Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Módulo 3 - Emprendimiento femenino.

Manual de estudiante

Erasmus+

"Thrive! El proyecto de habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa " tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación necesario para sobrevivir. Los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Módulo 3 - Emprendimiento femenino.

Manual de estudiante
Libro de teorias

Erasmus+

The “Thrive! El proyecto de habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa ”tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación necesario para sobrevivir. Los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solo los puntos de vista de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Table of Content

Capítulo 0 - El hilo rojo 5
1.1 La perspectiva estructural ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.2 La perspectiva humanística ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.3 La perspectiva política ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.4 La perspectiva cultural ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Capítulo 1 - El desarrollo de la ciencia organizacional 7
1.0 Introducción ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.1 El comienzo del campo ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.2 Mentes y personalidades desde 1900 en adelante 7
La Dirección Científica y Frederick Taylor 7
Teoría de la dirección general y Henry Fayol (1900) 8
La teoría de la burocracia y Max Weber (1940) 8
Max Weber 9
El movimiento de las relaciones humanas y Elton Mayo (1945) 9
Revisionismo 9
Blake y Mouton ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Douglas McGregor 11
La teoría del sistema y Boulding (1950) 11
El enfoque de contingencia y Lawrence en Lorch (1965) ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.3 (La mayoría) teorías recientes de organizació 12
Philip Crosby y la garantía de calidad 12
Henry Mintzberg y la estructuración organizativa y la planificación estratégica 12
Tom Peters y principios de gestión para la gestión empresarial 12
Peter Drucker y la dirección general 12
Michael Porter 13
Michael Hammer 13
Capítulo 2 - Estrategia 15
1.0 Introducción 15
La definición de la visión actual, objetivos y estrategia. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1. Desarrollo de la estrategia: determinando el futuro 19
3. Evaluación y elección de la estrategia 20
El ciclo de planificación ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Capítulo 3 - Estructura 25
2.1 Similitud del trabajo (clasificación F) 26
2.2 por producto (clasificación P, especialización interna) 26
2.3 Clasificación por área geográfica (clasificación G, especialización interna) 26
2.4 Clasificación por mercado o grupo objetivo (clasificación M, especialización interna) 27
3.1 Tarea, función, autoridad, responsabilidad, departamento 27
3.2 Diferenciación interna 27
3.3 Especialización interna 28
3.4 Delegado 28
4.1 Organización de la línea 29
4.2 Línea de organización de personal 29
4.3 Matriz de organización 30
5.0 Organizar según Mintzberg 30
5.1 Elementos básicos 30
5.2 Cinco mecanismos de coordinación 31
5.3 Configuraciones 32

Capítulo 4 - Sistemas 34
2.1 Procesos de control y control 35
2.2 Modelo de construcción y paradigma de control. 36
Sistemas de control ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Planificación operativa 38
Control de proceso ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Sistemas operativos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
4.1 Una descripción general del proceso de producción ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
4.2 Tipologías 41
4.3 Elaboración adicional de los aspectos de control por tipo de sistema de producción. 42
Capítulo 5 - Estilo 44
1. Influenciar 44
2. Estableciendo metas 45
3. Manejar diferentes estilos de gestión 45
3.1 Estilo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 47
3.2 Comportamiento de liderazgo 47
3.3 Tarea superación 49
Capítulo 6 - Personal 51
Pagando al hombre ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Pagando el trabajo ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Promoción 53
Despido inmediato ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Despido con consentimiento mutuo ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Despido con permiso del Instituto de Seguros de Empleados ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Capítulo 7 - Habilidades 56
1.0 Introducción 56
1. Características económicas de la empresa 56
2. Características organizativas 57
Capítulo 8 - Valores compartidos 61
1.0 Introducción 61
3.1 Las funciones externas de la cultura 62
3.2 Las funciones internas de la cultura 63
4.1 Mecanismos primarios para la formación de cultivos. 65
4.2 Mecanismos secundarios para la formación de cultivos 65
4.3 Tipos de cultivo según Handy 65
4.4 Culturas organizacionales y control 66

Capítulo 0 - El hilo rojo.

1.0 Introducción

Este capítulo trata el hilo rojo de este módulo: el modelo 7S. Este capítulo pretende que el alumno;

1. Proporcionar una visión en el desarrollo histórico de la organización.
2. Proporcionar información sobre el funcionamiento de una organización.

El Objetivo 1 se cuelga en una línea de tiempo desde 1900 hasta hoy inclusive. Los avances significativos en el campo de la gestión en los últimos 95 años se destacan y se relacionan con las experiencias en su propio entorno de trabajo.

Como guía visual utilizamos las siguientes perspectivas:

- La perspectiva estructural.
- La perspectiva humanista.
- La perspectiva política.
- La perspectiva cultural.

Cada perspectiva nos enseña algo sobre las organizaciones. Cada perspectiva muestra una serie de aspectos de una organización que permanecen ocultos desde una perspectiva diferente. Eso depende de la complejidad de las organizaciones. Las organizaciones suelen ser tan complicadas que no pueden describirse todas desde un único punto de vista.

Si alguien quiere saber cómo se organizan las relaciones de autoridad formal en una organización, puede aprender algo desde la perspectiva estructural. Cualquier persona que desee saber si estas relaciones de autoridad formal también funcionan de manera efectiva también tendrá que mirar a esa organización desde diferentes ángulos: ¿qué pasa con la influencia y el poder de otros funcionarios que no pertenecen a la cima? La perspectiva política puede aclarar esto.

1.1 La perspectiva estructural.

Las organizaciones son construcciones intencionadas y racionales. Se han establecido y se mantienen para que funcionen de la manera más efectiva (útil) y eficiente (sin costos innecesarios) que sea posible. Desde este punto de vista, una organización está estructurada, esto significa que el trabajo está dividido, se determina quién tiene que hacer qué y quién tiene la responsabilidad.

Las relaciones entre los empleados se abordan de manera profesional: ¿qué es lo mejor para la organización? La motivación de los empleados es principalmente externa: salario, distribución de utilidades; primas Desde la perspectiva estructural o racional, las cosas se hacen visibles, tales como: la estructura organizativa, la jerarquía; las responsabilidades formales; la división del trabajo; La motivación extrema. eficacia y eficiencia.

1.2 La perspectiva humanista.

Las organizaciones no son solo construcciones con propósito, racionales, en las cuales las personas son un medio para alcanzar los objetivos de la organización. Las personas no son solo para organizaciones, sino que las organizaciones son (también) para personas. Las organizaciones también están ahí para satisfacer las necesidades humanas. Las organizaciones y las personas individuales se necesitan mutuamente: la eficiencia y la eficacia en la organización asumen que el trabajo tiene sentido para las personas.

Al mirar a las organizaciones desde este punto de partida o perspectiva, se presta atención a las necesidades de las personas para un trabajo significativo. No solo los incentivos extremos, como un salario más alto, sino también motivos íntimos como el trabajo significativo y el control sobre el trabajo pueden motivar a las personas. Desde esta perspectiva, usted ve principalmente los estilos de liderazgo y el liderazgo informal, la motivación intrínseca de las personas, la comunicación informal.

1.3 La perspectiva política.

La gente trabaja en las organizaciones. Estos raramente todos tienen los mismos intereses. Por el contrario, las personas y los grupos en las organizaciones tienen intereses diferentes y también conflictivos. Los empleados de una empresa internacional en los Países Bajos han dado un pequeño mensaje de qué en otros lugares, en el tercer mundo, el salario es mucho más bajo y por eso la empresa tiene que mudarse. Dentro de una organización, a menudo es una lucha por cargos, tareas, sea o no una habitación propia, etc.

Por lo tanto, las organizaciones también pueden ser vistas como arenas donde se luchan por intereses. Si uno mira a las organizaciones desde la perspectiva política, ve las diferencias en intereses e influencia en las personas y los grupos, la desigualdad y los medios coercitivos como las reglas para mantener las posiciones dominantes.

1.4 La perspectiva cultural.

Las organizaciones son menos racionales que a primera vista. Todo tipo de actividades tienen un significado simbólico. Con estos símbolos expresan la cultura de la organización: los puntos de vista comunes que los miembros de la organización tienen sobre su organización, lo que esperan del otro y lo que no. Desde la perspectiva cultural cosas como símbolos de estatus, mitos, ceremonias (aniversarios ..). El clima laboral, los modales, etc.

Ejemplos de tales actividades simbólicas se pueden encontrar en la decoración de las habitaciones (compare la habitación del director con la habitación de los demás), un lugar de estacionamiento privado, la ropa que se usa y no se usa, la forma en que consultan, los modales entre la gerencia y el personal, etc., etc.

2.0 El modelo 7-S

La Meta 2 está vinculada a un modelo de negocios de la conocida agencia McKinsey, el llamado Modelo -S. Este modelo consta de siete elementos que están conectados de manera inextricable. La utilidad de este modelo es que es un soporte útil para analizar una empresa.
Central a este modelo es la visión de la empresa. La visión es una herramienta de administración, mediante la cual las operaciones comerciales pueden verse influenciadas de las siguientes maneras:

1. Centra la atención en las actividades relevantes de la empresa (el "negocio principal")
2. Crea un marco sobre la base del cual los empleados pueden derivar cómo deben introducirse las actividades relevantes en la organización y cómo estas actividades encajan en un todo más grande (dando dirección).
3. Es una forma de motivar a los empleados.

Los otros aspectos del negocio están inseparablemente vinculados a esta visión y entre sí. Si un aspecto cambia, significa que otros aspectos de la organización también cambiarán.

En el uso de cada aspecto, se ofrecen varias instrucciones de visualización para poder mirar específicamente a su propia organización. ¿Qué fortalezas y debilidades son visibles? ¿Qué las causa? ¿Qué problemas conlleva la situación actual en su empresa? ¿Cómo podrían abordarse estos problemas? ¿Cuál es el papel de la gestión? ¿Qué papel te desempeñas?

Capítulo 1 - El desarrollo de la ciencia organizacional.

1.0 Introducción

Después de estudiar este tema;
1. Conoces algunas mentalidades y personalidades importantes de la historia de la ciencia organizacional;
2. Usted tiene una visión de los desarrollos actuales del campo de la ciencia organizacional;
3. ¿Puede establecer una relación entre las direcciones de pensamiento y las personalidades y el significado de esto para la forma en que están estructuradas las organizaciones contemporáneas?
4. Puede ubicar mejor la cantidad de temas que se tratan en el resto del curso.

1.1 El comienzo del campo.

Sócrates y Platón establecen teorías en el siglo IV antes de Cristo sobre liderazgo, división de tareas y especialización. Como curso, se imparte por primera vez en la segunda mitad del siglo XIX en los Estados Unidos. En muchos países, la ciencia de la organización se introdujo poco después de la Segunda Guerra Mundial. Las empresas que se hicieron más grandes después de la revolución industrial demandan habilidades de gestión separadas. El curso fue muy técnico orientado. Más tarde se involucraron aspectos como la economía empresarial, la logística, las ciencias del comportamiento y la ciencia jurídica.

1.2 Mentes y personalidades desde 1900 en adelante.

En este documental varios nombres importantes en la teoría de la organización. Lo que importa es que estos nombres se están colocando en la perspectiva histórica.

La Dirección Científica y Frederick Taylor

La gestión científica es un enfoque empresarial sistemático y coherente para la forma en que se debe organizar la producción.

Algunos puntos clave de su teoría de la gestión científica sobre la gestión y la gestión de las organizaciones.

1. Un análisis científico del trabajo y la ejecución de estudios de movimiento. Los resultados pueden conducir a la estandarización y normalización del proceso de producción y el uso de máquinas y materiales.
2. Una división de gran alcance del trabajo y la capacitación de los trabajadores, en la cual cada acción y movimiento fue prescrito con precisión. El hombre adecuado en el lugar correcto a través de una cuidadosa selección.
3. Una colaboración cercana y amistosa entre la dirección y los trabajadores.
4. Los gerentes son responsables de analizar y buscar métodos de trabajo y crear condiciones de producción. Anteriormente esto fue empujado a la ejecución.
5. Introducción de la recompensa de rendimiento con el objetivo de lograr menores costos de producción.

Frederick Taylor

Frederick Taylor puede ser considerado como el portador de esta teoría que en realidad se introdujo a gran escala. Hoy en día encontramos elementos del taylorismo en muchas organizaciones.

La influencia de las ideas de Taylor es fuerte. Donde se aplicaron sus principios, la productividad aumentó, lo que rápidamente extendió la aplicación. La gestión científica estaba vinculada a la idea del hombre como una extensión de la máquina, el trabajo monótono, la restricción de la libertad y la desaparición del placer en el trabajo. Otras consecuencias de las ideas de Taylor fueron que el control y la gestión de los departamentos de producción mejoraron en todo el mundo industrial. Después de la producción, administración y ventas también fueron abordados de acuerdo a sus métodos. Los problemas actuales, como los estudios de empleo, la administración laboral, las descripciones de puestos y la clasificación se pueden rastrear directamente a sus ideas.

Teoría de la dirección general y Henry Fayol (1900)

La teoría de la administración general es un sistema coherente de puntos de vista sobre la forma en que las organizaciones deben ser controladas en su totalidad.

La teoría distingue seis áreas de gestión independientes, a saber, técnicas, comerciales, financieras, autoprotectoras (esto significa seguridad de las personas y las propiedades), contabilidad y control.

El control consta de cinco tareas:

- planificar o mirar hacia el futuro: elaborar un plan de acción para el futuro;
- Organizar: la construcción de la organización de personas y recursos;
- Comando: asegurar que las personas siempre trabajarán;
- Coordinar: coordinar las actividades entre sí;
- Verificar: asegúrese de que los resultados estén de acuerdo con el plan.

Henry Fayol

Las experiencias de Henry Fayol como director de una empresa minera lo llevaron a formular una teoría de la gerencia general. Su teoría se aplica a toda la organización. A este respecto, se desvía de Taylor, quien construyó su sistema desde y para el departamento de producción. La teoría de Fayol también está dirigida a otros tipos de organizaciones que las empresas industriales. Para Fayol, la unidad de mando era el principio más importante. Cada empleado tiene un solo jefe por encima de él. Su teoría es aplicable a las empresas más pequeñas.

La teoría de la burocracia y Max Weber (1940)

Las grandes empresas tienen las siguientes características según la teoría de la burocracia:

- Una fuerte división de tareas;
- Structure Estructura de comando jerárquica;
- Author Autorizaciones y responsabilidades definidas con precisión;
- Relations Relaciones impersonales entre funcionarios;
- Reclutamiento basado en competencias; conocimiento en lugar de nepotismo y carretillas;
- Avance y recompensa basados en criterios y procedimientos objetivos;

- Ejecución del trabajo de acuerdo con las reglas de rutina.
- Todos los datos se registran por escrito, de modo que todo puede verificarse;
- El poder de los funcionarios, también el más alto, está sujeto a restricciones.

Max Weber

Max Weber miró a las empresas desde un punto de vista sociológico. Weber trató principalmente con organizaciones gubernamentales y grandes empresas. Weber vio a la burocracia como un excelente recurso para lograr objetivos administrativos establecidos, así como una forma organizativa que está tan perfectamente organizada que el mantenimiento se convierte en un objetivo en sí mismo. Sin embargo, el énfasis en la perfección técnica significa que la estructura se vuelve más importante que los objetivos de la organización, lo que podría tener consecuencias para la continuidad de la organización. Uno todavía encuentra características en línea con el modelo burocrático de Weber en grandes organizaciones.

El movimiento de las relaciones humanas y Elton Mayo (1945).

El movimiento de las relaciones humanas.

Una respuesta a la gestión científica es el movimiento de relaciones humanas. En 1927 se realizó un estudio sobre la influencia de la intensidad de la luz en el rendimiento laboral de los trabajadores de producción en las fábricas Hawthorne de General Electric. La intensidad de la luz aumentó en un grupo mientras se mantuvo constante en un grupo de control. La producción aumentó de hecho, pero para asombro de los investigadores, la producción en el grupo de control aumentó casi tan rápido. Incluso cuando la intensidad de la luz se redujo al mínimo absoluto, la productividad siguió aumentando. Fue incomprensible.

Elton Mayo

Se agregó Elton Mayo de la Universidad de Harvard. Cumplió los exámenes de 1927 a 1947 en los que mejoraron las condiciones de trabajo en diversas áreas. Cada cambio dio un aumento a la producción y la gente se sintió menos cansada.

En el experimento de intensidad de luz anterior, la causa subyacente pareció ser la atención que las personas recibieron durante el experimento. Se ha demostrado que aspectos como la atención, la certeza, la pertenencia a un grupo, la apreciación, etc. son determinantes para el resultado. Estos datos han llevado a una serie de estudios que han sentado las bases para el enfoque social de las organizaciones. El movimiento asume que los empleados satisfechos a menudo ofrecen el máximo rendimiento en el trabajo. La colaboración fue la palabra mágica y es por eso que las habilidades sociales para los gerentes son muy importantes.

Revisionismo

Entre 1950 y 1955 hubo críticas al movimiento de relaciones humanas. La gente pensaba que era demasiado idealista, demasiado centrada en las personas. Querían volver a la gestión científica o una síntesis de la gestión científica y el movimiento de relaciones humanas. Se hizo hincapié en la necesidad de revisar el movimiento de relaciones humanas, lo que llevó al término revisionismo. Los escritores que han intentado salvar las dos corrientes opuestas son Likert, Maslow, Blake y Mougton y Douglas McGregor.

Likert

Likert también lo hizo a su manera. Se centró en la estructura organizativa y la comunicación y desarrolló la estructura de enlace (Figura 1.1), donde la organización consiste en grupos superpuestos, y el líder del grupo también es miembro del grupo superior.

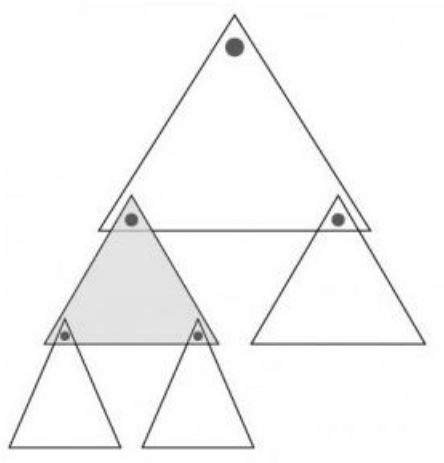


Fig: 1.1 Pin de enlace

Maslov

Maslow distinguió cinco niveles de necesidades de acuerdo con la satisfacción que cada ser humano busca. Tan pronto como se satisface un nivel inferior, uno se esfuerza por alcanzar la satisfacción del nivel superior.
En orden secuencial estos son:
1. Necesidades fisiológicas (comer, beber, dormir);
2. Necesidad de seguridad y protección (protección, estabilidad, regularidad);
3. Necesidad de aceptación (amistad);
4. Necesidad de reconocimiento (prestigio, éxito);
5. Necesidad de desarrollo personal (responsabilidad, oportunidades de desarrollo, creatividad, etc.).

Presentó estas necesidades en forma de pirámide:

Fig.1.2 Pirámide de Maslov

Blake y Mouton

Blake y Mouton han desarrollado un diagrama de liderazgo mediante el cual han llegado a una gran cantidad de estilos de liderazgo. Concluyen que el liderazgo tiene dos dimensiones, a saber, el grado de producción o la orientación de la tarea y el grado de orientación de las personas. El grado en que el gerente se enfoca en la producción o en las personas aparece en su matriz.

< AÑADIR MATRIX >

Douglas McGregor

En su libro, en 1960, Douglas desarrolló un enfoque en el que contrastó dos puntos de vista de un humano en la organización que llamó teoría X e Y.

La teoría X se basa en los siguientes supuestos:
- Una persona es perezosa y tiene una aversión a las obras;
- Una persona quiere y no puede pensar;
- Una persona debe ser obligada a actuar y solo está interesada en el dinero;
- Una persona teme ser responsable y prefiere ser guiada;

La teoría Y se basa en los siguientes supuestos:
- Una persona quiere trabajar y lo encuentra tan natural como relajado;
- Una persona es ingeniosa, creativa y tiene imaginación;
- Una persona realiza cuando puede desarrollarse y cuando es recompensada en valores intangibles. El dinero no es el único incentivo;
- Una persona está dispuesta a asumir la responsabilidad.

Esta teoría se basa en la motivación que tienen las personas para funcionar en una organización.

La teoría del sistema y Boulding (1950)

El enfoque del sistema establece que la administración debe abordar los problemas organizativos de manera integrada. Esto significa que uno tiene que mirar no solo los intereses de una parte de la organización sino también la influencia de las decisiones tomadas sobre la organización total. A menudo sucede que la administración trata de resolver los problemas dentro de su propio departamento, sin mirar a los otros departamentos.

Reducir los inventarios produce ahorros, pero puede llevar a un nivel inaceptable de no ventas a largo plazo. Este ejemplo muestra la importancia para el enfoque del sistema, ya que las reacciones a cada acción se pueden visualizar en términos de su naturaleza y tamaño.

Boulding

Kenneth Boulding se acercó a las organizaciones como un sistema, así como un total de partes coherentes. Otro elemento importante de esta visión es que las organizaciones interactúan con el mundo exterior (el medio ambiente).

El enfoque de contingencia y Lawrence en Lorch (1965).

'La mejor manera de gestionar'. La gestión científica se vio socavada definitivamente por el resultado de un estudio a largo plazo sobre la efectividad de cien empresas inglesas. La noción de contingencia introducida por ellos significa determinación por situación. La teoría dice que la elección de ciertas técnicas de administración depende en gran medida de las circunstancias en las que la organización se encuentra. El entorno es un importante factor de influencia que el enfoque contingente de una

organización tiene en cuenta. Los cambios ambientales afectan las técnicas de manejo que se utilizan por cambio.

La conclusión de Lawrence y Lorch fue que las diferentes circunstancias llevarán a una construcción diferente de organizaciones, objetivos y métodos de trabajo si quieren tener un desempeño óptimo.

