



# 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

**indra**

© **Diputació de Barcelona**  
Àrea de Desenvolupament Econòmic  
Maig 2008  
DL: BI -1690 - 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 individual amb 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 individual amb experiència prèvia

Introducció i instruccions d'ús .....	09
Preguntes .....	11
Taula de respostes .....	17
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	
Empatia	Interacció
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 seguiu 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 individual amb experiència prèvia

### 1 Quan fa que no revises els objectius a aconseguir en la teva empresa?

- a) De fet, el ritme accelerat del dia a dia no m'ha permès encara fixar aquest pla de futur.
- b) Els objectius estan clars: cal ingressar més del que es gasta i generar beneficis com més aviat millor.
- c) El pla d'objectius es va fer a l'inici de l'empresa i ara fa temps que no s'actualitza.
- d) Farà menys d'un any que s'han revisat. En una sessió especial es van treballar les grans claus de l'empresa: missió, objectius, estratègies, ...

### 2 A grans trets, creus que has après de la teva anterior experiència empresarial?

- a) I tant, aspectes positius i negatius. Sé el que haig de fer, l'experiència és un grau, i he pogut identificar errades important en la meva anterior gestió.
- b) Probablement, però de ben segur que el primer cop no era el millor moment, estic convençut que ara les coses m'aniran millor, en aquesta vida cal ser constant.
- c) No en vaig aprendre res, la situació no era la més adequada i tot es va girar en contra del meu projecte.
- d) N'he après molt: coses que he de fer, coses que no hauré de fer, i una de les que ja faig és analitzar la situació actual, les seves característiques per adaptar-m'hi i treure'n valor.

### 3 Per què has muntat una nova empresa?

- a) L'anterior vegada no em va sortir del tot bé, no vaig tenir èxit. Ara, de ben segur que m'anirà bé.
- b) Les experiències anteriors han estat profitoses i actualment segueixen funcionant, estic ampliant horitzons, podríem dir.
- c) Tot i ja tenir experiències anteriors que encara funcionen, ha sorgit l'oportunitat de muntar una nova empresa i aquestes situacions val la pena no deixar-les passar de llarg.

### 4 Comparada amb les anteriors empreses, aquesta nova es podria dir que...

- a) Té més en compte les últimes innovacions en tecnologia, els equipaments, les eines, etc.
- b) No hi ha moltes diferències; quan el concepte de negoci és sòlid, la resta va rodat.
- c) A més a més de tenir en compte les innovacions tecnològiques, la seva estructura i organització són diferents, més flexibles.

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

#### Què faràs?

- a) Intentes aïllar-te de la resta, et concentres i li 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.
- b) 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.
- c) Sovint aquestes situacions es resolen soles. Més val no amoïnar-s'hi.

## 6 Quan fa de l'última millora que vas incorporar a la teva empresa?

- a) Recentment he millorat els equipaments.
- b) Fa poc que he millorat els processos.
- c) Hem millorat l'organització.
- d) Fa temps que no hem introduït cap millora.

**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?**

a) 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.

b) 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.

c) Ja fa temps que li dónes 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.

a) La veritat és que et sorprèn que la seva proposta sigui tan teòrica i que necessiti, pel que sembla, moltes setmanes per 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.

b) 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.

c) El fet que el director adjunt corroborei 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?**

a) 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.

b) Si el client en demana 300.000 euros, vol dir que es pot rebaixar 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.

c) 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 en 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?**

a) 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.

b) 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.

c) 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** **Dediques la major part del teu temps a activitats molt importants, que requereixen la teva immediata atenció, com crisis, problemes estratègics i terminis de compliment de projectes i entregues.**

a) Completament d'acord

b) D'acord

c) En desacord

d) Completament en desacord

**9** Sents que normalment estàs vinculat a assumptes que són molt importants per als altres però que no ho són tant per a tu.

