de llavors tothom podria demanar pujades arbitràriament. És un mal antecedent.

8 Dins de les distribucions de tasques amb els teus socis, t'encarregues de la gestió interna, és a dir, el tema comptable i fiscal i la gestió de recursos humans. Això en teoria, perquè, a la pràctica, fas de tot i més, sembla que no tinguis agenda lliure, ara a dins del despatx, ara a fora. Repts una trucada del distribuïdor local, sembla que hi ha una errada en el packaging del nou llançament.

Què fas?

1) Surts directament cap allà, durant el trajecte ja trucaràs a la resta dels teus socis. És molt preocupant ja que es tracta d'una operació molt i molt important.

2) És normal que rebis tu la trucada perquè la teva tasca és més interna que la de la resta. Contactes amb el responsable comercial i que se n'encarregui, tu intentaràs esbrinar internament què ha passat.

3) A més a més de trucar, intentes organitzar una reunió urgent per a poder decidir; el teu soci comercial s'encarrega d'anar in-situ, i el segon soci, el de recerca de producte, intenta buscar una solució en el cas que sigui cert el problema. En 4 hores us reunireu.

9 Un dels socis us comenta que el vostre principal client ha canviat el sistema de certificació de qualitat i això modificarà totes les vostres activitats i el sistema de facturació i cobrament.

Quina és la teva reacció?

1) Què és un sistema de certificació de qualitat? Tu no t'encarregues d'aquests temes i de ben segur que no cal que t'afecti.

2) Suposes que t'afectarà, sempre passa. Una altra vegada canviant els processos. Sembla que mai no us en sortireu, mai no podreu consolidar una manera de treballar.

3) Millor que t'assabentis ràpidament de com funciona i com t'afectarà. Aquestes coses com abans es coneixen, abans comences a posar-hi remei.

4) Cap problema, si estàveu preparats per a l'anterior sistema, per a aquest, segur que també. Com a molt caldrà fer alguns petits ajustos.

10 Acabeu de passar una auditoria que heu contractat vosaltres mateixos, l'objectiu és endreçar la vostra organització per fer-la més competitiva. La conclusió del consultor és clara: heu de tancar el departament d'atenció al client i externalitzar-lo. Això vol dir fer fora 3 persones.

1) Et desconcerta, mai no haguessis dit que aquest departament estava obsolet. De fet, és el que millor funciona, mai no ha generat cap problema.

2) Personalment no creus necessari fer fora ningú. Els resultats de l'empresa no ho demanen, intentaràs mantenir-los en front de l'opinió dels teus socis.

3) Ja que ets responsable en part d'aquest departament, comences a reorganitzar els equips; intentaràs minimitzar els efectes negatius.

11 L'empresa de distribució ICSO, S.L. disposa de sis botigues de venda minorista que ofereixen articles de papereria i equipament d'oficina. A més, té un incipient departament de venda per correu, per catàleg, que garanteix un període d'entrega d'un dia, fa un any que ha estat creat i, tot i la dificultat, s'està consolidant.

11/1 El teu responsable de comptabilitat s'ha adonat i t'ha comunicat que la botiga 1 està oferint un termini de crèdit en el pagament menor que l'establert. En canvi, la botiga 3 està oferint un termini superior al marcat per la central. La resta de botigues compleixen la normativa.

Quina serà la teva prioritat?

1) Convocar una reunió amb l'equip de la central per redefinir la política comercial.

2) Convocar els responsables de botigues per insistir en la necessitat d'ajustar-se als criteris de la central.

3) Assessorar el responsable de la botiga 1 que no està aprofitant del tot la política comercial.

4) Advertir al responsable de la botiga 3 que assumeixi els criteris de la central i els compleixi.

11/2 El departament de venda per correu està estructurat en un responsable de departament, quatre responsables de producte i una empresa externa d'atenció comercial. Aquest responsable es caracteritza per la seva actitud molt oberta, molt empàtica, sembla que sempre està de bon humor i fa broma de qualsevol situació. Té força habilitat comercial i explota aquesta gràcia innata que té.

A petició d'una de les responsables de producte, estàs reunit amb ella i et comunica que n'està farta, del tractament sexista del seu cap. Sempre està a l'aguait, fa comentaris desagradables i sempre al voltant de la "lluïta dels sexes": que si vosaltres sou molt llestes, que si que guapa vens avui, que si us poseu més maques quan ve el repartidor, que si en sabeu molt,.... sempre en to de broma, però ja n'hi ha prou.