1.3 (La mayoría) teorías de organización recientes

Philip Crosby y la garantía de calidad.

El aseguramiento de la calidad es una tendencia importante en la ciencia organizacional. El fundador de esta teoría es el estadounidense W. Deming.

Philip Crosby es uno de los 'gurús de la calidad' más famosos, que ha desarrollado una teoría de la gestión de la calidad total que actualmente se aplica en muchas empresas de todo el mundo. Trabajar con el concepto de cero defectos o de producción perfecta es fundamental para Crosby. La producción impecable es lo que una empresa debe esforzarse por lograr, dice Crosby.

Henry Mintzberg y la estructuración organizativa y planificación estratégica.

Henry Mintzberg sigue sorprendiendo con sus aportes en la estructuración de organizaciones. Mintzberg es profesor en la Universidad McGill en Montreal. Es autor de varias obras. Su obra básica 'La estructuración de las organizaciones' es bien conocida. En esta pieza, intenta unir las teorías organizacionales más importantes para indicar cómo se pueden estructurar mejor las organizaciones.

Tom Peters y los principios de gestión para la gestión empresarial.

Tom Peters escribió junto con Robert Waterman el famoso libro 'En busca de la excelencia', se vendieron 4 millones de copias). Han enumerado los factores de éxito de varias compañías grandes y han llegado a ocho factores, a saber:

1. Orientación de acción fuerte;
2. Mantener una relación íntima con el cliente;
3. Crear el espíritu empresarial y la independencia;
4. Los empleados son la principal fuente de productividad;
5. Impulsado por valores y creencias;
6. Quédate con lo que sabes;
7. Estructura simple con departamentos de soporte de tamaño limitado;
8. El consejo es a la vez centralista y descentralizado.

En el libro 'Thriving on chaos', Tom Peters escribe que el caos se ha convertido en la norma. Los gerentes se enfrentarán a diario con los principales cambios que están motivados, entre otras cosas, por el desarrollo de la automatización y las telecomunicaciones.

Peter Drucker y gerencia general

Se le llama el patriarca de los gurús de la gestión. Drucker dice que hemos dejado atrás la revolución industrial. Ahora estamos en una revolución del conocimiento.

El conocimiento se ha convertido en un factor de producción esencial. El crecimiento económico ya no será causado por la agricultura y la industria, sino por el aumento de la productividad en el sector de conocimiento y servicios.

Michael Porter

Porter es profesor en la Universidad de Harvard y tiene una gran influencia en el desarrollo del pensamiento estratégico y la actuación en las empresas. Porter ha desarrollado herramientas para los tomadores de decisiones con respecto, entre otras cosas, al análisis estratégico y de competencia. Estos serán discutidos más adelante en el libro de teoría.

Michael Hammer

Fundador de BPR (reingeniería de procesos de negocios), enfatiza que nuestras compañías no han cambiado realmente en los últimos 500 años. Se basan en tres principios:

1. La unidad básica de trabajo es la tarea.
2. Las tareas simples son realizadas por personas poco cualificadas.
3. Hay una distinción entre "ejecutores" y "gerentes" (jerarquía).

En un entorno que está cambiando lentamente y se caracteriza por la previsibilidad y la continuidad, estos principios demostraron que funcionan razonablemente bien. En este tiempo turbulento con sus rápidos desarrollos tecnológicos y la aparición de mercados globales, la atención de las organizaciones se ubica en el área de flexibilidad, calidad, servicio y ahorro de costos generales.

Hammer and Champy

Hammer and Champy abogan por un enfoque orientado a los procesos para las empresas. En una organización orientada a procesos se cancela una gran cantidad de trabajo administrativo y administrativo. La distinción entre operadores y directivos también desaparece. Profesionales y entrenadores trabajan en las nuevas organizaciones. Los entrenadores deben centrarse principalmente en inspirar y motivar a los profesionales. Según Hammer y Champy, la reingeniería de procesos de negocios puede generar enormes ahorros de costos del 40 al 80%. Antes de que esto se haga realidad, la alta dirección deberá reconocer la necesidad de cambio.

1.4 El modelo 7S

El modelo 7S fue diseñado por Richard Pascale y Anthony Athos, empleados de McKinsey, y se introdujo en 'The Art of Japanese Management' en 1981. El modelo fue co-desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman a finales de los años setenta. La consultora McKinsey utilizó el modelo por primera vez con frecuencia.

McKinsey ha diseñado el modelo 7S para analizar el rendimiento de una empresa sobre la base de siete factores. Estos factores están interrelacionados y se influyen entre sí para lograr una organización eficaz y eficiente. De acuerdo con el modelo, queda claro que no existe una forma de éxito inequívoca que se aplique a todas las empresas, pero ese control es ciertamente posible.
El enfoque de cada uno de los siete factores también afecta a los otros 6 y, por lo tanto, también debe apoyarlo. De esta manera se fortalecen todos los factores, y por lo tanto toda la organización. ¡Por eso es importante que haya coherencia entre todos los factores!
Se ha hecho una subdivisión entre tres factores duros y cuatro factores blandos. Los factores difíciles son la estrategia, los sistemas y la estructura. Los factores suaves son valores compartidos, estilo, personal y habilidades. El modelo 7-S se explora más a fondo en el resto de la teoría.

El modelo de las 7-S de McKinsey

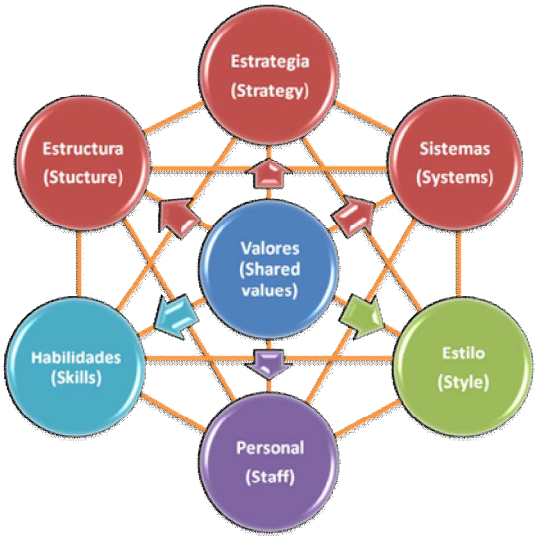


Fig. 1.3 modelo 7-S

Valores compartidos / Valores significativos

El centro de interconexión del modelo son los valores compartidos. Esta es la convicción y la actitud, los valores y estándares que la compañía defiende y en los que cree.

Estrategia

La estrategia se refiere a los objetivos de una organización y las formas en que la organización trata de lograrla.

Estructura

The structure of an organization concerns the divisional groupment of tasks, authorizations and responsibilities in a coordinated organization of executive activities and functions.

Sistemas

Los sistemas cubren todos los métodos de trabajo, procedimientos, regulaciones y acuerdos formales e informales.

Personal

El personal se refiere a una serie de cuestiones. Por un lado, estos son asuntos como la ausencia, el ausentismo y el nivel de educación. Por otro lado, se trata de cuestiones más abstractas, como la motivación y la flexibilidad de los empleados.

Estilo / estilo de gestión

Esto no significa las personalidades de la (alta) gerencia, sino la forma en que las acciones y el comportamiento de los gerentes afectan a los empleados de la organización.

Habilidades / Habilidades clave

¿Qué hace brillar a la empresa? ¿Sobre qué es buena la compañía?

Capítulo 2 - Estrategia

1.0 Introducción

Después de estudiar este tema;
1. Está familiarizado con los conceptos más importantes en el campo de la gestión estratégica;
2. ¿Se pueden distinguir diferentes fases dentro del proceso de gestión estratégica;
3. ¿Puede explicar la relación entre la gestión estratégica y el uso de estrategias en las organizaciones?

Estrategia

La E de la estrategia es la primera en ser discutida, porque la estrategia que elige una compañía determina la dirección en la que se desarrolla la compañía. La estrategia es el paraguas bajo el cual caen todas las demás E. Estrategia significa un plan que indica lo que una organización quiere hacer para lograr sus objetivos. Si la organización quiere mantenerse adaptada al entorno, entonces se requiere una gestión estratégica.

La importancia de una estrategia para una empresa.

Una empresa opera en un entorno. El entorno determina si la empresa continuará existiendo o no. Si los clientes ya no compran nada, la fiesta se detiene. Se trata de la continuidad de la empresa. La continuidad está indisolublemente vinculada a la forma en que la gerencia responde a los desarrollos en el entorno. La dinámica en el entorno obliga a la administración a orientarse en la continuidad, mientras que, por supuesto, retiene los beneficios. Se trata de tomar decisiones 'correctas'. Decisiones sobre qué productos, qué mercados, qué personas y qué recursos.

2.0 El proceso de gestión estratégica.

El proceso de gestión estratégica consta de tres fases.
A. Análisis de la situación (2.1)
B. Formación de la estrategia (2.2)
C. Planificación e implementación (2.3)

Estas fases se muestran en la Figura 2.1. La figura muestra que la gestión estratégica es un proceso dinámico y cíclico. Hay retroalimentación desde la fase de planificación e implementación hasta la fase de análisis de la situación.

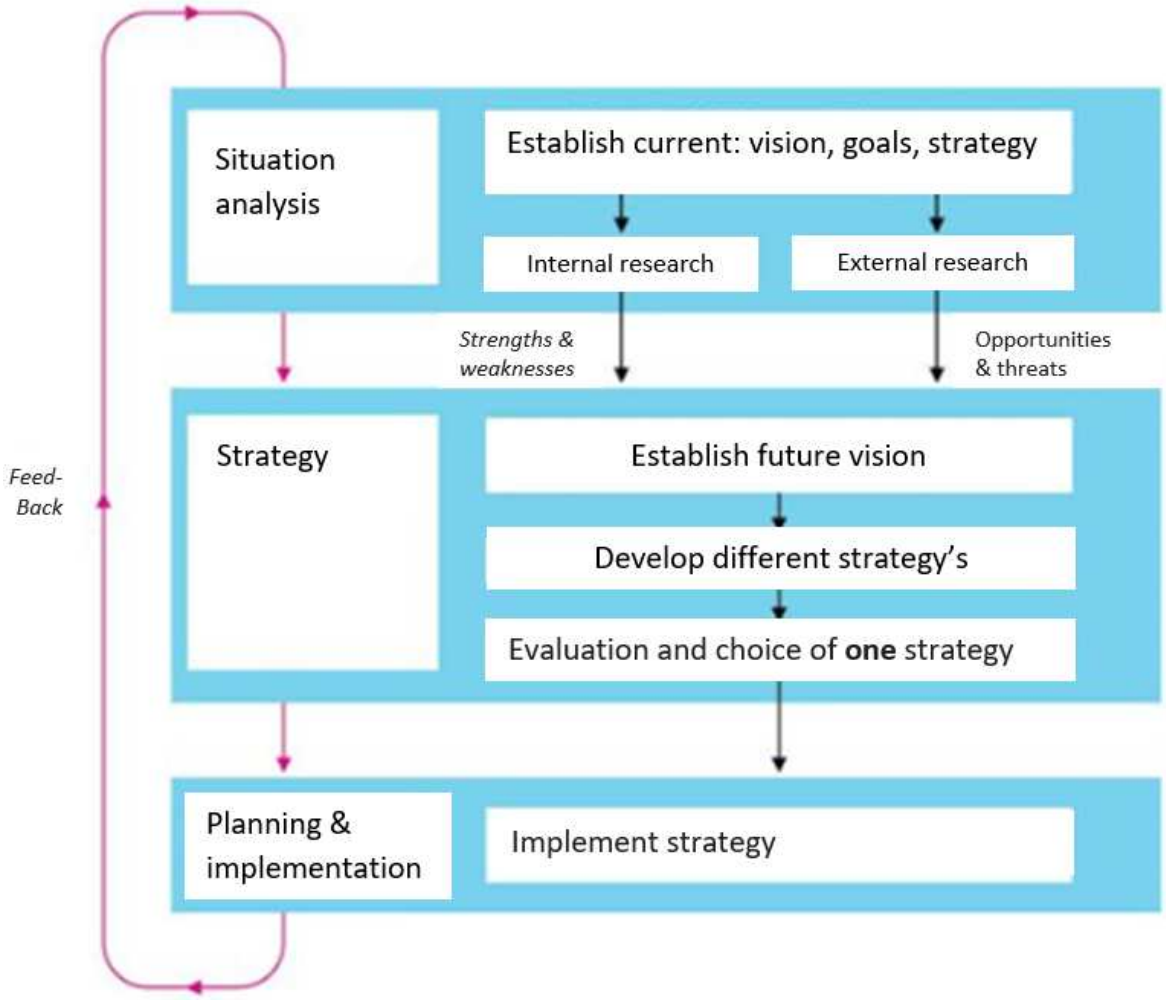


Fig 2.1: La estrategia como proceso dinámico.

2.1 Análisis de situación

La primera fase de la gestión estratégica se conoce con el nombre de análisis de la situación. Esto también se denomina auditoría estratégica o análisis FODA (fortaleza-debilidad-oportunidades-amenazas). El análisis de la situación se relaciona con la determinación del perfil actual de la organización. Nos fijamos en ambos lados: el entorno interno y externo de la organización.

El análisis de la situación implica, de acuerdo con la figura 2.1, la determinación de los objetivos y la estrategia actuales, la investigación interna y externa.

La definición de la visión actual, objetivos y estrategia.

La primera fase tiene como objetivo conocer la situación existente de la organización. Se definirán la visión actual (1), los objetivos actuales (2) y la estrategia actual (3).

1. Visión actual

Vision is a general idea or representation of the future of an organization. A vision is often built from a mission and principles.

VISION = MISIÓN + PRINCIPIO

Misión
La misión de una organización consiste en una descripción de las combinaciones de producto / mercado, es decir, en qué mercados estamos ubicados o dónde estamos con qué productos y la forma en que podemos lograr una ventaja competitiva duradera. La misión se transfiere a través de una declaración de misión.

Estado de la misión
La declaración de la misión es la declaración de la misión, por lo que describe la misión en una o dos oraciones cortas.

Principios.
Los principios se relacionan con los estándares y valores de la organización, lo que la organización considera importante y las reglas que aplica. Estos son probados contra las normas y valores sociales. Ejemplos de principios:

- La calidad es lo primero;
- El cliente es lo primero;
- Somos confiables y honestos;
- Nuestros empleados son nuestra fortaleza;
- Contribuimos a una buena sociedad.

Para el proceso de gestión estratégica es importante que los elementos mencionados sean reconocibles y se expresen en la visión de la organización.

2. Objetivos organizacionales.

Los objetivos se definen sobre la base de la visión y misión de la organización. Los objetivos de la organización indican la relación de la organización con su entorno y sus empleados. Por lo tanto, el contenido de los objetivos está motivado por las partes interesadas de la organización. Los proveedores de capital (por ejemplo, los accionistas) en particular tienen una voz muy importante. Los objetivos de la organización a menudo se relacionan con uno o más de los siguientes temas:

1. Balance de intereses: 'somos un socio confiable para nuestros clientes, accionistas, personal y proveedores';
2. Rentabilidad: 'nuestro objetivo es hacer que nuestros productos y servicios sean rentables para nuestros clientes y para nosotros mismos;
3. Calidad: 'cada uno de nosotros ofrece productos perfectos y perfectos y ayuda a nuestros clientes a tiempo;
4. Eficacia y eficiencia: 'Animamos a nuestro personal a participar en la determinación de objetivos y en la planificación de la mejor manera de lograrlos';
5. Imagen: 'Somos un proveedor líder de productos y servicios';
6. Código de conducta: 'trabajamos de manera disciplinada y nos atenemos a nuestra palabra'.

Los objetivos organizacionales deben definirse para que las estrategias puedan adaptarse a esto y puedan compararse con los objetivos (vea la planificación de escenarios en 2.2.) En este tiempo, con sus cambios rápidos, los puntos de referencia son indispensables para la administración. Esto evita que las decisiones ad hoc determinen el contenido de la estrategia de la organización. En otras palabras: 'si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí'.

3. Estrategia actual

Una vez que se hayan establecido los objetivos, se examinará la estrategia actual (plan). Es importante ver hasta qué punto se han alcanzado los objetivos. En otras palabras, ver si la estrategia actual es exitosa. O que una estrategia existente debe ser totalmente ajustada.

1. La investigación interna como parte del análisis de la situación.

La investigación interna tiene como objetivo ver las debilidades y fortalezas de la organización. Luego obtendrán una visión general de las debilidades y fortalezas de varios departamentos o áreas funcionales. El entorno interno (nivel micro) tiene que ver con la propia organización. Tiene que ver con la producción, la comercialización, el factor personal y los aspectos financieros, pero también la estructura organizativa, los procedimientos, las estructuras de consulta, la calidad, etc.

2. Investigación externa como parte del análisis de la situación.

La investigación externa tiene como objetivo ver los desarrollos en el entorno externo y traducirlos en posibles oportunidades y amenazas para la organización. El medio ambiente es un gran concepto. Para poder manejarlo, se puede hacer una distinción entre:

A. Entorno de competencia y compradores (nivel medio)

La investigación externa también puede centrarse en el entorno competitivo y del cliente. Respuestas a preguntas como:

• ¿Quiénes son los competidores y quiénes son los clientes?
• ¿Qué información sobre competidores y compradores se necesita?
• ¿Cuál es la intensidad de la competición? ¿Cuáles son las necesidades (cambiantes) de los clientes?
• ¿Qué ventajas competitivas diferentes tiene la organización en los diversos mercados?

B. DESTEP-entorno (nivel macro)

Los factores ambientales (DESTEP) influyen en la organización indirectamente y solo pueden ser influenciados de manera limitada por la organización. Sin embargo, estos factores son muy importantes para el éxito de las organizaciones. Estos son los siguientes factores:

- Factores demográficos
- Factores económicos
- Factores socioculturales.
- Factores tecnológicos.
- Factores ecológicos.
- Factores políticos

El resultado de la investigación externa es que las oportunidades y amenazas por tipo de entorno se pueden ver en la matriz de Confrontación con el análisis FODA.

3. Análisis FODA

La matriz de confrontación es el corazón de todo plan de estrategia. Aquí es donde se reúnen el medio ambiente, el mercado y la empresa. Como su nombre lo indica, la matriz de confrontación es una confrontación entre el mercado y la empresa.

Fig.2.2. SWOT

FODA significa los términos en español, Fortalezas, oportunidades, debilidades, oportunidades y amenazas. En un análisis FODA usted vincula las fortalezas y debilidades de una organización con las oportunidades y amenazas en el mercado en la matriz de confrontación. Asegúrese de que las fortalezas y debilidades sean preferiblemente "relativas", es decir; Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con los competidores. ¿Qué oportunidades están respaldadas por las fortalezas de la compañía o se vuelven menos factibles debido a sus debilidades? ¿Contra qué amenazas puede usted prohibir a su empresa usando sus fortalezas y qué amenazas fortalecerán sus debilidades? De la confrontación se pueden sacar conclusiones que, en última instancia, conducen a acciones en la empresa.

1.2 Formación de la estrategia.

Después del análisis de la situación, llegamos al desarrollo de la estrategia (ver figura 2.1). El desarrollo de la estrategia consta de tres fases:
1. Determinar imagen futura
2. Desarrollar diferentes estrategias.
3. Evaluación y elección de una estrategia.

1. Desarrollo de estrategias: determinando el futuro.

La Figura 2.1 muestra que la primera fase de la formación de la estrategia es la determinación del futuro. En esta fase, es importante evaluar si los objetivos elegidos de la organización se pueden realizar con la ayuda de la estrategia actual. Si se espera que los objetivos no puedan alcanzarse (totalmente) utilizando la estrategia actual, entonces la estrategia o los objetivos deberán ajustarse. Entonces hay una 'brecha' o 'brecha' entre lo que uno tiene en mente (lo deseable) y la realidad (realidad).

2. Desarrollo de estrategias: desarrollo de diferentes estrategias.

Si los objetivos no se pueden alcanzar con la estrategia actual, se deberán desarrollar otras estrategias. Algunos ejemplos de estrategias son: desarrollar nuevos productos, ingresar a nuevos mercados, elegir otros canales de ventas, adelgazar a la organización, trabajar en nuevas competencias de los empleados y asociarse con un socio.

Algunas características de las estrategias son:

- Se centran en el medio (1 año) y largo plazo (tres años);
- Se relacionan con toda la organización;
- Las decisiones de inversión a menudo son el resultado de estrategias.
- Las elecciones estratégicas se registran en un plan estratégico.

3. Evaluación y elección de la estrategia.

Las elecciones provisionales se hacen sobre la base de las posibles estrategias. Nos fijamos en el desarrollo de estas estrategias a medio plazo. Un método que se utiliza cada vez más en los Países Bajos para obtener información sobre esto es la **planificación de escenarios**. Los escenarios pueden considerarse como 'visiones del futuro fundamentadas cualitativamente'. En la planificación de escenarios, el desarrollo de una serie de factores internos y externos a medio plazo se prevé a partir de la situación actual (el futuro). La incertidumbre y la complejidad aumentan a medida que las declaraciones deben hacerse durante un período más largo. Para la elección de una estrategia definitiva, se deben formular una serie de criterios que se derivan de los objetivos de la organización.

Por ejemplo; una estrategia dirigida a un aumento de la cuota de mercado del 3%, con la fuerza laboral actual como criterio de decisión.

Posibles estrategias

La elección de la combinación del mercado de productos constituye el núcleo de la estrategia. Esto significa que los productos y / o servicios con los que la organización desea satisfacer una determinada necesidad. Debido a factores económicos, tecnológicos y sociales, los mercados y los productos no se mantienen constantes. Los productos pasan por un ciclo que comienza con el desarrollo de esos productos y termina con su declive. Esto se conoce como el ciclo de vida de un producto.