- a) Completament d'acord
- b) D'acord
- c) En desacord
- d) Completament en desacord

**10** L'ABC de les tasques d'un professional és...

- a) Aquelles habilitats que són fonamentals per al desenvolupament de la teva feina.
- b) Una tècnica que permet distribuir millor el seu temps i prioritzar les seves tasques.
- c) Treballar, treballar i més treballar,...

**11** L'empresa de distribució ICSO, S.L. té sis botigues de venda minorista que ofereixen articles de papereria i equipament d'oficina. A més, disposa d'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?

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

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

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

d) Advertir al responsable de la tenda 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 és caracteritzat 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 "lluita 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?

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

b) 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.

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

d) 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?

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

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

c) 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?

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

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

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

d) 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 ja que 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?

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

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

c) 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?

a) Si el tema ha sorgit és perquè no està correctament consensuat, val la pena tancar-lo bé. Seguim la reunió incorporant aquest nou tema.

b) 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.

c) 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...

a) Rebutges de nou el seu treball i li reiteres la teva insatisfacció. Clarament estàs pensant a substituir-los tots de cop.

b) Marques amb ell un pla de millora, hi inclous la incorporació de part dels recursos que et demanen i fixeus les fites de millora a assolir

c) Tens claríssim que no es permetrà l'entrada de cap altre recurs si no comencen a respondre amb la qualitat desitjada..

d) 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	4	3	0	5	4

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

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

## TAULA

PREGUNTA	a	b	c	d	RESULTAT
1	1	0	3	5	
2	4	3	0	5	
3	4	5	5		
4	3	1	5		
5	3	4	1		
6	4	4	4	0	
7/1	5	3	0		
7/2	1	5	4		
7/3	3	1	5		
7/4	1	3	4		
8	1	3	4	5	
9	1	3	4	5	
10	0	5	0		
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	
<b>TOTAL</b>					



## CONSIDERACIONS DELS RESULTATS

### Empresari/ària individual amb 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 perquè 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 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 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 individual amb experiència prèvia

### 1. Quan fa que no revises els objectius a aconseguir en la teva empresa?

Sovint, el ritme frenètic de l'activitat en una empresa de recent constitució no facilita la tasca de fixar-ne i gestionar-ne l'estratègia global. I és que les activitats quotidianes per a sobreviure i garantir la competitivitat diària comporten molt més que una jornada completa de feina. Tot i això, és **fonamental reservar moments de qualitat per assegurar la determinació de l'estratègia**, els objectius a aconseguir a mitjà i llarg termini i de tant en tant **disposar d'informació de qualitat** per saber si anem per bon camí o hem de rectificar. **L'estratègia i els objectius de cada empresa no seran mai iguals**, per tant aquesta feina cal fer-la, no es pot aprofitar d'una altra empresa o d'una experiència anterior.

*Habilitats relacionades: Pensament estratègic i planificació.*

### 2. A grans trets, creus que has après de la teva anterior experiència empresarial?

És important demostrar **capacitat d'aprenentatge**, el procés de la gestió empresarial i la determinació de les seves directrius és un camí llarg. El perfil del bon gestor és un **perfil polièdric** i ha d'estar preparat per aprendre, per créixer. Per a créixer cal estar atent al que es fa, al que no es fa, i als seus efectes. L'aprenentatge és el resultat de la capacitat d'**atenció**, d'**anàlisi** i d'**aplicació**. **Es pot aprendre dels èxits i també, especialment, dels fracassos**. Tot i que la realitat d'una empresa està envoltada pel seu entorn i aquest pot ser favorable o també negatiu, les capacitats personals, les habilitats professionals i les actituds esdevenen les eines fonamentals per a l'èxit empresarial. A més a més, aquesta capacitat d'aprenentatge s'ha de saber aplicar en el moment precís tenint en compte **les característiques concretes d'aquell moment**.