Què fas?

1) Intentes treure importància a la situació. Ja saps com és, només són bromes, el millor que pots fer és ignorar-lo.

2) Li dius que et sap molt greu aquesta situació. Que cal evitar les incomoditats de qualsevol col·laborador de l'empresa i la convides a fer propostes per al desenvolupament d'un codi de conducta no sexista per a l'empresa.

3) Li dius que et sap molt greu aquesta situació i li demanes la seva proposta de solució del tema.

4) Advertiràs el responsable del departament, en públic, del seu tipus de conducta i els efectes negatius que genera.

11/3 Una nova situació incòmoda. Tot i que normalment no dines a l'oficina per compromisos amb proveïdors, molt de tant en tant t'agrada quedar-t'hi. Avui ho fas i resulta que, en lloc de sortir a dinar a un restaurant proper, tots els companys dinen a la cuina de l'edifici (un hotel d'empreses que disposa de cuina i menjador comú).

Un dels teus empleats ha portat el dinar per a tothom. De fet ho fa cada dia, la seva dona té una empresa de càtering i tothom paga el preu del menú, per cert molt raonable. Però aquest empleat, en hores de feina, passa per cada taula a proposar el menú del dia següent i cobrar el menú del dia. Déu n'hi do el temps que hi dedica.

Com actues?

1) Li expliques al treballador la situació i li demanes que et proposi ell mateix una solució.

2) Li comuniques formalment la incidència i això serà el primer pas per a un procés disciplinari.

3) Insisteixes en el fet que ningú, sense excepció, no ha de perdre el temps en aquest assumpte, no estem en un restaurant.

11/4 La reunió dels divendres del departament de vendes per correu ja s'ha convertit en un clàssic de la setmana. L'assistència és variable i sovint es parla més de les anècdotes amb les trucades telefòniques i e-mails rebuts que no pas del departament i la seva organització.

Què creus que hauries de fer per adreçar la situació?

1) La feina diària dels gestors de productes és molt individual, val la pena mantenir aquesta trobada per socialitzar-los.

2) Cal convocar les reunions només quan hi hagi assumptes concrets per tractar.

3) És bo continuar amb les reunions però millor quinzenalment.

4) Planificar l'ordre del dia de la reunió, incloent-hi noves informacions del departament i problemes de la venda per Internet.

12 Al departament del qual ets responsable fa dies que hi ha serioses dificultats per arribar a una solució de consens. Se sap que hi ha una incidència seriosa perquè els clients han protestat, però sembla que la responsabilitat no és de ningú, sembla que sempre és de l'altre.

Què provaries per solucionar la situació?

1) Radicalitzaria la situació enfrontant les parts. Només en les situacions molt difícils es trenquen aquestes inèrcies negatives.

2) Introduiria la discussió sobre els efectes de no poder arribar a un consens sobre el que ha passat.

3) Confiaria en l'opinió del col·laborador de major confiança.

13 Has convocat una reunió per tancar la proposta comercial per a un client. És la segona reunió, a la primera es va concretar el producte i els serveis que s'oferien i ara cal tancar el preu i les facilitats de pagament. Només començar la reunió queda clar que hi ha alguns membres que no estan d'acord amb el producte a vendre, comença la discussió.

Què fas?

- 1) Si el tema ha sorgit és perquè no està correctament consensuat, val la pena tancar-lo bé. Seguim la reunió incorporant aquest nou tema.
- 2) Si el tema està tancat, millor deixar-ho així. Si no, no avançarem. A més, els temes cal tractar-los quan toca i, com diria aquell, ara no toca.
- 3) Ja que ha sorgit el tema, proposes que l'equip el tracti en una altra reunió. Tu, per problemes d'agenda, avances amb la que estava convocada. Ells ja tancaran el tema del producte.

14 Últimament tens la sensació que l'equip de producció no fa les coses com cal. Les últimes accions no t'han satisfet i així els ho has fet entendre.

Aquest cop, ja és massa evident, no han respost a cap de les necessitats marcades. El responsable de l'equip ho reconeix però argumenta manca de recursos tècnics per a assolir les teves expectatives.

I tu...