Con la introducción de un nuevo producto, el mercado es inicialmente pequeño y los costos iniciales son altos. Es un producto apreciado, luego entra en la fase de expansión, caracterizado por un fuerte crecimiento del mercado. Después de un período de tiempo más corto o más largo, se produce la saturación (consolidación) y el tamaño del mercado disminuirá. Los ciclos de vida de los productos generalmente son cada vez más cortos. Esto aumenta la necesidad de una gestión estratégica. Si un producto o servicio de una organización está amenazado con una desaceleración en la fase de consolidación, entonces se requiere acción. Al menos, cuando se asume que la gerencia de la organización está buscando su continuidad. Para determinar la acción correcta, puede ingresar una matriz de mercado de productos.

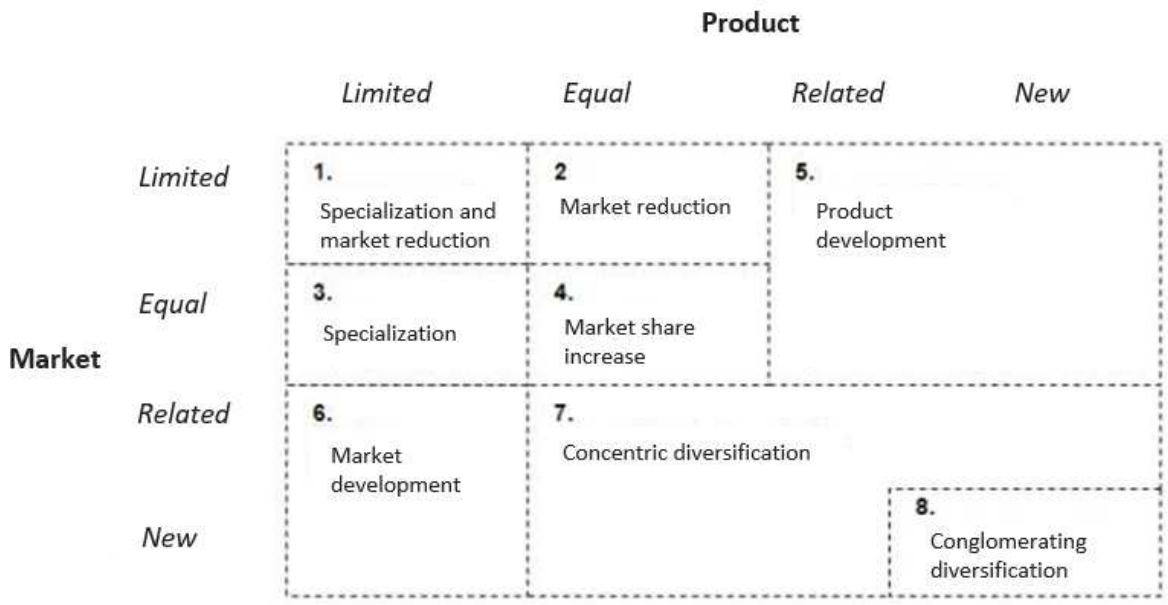


Fig. 2.3: PMC-matriz

Cambios posibles.
Una empresa se centra en un mercado más limitado con un rango más limitado. Existe una especialización y reducción del mercado. La administración también puede optar por procesar un mercado específico con los mismos productos. La opción también puede ser trabajar en una gama de productos más limitada (especialización) en el mismo mercado. También se puede tratar de ganar una mayor cuota de mercado. Otra posibilidad de escapar de los efectos negativos de un mercado en disminución para su propio producto es buscar nuevos mercados. Exportación o actividades en áreas distintas a las existentes son los ejemplos más obvios de esto. Finalmente, la diversificación también es posible. En ese caso, la organización comienza con nuevas combinaciones de mercado de productos, que en gran parte están separadas de las actividades existentes. Existe una cuestión de diversificación concéntrica cuando existe alguna relación con productos y / o mercados existentes. Si hay mercados completamente nuevos y productos nuevos, hablamos de diversificación de conglomerados.

Un segundo ángulo para las elecciones estratégicas es **el ciclo de vida de un producto**. En la siguiente figura se muestran las posibles opciones:

El signo de interrogación es un producto en la fase de desarrollo, con un gran potencial de crecimiento. Es por eso que en esta fase hay una necesidad de un empresario como gerente. Sin embargo, muchos de estos productos no lo hacen. Los que lo hacen son estrellas. Estos son productos que tienen una posición competitiva más fuerte en un mercado en crecimiento. En esta fase, poco o nada debe cambiarse a la fórmula, pero se debe garantizar que la facturación se realice. Esto significa que las inversiones deben hacerse en tiendas, en canales de distribución, en ventas y en publicidad. Estas inversiones siguen siendo necesarias para "captar" la mayor cantidad posible del mercado en crecimiento. En la tubería hay una necesidad de un constructor que pueda realizar una cierta escala en las actividades.

Fig. 2.4: Matriz de Boston Consulting

If the total market doesn't grow any more than it's not wise to invest a lot in those products. Then it is preferable to generate as much profit as possible from the existing activities and to invest these in question mark and stars. The existing activities are being emptied, as it were; therefrom the term cash cow. In this phase there is a need for an administrator who ensures that the dairy cow generates profit. This is sometimes an ungrateful task because he earns the money that others can invest.

Fig. 2.5: BCM positions during the lifecycle

Finalmente, un producto puede terminar en la situación del perro; entonces el tiempo está maduro para terminar o para reconstruir. En la fase, habrá una necesidad de un gerente experimentado y sabio que pueda soportar un golpe.

1.3 Planificación e implementación

Esta sección primero discute el proceso de planificación. A continuación, analiza cómo se puede implementar la estrategia en la organización.

El ciclo de la planificación

El resultado del proceso de gestión estratégica es una estrategia o un plan. Para realizar la estrategia, debe traducirse en períodos más cortos y niveles jerárquicos más bajos. De esta manera se crea un proceso cíclico, el ciclo de planificación.

Podemos distinguir los siguientes pasos en este proceso:

1. Planificación estratégica
Esta es la planificación al más alto nivel; la reflexión concreta de los resultados del proceso de gestión estratégica descrito en las secciones anteriores de este capítulo.

Esto plantea preguntas tales como:
-¿Qué objetivos queremos alcanzar en dos o tres años con respecto al crecimiento, el volumen de negocios, los beneficios y la cuota de mercado?
-¿Cómo planeamos realizar esto en términos de cronograma, inversiones requeridas, financiamiento, organización, personal y sistemas de información?
La planificación estratégica cubre un período de dos a tres años, pero se lleva a cabo todos los años, o incluso con mayor frecuencia si las circunstancias cambiantes lo hacen necesario.

2. Planificación operativa
Los objetivos que deben alcanzarse se mencionan en el plan estratégico y se elaboran durante un período de un año en costos e ingresos, ventas y cantidades de producción, inversiones, inventarios, planificación de la formación, etc. El plan da como resultado un presupuesto anual, en el que para cada unidad de negocio, las cantidades a producir o las cantidades a vender se indican con los montos correspondientes, vinculados a las personas responsables de la realización. Según el sector y el tamaño de la organización, el plan operativo se detalla más a nivel de trimestre, mes o semana.

3. Trabajo- orientado a la planificación.
El plan operativo se elabora dentro de los diversos departamentos funcionales en las actividades diarias. Ejemplos de esto son:

- planificación y programación de la producción mensual y semanal;
- planificación de horarios para equipos de producción;
- planificación de la liquidez;
- Planificación de los procedimientos de reclutamiento y selección.

Para una importancia vital y para un sistema de planificación que funcione bien es un sistema de informes adecuado. Esto debería proporcionar retroalimentación al nivel relevante en la organización sobre cada fase de cada ciclo en el ciclo con respecto a los resultados alcanzados, en comparación con los resultados planificados. Es importante aquí que la información sea oportuna, para que los ajustes se puedan hacer lo más rápido posible.

De la planificación a la introducción
Desarrollar y elegir la estrategia correcta es el comienzo de una administración exitosa, pero si no se implementa, todos los esfuerzos han sido en vano. Y eso es exactamente lo que parece suspender en la práctica.
La investigación ha demostrado que muchos gerentes están insatisfechos con el proceso de gestión estratégica. La gestión estratégica a menudo se interpreta como un proceso de dos pasos; el desarrollo y la implementación de la gestión estratégica, mientras que debe ser visto como un todo. Una estrategia es tan buena como su implementación.

Problemas
Los principales problemas con la gestión estratégica son los siguientes:

a. La insuficiente participación de directivos y empleados.
Si la alta gerencia solo determina la estrategia sin involucrar a otros empleados de la organización, se corre el riesgo de que la estrategia no sea lo suficientemente reconocible y no sea compatible con la organización. Como resultado, la introducción de esto puede retrasarse, ya sea parcial o

completamente. Una participación insuficiente también puede deberse al hecho de que los empleados tienen experiencia en que ciertas estrategias no tienen éxito.

b. Insuficiente conocimiento de la preparación para el proceso de gestión estratégica.
Los participantes deben estar familiarizados con este proceso y con la posibilidad de ubicar los conceptos. La calidad de los resultados del proceso de gestión estratégica depende en gran medida de la calidad de los aportes del proceso.

c. Haciendo la estrategia insuficientemente explícita.
El truco consiste en mostrar todos los pasos del proceso de manera clara y concisa para que esto quede claro para todos los miembros de la organización.

d. Soporte insuficiente de los sistemas de información. Para analizar el mercado, la competencia y su propia posición, es muy importante que tenga acceso a la información actual y correcta. Las organizaciones a menudo tienen sistemas de información diferentes, pero estos apenas están interconectados, por lo que se necesita mucho trabajo manual para tener la información necesaria.

e. Influencia del entorno rápidamente cambiante.
El entorno de la organización puede cambiar tan rápidamente que se toman decisiones que son de gran importancia para la organización y, por lo tanto, para el proceso de gestión estratégica. Se puede pensar en: la entrada de nuevos proveedores en el mercado, la legislación del gobierno, la caída de precios, las reorganizaciones, etc.

Capítulo 3 - Estructura

1.0 Introducción

La siguiente E significa estructura. La estructura está indisolublemente ligada a la estrategia. Las actividades de organización deben estar relacionadas con la coordinación externa de la organización. Si la compañía tiene el principio de suministrar el producto o servicio 'Justo a tiempo', entonces las actividades deben organizarse de tal manera que, por ejemplo, haya una consulta de trabajo efectiva para evitar 'errores'. "La estructura sigue la estrategia" es una declaración bien conocida del conocido gurú de la gestión Drucker.

Por ejemplo, si la administración desea cambiar a un método de producción diferente, por ejemplo, la impresión digital, las tareas, responsabilidades y poderes en la organización serán diferentes. La propia estructura organizativa elegida también influye en los otros factores del modelo 7S. Los empleados que tienen que funcionar en la estructura, por ejemplo, son la base de la S de 'Personal'.

Despues de estudiar este capitulo

1. ¿Tiene conocimiento de las relaciones entre el control de los procesos de negocios y los problemas de estructuración?

2. tiene conocimiento y conocimiento de la división del trabajo y la coordinación dentro de las organizaciones;

3. tienes conocimiento y conocimiento de los diferentes sistemas organizativos;

4. Está familiarizado con los conceptos más importantes en el área de la estructura organizativa.

5. Puede aplicar estos conocimientos e ideas a su propia organización y dar situaciones prácticas.

2.0 División del trabajo y coordinación.

La división del trabajo tiene dos aspectos: división horizontal de tareas y división vertical de tareas.

La división horizontal de tareas se refiere a la clasificación de puestos en un cierto nivel de la organización. La división horizontal de tareas conduce a una cierta estructura orgánica (la división de todas las actividades en diferentes funciones). Por ejemplo: cada gerente de una empresa que opera a nivel nacional es responsable de la facturación y los beneficios que obtiene con su establecimiento en una determinada ciudad o región. Varios líderes de ciertos departamentos están bajo su mando. En el nivel inferior al gerente, vemos una clasificación de funciones y tareas por grupo de productos.

La división vertical de tareas se refiere a la clasificación de funciones entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización. La división vertical de tareas forma parte de la estructura de personal de una empresa. ¿Cuáles son las tareas y los poderes del gerente en comparación con los líderes de los grupos de productos?

El resultado de la división horizontal y vertical del trabajo es la estructura organizativa de una empresa. La estructura organizativa es la forma en que las tareas, poderes y responsabilidades se

dividen entre personas y departamentos y las relaciones entre esas personas y departamentos. Para lograr esta clasificación, se pueden utilizar los siguientes criterios de clasificación:
• Basado en la similitud del trabajo.
• Basado en la coherencia del trabajo.

2.1 Similitud de la obra (clasificación F)

Esto conduce a una llamada **clasificación funcional (clasificación F).** A un cierto nivel en la organización, aparecen departamentos que son responsables de un cierto tipo de trabajo.

Esta clasificación según la función tiene una serie de ventajas y desventajas que son comparables con las ventajas y desventajas de la especialización en general.

Las ventajas son:
• La fuerza de trabajo disponible se usa de manera eficiente porque puede usarse para varios departamentos.
• Los especialistas de alta calidad pueden ser entrenados y atraídos.
• Al centralizar el trabajo especializado, se crean posibilidades de automatización.

Las desventajas más importantes son:
• Problemas de coordinación entre los distintos especialistas.
• La coordinación de actividades solo se realiza a un alto nivel en la empresa. Esto dará lugar a largas líneas de comunicación.

2.2 Por producto (clasificación P, especialización interna).

En esta clasificación, los departamentos se forman alrededor de actividades que están relacionadas con un determinado producto.
Las ventajas de la clasificación P son:
Los empleados tienen la sensación de trabajar por un objetivo común (un producto). Esto facilitará la coordinación. Trabajo menos monótono, más posibilidades de variación.
Menos especialización entre los empleados, lo que ofrece la posibilidad de formar gerentes de orientación amplia y líneas de comunicación cortas.
La principal desventaja es que se pierden los beneficios de la especialización (ver clasificación F).
En el formato P, todas las funciones comerciales se producen dentro de los distintos departamentos de productos. Esta clasificación es demasiado cara para las pequeñas empresas en general. En comparación con la división funcional horizontal de tareas, una parte importante de la coordinación ahora será realizada por los responsables de los resultados obtenidos en los diferentes productos. Vemos esta división horizontal de tareas en casi todas las grandes organizaciones que suministran múltiples productos (Philips, Unilever, Vendex).

2.3 Clasificación por área geográfica (clasificación G, especialización interna).

Las compañías que están geográficamente bien distribuidas, como las grandes tiendas y los bancos, aplicarán, en cierto nivel, una división horizontal de tareas a área geográfica o región. Un funcionario obtiene la responsabilidad de una ubicación comercial específica.

Las ventajas del formato G son:
- Líneas de comunicación cortas.
- Posibilidad de responder a condiciones locales específicas.

Una desventaja puede tener posibilidades limitadas para acumular conocimiento especializado. Esto puede ser compensado por los departamentos de personal en la oficina central.

2.4 Clasificación por mercado o grupo objetivo (clasificación M, especialización interna)

Finalmente, la división horizontal de las tareas en cohesión también puede tomar la forma de una división en los tipos de mercados en los que opera la empresa. Esto será necesario cuando diferentes tipos de clientes soliciten un enfoque por separado.

Las ventajas de la clasificación M son:
- Líneas de comunicación cortas.
- Responder a los deseos específicos del cliente.

Desventaja: la clasificación M solo es rentable para un cierto tamaño de la organización.

3.0 Distribución de tareas en relación con el tamaño y la naturaleza de la empresa.

Una pequeña empresa casi siempre tiene una división funcional. El director, que primero hizo todo, contrata a un administrador y en una etapa posterior a un joven empleado que es responsable de la producción. En el departamento de ventas, pronto se puede crear una clasificación por área geográfica, especialmente cuando la empresa tiene muchos representantes repartidos por todo el país.

Con un aumento en el número de productos, la situación surge en un momento dado en que la coordinación del paquete total del producto causará problemas para el director. Ya no está aplicando la política estratégica. Luego, la coordinación debe realizarse en un nivel inferior y eso significa que un formato P se establece directamente bajo el director. Cada grupo de productos tiene su propio director, administración, fábrica y dispositivo de ventas. Quedará claro que esto solo es posible con empresas de un tamaño considerable.

Si las empresas van a internacionalizarse, puede ser necesario aplicar una distribución de tareas por país o parte del mundo directamente debajo de la parte superior. Diferentes distribuciones horizontales de tareas ocurren en diferentes niveles de la empresa.

3.1 Tarea, función, autoridad, responsabilidad, departamento.

Una tarea es el contenido de una función e indica lo que alguien hace exactamente: reunión, consultoría, dirección, teléfono, impresión, plegado, cálculo, etc.
Una función indica el objetivo común de las tareas que deben realizarse.
La **autoridad** es el derecho a tomar decisiones que son necesarias para el desempeño de una tarea.
La **responsabilidad** es la obligación moral de realizar una tarea de la mejor manera posible, como el deber de informar sobre la ejecución. Un departamento se caracteriza por funciones similares que incluyen tareas relacionadas.

3.2 Diferenciación interna

La diferenciación interna significa buscar la similitud de las actividades a realizar. Por ejemplo, una empresa de gráficos que imprime tarjetas de visita, calendarios y papel para informes tiene personas encargadas individualmente de diseñar (preimprimir), imprimir (imprimir), comprar papel, cortar papel, por ejemplo, calendario de encuadernación. Esto crea una división del trabajo que se centra

en la sucesión de procesos de mecanizado, independientemente del producto que se fabrica, la llamada "división funcional". Con respecto a los diferentes procesos de procesamiento, las funciones y los departamentos se clasifican (ver Figura 3.1). El peligro de la diferenciación interna es que se pierde de vista la coherencia entre los diferentes procesos de procesamiento. Por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de coordinación adicionales (estructuras de consulta y planificación entre diferentes etapas de operación).

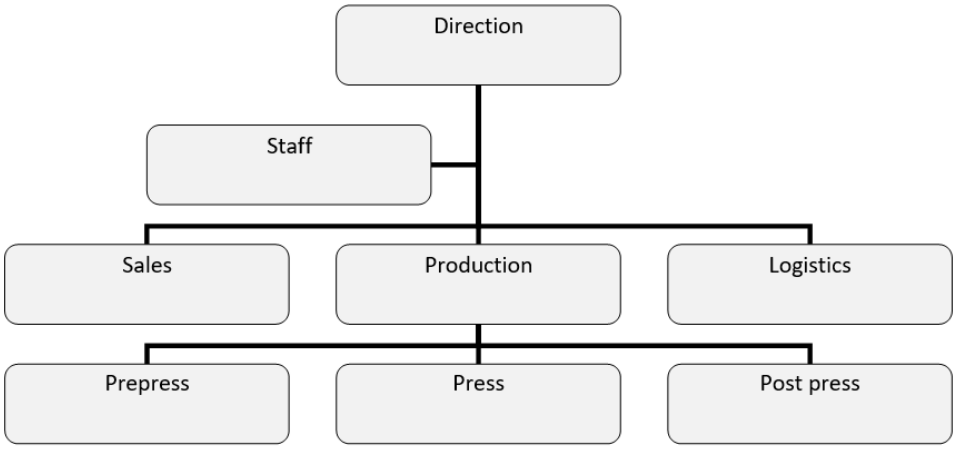


Fig. 3.1: Organización funcional (organización F)

3.3 Especialización interna

El resultado final es determinante para el trabajo a realizar. Ciertas personas de una empresa gráfica solo están preocupadas por la fabricación de, por ejemplo, calendarios desde la fase de diseño hasta la fase de encuadernación incluida, otro número de compañeros de trabajo con tarjetas de visita, por ejemplo. Significa que todas las tareas deben ser realizadas por dicho grupo. Desde la compra de papel hasta la encuadernación del calendario. Todas las actividades que solo tienen que ver con hacer un calendario se juntan. También puede aplicar la especialización interna a grupos de clientes o áreas geográficas.

Los métodos de diferenciación interna o especialización interna están destinados a reducir las tareas a las funciones.

3.4 Delegar

Al delegar tareas, no todas las responsabilidades y poderes se transfieren de un nivel superior a uno inferior. Es importante que en el caso de las tareas de delegación, las responsabilidades y los poderes por función permanezcan en equilibrio. Si uno de los delegados, la administración sigue siendo responsable de la tarea para la cual fue designado, incluso si no realiza el trabajo en sí. Las personas dentro del nivel inferior son responsables de llevar a cabo estas tareas. La administración sigue siendo responsable de la elección de quién y cómo delega ciertas tareas.

4.0 Diseñando relaciones funcionales.

El trabajo de los líderes está parcialmente estandarizado y apoyado por los departamentos centrales.

Organigrama empresarial

Un organigrama o un organigrama empresarial es una presentación simple que es una representación esquemática de una manera en que las tareas formales se dividen entre personas y /

o departamentos y cómo las relaciones de autoridad se encuentran entre personas y / o departamentos.

4.1 Línea de organización

La característica básica de una organización de línea es que cada miembro de la organización tiene solo un supervisor por encima de él que puede darle comentarios. Es una forma organizativa que prevalece en la práctica.

Ventajas de la línea de la organización:

- Estructura organizativa simple y clara;
- Clara relación de autoridad;
- Las tareas, poderes y responsabilidades están bien definidas;
- Buena supervisión y control de la ejecución de los procesos de negocio;
- La toma rápida de decisiones es posible.

Desventajas de la línea de la organización:

- Toda la comunicación se realiza a través de la línea y puede sobrecargarse. Lleva demasiado tiempo tomar decisiones;
- la experiencia de la gerencia puede ser inadecuada para tomar el derecho en todas las áreas;
- la coordinación entre departamentos solo puede realizarse a través de un gerente que gestione todos estos departamentos;
- el número de niveles organizacionales puede aumentar si la administración puede liderar a un número limitado de personas.