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

### 3. Per què has muntat una nova empresa?

El fet de disposar d'**experiència prèvia** ha de ser un factor positiu, ja que reforçarà aquest aprenentatge i coneixement empresarial que permetrà una millor qualitat en la presa de decisions. Tan mateix, perquè això esdevingui cert, **cal fer els aprenentatges adequats**. Gaudir d'un èxit empresarial previ no vol dir estar en millors condicions, només el fet de disposar de millors habilitats i millors coneixements ens donarà majors probabilitats. Un fet estratègic és saber per què s'ha muntat la nova empresa, disposar de raons clares, concretes i precises. Aquesta nova aventura es duu a terme en unes **noves condicions** 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.*

#### 4. Comparada amb les anteriors empreses, aquesta nova es podria dir que...

La **innovació empresarial** és un factor transversal a l'empresa. Això vol dir que afecta totes les seves àrees, equips, departaments i factors. Actualment la **super-especialització** empresarial és una tendència creixent que fa que les noves empreses siguin més petites, més especialitzades i requereixin **aliances estratègiques** per col·laborar amb d'altres. Així, l'**aplicació de les noves tecnologies** en les comunicacions, processos de gestió i organització és un factor clau de competitivitat, com també la mateixa **estructura interna i externa de l'empresa**, la seva organització.

*Habilitats relacionades: Pensament estratègic, prospectiva.*

#### 5. 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 disposar d'un ventall més ample de solucions.

*Habilitats relacionades: Creativitat i prospectiva.*

#### 6. Quan fa de l'última millora que vas incorporar a la teva empresa?

La **innovació és un procés**, i com a procés es pot planificar i gestionar. En un entorn turbulent com l'actual, on els mercats es van eixamplant i la competència es va apropant, disposar d'un pla d'innovació i gestionar-lo per **assegurar la competitivitat** de l'empresa és estratègic. No es tracta de fer un esforç puntual en una millora determinada o una incorporació tecnològica determinada sinó de disposar de bones **eines d'informació i un pla que gestioni la incorporació** contínua i estable de les innovacions més adients.

*Habilitats relacionades: Pensament estratègic, planificació, 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.** Dediques la major part del teu temps a activitats molt importants, que requereixen la teva immediata atenció, com crisis, problemes estratègics i terminis de compliment de projectes i entregues.

Un dels recursos més limitats dels empresaris i empresàries és el seu **temps**. I és que el temps de tots és limitat, i el temps que dediquem o hauríem de dedicar a la feina, encara més. Doncs cal **gestionar-lo de la millor manera**. Sempre hi haurà urgències, alarmes i emergències que necessitaran la nostra intervenció immediata. Però part de les activitats que apareixen a la pregunta no són alarmes immediates, els problemes d'estratègia i les dates de lliurament es poden preveure i planificar. **Cal control, cal metodologia.**

**Habilitats relacionades:** *Gestió del temps.*

### 9. Sents que normalment estàs vinculat a assumptes que són molt importants per als altres però que no ho són tant per a tu.

Dins de la gestió del temps cal determinar en quines tasques hem d'invertir el nostre temps, i en aquest exercici cal tenir en compte dues activitats complementàries fonamentals; saber treballar en equip amb els nostres socis i col·laboradors i saber delegar aquelles activitats i responsabilitats de les quals més val que s'ocupin d'altres perquè en saben més o perquè el nostre temps és massa valuós.

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

### 10. L'ABC de les tasques d'un professional és ...

ABC és la denominació d'una tècnica per a l'anàlisi de la gestió del temps d'un professional. Les tasques per fer al llarg d'un dia es preveuen a l'inici de la jornada i es classifiquen en tasques prioritàries (A), tasques importants (B) i tasques no tan rellevants (C). Per a aquesta classificació cal tenir en compte la importància de la tasca i la seva urgència. El professional haurà de distribuir el seu temps de gestió tenint en compte aquestes prioritats, i per tant, optimitzarà el seu temps. Com aquesta tècnica, n'hi ha moltes més que són d'utilitat i que permetran millorar en habilitats directives. Cal conèixer-les.

**Habilitats relacionades:** *Gestió del temps.*

24

### 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:** *Preses 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 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 ja que 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 al '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 mateix 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](http://www.diba.cat/promoeco)  
[s.teixitprod@diba.cat](mailto:s.teixitprod@diba.cat)