- 1) Rebutges de nou el seu treball i li reiteres la teva insatisfacció. Clarament estàs pensant a substituir-los tots de cop.
- 2) Marques amb ell un pla de millora, consideres la incorporació de part dels recursos que et demanen i fixeu les fites de millora a assolir.
- 3) Tens claríssim que no es permetrà l'entrada de cap altre recurs si no comencen a respondre amb la qualitat desitjada.
- 4) Deixes el que estàs fent i dediques temps al departament per assegurar-te personalment que la feina surt com vols.

TAULA DE RESPOSTES

Per calcular el resultat obtingut, cal escriure la xifra que apareix a la casella de l'opció seleccionada per a cada pregunta.

Per exemple, si a la pregunta **2** heu escollit l'opció **a**, caldrà situar la xifra d'aquesta casella a la de 'resultat'.

PREGUNTA	a	b	c	d	RESULTAT
2	3	4	5	1	3

Un cop escrites totes les xifres, calculeu-ne la suma i escriviu-la a la casella de la dreta de 'total'.

TOTAL	65
-------	----

TAULA

18

PREGUNTA	a	b	c	d	RESULTAT
1	3	1	5		
2	3	4	5	1	
3	3	5	0		
4	5	1	4		
5	1	3	5		
6	3	4	1		
7/1	5	3	0		
7/2	1	5	4		
7/3	3	1	5		
7/4	1	3	4		
8	1	5	4		
9	1	3	5	4	
10	3	0	5		
11/1	0	1	3	5	
11/2	0	3	5	1	
11/3	5	1	1		
11/4	3	4	1	5	
12	1	5	1		
13	1	5	4		
14	1	5	1	3	
TOTAL					

CONSIDERACIONS DELS RESULTATS

Empresari/ària grupal sense experiència prèvia

El manual d'autodiagnosi és un eina de reflexió. És en el procés de lectura de les preguntes i la posterior reflexió a través de les consideracions a les respostes on es promou una revisió interna sobre les pròpies habilitats directives.

Tot i això, el fet de respondre a un dels itineraris proposats permet calcular un resultat numèric segons les respostes escollides. Aquest resultat serà un altre indicador que us permetrà avaluar el vostre perfil d'empresari o empresària.

A continuació trobareu un recull de les consideracions que els experts fan atenent a la puntuació total obtinguda.

Menys de 25 punts. Tenim un llarg camí per recórrer. Endavant!

Al llarg de les preguntes de l'itinerari heu mostrat una important feblesa en les habilitats directives analitzades. Dirigir una empresa és una tasca difícil i necessita un perfil professional molt polièdric, és a dir, amb molts vessants i característiques especials. Millorar aquest perfil és una tasca important i urgent ja que pot limitar de manera important la consolidació del vostre negoci i la seva capacitat de creixement.

És recomanable repassar cadascuna de les preguntes i les consideracions a les respostes. Això us permetrà identificar les principals febleses i iniciar el procés de millora; podeu utilitzar en aquest cas l'entrenador en habilitats directives del programa INDRA.

És aconsellable, també, plantejar-se la possibilitat de complementar el teu perfil amb altres professionals que puguin aportar de manera immediata altres habilitats directives, reforçant d'aquesta manera la teva gestió.

19

De 25 punts a 50 punts. Hem fet les primeres passes. El camí és llarg.

El perfil d'empresari o empresària és millorable, cal determinar quins són els camps de millora estratègica i utilitzar aquesta informació per a créixer.

El resultat obtingut mostra una notable feblesa en alguns aspectes del vostre perfil professional. Us recomanem repassar cadascuna de les preguntes contestades tenint en compte les reflexions que es fan de cadascuna d'elles i identificant les habilitats directives que hi intervenen i que seran aquelles que us proposem de desenvolupar.

Per a l'entrenament d'aquestes habilitats directives disposeu de l'instrument multimèdia d'entrenament del programa INDRA.

De 50 punts a 75 punts. Som en el bon camí. Ja sabem com arribar-hi.

El resultat numèric indica una acceptable adquisició d'habilitats directives. En aquest cas és important tenir en compte dos aspectes: d'una banda, cal avaluar si aquestes habilitats directives estan ben equilibrades o si, pel contrari, les febleses identificades afecten majoritàriament alguna habilitat directiva concreta. En aquesta tasca us serà d'ajuda el fet de repassar les respostes marcades tot consultant les reflexions i les habilitats directives que intervenen en cada una de les preguntes.