4.2 Organización del personal de la línea

Si hay empleados de la línea que cuentan con el apoyo de empleados con conocimientos especializados, estamos tratando con funcionarios del personal. Uno tiene que lidiar con una línea de organización de personal. Los funcionarios de personal a menudo se alojan en los departamentos de personal. Los departamentos de personal pueden proporcionar a la gerencia un asesoramiento solicitado y no solicitado. Los miembros del personal no pueden dar instrucciones a los miembros o empleados de la organización. El departamento de personal es responsable de la calidad de los consejos o de la información proporcionada al oficial de línea.

Ventajas de una línea de organización de personal.:

- Debido a que el oficial de línea puede usar más experiencia, se pueden tomar mejores decisiones;
- contratar a un oficial de personal puede ahorrar tiempo y eficiencia para el oficial de línea. La capacidad de tensión de la tubería también se puede aumentar;
- se mantiene el principio de unidad de mando;

Desventajas de una línea de organización de personal:

- existe el peligro de que los departamentos de personal tengan una orientación demasiado teórica y tengan muy poca consideración con respecto a la implementación práctica;
- dado que el personal no es responsable de las decisiones tomadas sobre la base del asesoramiento y la información proporcionados, puede surgir descuido en el ejercicio de las tareas del departamento de personal;
- Los departamentos de personal tienen el potencial de expandirse, lo que puede llevar a altos costos generales. Además, no siempre es posible establecer objetivamente si la contribución del personal ha resultado en mejores decisiones;

- existe la posibilidad de que el oficial de línea se vuelva demasiado dependiente del oficial de personal;

4.3 Organización matricial

La organización matricial es una forma organizativa en la que las personas (especialistas de campo) de diferentes departamentos se emplean temporalmente en un proyecto específico. Proyectos como la introducción de la automatización de oficinas, el desarrollo de un nuevo producto, la construcción o el mobiliario de un nuevo edificio. Parte del tiempo de trabajo se gasta en el proyecto y el tiempo restante en sus tareas normales orientadas a los departamentos. Una vez finalizado el proyecto, los empleados regresan al departamento por el 100% total.

Ventajas de una organización matricial:

- Los grupos de proyectos pueden realizar tareas a nivel departamental;
- Mientras se mantiene la estructura de la línea, es posible responder de manera efectiva a los deseos específicos de la gerencia de la organización.

Ventajas de una organización matricial.:

- las tensiones y los conflictos pueden ocurrir entre el gerente del proyecto y el jefe del departamento como resultado de intereses opuestos;
- Los empleados pueden abusar fácilmente de esta contradicción.
- estar involucrado en un proyecto durante mucho tiempo por un miembro de la organización puede resultar en que las relaciones con los otros empleados se diluyan dentro de su departamento.

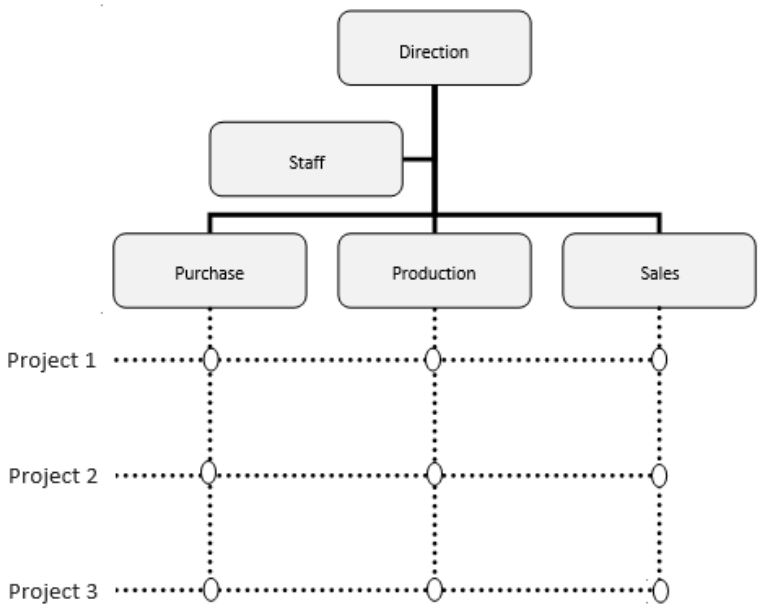


Fig 3.2: Matrix organisation

5.0 Organizar según Mintzberg

5.1 Elementos básicos

Mintzberg distingue los siguientes elementos básicos en una organización:

- Alta gerencia: esta es la más alta gerencia, que tiene la responsabilidad final de la organización y determina la política estratégica.
- Gerencia media: hoy en día también se habla de "gerencia media": oficiales que administran departamentos, etc., por lo que en niveles inferiores
- Ejecutores o núcleo operacional: las personas con la función ejecutiva; Realizan el proceso de producción real (o proceso primario).
- Estructura tecnológica: las personas que prestan servicios de personal para la ejecución del proceso de producción; Personal de apoyo: las personas que desempeñan un papel de apoyo para la organización en sí y no directamente para el proceso de producción.

Fig 3.3: Elementos básicos Mintzberg

5.2 Cinco mecanismos de coordinacion mechanisms

¿Cómo pueden coordinarse las diversas subtareas para que el objetivo se logre de la manera más óptima posible? Mintzberg distingue cinco mecanismos de coordinación:

Coordinación mutua a través de la comunicación directa:
normalmente se refiere a la consulta mutua. Esto es común en situaciones donde las personas tienen que trabajar juntas en grupos pequeños y tienen que coordinar sus actividades. Esta forma de coordinación es flexible, pero vulnerable porque el resultado depende de la comprensión mutua.

Supervisión directa por la dirección:
it normally concerns mutual consultation. This is common in situations where people have to work together in small groups and have to coordinate their activities. This form of coordination is flexible, but vulnerable because the result depends on the mutual understanding.

Estandarización de procesos de trabajo:
Un ejemplo típico es la línea de ensamblaje en una fábrica de ensamblaje de automóviles. El trabajo a realizar está preprogramado. Aquí se envía el rendimiento (la cantidad `` trabajo '' (por ejemplo, las instrucciones ejecutadas en un procesador o el número de bytes reenviados a través de una red) por unidad de tiempo).

Estandarización de resultados:
Con esta forma, se controla la llamada salida. La gerencia determina qué resultados debe lograr un departamento. La ventaja de esto es que se puede delegar mucho, lo que puede contribuir tanto a la satisfacción laboral de los trabajadores como a la capacidad de dirección de la parte superior. Esto, sin embargo, requiere una gran experiencia en mandos intermedios y ejecutivos.

Estandarización de conocimientos y habilidades:
Esto se envía a la entrada. Uno trata de que las personas estén informadas a través de la capacitación para que puedan llevar a cabo el trabajo a realizar. Sin embargo, tener ciertos conocimientos y habilidades no garantiza una buena aplicación de esos conocimientos y habilidades.

5.3 Configuraciones

Mintzberg asume que la efectividad de una organización está determinada por el grado de consistencia interna de una serie de factores estructurales y por el grado de adaptación a una serie de factores situacionales. Los factores de situación incluyen el tamaño de la organización, el entorno (estabilidad, complejidad) y las relaciones de poder. En factores estructurales, el grado de descentralización puede ser considerado. Según Mintzberg, en cierta situación será efectiva una cierta combinación o configuración de características estructurales. Distingue cinco configuraciones de tipos efectivos.

1. La estructura simple
A not too big contractor, a car dealer with a branch, a shopkeeper with an independent supermarket, they are all examples of people with an organization in which the simple structure is recognizable. There is no or hardly any technical staff, no or hardly any support staff, no too strong specialization (everyone does the work that is done), and little hierarchy. There is little fixed in formalized rules, there is mainly informal communication, little planning and training. Coordination is mainly achieved through direct supervision. The top (usually a person) decides on all important matters.

2. La máquina de la burocracia
Post.nl, una fábrica de ensamblaje de automóviles, una compañía de seguros, son ejemplos de la llamada burocracia de las máquinas. El rasgo más característico es el alto grado de estandarización y rutinización (es la redacción de tales reglas por parte de la administración de una organización que las personas pueden hacer sin pensar mucho). Fuertes tareas especializadas y, por lo tanto, la diferenciación de procedimientos formalizados, grandes departamentos caracterizan la burocracia de la máquina. La comunicación está altamente formalizada y sigue la línea jerárquica. El mecanismo de coordinación más importante es la estandarización de los procesos de trabajo. Esto también significa que el personal técnico juega un papel importante. La alta dirección depende en gran medida de esto. Uno podría pensar en los ingenieros en una planta de ensamblaje de automóviles que determinan en qué orden, con qué acciones debe ensamblarse el automóvil.

3. La división de la estructura
La mayoría de las grandes empresas, multinacionales, etc., han desarrollado una estructura divisional. La organización está dividida en partes (divisiones), generalmente de acuerdo con los diversos mercados a los que uno quiere servir. Por ejemplo, una multinacional en el campo de los dispositivos eléctricos y electrónicos puede tener divisiones para: dispositivos audiovisuales; electrodomésticos de cocina; portadores de imagen y sonido; etc.
Cada división tiene ventas, producción, mantenimiento, departamento de personal, etc. Cada división funciona casi como una organización independiente. Esta es también la razón para elegir una estructura de división. La organización se ha vuelto demasiado compleja para organizarlos como una unidad.
La estandarización de la salida (los resultados) es, por lo tanto, el mecanismo de coordinación.

4. La burocracia profesional (la organización profesional)
Ejemplos de este tipo de organización son escuelas, hospitales, instituciones para el trabajo social, etc. Hablando habitualmente de organizaciones profesionales. Muchos profesionales trabajan en la organización profesional: personas que, sobre la base de conocimientos y habilidades especializadas de un nivel razonablemente alto, ejercen su profesión, destinadas a proporcionar servicios al público. La

ejecución del trabajo especializado es difícil de evaluar y controlar por otros. Es por esto que la coordinación se realiza principalmente a través de la estandarización de habilidades. Las personas bien entrenadas se sienten atraídas y luego reciben un alto grado de autocontrol.

Hay un aumento en el número de organizaciones profesionales en nuestra sociedad. Hay varias razones para esto. Un humano como una extensión de máquinas es menos necesario al aumentar la automatización, mientras que un profesional generalmente gana más y tiene un estatus más alto que muchos otros empleados. Así que la gente quiere ser profesional. Las empresas también deben competir cada vez más por su capacidad innovadora y, por lo tanto, necesitan cada vez más innovadores (profesionales). Una mayor especialización en una serie de profesiones y en la medida en que el conocimiento especializado se debe utilizar en ellas está aumentando.

5. La adhocracia

La innovación y las innovaciones pioneras son difíciles de realizar en las formas organizativas que se han discutido hasta ahora. Los institutos de investigación científica son prototípicos para esta forma organizativa. La innovación requiere una forma en la que los especialistas de diferentes disciplinas trabajen juntos en equipos ad hoc. Estos equipos se juntan para un propósito específico (por ejemplo: desarrollar un nuevo medicamento). Una vez que se haya logrado el objetivo, los especialistas se repartirán entre otros equipos para cumplir con otra tarea. En esta forma organizativa hay poco comportamiento formalizado y el grado de estructuración jerárquica es pequeño. Las personas trabajan juntas basadas en la experiencia y coordinan su trabajo mediante consultas mutuas. Sin embargo, hay un gerente de proyecto que es responsable de coordinar y coordinar el trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.

Capítulo 4 – Sistemas

1.0 Introducción

En el modelo 7S, la palabra sistema tiene un significado específico. Se refiere a los sistemas de gestión y control de la organización. Pensar en términos de sistemas tiene su propio lugar en la ciencia organizacional, es decir, en la teoría de sistemas. Esta teoría está dirigida a mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización a través de un análisis. Esto se refiere a la mejora de los sistemas de gestión y control de la organización.

Con respecto a la teoría de sistemas, se pueden distinguir dos aspectos entre sí.
El aspecto metódico: ¿cómo podemos mirar a una organización con la ayuda de la teoría de sistemas? El aspecto del contenido: ¿qué sistemas se pueden distinguir en una organización?
Uno de los sistemas sustantivos que se pueden distinguir en una organización es el sistema de producción, tal vez incluso se pueda decir que el sistema de producción es el sistema más importante.

En este capítulo tratamos por separado cada uno de estos tres temas, por lo que:

1. Los aspectos metódicos del aprendizaje sistémico;

2. Una exploración de los sistemas de contenidos en organizaciones y

3. Una mayor elaboración del sistema de producción a diferentes tipos.

Después de estudiar el capítulo;

1.¿Puedes distinguir entre administrar y controlar;

2. ¿Puedes relacionar los conceptos de control y control;

3. ¿Puede describir brevemente el procedimiento para elaborar un modelo?

4. puedes aplicar el paradigma de control a una situación elemental;

5. ¿Entiendes la diferencia entre el sistema de sub, aspecto y fase;

6. ¿Puede nombrar sistemas de organización de contenido como ejemplos dentro del pensamiento sistémico;

7. Puede describir los cuatro tipos de sistemas de producción basándose en las características de la descripción y las escalas;

8. Se pueden mencionar algunos aspectos de gestión de cada sistema de producción.

9. puede hacer una planificación utilizando una placa de planificación y un plan de red y puede hacer un análisis de pareto simple.

La teoría del sistema, un breve tratado metódico.

Comenzamos con el núcleo del pensamiento sistémico, a saber, el principio de control y gestión de una organización.

" Un sistema es una colección de objetos (o elementos) que se relacionan mutuamente de tal manera que ningún (grupo de) elementos está aislado de los otros ".

Para poder analizar la gestión y el control de una organización, a menudo se utilizan modelos. Es por eso que se crea un modelo, el parámetro de control (el significado de esta palabra quedará claro pronto) y también se discutirá una mayor elaboración del pensamiento sistémico. El análisis de los procesos de control y control en la organización brinda la oportunidad de hacer recomendaciones para mejorar.

2.1 Control de procesos.

Los conceptos de gestión y control están fuertemente relacionados entre sí. Hay, sin embargo, una clara diferencia cualitativa entre los dos. El control implica dar dirección a la organización: las decisiones importantes con respecto a la estrategia y la estructura. El control se centra en los procesos para el correcto funcionamiento de una organización existente: instrucción y control de los procesos de producción.
En el diagrama a continuación (tomado de M. Weggeman et al., 1987), los diversos elementos del ciclo de gestión y control están relacionados entre sí.

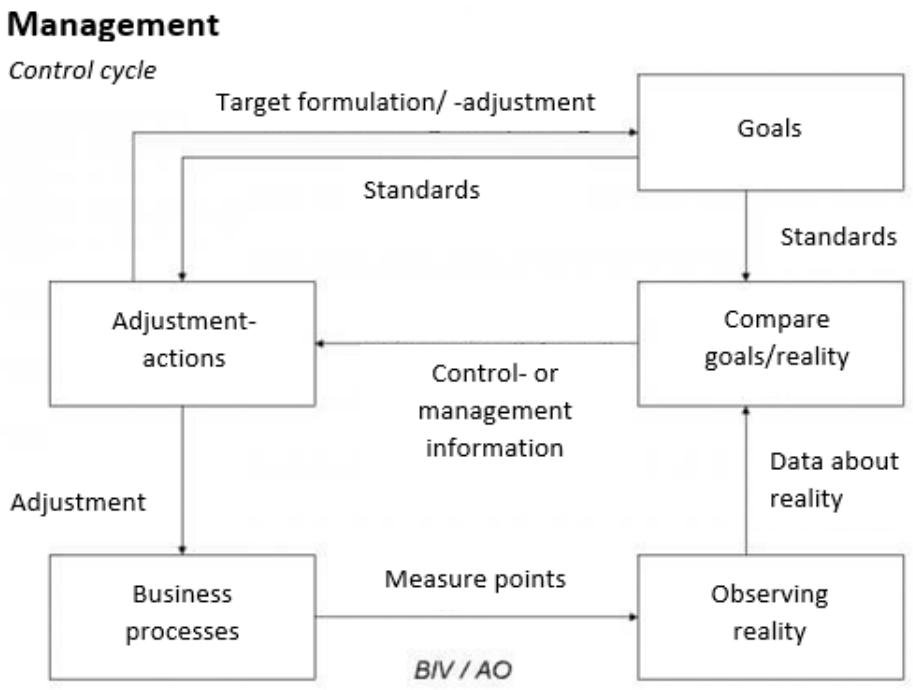


Fig. 4.1 Gestionar

En el capítulo 2 ya hemos visto que determinar una dirección para una organización (la estrategia) es esencial. Este plan estratégico incluye ideas y planes para el futuro de la organización. Sobre la base de

este plan estratégico, se puede determinar o ajustar la estructura de la organización y formular el proceso de producción. Este proceso se llama la gestión de la organización. Después de que esto haya sucedido, el proceso de producción puede ser procesado.

En la implementación, se tendrá que hacer una planificación operativa, sobre la base de esta planificación operativa, el progreso del proceso de producción se puede verificar registrando el estado de cosas (2), comparándolo con los estándares de producción del plan (estratégico) (3) y si es necesario el ajuste (4) del proceso de producción. El ajuste debe realizarse mediante actividades concretas (5). Este es el proceso de gestión. Todo este proceso de gestión y control puede ser muy complejo, dependiendo del tamaño de la organización. Con el fin de aumentar la comprensión de procesos complejos de este tipo, a menudo se hace un modelo de realidad.

2.2 Modelo de construcción y paradigma de control.

A Construcción modelo

Una organización es un 'sistema vivo'. Hay personas que trabajan juntas de acuerdo con un patrón determinado y con un propósito determinado. Comprender y buscar la apariencia de una organización no es fácil. Para llegar a una cierta comprensión de esta realidad, se puede hacer un modelo. En un modelo, se toma un enfoque sistemático para simplificar la realidad mientras se omiten ciertos detalles. Cada vez que omitimos más detalles, el modelo se vuelve más simple, pero también se vuelve más abstracto.

B El paradigma de control.

El paradigma de control puede describirse como un módulo conceptual en el que la operación de control se realiza explícitamente. En la situación más simple, una situación de control se muestra así.

Esta representación esquemática del paradigma de control se llama 'GB-MS'.
GB significa "organismo rector" y MS significa "sistema gestionado". Esencial en este esquema es que la realidad se presenta como una red de GB y MS y con la que podemos "jugar".

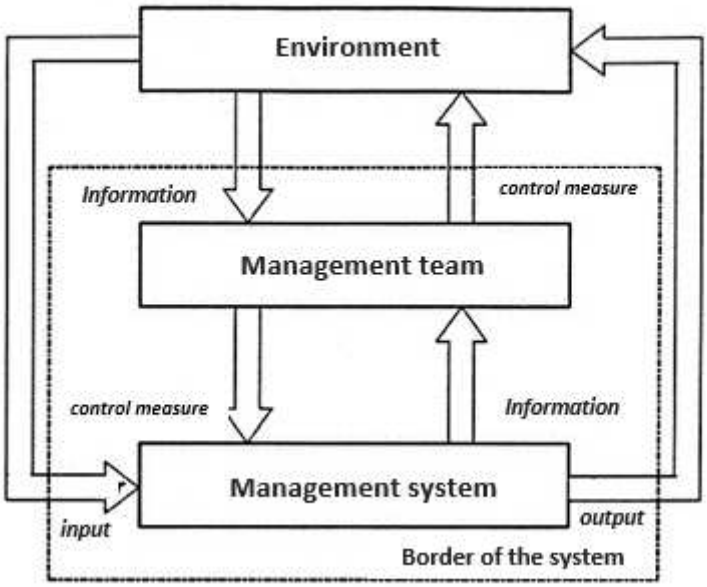


Fig. 4.2: Paradigma de control

Con la ayuda de este modelo de control, las diferentes variables pueden ser inventariadas sistemáticamente.:

- ¿Cuál es la salida del sistema?
- ¿Cuál es la entrada del sistema?
- ¿Qué son los controles?
- ¿Cuáles son las señales de informe (datos) de la MS?
- ¿Cuáles son las señales de control del entorno?
- ¿Cuáles son las señales de información al medio ambiente?

Con la imagen así obtenida y dada la naturaleza del proceso de producción, uno puede hacer las preguntas.:

- ¿A dónde quiero ir?
- números;
- productividad;
- costo;
- tiempo de espera.

¿Qué se mide en el proceso y dónde quiero enviar?

- salida (retroalimentación);
- tránsito;
- entrada (enlace directo)

¿Qué datos deben ser registrados?

- quién (nombre, dirección, edad, etc.);
- qué (número de orden de trabajo)
- que (componentes / partes de componentes);
- cierto;
- cuando

¿Cómo se comparan la planificación y el presupuesto con la realidad? ¿Un promedio anual móvil o el presupuesto fijo? A veces, después de responder a estas preguntas, uno tendrá que volver al modelo de administración, ya que las nuevas perspectivas traerán nuevas preguntas a primer plano. Eventualmente, habrá una imagen total con la que se registrarán los "entresijos" del sistema. El valor del paradigma de control es que el problema se ha explicitado en relación con el pensamiento del sistema. Las medidas de control que deben tomarse y los datos requeridos para esto se deben completar posteriormente.

Los sistemas de contenido de una organización.

En la sección anterior se ha explicado el método de la teoría de sistemas. Esta es una forma de ver las organizaciones. El siguiente paso es observar en qué sistemas sustantivos de una organización podemos enfocarnos para analizar y mejorar. En esta sección, por lo tanto, queremos revisar brevemente una serie de sistemas sustantivos de organizaciones. Los sistemas de retención se clasifican de acuerdo a los sistemas de gestión y control.

Sistemas de control

Control Los sistemas de control incluyen todos los sistemas de planificación y control que se utilizan en una organización. La planificación de una organización puede incluir, por ejemplo, un sistema de presupuesto o planificación de producción (incluidos los materiales, la maquinaria y la planificación de pedidos). Las sesiones de monitoreo en una organización pueden, por ejemplo, enfocarse en el progreso, la calidad o el ausentismo. Con los sistemas de planificación y control, siempre se trata de ejecutar de manera óptima el proceso de producción de la organización.

La planificación se puede definir como: "Determinar los objetivos y resultados finales que se lograrán en el futuro, así como indicar las actividades que son necesarias para alcanzar este (s) objetivo (s)". Esto tiene en cuenta la situación existente y los factores ambientales, en la medida en que pueden preverse. La planificación ahora está decidiendo qué hacer en el futuro.

Ventajas:
Antes de la implementación del proceso, se prestó especial atención a las actividades futuras; Una buena planificación evita la toma de decisiones apresurada.
Ya durante la planificación, los puntos débiles de la organización se hacen visibles; la administración está preparada para ciertos riesgos e incertidumbres, de modo que se puedan tomar medidas oportunas (adicionales).
Gracias a la planificación, los empleados y otros recursos de producción se pueden utilizar de manera eficiente.
Sobre la base de la planificación, se pueden dar tiempos de entrega confiables a los clientes.
El plan se utiliza como una guía para el trabajo a procesar. Por lo tanto, un plan constituye el punto de partida para el control del proceso.

*Desventaja*s:
La planificación nunca es un fin en sí misma, sino solo un medio para indicar qué actividades concretas se necesitan para lograr el resultado deseado. La planificación también puede tener desventajas: la planificación requiere tiempo y dinero. La planificación puede llevar a la rigidez; esto ocurre cuando el proceso de planificación no es tan flexible que las personas puedan saltar a tiempo en circunstancias cambiantes. Se necesita información para una planificación adecuada; Sin embargo, al hacer un plan, surgen incertidumbres. A veces, la 'ejecución de acuerdo con el plan' se mantiene demasiado ajustada, como resultado de las oportunidades que se pierden.

La planificación en todos los niveles de la organización es parte de las tareas de los gerentes involucrados, aunque el contenido de las actividades de planificación será claramente diferente según el nivel. Un supervisor de pedidos planea en un nivel diferente que, por ejemplo, el propietario. En las organizaciones se pueden observar diferentes tipos de planificación que pueden distinguirse según el tiempo, el contenido y el nivel jerárquico:

- planificación estratégica
- planificación organizacional
- planificación operativa

En este capítulo nos limitamos al último nivel: Planificación operativa.

Planificación operativa

El plan estratégico y organizativo no está lo suficientemente detallado como para servir de guía para la implementación real de las actividades. Los planes son demasiado generales para eso y el período de

tiempo es a menudo demasiado largo. Existe una necesidad de planificación en el nivel más bajo de la estructura organizativa, con estándares y pautas claras para el trabajo que se va a procesar.

Esto se denomina planificación operativa, que implica la elaboración de los planes estratégicos y organizativos en el nivel más bajo. Esta planificación es a corto plazo, por ejemplo, la redacción de un plan de producción, teniendo en cuenta las existencias iniciales y finales deseadas; selección y capacitación de empleados; la provisión de créditos de proveedores; suministro de tareas de trabajo (preparación del trabajo); Planificación de pedidos en el proceso de producción. Dos técnicas de planificación muy comunes son: la junta de planificación y la planificación de la red.

Tablero (no automatizado)

En una compañía de producción, el tiempo de entrega de un pedido se hace visible por medio de una planificación, dividida en varias suboperaciones.
Para cada pedido, se hace visible el tiempo total de producción planificado, así como los tiempos de las suboperaciones en los distintos departamentos. Un intervalo de tiempo específico para cada operación. Al colocar señales en la planificación, es visible qué órdenes se están ejecutando según el plan y qué órdenes se han retrasado.

Planificación de redes

Principalmente utilizado en proyectos. La red indica claramente qué relaciones existen entre las diversas subactividades que conforman el proyecto. El objetivo de la planificación de la red es determinar la duración total del proyecto; esto se refiere a veces como el "camino crítico". Con el "camino crítico" nos referimos a aquellas actividades del proyecto que son decisivas para la duración del proyecto completo y donde no es posible jugar. Cualquier retraso en las actividades que se realizan el camino crítico conduce a un retraso en la duración total del proyecto.

La aplicación de la planificación de la red solo es útil si se pueden implementar los siguientes puntos:

- El proyecto total debe ser dividido en sub actividades.
- El tiempo requerido debe ser conocido para cada subactividad.
- Se debe indicar qué relaciones existen entre las diferentes subactividades (¿cuándo se puede iniciar una actividad?). Llamamos a esto el análisis estructural. Esto se muestra en un resumen de la actividad.

Control de procesos

Al hacer un plan, se tienen en cuenta las actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos. Tan pronto como el plan está listo, la administración de una organización tiene una idea de lo que tiene que suceder en el futuro. Después de todo, el plan puede verse como un plan para las actividades que se llevarán a cabo. El procesamiento no es posible sin planificación!

Sistemas operativos

Los sistemas operativos van un paso más allá que los sistemas de control. Los sistemas de gestión se centran en el funcionamiento de una organización "existente". Los sistemas operativos se centran en adaptar y cambiar la organización a nuevos objetivos o circunstancias. Aquí distinguimos, en imitación de Weggeman et al. (1987) Sistemas de control cultural, estrategia y sistemas de determinación de estructuras. El control cultural o un mejor control cultural incluye todos los sistemas para influir en la identidad de la organización. Aquí uno puede cambiar deliberadamente el poder e influir en la distribución. También es posible mejorar la "atmósfera" entre el personal o la lealtad a la gerencia. La determinación estratégica ha sido discutida ampliamente. Nos referimos de

nuevo a eso. La determinación de la estructura debe basarse en un análisis exhaustivo de la estructura existente de la organización.

2.0 Una tipología de sistemas de producción

Esta sección sobre una tipología del sistema de producción está estructurada así. Primero se da una breve descripción del proceso de producción. Luego se explican las características en base a las cuales podemos describir los cuatro tipos de sistemas de producción. Entonces es posible describir los cuatro tipos de sistemas de producción.

2.1 Descripción general del proceso de producción.

Para profundizarnos en los tipos y características de los procesos de producción, es necesario hacer un acuerdo inequívoco de lo que entendemos por proceso.
Un proceso puede ser descrito como:
"Una serie de transformaciones durante el tránsito, como resultado de las cuales la entrada (el elemento de entrada) cambia de lugar, forma, tamaño, función, propiedad o cualquier otra característica".

El proceso en sí se puede caracterizar como un sistema, mediante el cual hacemos una distinción entre un sistema estático donde no ocurren eventos (un puente colgante, un edificio) y un sistema dinámico donde ocurren actividades (una empresa, un motor, el hombre). Los sistemas dinámicos requieren la entrada del entorno para materiales, como materiales, energía, etc. El proceso (sistema dinámico) se puede distinguir según la entrada (entrada), el rendimiento (rendimiento) y la salida (salida).

El rendimiento es el proceso primario, pero para mantener ese proceso primario, generalmente se requieren procesos de soporte.
En contraste con los procesos primarios, que son los procesos de los cuales la organización deriva su derecho a existir, los procesos de apoyo están orientados a hacer posible el progreso de los procesos primarios a corto y largo plazo.

Para este fin, el proceso primario debe proporcionarse en el momento correcto, desde el proceso de soporte, con personal, materiales y / o productos, material e información cuantitativamente y cualitativamente suficientes. Ejemplos como el mantenimiento de máquinas, el proceso logístico, asuntos de personal, capacitación, etc.

Quedará claro que el tipo de proceso primario tiene una gran influencia en la organización de los procesos de soporte, los procesos de gestión y control, los empleados a reclutar y el estilo de gestión deseado (las otras S).

El proceso descrito anteriormente se puede controlar de diferentes maneras. La alimentación hacia adelante (enlace directo) y la retroalimentación (enlace inverso) son dos mecanismos de control básicos. La desventaja de este control de realimentación es que solo surte efecto después de que se detecte una desviación de la situación deseada. En un control de avance, las variables relevantes se miden y, basándose en el conocimiento del sistema, intentan predecir qué puede salir mal y luego tomar las medidas necesarias y adecuadas con suficiente antelación antes de que se produzca el error. Un ejemplo de tal acoplamiento es el control de entrada cuando se entrega al almacén desde el proveedor.

4.2 Tyipologías

Botter ha desarrollado una tipología de empresas industriales. El propósito de esta tipología es proporcionar una idea de una serie de características que juegan un papel importante en ciertas industrias.

Especialmente para aquellos que están interesados en el desarrollo de sistemas de gestión y operativos, es interesante si estos sistemas son aplicables en varias sucursales o empresas. Los problemas importantes en las empresas industriales a menudo se relacionan con el control de stock, la gestión del tiempo de entrega o una combinación de estos dos. En su tipología, Botter utiliza dos características de clasificación, a saber, el lugar en la cadena de suministro (las actividades que la empresa aborda en las fases entre la extracción de materia prima y el producto final terminado) y la composición de la gama de productos (tamaño de serie y gama de productos).

Una serie de características importantes de la tipología de Botter se discuten a continuación.

a. Producción de piezas.
b. Producción en serie.
c. Producción en masa.
d. Proyecto de producción.

A. Producción de piezas.

Gran variedad de productos finales. En términos de estructura del producto, el énfasis está en la estructura de procesamiento.
Debido a la gran variedad de productos que influyen en la estructura del producto y hay varias operaciones diferentes, la aplicabilidad de la capacidad es alta. Normalmente se utilizan capacidades generales. La incertidumbre en la unidad de producción se relaciona principalmente con el tiempo de respuesta total.

B. Producción en serie.

La variedad de productos aquí es bastante pequeña. La mayoría de las veces es una serie de variantes de productos estándar, cada uno con un volumen de ventas bastante alto. En términos de estructura del producto, el énfasis puede estar en los materiales así como en las operaciones. Para ambos factores, la estructura no es extremadamente compleja ni extremadamente simple. Las operaciones se llevan a cabo en una secuencia fija, por lo que se pueden agregar materiales paso a paso. La principal fuente de incertidumbres se suele formar al aflojar el producto del proceso de producción como resultado de la deserción.

C. Producción en masa.

La variedad de productos aquí es mínima y en ocasiones incluso nula. La situación más extrema ocurre cuando la unidad de producción produce solo un producto (por ejemplo, ciertas instalaciones químicas o líneas de producción para motores eléctricos para máquinas de afeitar). La estructura del producto es singular y simple tanto en operaciones como en materiales. La aplicabilidad de las capacidades es muy baja. El enlace entre las capacidades suele ser máximo. Como resultado, el tiempo de procesamiento es una constante y la unidad de producción puede considerarse como una capacidad indivisible. Sin embargo, debido al alto grado de acoplamiento, el proceso de producción es susceptible de interrupciones.

D. **Proyecto de producción.**

Aquí la variedad de productos es muy grande y no restringida. Trabajamos enteramente en la orden de venta. Antes de comenzar la producción, se llevan a cabo extensas actividades de desarrollo y preparación del trabajo. Estas actividades deben planificarse por separado y pueden considerarse como la primera parte del proceso de producción.

La estructura del producto suele ser compleja con respecto a los materiales. En términos de operaciones, esto suele ser menos complejo dentro de las unidades de producción.
Las capacidades suelen estar formadas por personas que realizan ciertas actividades en colaboración con herramientas y recursos. Por lo tanto, hay máxima aplicabilidad.
Dado que cada producto es potencialmente único, al ensamblar las distintas partes pueden ocurrir todo tipo de problemas que no se prevén durante el desarrollo. Esta incertidumbre afecta principalmente el tiempo de espera.

4.3 Mayor elaboración de los aspectos de control por tipo de sistema de producción.

Con el conocimiento que ahora se ha reunido, veremos cuál es la forma más obvia de sistema de control para cada **tipo de proceso de producción**.

A. Producción de piezas.

El problema de control de la producción de piezas consiste en reducir la dispersión en el tiempo total de entrega, con el objetivo de lograr una utilización igualitaria de la capacidad (orden de conciliación y planificación de la ocupación).
Se pueden formar colas entre las distintas capacidades, que consisten en productos de órdenes de producción que deben procesarse a la capacidad (la desconexión entre capacidades hace que esto sea posible). Para cada capacidad, se hace una elección a partir de las colas de producción basadas en las reglas de prioridad. El último en Primero en salir es un ejemplo de una regla de prioridad: cuando se aplica esta regla, la mitad de los productos que se encuentran en la parte posterior de la cola son procesados por la capacidad. Quedará claro que esta regla dará lugar a una amplia distribución en el tiempo de entrega si la cola es larga (con exceso de personal), ya que los primeros productos de la cola nunca se discuten.

Un registro de datos muy detallado, forma la base de los sistemas de información aquí utilizados. El énfasis está en los archivos donde las instrucciones de procesamiento, los estándares y los pedidos se registran y registran el progreso de las órdenes de producción (posiblemente por suborden). Debe ser posible rastrear desde cada orden de producción a qué pedido de venta se relaciona. Para cada capacidad, se debe generar una visión general de las órdenes de producción que están en la cola y las órdenes que se agregan durante el horizonte del plan. Las órdenes de producción que están listas se informan y se agregan a la cola de la siguiente capacidad (o dejan la unidad de producción).

Debe ser posible hacer visible desde cada orden de producción, cuáles son las operaciones restantes y cuánto tiempo todavía está disponible (en comparación con la fecha de finalización planificada).
En caso de que se produzcan interrupciones (por ejemplo, un fallo de la máquina), debe ser posible determinar qué órdenes de producción y, en última instancia, qué conductores del cliente corren el riesgo de retrasarse.

B. Producción en serie

La tarea de control más importante consiste en la adición oportuna de los materiales requeridos a los diversos sitios de procesamiento o ensamblaje. Esto lo puede hacer un departamento central o las personas que recolectan su material en un almacén. Esto se refiere a los materiales que se reservan en el nivel de flujo del producto para la unidad de producción en un período de tiempo determinado. En términos de sistema de información, el énfasis está en medir las unidades de unidades por unidad de tiempo. Esto se hace para la unidad de producción en su conjunto y posiblemente para las capacidades dentro de esta unidad con un mayor riesgo de falla o tasa de falla. Las órdenes de producción se dividen en cantidades por día o por semana que sirven como un artículo normativo. Las cantidades realmente producidas se comparan con el estándar. Se puede verificar en cada período si se ha

producido una tendencia en el proceso de producción. Se trata entonces de descubrir desviaciones extremas debido a fallas. Las instrucciones de mecanizado a menudo están presentes en el lugar de trabajo y no tienen que ser suministradas. En un lugar de trabajo, solo se necesita saber cuándo llega el primer semiproducto de otra serie y qué producto es.

C. Producción en masa

En la producción en masa, el problema de control de producción con una gama que consta de un solo producto es muy simple. Uno solo tiene la opción de producir o no. Si se produce, es decir, con un volumen fijo por unidad de tiempo, que está completamente determinado por la instalación.
Si no se produce ninguna producción, generalmente se debe a una parada de mantenimiento.
Cualquier perturbación o tiempo de inactividad debe ser detectado inmediatamente.
A menudo, los procesos cerrados están involucrados y las consecuencias de las interrupciones pueden ser desastrosas (por ejemplo, instalaciones químicas).
El problema de la información consiste en medir y presentar valores de los resultados de medición.
Esto debe hacerse continuamente y los datos deben presentarse a una estación central, la función de la sala de medición y control.

D. Producción del proyecto

A nivel de unidad de producto, una buena coordinación entre las diferentes actividades es importante.
Debido al alto grado de incertidumbre, una gran parte de esta coordinación deberá dejarse en manos del grupo de personas involucradas en la implementación.
A menudo, solo se indica de antemano qué operaciones y acciones deben llevarse a cabo y dentro de qué período de tiempo debe hacerse.
El material necesario es transportado al lugar de trabajo por las propias personas (a menos que sea voluminoso o muy específico). La provisión de información puede ser más importante a este nivel que la función de gestión. Especialmente, la entrega oportuna de los planos correctos, las facturas y las instrucciones de procesamiento completas es una condición para poder producir.

La información contenida en este documento controla casi completamente cada acción que debe realizarse. La provisión de información va un paso más allá que con la producción de piezas, donde en ciertos casos es suficiente tener listas de piezas estándar que se copian y luego se adaptan a los deseos específicos del cliente (en la medida en que este deseo difiere).
Para los proyectos, es importante que el registro se realice de las horas gastadas y los materiales utilizados por proyecto para llegar a un cálculo posterior. Dicho cálculo de costos puede utilizarse para respaldar la emisión de ofertas en el futuro.

Capítulo 5 – Estilo

1.0 Introducción

Aunque su papel no debe ser sobreestimado, los gerentes son los que tienen que "mantener la tienda en funcionamiento". Establecen metas, determinan los recursos y la mano de obra, monitorean el progreso y se ajustan si es necesario. En otras palabras: planificación, organización, gestión y control (POMC).
¿El estilo de gestión coincide con las otras S de la organización?

Despues de estudiar este capitulo;

1. eres capaz de describir la tarea de gestión;

2. ¿Eres capaz de describir el proceso de influencia?

3. ¿Sabe la importancia de formular buenos objetivos y puede hacerlo de una manera INTELIGENTE?

4. puede describir las diferentes formas de administrar y puede aplicar los tipos de liderazgo a su propia situación laboral y en situaciones prácticas determinadas;

5. tiene una visión del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y puede aplicarlo a su propia situación y a las descripciones prácticas;

6. ¿Puedes describir las siete formas de poder?

7. Puedes relacionar las formas de poder con los cuatro tipos de liderazgo de Hersey y Blanchard.;

2.0 Habilidades de gestión

La tarea principal de los líderes es influir en otros para realizar planes. A veces se trata de sus propios planes, a veces los planes de un grupo. Para poder realizar estos planes, el empresario / gerente / supervisor debe tener un buen número de habilidades en casa.

1. Influenciar

Influenciar es una habilidad importante cuando trabajamos juntos. De hecho, todos queremos ejercer influencia dentro de una organización. Si usted es gerente de un departamento técnico o director, siempre tendrá que hacer todo lo posible para ganar a otros para usted.

En una organización hay muchas situaciones en las que los intereses y objetivos del gerente y los empleados varían. Considere, por ejemplo, presupuestos que solo pueden ser emitidos una vez. O una promoción donde solo una persona puede conseguir el trabajo. Es importante tener en cuenta el objetivo que se debe alcanzar e influir en otros para que sus objetivos e intereses tengan un peso (parcialmente). Si ha analizado la situación, puede hacer una elección consciente para un estilo de influencia. Aquí están las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es tu propósito y tu interés?
- ¿Quién jugará en este juego?
- ¿Cuáles son los objetivos e intereses de los demás? ¿Se satisfacen los intereses?
- ¿Cuánta potencia tienes?
- ¿Quién es decisivo en la decisión?
- ¿Hay sentimientos en el juego o es un asunto de negocios?

2. Establecer metas

A Una meta es una situación deseada, algo que quieres lograr. Como gerente, puede controlar el comportamiento de un individuo, grupo u organización estableciendo objetivos.

Un buen objetivo es importante y significativo. Es importante formular metas de forma INTELIGENTE. Los objetivos SMART formulados indican específicamente cuándo se deben alcanzar los resultados. SMART es un acrónimo de: **específico, medible, aceptable, realista y de duración determinada**.

Así que para buenos objetivos organizacionales:

- Se derivan de la misión de la organización.
- Existe un equilibrio entre los objetivos alcanzables y los objetivos formulados desafiantes.
- Son medibles y se monitorea el progreso.
- Son consistentes entre sí.
- Los gerentes y empleados conocen y entienden los objetivos.
- Ellos están guiando para actuar en la organización.
- Hay acuerdos sobre el ajuste de los objetivos si no se alcanzan o son demasiado fáciles.

3. Manejar diferentes estilos de gestión.

Le das liderazgo a la empresa, a un equipo? ¿Estás guiando a los empleados individuales? Cada situación requiere un estilo diferente de gestión. ¿Cuál es el mejor estilo?
El mejor estilo depende de muchas cosas:

- ¿Qué quieres lograr, entonces cuál es tu objetivo?
- ¿Con quién trabajas, qué aspecto tiene el equipo? ¿Das liderazgo a un grupo oa un individuo?
- ¿Cuáles son las circunstancias, por ejemplo: cuánto tiempo tiene o qué tan independientes son sus empleados? ¿Los empleados tienen las competencias adecuadas?
- ¿Cuáles son tus propias características fuertes y débiles? Por ejemplo, ¿puedes escuchar atentamente y motivar a la gente?
- ¿Cuál es su propia posición, qué se le permite y no puede decidir por sí mismo?

Así que no hay un estilo con el que siempre tengas éxito. Usted, como gerente, debe poder aplicar múltiples estilos usted mismo. En un momento, debe liderar un equipo muy bien informado que llegará muy lejos de manera independiente; Al momento siguiente, supervisará a un aprendiz que puede y no sabe mucho.

¿Cuál es la diferencia entre un líder y un gerente?
Un gerente es responsable de las personas: él / ella dirige a los empleados, los líderes. La gestión consiste en una serie de tareas: asigna tareas a las personas, supervisa los resultados y ajusta, por ejemplo, ajustando las tareas o brindando más apoyo a las personas.

Como gerente, en muchos casos, pero no siempre, usted es responsable de las personas. Piense en el gerente de un departamento de producción o en el gerente del hotel. También hay muchos puestos

de gestión que tienen poco que ver con la gestión. Por ejemplo, usted gestiona 'clientes' (administrador de cuentas), un producto (administrador de productos) o un proyecto (administrador de proyectos). Un gerente, también tiene que hacer planes, organizar, monitorear y ajustar.

¿Qué estilos hay?
Napoleón Bonaparte, Angela Merkel, Steve Jobs: los líderes existen en todos los tamaños y tipos. Todos y cada uno de ellos son o fueron líderes importantes: para su compañía, para un gobierno o para un imperio completo. Todos ellos tenían su propio estilo. Diferentes estilos son apropiados para las diferentes situaciones.