Els resultats també us mostraran que hi ha algunes habilitats adequadament interioritzades i que formen part de les vostres potencialitats.

Disposeu de l'instrument multimèdia d'entrenament en habilitats directives del programa INDRA per a enriquir el vostre perfil.

Més de 75 punts. El camí es fa caminant. A la recerca de la millora contínua.

Els resultats obtinguts són positius. Aquest fet indica, si més no, que sabem aplicar les habilitats directives més adequades per a les situacions plantejades. Ara només cal que reflexioneu sobre si, en el dia a dia, aquestes habilitats i actituds s'apliquen correctament.

Tot i els resultats, us aconsellem que reviseu de manera crítica cadascuna de les situacions plantejades i reflexioneu sobre si, a la realitat, en situacions reals similars, actuaríeu de la manera que heu respost.

El perfil professional és dinàmic i sempre es pot millorar; us proposem identificar amb l'ajut d'aquest manual i l'entrenador multimèdia del programa INDRA aquelles habilitats directives que us poden ajudar a complementar el vostre perfil professional.

REFLEXIONS DELS RESULTATS DE CADA UNA DE LES PREGUNTES

Empresari/ària grupal sense experiència prèvia

1. Has presentat un projecte a una convocatòria pública d'una administració local on es demanen projectes innovadors de gestió mediambiental. En pocs dies podràs saber el resultat d'aquesta convocatòria.

Sempre hem de confiar en les nostres possibilitats de manera realista i hem de pensar en les possibles alternatives en el cas que el nostre pla d'acció falli. Abans de tot, hem de tenir una bona **autoestima** i això s'aconsegueix gràcies a un bon **autoconeixement**, conèixer els nostres punts forts i els febles. Això ens ajudarà a tenir millor autoestima i la nostra conducta s'ajustarà a les nostres possibilitats. També ens hem de preparar per afrontar els fracassos, intentant aprendre d'aquests i, per tant, evitar-los en el futur.

Habilitats relacionades: *Pensament estratègic i planificació.*

2. Per què has muntat una nova empresa?

El fet de no disposar d'**experiència prèvia** no ha de ser un factor negatiu perquè es pot disposar del coneixement necessari previ per gestionar correctament una empresa. No obstant això, perquè això esdevingui cert, cal tenir un clar convenciment sobre la necessitat d'aprendre i **cal fer els aprenentatges adequats**. Un fet estratègic és saber per què s'ha muntat l'empresa, disposar de raons clares, concretes i precises. Aquesta aventura es duu a terme en unes **condicions** determinades i cal conèixer-les i dominar-les. A més a més, caldrà aprofundir en unes o altres habilitats directives segons el **motiu de la creació de l'empresa**. No és el mateix muntar una empresa aprofitant una oportunitat de negoci que muntar-la per necessitat de supervivència. En cada cas caldrà fer un esforç en diferents àmbits.

Habilitats relacionades: *Pensament estratègic, planificació i presa de decisions.*

3. Acabes d'assabentar-te que una petita televisió local ha vingut a la teva empresa a gravar algunes entrevistes per a un programa sobre empreses emergents locals. No t'han avisat que venien i no hi eres.

Un fet molt important que ajuda a l'eficiència empresarial és l'**alineació dels objectius**, i això el que vol dir és que primer cal determinar uns objectius, una visió empresarial, una missió i les estratègies per aconseguir-les. Després intervé l'alineament d'objectius, que permetrà que tot un equip **comparteixi** la mateixa visió i els objectius i que cadascú els faci seus. Si això és una realitat, no caldrà bloquejar cap tipus de comunicació del teu equip amb l'exterior i, a més, millorareu en motivació i efectivitat de l'equip.

Habilitats directives: *Treball en equip, pensament estratègic, lideratge i motivació.*

4. Ets en un sopar d'amics. A la sobretaula. I un tels temes que sorgeix és al voltant d'una pel·lícula que recentment han estrenat i que dona la coincidència que tots heu vist o sabeu de què va. Però ningú no se'n recorda, de qui és el director.