1. Gestión orientada al grupo

La gestión orientada al grupo significa que el líder de varias personas individuales puede formar un grupo que sea capaz de alcanzar los objetivos previstos. Las fuerzas fuertes dentro del grupo se combinan, los aspectos débiles se capturan y se crea un sentimiento.

2. Gestión individualizada

¿A qué se debe prestar atención cuando se brinda orientación a un individuo? Como gerente, usted es responsable de varios empleados, uno tiene que tratar no solo con un grupo, sino también con los miembros individuales de ese grupo.

Para el empleado, aplica.:

- responsabilidades (¿qué debe hacer él?)
- tiene poderes (¿qué puede él decidir?)
- Necesita objetivos y acuerdos sobre la compensación (salario).
- Le gusta sentirse cómodo en el trabajo y quiere desarrollarse.

Por lo tanto, hay un tipo de relación de intercambio, en la que se registran una serie de acuerdos (tareas y compensaciones) y varias cosas siguen siendo más implícitas. La forma en que la gerencia y los empleados interactúan entre sí a menudo está determinada por la cultura corporativa y no se fija en el papel. Esa relación de intercambio entre tareas, poderes y compensación, entre derechos y obligaciones también se denomina contrato psicológico.

3. Gestión orientada a tareas

La gestión orientada a las tareas significa que el gerente le da a los empleados tareas claras y supervisa su implementación.

- Usted le da a un empleado asignaciones que se ajustan a su trabajo.
- Usted claramente asigna tareas y muestra lo que espera de su empleado y a qué se dirige.
- Usted da instrucciones sobre la ejecución de la tarea.
- Usted acuerda claramente sobre la calidad y cantidad del trabajo a entregar.
- Usted supervisa la ejecución de la tarea e interviene cuando es necesario.
- Tiene consultas regulares sobre el trabajo para identificar los cuellos de botella a tiempo y para monitorear el progreso.

Lo contrario de la gestión orientada a la tarea es la gestión orientada a las personas. En un enfoque orientado a las personas, el enfoque se centra principalmente en el empleado, en una forma orientada a la tarea de administrar el énfasis en una ejecución correcta y oportuna de la tarea. Al motivarlo, alentarlo y guiarlo, intenta obtener lo mejor de él.
Con la gestión orientada a la tarea, el énfasis está, por lo tanto, principalmente en la ejecución de la tarea y hay comunicación de una sola vía: digo lo que quiero, dónde y cuándo. Una desventaja es que usted es muy autoritario y, debido a la falta de atención personal, puede desmotivar a sus empleados.

El truco es elegir el estilo que se adapte a la situación. Uno de los modelos de gestión más conocidos es el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Este modelo asume que debe mirar a cada empleado para cada tarea, cómo debe administrar a alguien:

- ¿Alguien puede hacer el trabajo? (ser capáz)
- ¿Hay alguien motivado para hacer el trabajo? (querer)

3.0 Gestión situacional

En la introducción del capítulo ya hemos indicado enlaces con los otros capítulos. La estrategia, la estructura y los sistemas son importantes para el funcionamiento de los empleados de la empresa. En esta sección discutiremos la Gestión Situacional. La entrega es un proceso en el que diferentes elementos juegan un papel, por ejemplo:

- el estilo de gestión;
- las características del personal;
- la naturaleza del trabajo;
- características del líder;
- El tamaño de la organización (unidad).

En la siguiente sección continuaremos trabajando en el modelo de Hersey y Blan-chard. Hersey y Blanchet han desarrollado un modelo en el que relacionan las características del personal con el estilo de gestión.

3.1 Estilo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Kenneth Blanchard ha desarrollado una teoría que puede verse como un resumen de las teorías existentes. Ellos asumen que no es primordialmente importante lo ideal o hermoso que sea el estilo de liderazgo del líder, sino lo efectivo que es su estilo. Esto no necesariamente tiene que ser un estilo orientado a las personas o orientado a la tarea. A veces, un estilo conduce a mejores resultados y otras veces a otro. Para llegar al modelo completo de Hersey y Blanchard, tenemos que explicar tres conceptos con más detalle. Estos son: liderazgo, madurez de tareas y poder.

3.2 Comportamiento de liderazgo

Hersey y Blanchard reconocieron al hombre y el lado orientado hacia la tarea del liderazgo. Los términos se definen de la siguiente manera.

1. La orientación de la tarea (orientación de la producción) indica hasta qué punto el líder indica qué, cuándo, dónde y cómo se debe hacer algo. Por lo tanto, se trata de la gestión de los empleados, en la que las acciones o tareas sirven como primera directriz.

2. El enfoque humano (relación-orientación) indica el grado en que el líder presta atención y está interesado en sus empleados. Se trata de apoyar a los empleados.

Estas cantidades se pueden trazar unas contra otras en una gráfica.

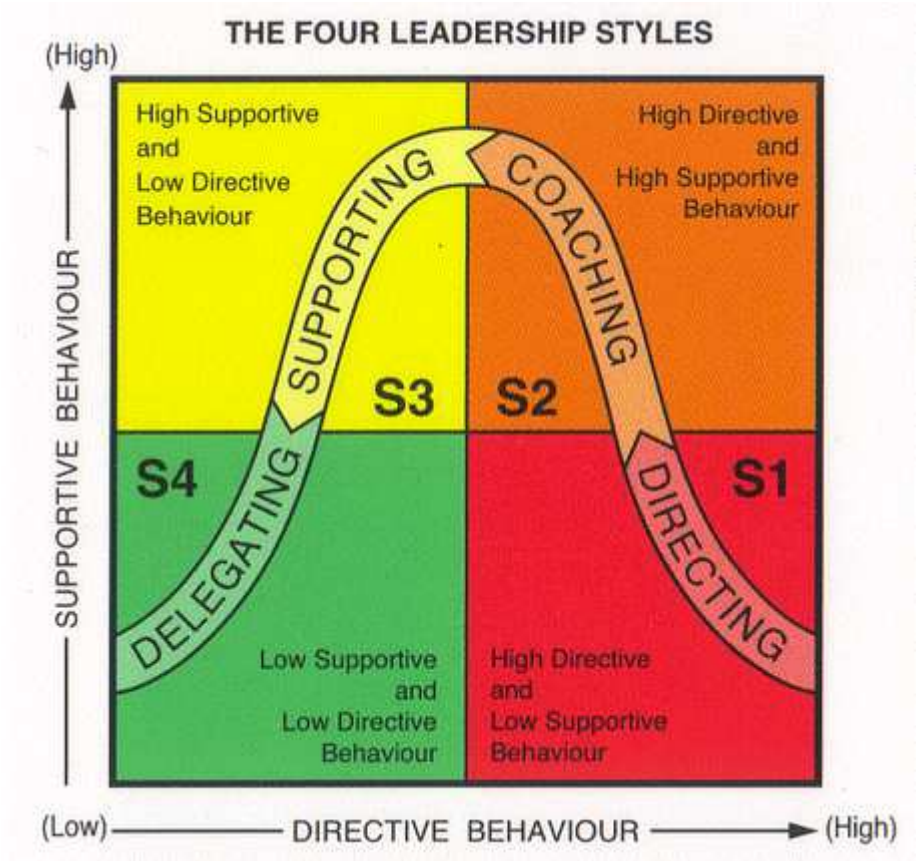


Fig. 1.0 Modelo de liderazgo Hersey y Blanchard.

Según una clasificación aproximada, son posibles cuatro combinaciones en la relación entre la orientación de la tarea y la orientación de las personas, a saber:

S1-Estilo:

Alta orientada a la tarea / baja orientada a las personas. El estilo de administración S1 también se denomina estilo principal o de guía.
Los empleados son dirigidos e instruidos, pero poco apoyados. Paso a paso se indica lo que tienen que hacer y se presta una atención especial para garantizar que esto suceda. El proceso consiste en dar órdenes y pautas, establecer estándares claros, hacer acuerdos sobre la tarea, verificar los resultados, ajustarlos si es necesario y continuar enfatizando los resultados. En resumen, una situación de tráfico en un solo sentido en la que el empleado es tratado con respeto.

S2-Estilo:

Alta orientada a la tarea / altamente orientada a las personas. El estilo de gestión S2 también se conoce como el estilo que acompaña o convincente.
Los empleados son dirigidos, apoyados y consultados. Se agradece su aporte en la toma de decisiones. Son monitoreados de cerca cuando toman decisiones y realizan tareas. En lo que respecta al proceso, la línea consiste en cultivar la comprensión de la tarea (convencerla de que es necesaria), responder a las ideas y sugerencias del empleado, explicar y preguntar si entiende la tarea correctamente, responder preguntas y responderlas con claridad, escuchar con atención mostrar comprensión y tratar de encontrar cualquier resistencia. Así que hay tráfico de dos vías entre el gerente y el empleado.

S3- **Estilo**:

Low task-oriented / highly people-oriented. The S3 style of management is also called the **supportive or participation style**.
Por lo general, los empleados no son dirigidos, pero la gerencia tiene más apoyo y participación. En línea, los pasos se ven así; escuchar y comprender al empleado, tratar de encontrar la causa de cualquier disfunción, tratar juntos de resolver problemas donde el colega se resiste a la mayoría del trabajo, las reglas y las tareas en segundo plano, sin asesores ni opiniones no solicitadas, pero deje que el compañero de trabajo sea responsable y ofrezca le soluciones Hay comunicación bidireccional e interacción grupal;

S4- **Estilo**:

Bajo orientado a la tarea / bajo orientado a las personas. El estilo de gestión S4 también se denomina estilo de delegación.
Hay poca orientación y poco apoyo, hay delegación. Se le ayuda regularmente al empleado para que exprese sus problemas (al realizar tareas), se le hacen las preguntas correctas y se le da más información sobre la causa y la razón de su disfunción en ciertas tareas, y se le pregunta acerca de las soluciones para los problemas planteados. Las decisiones se dejan a los propios empleados, así como la responsabilidad de la implementación de las decisiones tomadas. Ahora podemos completar el cuadro con respecto al comportamiento del liderazgo.

3.3 Vencimiento de la tarea

Aparte del comportamiento del liderazgo, la efectividad del liderazgo depende de la madurez laboral de los empleados.
Aquí distinguimos dos aspectos:

1. Competencia: la 'habilidad'.

Esta es la medida en que el empleado es competente para llevar a cabo su trabajo. Este factor depende del conocimiento y experiencia del empleado.

2. Voluntad: el 'querer'

Esta es la medida en que el empleado está motivado para llevar a cabo su trabajo. Este factor depende de la actitud, el sentido del deber y la perseverancia del empleado en cuestión.
Estos aspectos pueden ocurrir desde ninguno hasta el presente.

Nuevamente son posibles cuatro combinaciones.:

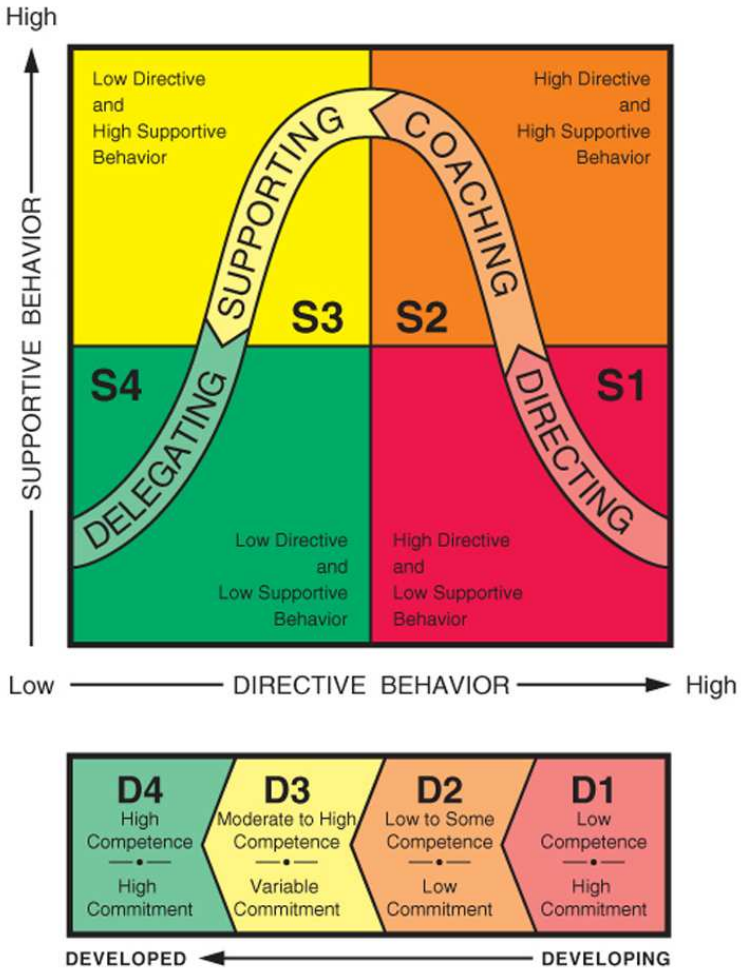
- no competente, no dispuesto: tarea muy baja adulto T1
- no competente, pero preparado bajo: tarea adulto T2
- bien competente, no dispuesto: madurez de tarea razonable T3
- bien competente, pero dispuesto alto: madurez de la tarea T4.

Según Hersey y Blanchard, existe una relación entre el liderazgo y la madurez de la tarea: la efectividad del liderazgo es mayor que la relación entre los dos optimizadores.

Reconocemos las siguientes posibilidades de relación:
• A un nivel estimado de T1, el estilo efectivo es S1.
• A un nivel estimado de T2, el estilo efectivo es S2.
• A un nivel estimado de T3, el estilo efectivo es S3.
• A un nivel estimado de T4, el estilo efectivo es S4.

La teoría establece que el comportamiento de liderazgo efectivo siempre deja espacio para el crecimiento en la madurez laboral del empleado. El empleado está, por así decirlo, siempre un poco adelantado, con la diferencia que se pasa por alto para el empleado, como resultado de lo cual continúa creciendo. Si la diferencia es demasiado grande, él declinará. Si supera su capacidad, se frustra.

Continuar uniéndose al nivel T del empleado se llama efectividad de liderazgo. Ser capaz de adoptar un estilo de liderazgo diferente, dependiendo de la situación, se llama flexibilidad de liderazgo.



Capítulo 6 - Personal

1.0 Introducción

El siguiente capítulo trata sobre las personas dentro de una organización. Por supuesto, la estrategia de una organización es importante para orientar los futuros desarrollos de la organización. Por medio de la estructura, la tarea y la función se determinan dentro de una organización. Estos sistemas garantizan el control y gestión de una empresa. Sin embargo, todo esto quedará en el vacío si no hubiera personas que realmente den importancia a la estrategia de la organización, que realicen las tareas y tomen el control. Por lo tanto, la cultura organizacional está fuertemente determinada por la forma en que las personas dentro de la organización se relacionan entre sí. Cuando se trata de las habilidades, fortalezas y debilidades de la empresa, las personas son el factor decisivo a la hora de mejorar las debilidades y mantener las fortalezas.

Despues de estudiar este tema:

1. ¿Puede usted indicar la importancia del personal para el funcionamiento de la empresa?;
2. Usted tiene conocimiento de las herramientas de personal: reclutamiento y selección, evaluación, remuneración y planificación de personal.

Este capítulo trata los siguientes aspectos de la gestión de personal:
El reclutamiento, selección e introducción del personal, la valoración, la remuneración, el ascenso, la omisión, el despido y la planificación del personal. Al tratar estos aspectos, se resaltan las facetas más importantes de la administración de personal.

2.0 El reclutamiento, selección e introducción.

El inicio de una carrera de un miembro del personal es (casi) siempre a través de los pasos: reclutamiento, selección e introducción. Esta es una fase muy importante tanto para la persona que solicita el trabajo como para la empresa. El método de reclutamiento más conocido se realiza a través de un "anuncio personal", fuera de línea o en línea.

Hay dos requisitos que debe hacer para este anuncio; Él debe ser real e informativo.
Real porque el anuncio no tiene que presentar las cosas mejor de lo que son, porque esto crea falsas expectativas y reacciona ante las personas equivocadas. Realmente también porque no tiene sentido buscar ovejas con cinco patas. Por ejemplo, no se puede encontrar un candidato graduado en 3 campos de estudio con entre 10 y 15 años de experiencia y una edad menor de 35 años.

Además, el anuncio debe ser informativo para que no queden preguntas vitales abiertas. Entonces, la información sobre la naturaleza de la empresa, lo que implica el trabajo, el salario, las dificultades de crecimiento, los términos de empleo, etc. Otro aspecto es la decisión sobre dónde anunciar.
La elección es genial; Fuera de línea: revistas nacionales o regionales, revistas generales o profesionales, periódico, semanal o mensual. Online: sitios de publicidad, LinkedIn, otras redes sociales. Es aconsejable realizar un seguimiento de la respuesta y los resultados por anuncio para que pueda mejorarse cada vez (monitoreo de costos). Por supuesto, muchos otros aspectos juegan un papel aquí.

Luego se ocupa un lugar de propiedad total mediante el reclutamiento entre su propio personal, la llamada solicitud interna. Las ventajas son que motiva a los empleados a los que se les ofrece

perspectivas de carrera, mientras que el proveedor vacante sabe o puede averiguar qué tipo de carne tiene en la cabina. Las desventajas son que puede generar envidia cuando un colega se convierte en gerente, que queda una vacante y que es una afirmación de la cultura, porque no hay sangre fresca en la empresa (consulte el capítulo "Estilo"). ¡Es muy cuestionable si eso es deseable!
Finalmente, un método final de reclutamiento es el reclutamiento a través de su propio personal. En general, este método representa alrededor del 10 al 50% del crecimiento de las personas.

La selección sigue después de la contratación. Se puede hacer una distinción entre la preselección y la entrevista de solicitud real. Lo primero podría hacerse sobre la base de las cartas de un Departamento de Personal o en una empresa más pequeña, la persona que cumple esta función, que esencialmente funciona como un 'tamiz' y solo selecciona a esas personas para una conversación basada en su conocimiento y experiencia. Esto ahorra al gerente en cuestión mucho trabajo, ya que mantener una conversación con cada solicitante es, sin duda, con una alta respuesta, un asunto inviable.

Durante la entrevista de trabajo que se lleva a cabo después, están presentes el futuro supervisor y el empleado, responsable de asuntos de personal. Durante la entrevista, se deben hacer preguntas para comprender mejor la idoneidad de la persona para el trabajo en cuestión. La gran demanda de pasatiempos, actividades recreativas y cursos de vida es menos relevante porque no dice nada sobre las supuestas cualidades que se requieren para el empleado que se le pregunta. Finalmente, para apoyar la entrevista, el solicitante todavía puede ser sometido a un examen psicológico. investigación de antecedentes. Cuando se decida aceptar al solicitante, deberá ser presentado dentro de la organización. A menudo se presta poca o ninguna atención a esto. Esta situación podría evitarse asignando un mentor al nuevo empleado. Esto podría familiarizarlo dentro de la estructura organizativa formal e informal.

3.0 La evaluacion

Una buena evaluación significa ser primordialmente objetivo. Por lo tanto, es aconsejable establecer criterios de evaluación antes de una evaluación que sean manejados y aceptados por y para todos. Una buena descripción de trabajo y perfil de competencia son indispensables. Los criterios de evaluación generalmente no son todos igual de importantes para la ejecución del trabajo. Por ejemplo, la aparición de un trabajador de producción será menos importante que la calidad de su trabajo. Pero en una recepcionista esto es importante otra vez. Por lo tanto, los coeficientes de ponderación pueden asignarse a los criterios, teniendo en cuenta la importancia de los diferentes criterios. Solo así se puede lograr un puntaje de evaluación para cada compañero de trabajo.

Al evaluar a los empleados, una serie de reglas deben ser observadas.`

- basa su juicio estrictamente en el comportamiento y el rendimiento; Cuidado con los premios, para y rechazar;
- determine cada parte por derecho propio y no permita que resuene en otros puntos;
- no te dejes influenciar demasiado por una experiencia única o reciente en un sentido negativo o positivo;
- evaluar independientemente de la última evaluación;
- tratar de formular normas de antemano;
- en principio, juzgar sobre hechos y no sobre impresiones;

Es lógico que el miembro del personal obtenga su evaluación y que se expliquen los resultados. Es habitual que la persona evaluada firme previamente el formulario de evaluación.

4.0 La recompensa

Hay muchos sistemas de pago diferentes (trabajo por pieza, pago por pieza con base, aranceles, salarios por tiempo, etc.), pero está fuera del alcance de este curso discutir esto. La compensación entre "pagar al hombre" y "pagar el trabajo" es bastante básica y, por lo tanto, se trata..

Pagando al hombre

Con los sistemas de recompensa mencionados, se puede hacer una distinción entre desempeño y salarios de tiempo. En el primer sistema, el salario depende del desempeño entregado, mientras que en el segundo caso el salario se determina por unidad de tiempo, por lo que no se establece una relación con el desempeño fluctuante del empleado. Pagar al hombre es claramente una forma de recompensa de desempeño, que, por cierto, puede ser severamente limitada por negociaciones colectivas con el sindicato. Cuando este es el caso, surge la pregunta de si la recompensa adicional aún es de tal naturaleza que puede servir como incentivo para un logro adicional.

Pagando el trabajo

En este punto de vista, no se paga al hombre sino a la función que cumple. Muy sencillamente razonada esta es una cuestión de oferta y demanda. El personal cuya oferta es baja y la demanda alta, recibe un salario alto y viceversa.

Los problemas que se presentan son:

- Las relaciones dentro de una organización entre empleados pueden distorsionarse;
- el valor de mercado fuera de la propia compañía puede ser bajo para alguien, mientras que él tiene muchos conocimientos específicos para su propia compañía;
- El valor de mercado no se conoce para todas las funciones;
- el trabajo de una persona puede tener una puntuación alta, mientras que la persona que cumple con el trabajo no trae mucho de él.