La creativitat, la prospectiva personal està sovint relacionada amb l'**observació**. Hi ha un conjunt de tècniques que permeten millorar aquesta capacitat d'observació. Les persones creatives poden caracteritzar-se per una facilitat per a recordar noms, fixar-se en detalls, observar els objectes des d'altres punts de vista no tradicionals, etc. A més a més, qualsevol persona que vol muntar una empresa i consolidar-la ha de tenir aquest **interès per l'observació**.

Habilitats directives: Creativitat, prospectiva.

5. Suposa que estàs de vacances, de viatge. Com te l'imagines?

Una de les habilitats directives és la **creativitat**, la imaginació, la **capacitat de prospectiva**. Aquesta pregunta té com a objectiu avaluar les activitats que es realitzen en la vida diària que mostren una actitud més creativa, que mostren més interès per les novetats, per l'aprenentatge, pel descobriment,... aquestes activitats promouran una millor capacitat creadora.

Habilitats relacionades: Planificació, innovació, creativitat i prospectiva.

22

6. Tens un problema. Una situació crítica que has de resoldre. Et costa una mica saber què fer, què decidir. Què faràs?

Una de les característiques a valorar en una persona empresària és la seva **capacitat de creure en ell/a mateix/a**, és a dir, ser conscient que és capaç de resoldre una situació a partir dels seus recursos personals. Dins d'aquests recursos hi ha el seu entorn, un **entorn de qualitat i confiança** que l'ensenya, el recolza i l'ajuda a créixer. Les aptituds personals són necessàries; si, a més a més, disposem d'un entorn positiu, molt millor. Si, a més a més, ens entrenem en el que es coneix com a **pensament lateral**, millorarem la nostra capacitat creativa i serem capaços de posseir un ventall més ample de solucions.

Habilitats relacionades: Creativitat i prospectiva.

7. Cas pràctic: Empresa de gestió immobiliària.

7.1. Delegar significa **no interferir** amb la responsabilitat legítima d'un col·laborador que està degudament autoritzat. El funcionament intern de l'empresa està en mans del teu director adjunt, està capacitat per a això i no hi ha cap raó perquè hi intervinguis directament. **És important mostrar interès i recolzament** a la seva tasca, però qui ha de prendre mesures és ell. En el cas que fos necessari revisar les funcions del director adjunt, caldria parlar-hi i acordar-les. A més a més, has de recordar que tens feina per fer, i que aquesta sí que no la pots delegar.

Habilitats relacionades: Gestió del temps, delegació, lideratge, treball en equip.

7.2. Un sistema recomanable per a solucionar problemes és disposar d'un **seguiment sistemàtic**. Definir el problema, especificar els mètodes per a analitzar la situació, identificar les diferents opcions, avaluar els costos i els beneficis i realitzar les recomanacions, pot ser un bon exemple. Aquest procés pot ser molt llarg o molt curt en al seva aplicació, segons l'abast i la importància del problema. No obstant això, a més a més de poder aconsellar sobre el sistema, està clar que és el director adjunt qui ha de prendre la decisió i, en compartir-la amb tu, està demanant la teva opinió i el teu recolzament.

Habilitats relacionades: *Delegació, lideratge, treball en equip.*

7.3. La negociació es basa en tres eixos fonamentals: **fixar-se els propis objectius, avaluar els objectius de l'altra part i identificar altres factors rellevants**, com el temps en aquest cas, el pas del temps. El procés de venda d'un pis es pot veure molt afectat pel pas del temps: les presses, les urgències, les emergències són factors molt rellevants. Saber negociar vol dir saber avaluar aquests tres factors: propis, de l'altra part i els de l'entorn. En aquest cas, val la pena poder descobrir com els factors no visibles a primer cop d'ull, com el temps, la necessitat, la urgència, hi afecten. A més a més aprofiteu per donar molt bona imatge de l'empresa i transmeteu confiança i professionalitat.

Habilitats relacionades: *Negociació, empatia, comunicació.*

7.4. Els processos de motivació són complexos però sobretot parteixen d'una premissa comuna, i és saber la situació de partida; els sous i salaris són un element important i imprescindible de la motivació però sovint poden haver-hi situacions ocultes que provoquen desmotivació. El fet de saber que hi ha malestar en un equip és un primer pas però cal esbrinar quines causes la provoquen. Un cop sabudes, els sous poden ser un element de reconducció però sobretot caldrà resoldre les causes directes de la desmotivació.