Ambos sistemas a menudo indican la diferencia entre diferentes tipos de organizaciones. El pago al hombre generalmente ocurre en compañías más pequeñas, mientras que el pago del trabajo generalmente tiene lugar en compañías más grandes / organizaciones burocráticas.

Promoción

Es importante prestar mucha atención a una buena política de promoción. En este sentido, uno debe pensar principalmente en:

- un plan para la futura ocupación de la organización;
- Planes de promoción individuales.

El primer punto trata sobre la planificación del personal (sobre cuál será más) y el segundo sobre las cualidades del empleado individual. Si esas cualidades son de tal naturaleza que la organización ve esto como un "potencial productor" en ese empleado, también es importante supervisar a ese compañero de trabajo.

Esto se puede hacer, por un lado, mediante la capacitación y el entrenamiento, y por el otro, aplicando la rotación de puestos.
La rotación de empleos es un método en el que los compañeros de trabajo trabajan sucesivamente en diferentes partes de la empresa para conocer bien a la empresa. Esto a menudo implica funciones de gestión. Las compañías particularmente grandes usan este sistema y forman su propio marco (ve menos a menudo anuncios de personal en los que las grandes empresas preguntan a personas con

experiencia que anuncios en los que piden un joven graduado que tenga la dosis necesaria de entusiasmo).

6.0 Absentismo

Para muchos departamentos, el fenómeno del ausentismo es un delito porque, ciertamente, cuando faltan muchas personas, la producción está en riesgo. La pregunta, por supuesto, es qué causa un alto ausentismo.
Es bueno mantener las cifras de la falla y compararla con departamentos similares y, en caso de un abandono negativo, buscar la causa. Además de los departamentos, también es interesante ver si existe una diferencia entre empresas grandes y pequeñas (una estructura simple frente a una burocracia experta). Además de prestar atención a las condiciones de trabajo, por supuesto, también es necesario vigilar el estado de "enfermedad".

7.0 Destitución

El concepto de 'despido' tiene una connotación negativa en nuestra sociedad cuando, de hecho, esto no está justificado. El despido puede ser voluntario o forzado y solo la última forma es, a veces, negativa.
El énfasis aquí está en 'a veces' porque eso también depende de la situación. Las situaciones que pueden ocurrir en caso de despido forzoso son:

a) despedido inmediatamente
b) Renuncia con consentimiento mutuo.
c) renuncia a un permiso emitido por la Agencia de Seguros de Empleados.

Despido inmediato

A veces, el comportamiento de un empleado es tan serio que justifica un despido sumario. Esta forma de despido es la de mayor alcance para un empleado, el contrato de trabajo finaliza de inmediato y no tiene derecho (o ya no está) a los salarios ni a las prestaciones por desempleo. Debido a las consecuencias de largo alcance del despido inmediato, se imponen estrictos requisitos legales al despido legalmente válido. ¿Un determinado acto o comportamiento es lo suficientemente serio como para un despido de resumen válido?

El empleado que ha sido despedido sumariamente puede apelar ante el tribunal subdistrital. Esto implica un procedimiento que toma bastante tiempo, de medio año a un año entero es normal. Finalmente, si el exempleado está en el derecho, la empresa está obligada a pagar el salario completo durante el período que duró el procedimiento, más una compensación. Además, el despido inmediato es literal. Esto significa que el trabajador es despedido inmediatamente cuando se produce o sale a la luz el incidente que forma la orden. Por supuesto, a menudo es el caso que las personas quieran ver más de cerca el caso antes de que finalice la decisión de despido.

Despido con consentimiento mutuo.

La necesidad de despido también puede ocurrir, independientemente de una causa inmediata. Por ejemplo, porque el empleado siempre falla en su trabajo o crea una fuente de inquietud para su entorno. El empleado puede ser informado de la intención de despedirlo. Si él no se opone a esto, el despido se produce por el llamado consentimiento mutuo. Naturalmente, al menos el plazo legal de despido se tiene en cuenta. Se negociarán las negociaciones. (En los Países Bajos la llamada tarifa de transición).

Otra forma es que el empleado tenga la oportunidad de resignarse. Entonces se establece un cierto período para esto. Luego tiene un margen de maniobra para buscar un nuevo trabajo y sus posibilidades son mejores cuando tiene su carta de renuncia en el bolsillo. Si el empleado no toma la iniciativa por sí mismo, la solicitud para un permiso de despido sigue el UWV.

Despido con permiso del Instituto de Seguros de Empleados

La tercera posibilidad surge, entre otras cosas, en el caso del despido colectivo. El Instituto de Seguros de Empleados emite un permiso de despido o no. En sí mismo mucho más interesante para la empresa en cuestión es el despido voluntario. Porque cuando la gente se va, trae consigo altos costos. Solo tenemos que pensar en la indemnización por despido, el procedimiento de solicitud costoso y los problemas de coordinación en la organización.

8.0 La planificación del personal.

La planificación del personal es importante a corto y largo plazo. En el corto plazo (0-5 años), la planificación del personal debe garantizar una política efectiva de contratación, vivienda y promoción. De esta manera, se puede evitar que ciertos departamentos empleen muy poco personal o que tengan poca capacitación.

A largo plazo (5 a 15 años), la planificación del personal debe lograr una estructura saludable de la fuerza laboral total por categoría de personal y por departamento.
Por ejemplo, una estructura de edad saludable de la fuerza laboral es importante para tener el máximo rendimiento del personal. La productividad máxima es la máxima por categoría de empleado. En general, se puede decir que la productividad máxima para las siguientes categorías se alcanza a la edad de:

- Personal de producción: 25-40 años.
- Personal administrativo: 30-45 años.
- Marco superior: 35-50 años..

Por supuesto, esto no significa que solo debas tener personal de esta edad; Si ese es el caso, en unos 15 años estarás en una organización muy avanzada. También debe tener personas jóvenes como complemento del grupo intermedio y personas mayores que puedan transferir sus conocimientos y experiencia.
Una buena estructura de edad posiblemente podría verse así:

25%: menores de 25 años.
50%: 25 45 años.
25%: mayores de 45 años.

Capítulo 7 – Habilidades

1.0 Introducción

El capítulo 'Habilidades' trata sobre las habilidades de la organización. Una empresa tiene fortalezas y debilidades. En el análisis estratégico (capítulo 2) hemos prestado atención a esto en el análisis interno y externo. Sin embargo, hay otras características que determinan la fortaleza de la empresa, especialmente la fortaleza para mantenerse. La otra S y con las que hemos tratado hasta ahora también son importantes, pero tampoco permiten que ciertas características se conviertan en algo propio. En este capítulo queremos revisar estas 'Habilidades' o conocimiento o características de la empresa.

En este capítulo trataremos de descubrir las "habilidades" relevantes de las organizaciones en tres líneas. En el primer párrafo, observamos las características de los "corredores y sobrevivientes", como los analizó Van der Zwan (1990). Luego dejamos hablar a Peters y Waterman. Por último, nos fijamos en las características de la "organización de aprendizaje". Estas son tres imágenes que juntas dan una visión general de lo que pueden ser las habilidades sólidas de una empresa.
Despues de estudiar este capitulo:

1. 1. puede nombrar las características económicas de la empresa que distinguen a los favoritos de los rezagados;
2. 2. Usted puede nombrar los factores de gestión de los corredores delanteros;
3. 3. Puedes nombrar las ocho características de excelentes empresas;
4. 4. ¿Puede describir la organización de aprendizaje con sus propias palabras?
5. 5. ¿Sabes la diferencia entre mejorar e innovar el aprendizaje?
6. 6. puedes describir los cuatro elementos de la cultura de aprendizaje;
7. 7. puede indicar por qué los equipos de aprendizaje hacen una contribución positiva a la capacidad de aprendizaje de la organización;
8. 8. puede indicar la relación entre las características de una organización de aprendizaje y los componentes del modelo 7S.

2.0 Líderes y rezagados

En un estudio, Van der Zwan hizo una comparación de treinta pares de empresas. Se formaron treinta parejas de compañías que tenían una posición inicial financiera igual a la de 1970. Posteriormente, se han registrado ciertas cifras financieras para estas sesenta empresas. Estos son datos recopilados posteriormente (1985) para el período 1970 a 1985. Esto muestra una clara dicotomía. Hay los llamados líderes y rezagados.

Van der Zwan y sus colegas han buscado los factores explicativos de esta diferencia. Dos tipos de datos surgieron de su análisis, las características económicas de la empresa y las características de la organización en las que los líderes de los rezagados difieren.

1. Características económicas de la empresa.

La economía empresarial es lo que principalmente está influenciado por la alta dirección de una organización. Las variables centrales que, según Van der Zwan, dominan las diferencias en los grupos son el flujo de caja. El flujo de caja de la organización es la cantidad de dinero que la empresa puede disponer inmediatamente para inversiones. La investigación muestra que esto ha divergido cada vez más para los dos grupos durante el período.

Luego, a partir de los datos, se desprende que los líderes están siguiendo una política de inversión bastante conservadora. Hay la menor inversión posible con la ayuda del capital extranjero. Como resultado, los costos de intereses son limitados, de modo que el beneficio es menos gravado. El círculo se redondea cuando parece que, debido al mayor margen de ganancia, nuevamente hay un cierto flujo de efectivo más rápido para hacer inversiones de seguimiento. Vemos una espiral ascendente.

2. Características organizativas

Desde una perspectiva organizativa, los corredores parecen reconocer una serie de características. Ahora profundizaremos en esto. Se trata de las siguientes cinco factores de gestión:

a. Consistencia en la política.
Se puede distinguir una línea clara en la planificación de la gestión. A pesar de las adaptaciones a las circunstancias externas, existe una coherencia entre los planes.

b. Una sana conservación en la financiación de proyectos de inversión.
Este punto está estrechamente relacionado con lo que acabamos de hacer en la perspectiva económico-empresarial: no hay capital de préstamo para el financiamiento de inversiones.

c. Hacer inversiones fuertemente en línea con las actividades centrales de la empresa.
En los años setenta vimos una fuerte diversificación de las actividades de las empresas. La filosofía era que una propagación de los riesgos se podía realizar mediante la difusión de las actividades. Sin embargo, a menudo resultó ser una aventura en la oscuridad. Las actividades fuera de nuestras propias actividades básicas no eran bien manejables debido a la falta de experiencia en administración. Por lo tanto, muchas empresas se han retirado a sus actividades centrales en la década de los ochenta.

d. Creación de una amplia base de gestión dentro de la empresa.
Esto significa dos cosas. Todos en la organización deben estar enfocados en los mismos objetivos. Esto aumenta la calidad del trabajo. Además, es esencial crear una base de administración amplia en forma de un número de gerentes buenos y profesionales en la organización. Al no concentrar la administración con una o pocas personas, la empresa se vuelve menos vulnerable. Uno puede usar la experiencia de varias personas y si un gerente falla, no hay demasiada brecha.

e. Visión emprendedora.
Los cambios cada vez mayores requieren no solo una buena gestión de la organización permanente, sino también una visión del futuro.

3.0 Empresas excelentes.

La excelente compañía es un concepto que se ha puesto de moda en la dirección del libro de Peters y Waterman. Las excelentes compañías que han investigado parecen tener una serie de características comunes, al igual que los principales candidatos de la sección anterior. Hay ocho en número. Veremos que hay similitudes con las de los corredores delanteros. Una nota preliminar es deseable. La encuesta

de Peters y Waterman se refiere principalmente a empresas grandes y muy grandes. Por lo tanto, los factores de éxito deben ubicarse en este contexto. Los factores también pueden ser muy valiosos para una empresa más pequeña y pueden ser más fáciles de realizar que en una empresa grande.

A continuación describimos brevemente las ocho características:

1. Una desviación para la acción.
La vida útil de los productos es cada vez más corta. Si una empresa quiere mantener su posición en el mercado, constantemente tendrá que crear nuevos productos en el mercado. Este flujo de nuevos productos e ideas puede ser promovido por una "desviación para la acción". Queremos una postura firme dentro de la empresa por parte de la gerencia para probar todo tipo de cosas nuevas y actuar. Solo a través de esta orientación a la acción se crea la oportunidad para obtener ideas y productos suficientemente viables.

2. Mantente cerca del consumidor.
Hay varias situaciones a considerar que muestran una distancia entre la empresa y el cliente. Todavía vemos que el departamento de manejo de quejas apenas tiene una relación de trabajo directa con el departamento de producción. Esta distancia conlleva un mayor riesgo de que la competencia con una mejor orientación al cliente conquistará el mercado.

3. Promover el emprendimiento y la autonomía en la empresa.
Los dos puntos anteriores se pueden promover optimizando el espíritu empresarial y la autonomía en la empresa. El espíritu emprendedor conduce a un gran compromiso e impulso de las personas para hacer un buen producto y conquistar el mercado. Una condición aquí es una autonomía bastante grande. Si a las personas se les da un poco de autonomía y confianza en sí mismas, lo más probable es que se sientan involucrados en el curso de los eventos.

4. La productividad es realizada por las personas.
No hay empresa que pueda comercializar sus productos sin gente. Las máquinas u otros factores de producción no humanos pueden causar fallas que aumentan los costos. Para la implementación de muchos procesos de producción las personas necesitan. En ambos casos, por lo tanto, la productividad se puede garantizar o incluso aumentar al colocar al hombre en el centro del factor de producción. Atraer a las personas adecuadas y motivar de manera óptima al personal sentado y capacitar a las escuelas para las tareas de la organización es la condición crucial.

5. Un enfoque continuo en la productividad.
En una empresa, además de la producción, todo tipo de otros procesos son importantes para garantizar que todo el proceso se desarrolle sin problemas. Se trata de procesos de apoyo, pero también de procesos sociales. A lo largo del tiempo, puede ocurrir un tipo de independencia de este tipo de procesos. Un ambiente acogedor se convierte en un objetivo en sí mismo. De hecho, estos procesos de soporte y sociales ya no se prueban por su funcionalidad con respecto a los objetivos de la empresa. De esta manera pueden surgir demasiados gastos generales.

6. Quedarse con el valor de uno mismo.
Esto significa lo mismo que en el párrafo anterior de que una empresa debe tener sus inversiones contratadas para sus actividades principales. No profundizaremos en esto.

7. Estructuras simples y pequeños miembros del personal.
En lo anterior, ya se ha presentado algo varias veces que está relacionado con la estructura de la organización. La autonomía, el espíritu empresarial, la orientación a la acción tienen una relación clara

con la estructura y el personal. Estructuras complejas y grandes cuerpos de personal parecen ir de la mano. Cuanto más simple sea la organización, mayor será la posibilidad de que los objetivos de la organización sean claros para todos. Cuanto menor sea la posibilidad de que surjan todo tipo de actividades que no son productivas. Es más probable que se desarrollen acciones en la organización (no es necesario que pasen muchos chefs, jefes y departamentos para su aprobación). En resumen, una estructura simple es la condición para los otros factores. Además, también se puede identificar un importante factor de ahorro de costos.

8. Al mismo tiempo enlaces directos y sueltos.
Parece una contradicción querer tanto un enlace fuerte directo como un enlace suelto. En cierto modo lo es. Sin embargo, es una idea importante cumplir con los otros siete factores de éxito. El factor subyacente que hace esto posible es el sistema de valores de la organización: la cultura. Gracias a una cultura fuerte, es posible dar a las personas una gran libertad y al mismo tiempo comprometerse fuertemente con las reglas y los objetivos de la organización. Las reglas y los objetivos no son un fin en sí mismos, sino un medio para realizar estos valores centrales. Respecto a la cultura de la organización nos remitimos al capítulo 'Estilo'.

Hemos tratado ocho factores de éxito para excelentes empresas. Ya podemos ver que hay una correlación con las características de los corredores delanteros. Hay un tercer ángulo de incidente, el de la organización de aprendizaje. La siguiente sección trata esto con más detalle.

4.0 La organizacion de aprendizaje

Aprender de personas y organizaciones está ganando importancia. La velocidad del cambio en nuestra sociedad es tal que la expresión 'jóvenes aprendidos, viejos hechos' ha perdido su brillo. Aumentar la capacidad de aprendizaje de personas y organizaciones aumenta la posibilidad de obtener nuevos conocimientos y habilidades para el futuro (G.B.J. Bomers, 1989).

Una organización de aprendizaje es:
"Una organización que sigue una política consciente para aumentar su capacidad de aprendizaje en todos los niveles y de forma continua para optimizar su eficacia". Un análisis de esta definición apunta a cinco elementos importantes, a saber:

- capacidad de aprendizaje; esta es la capacidad de captar continuamente señales del entorno y traducirlas en acciones relevantes dentro de la organización;
- política consciente asumimos que una organización de aprendizaje no es un aprendizaje accidental, sino que quiere aumentar las condiciones para aprender a través de una política consciente;
- todos los niveles; una organización de aprendizaje no puede ser de aprendizaje real si solo ciertas partes de la organización tienen capacidad de aprendizaje (por ejemplo, solo la gerencia, solo el departamento de ventas, no solo los empleados en el piso, el departamento de compras y todas las demás partes involucradas deben tener) una capacidad de aprendizaje);
- sobre una base continua; una organización no tendrá que aprender del medio ambiente de vez en cuando (en caso de una crisis), sino de una y otra vez;
- La efectividad es el objetivo más importante y el testamento con el que debe relacionarse la capacidad de aprendizaje. No es un fin en sí mismo, sino una función para una mejor efectividad.

Learning La capacidad de aprendizaje implica dos conceptos de aprendizaje diferentes. El primer concepto de aprendizaje es mejorar el aprendizaje, el otro aprendizaje innovador.

La mejora del aprendizaje se produce cuando una organización recoge y corrige ciertos errores en el funcionamiento de la organización existente. Lo existente está perforado. Hay un gran enfoque interno en el propio funcionamiento. Tan pronto como tienes que desviarte de esto, te encuentras con grandes problemas.

El aprendizaje innovador de una organización es una respuesta a esto. El aprendizaje innovador tiene un fuerte enfoque externo. La organización tiene una actitud abierta hacia las cosas nuevas. Esto incluye la introducción de nuevas tecnologías, estructuras organizativas, métodos de trabajo y, por ejemplo, cambios estratégicos. La cultura de aprendizaje y una estructura adaptada son los requisitos previos para una organización de aprendizaje.

La cultura de aprendizaje comienza con la voluntad de desaprender las cosas. Bomers señala que muchas personas obtienen una parte de su identidad a partir de sus conocimientos y habilidades. Si uno tiene que abandonar los conocimientos y habilidades existentes a costa de algo nuevo, esto puede dar la impresión de que uno se pierde a sí mismo. Por lo tanto, es muy importante proporcionar a las personas suficientes comentarios positivos durante los procesos de renovación.

A continuación, debe surgir una tolerancia para los errores. Las innovaciones implican inevitablemente errores. La esencia de la innovación es precisamente que ingresamos a un área donde todavía no tenemos ningún conocimiento o experiencia. Castigar este tipo de errores "naturales" hará que las personas sean cautelosas y reticentes. Los errores evitables pueden reducirse mediante mejora. De esta manera vemos que la mejora también es importante para una organización.

Un tercer elemento de la cultura del aprendizaje es una actitud experimental. Las personas que quieren experimentar están aparentemente dispuestas a poner su energía en nuevas formas e ideas.

Un elemento final de la cultura de aprendizaje es la apertura y el diálogo. Las personas que experimentan y hacen cosas nuevas tienen más incertidumbres. Esta mayor incertidumbre puede tener un efecto paralizante. Crear apertura y conversación. Este cuchillo corta por los dos lados. El primer lado es el intercambio de preguntas y problemas entre las personas. Esto nos permite encontrar soluciones y compartir las incertidumbres. El otro lado es la difusión de la cultura del aprendizaje a los demás.

La estructura que se adapta a una organización de aprendizaje se caracteriza por una gran cantidad de grados de libertad de los empleados. Los grados de libertad no quieren decir más que tener el espacio para poder tomar las decisiones que sean necesarias para la ejecución del trabajo.

Para poder trabajar de forma independiente y expresar las características de la cultura de aprendizaje en este trabajo, las personas se unen con una serie de características diferentes. Se refiere a las habilidades relevantes y las habilidades para realizar la tarea. Sin embargo, lo más importante es que las personas en el equipo tienen un estilo de aprendizaje y una orientación de rol diferentes. El estilo de aprendizaje de alguien puede variar de generar nuevas ideas; o poder elaborar esta idea en acciones concretas; o mirar hacia atrás en la ejecución del proceso y mejorarlo. El rol de las orientaciones puede ser integrar el grupo, o simplemente dividir las tareas, o mantener el contacto con el "mundo exterior" (otros grupos o clientes).

Una organización que está estructurada de esta manera cumple con las características de la organización de aprendizaje. Existe una política consciente, el aprendizaje se extiende a todos los niveles, se llevará a cabo de manera continua y la eficacia de la organización se optimiza.

Capítulo 8 – Valores compartidos

1.0 Introducción

Este último capítulo trata sobre los "Valores compartidos". Los valores compartidos son parte de la cultura, un patrón de pensar y hacer personas, basado en las convicciones de lo que es bueno y lo que está mal. En una organización 'bueno o malo' está relacionado con los objetivos. En una organización es bastante normal que los departamentos compitan entre sí, en otra está fuera de discusión. Quizás el valor de la "individualidad" es de suma importancia para uno, mientras que el valor de ser "leales el uno al otro" es diferente.
La cultura corporativa, incluidos los valores compartidos, regula el comportamiento dentro de la organización, pero también el comportamiento de la organización fuera de la organización.

- ¿Qué identidad tiene la organización para el medio ambiente?
- ¿Qué valores y normas se consideran importantes tanto dentro como fuera de la organización? Un partido político, por ejemplo, representa ciertos valores. Un miembro de ese grupo comparte estos valores con todos los demás miembros del grupo..