Habilitats relacionades: *Gestió de la crisi, lideratge, motivació.*

8. Dins de les distribucions de tasques amb els teus socis, t'encarregues de la gestió interna, és a dir, el tema comptable i fiscal i la gestió de recursos humans. Això en teoria, perquè, a la pràctica, fas de tot i més, sembla que no tinguis agenda lliure, ara a dins del despatx, ara a fora. Reps una trucada del distribuïdor local, sembla que hi ha una errada en el packaging del nou llançament. Què fas?

Una de les habilitats directives a treballar és el **treball en equip** i el **treball en xarxa**. Si amb els teus socis ja heu fet un esforç per a identificar els rols i les responsabilitats, és interessant que es respecti. Cadascun dels socis ha de saber **delegar**, ha de saber **assumir les seves responsabilitats** i ha de saber treballar en equip. En aquest cas, segurament la teva tasca és rebre aquesta informació, però un dels teus socis serà l'encarregat de gestionar la situació i resoldre-la, com més implicació presentis, més errades en el sentit de delegació i treball en equip.

Habilitats relacionades: *Treball en equip, delegació, treball en xarxa.*

9. Un dels socis us comenta que el vostre principal client ha canviat el sistema de certificació de qualitat i això modificarà totes les vostres activitats i el sistema de facturació i cobrament. Quina és la teva reacció?

Una empresa és un ens viu, ell mateix permuta i va canviant gràcies a la interacció dels seus components. A més a més, l'empresa està immersa en un entorn. Cada cop l'entorn és més variable, canviant i turbulent. Una habilitat directiva fonamental en l'actualitat és la **capacitat de canvi**, la **gestió òptima dels canvis** i fins i tot la **predisposició i motivació per als canvis**. Dins d'un projecte empresarial grupal, encara que els canvis no afectin directament tots els socis, la seva gestió, de ben segur que indirectament els afectaran, per tant, com més aviat millor cal conèixer els canvis i **facilitar-hi el procés d'adaptació**.

Habilitats relacionades: Treball en equip, treball en xarxa, gestió del canvi.

10. Acabeu de passar una auditoria que heu contractat vosaltres mateixos, l'objectiu és endreçar la vostra organització per fer-la més competitiva. La conclusió del consultor és clara: heu de tancar el departament d'atenció al client i externalitzar-lo. Això vol dir fer fora 3 persones.

Un responsable d'empresa ha d'**afrontar decisions incòmodes** al llarg de la seva vida professional. En aquests moments cal tenir molt clar que l'objectiu de l'empresa s'ha de complir i que, per tant, una empresa ha de ser, sobretot, **sostenible**. Per tant, el bé comú està per damunt dels particulars. Generalment les petites empreses confonen aquestes situacions i intenten **mantenir situacions que en el fons són insostenibles** i que a la llarga passaran. Millor avançar els fets per no afectar la vitalitat de l'empresa com a organització. No obstant això, cal assegurar una **especial sensibilitat** per aquests processos i gestionar la crisi amb tacte i coneixement.

Habilitats relacionades: Gestió de la crisi, gestió del canvi, motivació i lideratge.

11. Cas pràctic: Empresa de distribució.

11.1. Els directius i responsables d'empreses han de resoldre amb rapidesa i urgència els assumptes importants. La prioritat més notable és la de la quarta opció: el control de crèdit de la botiga que supera els límits permesos i per tant suposa un risc. Aconsellar a la botiga 1 que pot incrementar els seus resultats i la satisfacció dels seus clients aprofitant un crèdit que ara no està utilitzant és bo però no prioritari, com tampoc les reunions informatives posteriors.

Habilitats relacionades: Presa de decisions, comunicació.

11.2. Qualsevol empresa té l'obligació de protegir els seus treballadors de tot tipus d'assetjament, el sexual entre d'altres. Aquesta queixa s'ha de prendre seriosament i cal incloure la persona que es queixa en el procés de presa d'una decisió, demanant-li què és el que vol o espera que es faci. Fer una reprovació pública no té sentit perquè potser ni és conscient del seu comportament i els seus efectes. I més endavant ja hi haurà temps per a fer aquest codi de conducta.

Habilitats relacionades: *Gestió de crisis, empatia, comunicació, lideratge, gestió de la diversitat.*

11.3. Aquesta situació demana saber trobar un **equilibri entre la reacció excessiva i l'evasió del problema**. Una advertència formal podria ser negativa perquè pot afectar un bon treballador i crear problemes de relació amb la resta. Advertir tothom de la situació i prohibir-la formalment pot generar excessives molèsties. La millor opció és parlar amb el treballador en qüestió i que ell mateix proposi la solució a la situació.

Habilitats relacionades: Empatia, comunicació...

11.4. Les reunions poden tenir molts propòsits, però cadascuna d'elles ha de tenir un objectiu, un propòsit. Si les reunions tenen un propòsit, i són efectives per a aquest propòsit, hauran de continuar. Fins i tot la socialització d'un equip pot ser un bon propòsit, però ha de ser una reunió efectiva en aquest sentit. Reprogramar la cadència de la reunió sense revisar el seu propòsit ni la seva efectivitat no resol la situació.

Habilitats relacionades: *Treball en equip, lideratge.*

12. Al departament del qual ets responsable fa dies que hi ha serioses dificultats per a arribar a una solució de consens. Se sap que hi ha una incidència seriosa perquè els clients han protestat, però sembla que la responsabilitat no és de ningú, sembla que sempre és de l'altre. Què provaries per solucionar la situació?

Les claus del treball en equip i en xarxa recomanen **tractar l'equip com un ens únic**, parlar de 'nosaltres' quan tractem de temes de l'equip. No es tracta d'identificar la 'culpa' i molt menys de destacar formalment el 'culpable'. Cal aprofitar la reunió per **analitzar la situació**, els efectes, i **construir entre tots les solucions**. Una de les millors estratègies serà doncs posar sobre la taula els impactes negatius que comportaria seguir amb el desentès arrelat a l'equip.

Habilitats relacionades: *Treball en equip, lideratge, gestió de crisis.*

- 13. Has convocat una reunió per tancar la proposta comercial per a un client. És la segona reunió, a la primera es va concretar el producte i els serveis que s'oferien i ara cal tancar el preu i les facilitats de pagament. Només començar la reunió queda clar que hi ha alguns membres que no estan d'acord amb el producte a vendre, comença la discussió. Què fas?**

Una de les premisses en la realització de reunions i el treball en equips d'alt rendiment és l'**efectivitat**. Un cop es pren una decisió, aquesta és inamovible; això és així perquè el procés de prendre aquesta decisió ha estat el correcte i s'ha basat en el consens, si no, no s'hagués pres. Per tant, si a la reunió de producte s'havia arribat a una decisió, en aquesta segona cal tractar els temes següents. Si no, no s'avança. Cal acostumar-nos a ser eficients; quan es pren una decisió, aquesta es pren amb la qualitat suficient per a esdevenir estable.

Habilitats relacionades: Treball en equip, lideratge, gestió de conflictes.

- 14. Últimament tens la sensació que l'equip de producció no fa les coses com cal. Les últimes accions no t'han satisfet i així els ho has fet entendre.**

Aquest cop, ja és massa evident, no han respost a cap de les necessitats marcades. El responsable de l'equip ho reconeix però argumenta manca de recursos tècnics per a assolir les teves expectatives.

I tu...

Abans de prendre decisions, cal **analitzar la situació** i els problemes que hi ha. En aquest sentit **cal tenir en compte el propi equip**, si l'equip et comenta que manquen recursos, doncs almenys caldrà tenir-ho en compte a l'hora de prendre una decisió. Si es tracta de problemes no relacionats amb la creativitat grupal sinó de rendiment individual, val la pena **treballar particularment amb les persones que calgui**. Pel que fa al rendiment grupal, caldrà tenir en compte si els recursos necessaris estan disponibles i si l'equip està suficientment motivat i recompensat segons resultats. **És necessari que l'equip se senti recolzat, que s'hi confia**; per tant, aquesta confiança i el procés de comunicació durant el conflicte són fonamentals. Assumint una postura restrictiva només obtindrem resultats pitjors.

Habilitats relacionades: Treball en equip, lideratge, gestió de conflictes, comunicació.



Consolidació d'Empreses de Recent Creació

Diputació de Barcelona

Àrea de Desenvolupament Econòmic
Servei de Teixit Productiu

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524
Fax. 934 022 523

www.diba.cat/promoeco
s.teixitprod@diba.cat