En el modelo 7S original, los valores compartidos están en el medio. Hay mucho que decir para esa ubicación central. Con valores compartidos se expresa que la cultura corporativa es la base. La cultura corporativa determina la forma en que las personas se comportan internamente, pero también la forma en que se trata a las partes interesadas externas. Los valores compartidos son, por lo tanto, ideales que las personas en una organización perciben como conectados. Están completamente detrás de eso y quieren que se traduzca en todo lo que sucede en la organización. Sin embargo, a veces es difícil poner esos valores en palabras exactamente.

Despues de estudiar este capitulo;

1. ¿Eres capaz de reproducir la definición de cultura organizacional en tus propias palabras?
2. ¿Puede describir las capas o elementos de la cultura organizacional?
3. ¿Conoces las funciones internas y externas de la cultura organizacional?
4. Se pueden reproducir los mecanismos primarios y secundarios de formación de la cultura.
5. ¿Puede el modelo Handy distinguir diferentes culturas?
6. ¿Puede describir los tipos de liderazgo de Vollebergh y Adizes?
7. Puede aplicar los conceptos y modelos de los objetivos 1 a 6 a su propia situación laboral y dar descripciones prácticas.
8. eres capaz de indicar los enlaces entre los valores significativos y Habilidades y Estilo;

2.0 La cultura, una aclaración del concepto.

En un momento en que las cosas estaban yendo menos en Occidente, la economía japonesa floreció con mucha fuerza. La cultura de las empresas japonesas sería una razón decisiva para el éxito. El interés en la cultura de las organizaciones también fue fuertemente alentado por el éxito de ventas de Peters y Waterman en "Excelentes empresas". Este libro intentó analizar el éxito de las mejores empresas en los Estados Unidos. Aquí también, el factor cultural fue señalado como un elemento importante.

Las características de una cultura organizacional pueden ser calculadas:

- Valores (es lo que se considera importante en una organización) y varias expresiones de la misma, como rituales, héroes y símbolos, por lo que las ideas se expresan en el comportamiento y en los símbolos.

-Los símbolos son objetos, palabras o acciones que desean expresar lo que la organización quiere ser o significar. Para los forasteros no siempre es fácil averiguar el significado de esos símbolos. Tales como: jerga, ropa y peluquería, símbolos de estado como estacionamiento privado.

-Los héroes son personas (reales o ficticias) con cualidades que las personas de la organización valoran mucho. Esos héroes funcionan como modelos de comportamiento. Los ejemplos son Henri Ford en el fabricante de automóviles del mismo nombre, Steve Jobs de Apple, etc. A menudo son los fundadores de una empresa, pero también los más vendidos.

-Rituales que se realizan como actividades colectivas y que dan sentido a ciertos eventos. Ejemplos como la celebración de aniversarios: esto expresa la lealtad a la empresa. Muchos rituales confirman la autoridad. Compare, por ejemplo, el ritual de apertura de una reunión (Señores, bienvenidos, les propongo que ...), confirmando al Presidente en su presidencia.

-Los valores y principios básicos forman el núcleo de una cultura. Expresan que uno elige algo sobre otra cosa y lo que acepta tácitamente como verdadero o correcto. Forman la base para juzgar todo tipo de cosas. (por ejemplo: no se puede confiar en las personas, si naciste por un centavo, nunca llegarás a ser un cuarto).

Caracteristicas de la cultura

El elemento de comunidad: la cultura es compartida por las personas. El carácter relativamente estable: la cultura es difícil de cambiar; la gente está apegada a ello. Eso ciertamente se aplica a los valores dentro de una cultura. Los rituales y los símbolos son más fáciles de cambiar, pero expresan más una cultura que una cultura.

La cultura de una organización a veces también se presenta como un iceberg. La cultura está en gran parte bajo el agua, no es inmediatamente visible. Se aprecian todo tipo de formas de cultura, como la política formal, la estructura formal, etc., pero son solo la capa superior. Lo que está debajo del agua es más importante: los valores y las normas, el "aspecto" de las personas en su organización, etc.

En resumen, ahora podemos considerar como una cultura organizacional:

La cultura está formada por los puntos de vista, ideas, valores y normas comunes y los comportamientos y símbolos basados en ellos que las personas han adquirido como miembros de una organización.

3.0 Las funciones de una cultura.

Las funciones de una organización se pueden dividir en funciones internas y externas.
Internamente se refiere aquí al funcionamiento de las personas en la organización, mientras que las funciones externas se refieren a la relación entre la empresa y el entorno.

3.1 Las funciones externas de la cultura.

Las cinco funciones externas se pueden describir brevemente a continuación.:

1. La misión y estrategia de la organización..

Sobre la base de la misión, las decisiones se toman con respecto a la forma de supervivencia de la empresa y, al mismo tiempo, estas opciones conducen a una mayor profundización de la misión y la identidad.

2. Los objetivos de la organización.
El acuerdo sobre los objetivos operacionales de la organización no es un asunto simple. A menudo reflejan un compromiso de ciertos grupos de interés dentro de la organización. La implementación puede volver a obtener todo tipo de diferencias de interpretación. Por lo tanto, es importante llegar a un acuerdo sobre el acuerdo.

3. Los medios.
Los recursos de la organización incluyen todos los recursos materiales e inmateriales que la organización posee para la ejecución de sus objetivos. Esto se refiere, por un lado, a los recursos humanos (conocimiento de antecedentes, educación, conocimiento y experiencia), así como a las ayudas tecnológicas (máquinas, sistemas de información, computadoras, edificios, equipos de transporte, etc.) y la forma en que la organización ha Vinculados los objetivos humanos y tecnológicos.

4. Los criterios de valoración.
Los objetivos de la organización conducen a ciertos resultados. Es muy probable que se reserven varios resultados similares y que haya varios objetivos a partir de los cuales se pueden evaluar los resultados. Es necesario un cierto acuerdo de los criterios de evaluación para que la organización determine si uno todavía está en curso.

5. Las medidas correctoras.
Estas son las medidas que uno quiere tomar para corregir una desviación de los aspectos anteriores. Nuevamente, muchos caminos llevan a Roma, pero para una solución efectiva y eficiente de las desviaciones identificadas, uno debe ponerse de acuerdo sobre el enfoque. Las medidas correctivas no solo se relacionan con los desarrollos negativos, sino también con los positivos. Si resulta que todo se desarrolla de manera más próspera, se deben tomar medidas para engancharse o simplemente para frenarlo.

Las funciones descritas anteriormente de una cultura tienen en común que son aspectos en los que la organización tiene que tomar decisiones sobre cómo la organización puede lograr una coordinación óptima con su entorno. El siguiente paso es ahora las funciones culturales internas en una organización. Continuaremos con eso ahora.

3.2 Las funciones internas de la cultura.

Las seis funciones internas se pueden describir brevemente a continuación.:

1. Un lenguaje común y un marco de referencia.
El lenguaje y el marco de referencia de las personas es la base para la comunicación mutua de esas personas. Las palabras de un idioma suelen estar abiertas a múltiples explicaciones. Las personas que interactúan regularmente entre sí han dado un significado común a las palabras.

2. Borre los límites del grupo y una delimitación de quién pertenece y no pertenece al grupo.
La unidad del grupo se beneficia de una definición clara de quién pertenece o no al grupo. El mundo está dividido en 'nosotros' y 'ellos'. La demarcación estimula el sentimiento de solidaridad. Cuanto mayor es el sentimiento de solidaridad, más fuerte se siente el grupo en relación con el mundo exterior.

3. La distribución de potencia y estado.
Cada individuo tiene una necesidad (instintiva) de control sobre su vida y desde allí un control del medio ambiente. Un grupo tendrá que encontrar una manera de sobrevivir con estos sentimientos para poder sobrevivir. Lo más probable es que haya una jerarquía en el estado y el poder de los miembros del grupo (similar a los animales). Este estado y distribución de poder se puede encontrar en la estructura formal e informal de la organización.

4. Intimidad, amistad y amor.
El hombre proviene de su entorno familiar en el mundo social. Esto va bastante gradualmente a través de la familia, la escuela y los amigos. En este proceso, uno aprende qué normas sociales existen en la sociedad con respecto a la amistad y cosas por el estilo. En una organización, un sistema propio de normas puede desarrollarse en esta área. A menudo vemos un vínculo más fuerte entre los miembros en situaciones de crisis. Para un buen funcionamiento de los miembros, la familiaridad con estas reglas es muy deseable.

5. Recompensas y penas.
La remuneración y el castigo se pueden hacer de acuerdo con el estado y la estructura de poder, es decir, la remuneración en forma de aumento de estado o aumento de poder y el castigo en forma de descenso o exclusión. Es bastante evidente que estimula a las personas al comportamiento deseado. Una fuerte adaptación al comportamiento deseado aumenta el "lo que sentimos".

6. Ideología y 'religión'.
La dimensión ideológica indica el mantenimiento de una cierta creencia en la propia capacidad. Esta fe se nutrirá contando mitos e historias. Las historias se originaron en un evento real, pero llevarán una vida propia. Una característica especial de la organización se presenta en tal historia.

Las funciones externas e internas de la cultura son el resultado y al mismo tiempo la base de los valores y normas básicas de la organización. Las funciones de una cultura no surgen así, un proceso de desarrollo cultural la precede.

4.0 El proceso de formación de la cultura.

El proceso de formación de la cultura.
El proceso de formación de cultivos se puede analizar a lo largo de diferentes líneas. En el contexto de este capítulo, nos limitamos a la relación entre el líder y el proceso de formación cultural. El científico Edgar Schein hace una distinción entre los mecanismos de formación cultural primaria y

secundaria. El premio se basa en la medida en que un líder influye directamente o puede usarlo. Los mecanismos primarios son fáciles de usar y los secundarios (muy) difíciles. Los mecánicos secundarios solo 'funcionan' si están de acuerdo con los mecanismos primarios.

4.1 Mecanismos primarios para la formación de la cultura.

En primer lugar está la atención del gerente o líder. Es una señal importante para los empleados donde el gerente le presta atención para inferir lo que es importante para la empresa.

En segundo lugar, mencionamos la respuesta de la gerencia a los eventos críticos. Esta reacción puede fortalecer los valores existentes, pero de hecho también puede formar la base para nuevos valores. Un tercer aspecto es la ocurrencia activa, el aprendizaje o el asesoramiento de los subordinados sobre lo que se espera de ellos. Esta es una forma muy directa en la que el líder de una organización puede transferir habilidades y modales importantes a sus subordinados. La asignación de bonos adicionales o símbolos de estado, el cuarto aspecto es una indicación para los empleados de cosas o comportamientos que se aprecian positivamente. Una situación similar se aplica al quinto punto, a saber, la contratación, selección y promoción. Aquí también, una función de señal fuerte va al personal.

4.2 Mecanismos secundarios para la formación de la cultura.

Los dos primeros mecanismos se refieren a la estructura y los sistemas y procedimientos de una organización. El efecto en la cultura radica en el hecho de que ambos tienen una relación directa con la forma en que las personas interactúan entre sí. El tercer mecanismo es el ambiente físico. La cultura se irradia a través del entorno físico (el edificio, espacios de oficinas, papelería o mobiliario). Un banco de inversión tenía la política de que el edificio debía verse sobrio y ordenado. Esto indicó un comportamiento responsable y dio confianza a los inversionistas en la sociedad. Finalmente, señalamos las declaraciones formales sobre la filosofía y los valores de la compañía por parte de la gerencia. Los mecanismos descritos que determinan una cultura requieren un gran conocimiento de la vida humana y las cualidades de liderazgo de los gerentes. Cada gerente reaccionará de manera diferente en una situación determinada con un resultado diferente como resultado.

En la siguiente sección, discutiremos la relación entre ciertos tipos de comportamiento de liderazgo y los tipos culturales que surgen de ellos. Los diferentes tipos de liderazgo que se presentan son 'utilizados' por los mecanismos de creación de cultura de una manera diferente.

4.3 Tipos de cultura según Handy

La influencia de la cultura en el comportamiento de las personas es muy grande y no es fácil de cambiar. Pero esto no altera el hecho de que la cultura es algo que se construye y reconstruye constantemente en nuestras interacciones con las personas. Piense en ejemplos como el comportamiento de las personas cuando visitan a alguien o cuando están en casa, pregúntele algo a un chef o pregúntele algo a un miembro de su familia, etc. En el comportamiento que se muestra, se pueden ver todo tipo de rituales.
Podemos distinguir las diferentes culturas en las organizaciones. Un modelo útil, en el que estas diferencias pueden hacerse visibles, ha sido desarrollado por Handy. Distingue cuatro tipos ideales:

1. La cultura de la tarea.
En una tarea de cultura, las personas están principalmente interesadas en el trabajo en sí, y están personalmente involucradas en él. En una organización con una tarea de cultura, se colocan altas exigencias en la energía y el tiempo que las personas tienen para invertir,

donde las personas asumen que tienen interés y placer en su trabajo, y por lo tanto están motivadas intrínsecamente por su trabajo. El énfasis está en la cooperación y la capacidad de resolución de problemas.

2. De la cultura de rol
En una cultura de rol, el énfasis está en la forma en que las personas cumplen su función. Cada empleado conoce, por así decirlo, su rol, que presupone un cierto comportamiento, modales, vestimenta, actitud laboral, etc. A través de la política de capacitación, la visión de la empresa se traduce en las acciones del personal. Así es como nos tratamos entre nosotros en nuestra empresa, con los clientes, con el trabajo.

3. La cultura del poder.
En una cultura de poder, el énfasis está en el dominio de unos y la subordinación de otros. Se espera que los líderes sean poderosos y conocedores, de los subordinados que realizan lo que se dice.

4. La cultura del pueblo.
La cultura de un pueblo difiere de las otras culturas, especialmente al no poner a la organización en el centro, sino a las personas individuales en la organización. La premisa es que las personas contribuirán a los objetivos de la organización desde sus necesidades personales y su participación en el grupo. En la medida en que el énfasis está en el compromiso con el grupo, también se le llama una cultura de apoyo. La jerarquía, la especialización y la rutina están en desacuerdo con una cultura de apoyo. La organización está aquí al servicio del hombre, donde la igualdad es un gran bien.

4.4 Culturas organizativas y control.

Los métodos utilizados en una organización para ejercer el control también están influenciados por la cultura organizacional.

En las culturas de poder y poder organizadas jerárquicamente, el control interno se puede describir a continuación. Se hacen planes para lograr ciertos objetivos. Los planes son hechos por gerentes de alto nivel (con la ayuda de funcionarios del personal), la ejecución es realizada por subordinados. La gerencia desea que se le mantenga informada de la ejecución, donde se pueden tomar medidas correctivas si es necesario.

En una cultura de roles, uno ejercerá el control al describir reglas y procedimientos impersonales. Un gestor de stock que tiene el objetivo de que un determinado stock sea interno (relacionado con los requisitos del proceso de producción, los costos de almacenamiento, el valor del stock, etc.) recibirá todo tipo de comentarios (que deben ser realizado de acuerdo con ciertos procedimientos, por ejemplo, a través de una computadora) en caso de desviación del plan (y qué es una desviación, es fija) influye en la suplementación de existencias a través de un método fijo.

En una cultura de poder, las personas dependerán más de la supervisión o la supervisión como un medio importante para implementar los planes. La regulación como una forma de control se basa en gran medida en la motivación extrínseca entre los compañeros de trabajo. Su comportamiento está guiado por reglas impuestas externamente y por temor a sanciones negativas por violarlas. Aunque en términos prácticos, todas las organizaciones utilizarán el control por medio de una regulación, otras formas de control son posibles y demostrables.

En las culturas organizacionales que caracterizamos como orientadas a la tarea o cultura de las personas, la separación entre hacer planes y ejecutar es menos aguda. La planificación y ejecución puede ser realizada por las mismas personas. La responsabilidad del trabajo es más de las personas que hacen el trabajo, no de otra persona. Especialmente si hay personas altamente educadas que tienen calificaciones especiales, esto es posible. En una cultura de tareas y cultura de personas, habrá autocontrol, en una cultura de apoyo, el grupo desempeñará un papel importante en el control de lo que se ha hecho.

La estructura de una organización trata de lograr una serie de objetivos. La estructura debe ser tal que:

- El trabajo está organizado de manera eficiente: el trabajo debe ser dividido y coordinado.
- El trabajo está controlado: las decisiones tomadas en la parte superior deben llevarse a cabo y eso debe ser verificado.
- Se pueden tomar nuevos desafíos: nuevos mercados, cambios en los deseos de los clientes, etc.
- puede haber cooperación.

Dependiendo del énfasis en estos objetivos, se pueden desarrollar diferentes estructuras. En otras palabras, dependiendo del énfasis en valores como la coordinación, el control, la innovación y la cooperación, se hacen visibles diferentes estructuras.

Una cultura de roles es notable en las estructuras organizativas que muestran una concentración de poder y donde hay mucha regulación. Una cultura de poder es reconocible en aquellas organizaciones en las que se da una dirección al trabajo, no por muchas reglas, sino por instrucciones directas del líder (fuerte). Una cultura de tareas a menudo se puede ver en aquellas organizaciones (o partes de ellas) que se centran en la innovación y donde la cooperación juega un papel importante. La cultura de las personas se puede estructurar de dos maneras. En organizaciones donde las personas confían en conocimientos y habilidades de alta calidad. Pero en contraste con una cultura de tarea, la cooperación no siempre existe aquí. Un individuo solo puede terminar el trabajo. Por ejemplo un médico en una práctica grupal. Las pocas posibilidades de estandarización y administración central conducen a una estructura organizativa plana con poca administración. Hay un grupo de personas trabajando en la misma organización. A veces, sin embargo, puede ser necesario dirigir el trabajo del "profesional" a través de todo tipo de reglas. Considere, por ejemplo, el médico forense, el trabajador social, etc. El trabajo estará más estandarizado por las reglas. Esto puede llevar a una estructura con, por un lado, una regulación, jerarquía y procedimientos administrativos, y por otro lado una responsabilidad personal y una tarea personal..

4.5 Liderazgo y cultura

En esta sección se discuten dos modelos de comportamiento de liderazgo. El primero es de Vollebergh, el segundo de Adizes. En el capítulo "Personal" también se presenta una tipología del comportamiento de liderazgo, a saber, la de Hersey y Blanchard. La tipología de Hersey y Blanchard se centra específicamente en la relación entre el liderazgo y el desempeño efectivo de los deberes. La gestión de las relaciones y el personal es central. En los dos modelos de roles de liderazgo en esta sección, la relación con la cultura corporativa está en nuestra atención.

1. El modelo de Vollebergh

El modelo Vollebergh es interesante porque, además de la descripción de los tipos de liderazgo, se establece una relación directa con diferentes tipos culturales. Vollebergh suscribió dos factores sobre la base de los cuales deriva cuatro tipos de acuerdos de liderazgo. Los dos factores son:

• grado de organización;

• Grado de participación en la toma de decisiones.

El grado de organización se refiere a la estructuración de la organización. Los opuestos entre sí son la estructura con poca organización y reglas y donde es posible tanta improvisación e influencia del líder, y la estructura que es estricta con muchos procedimientos (crítica de escritorio) y donde el líder tiene poco 'espacio de juego'. La estructura 'libre' es positiva debido a la flexibilidad y las posibilidades de innovación, pero negativa debido a la confusión, la impulsividad y la falta de claridad. Lo positivo en la estructura apretada es la claridad, la continuidad y lo integrado, mientras que la rigidez y la falta de audacia son negativos.

El grado de participación en el proceso de toma de decisiones indica en qué medida la toma de decisiones es solo una cuestión del líder / gerencia o, en el caso de una gran participación, que el grupo participa. Una pequeña organización participativa tiene la ventaja, pero como inconveniente es la posibilidad de dictadura y la falta de consulta. En una organización participativa, el uso del conocimiento disponible y la activación de los empleados como un conformismo positivo y negativo y la falta de coraje se consideran positivos. En combinación con este enfoque organizativo (grado de ordenamiento) y social (tasa de participación), se pueden reconocer cuatro roles de liderazgo:

- el emprendedor clásico
- el coordinador coordinador
- el lider official
- El líder directivo (manager).

El empresario clásico;

Es una combinación de poca organización y poca participación en la estructura organizativa. La gestión solo puede ser decisiva con muchas posibilidades de improvisación. Este rol de liderazgo es adecuado para organizaciones en las que se deben tomar decisiones rápidas, que a menudo no se basan en una gestión de conocimientos complicada.

El coordinador coordinador

Este rol se puede cumplir en organizaciones con poca organización por un lado y mucha participación por el otro. La gerencia puede hacer un uso extensivo de la consulta y el trabajo en equipo y, por otro lado, usar la libertad de improvisar.

El lider oficial

Esta forma de liderazgo surge en organizaciones con una estructura estrechamente estructurada y con pocas oportunidades de participación. La gestión puede entonces ser burocrática y solo decisiva. Este rol de liderazgo es adecuado para organizaciones donde es deseable estructurar estructuralmente la organización, mientras que la consulta tiene poco sentido porque hay muy poco espacio para las propias decisiones.

El líder directivo (manager)

Este rol de liderazgo se hace posible en organizaciones que se crean tanto en la estructuración como en la consulta (participación). Por lo tanto, se intenta compartir la responsabilidad del funcionamiento de una organización bien estructurada con todos los involucrados. Esto ocurre principalmente en grandes organizaciones con una relación compleja entre los componentes, cada uno con una gestión del conocimiento muy diferente, como por ejemplo en compañías de producción modernas o departamentos con una tecnología sofisticada.

2. Los cuatro tipos de líderes de Adizes.

La gestión de una organización tiene un gran impacto en la organización. Por lo tanto, hace una gran diferencia en la cultura corporativa con el tipo de líder que tenemos que hacer.

Para la descripción de los tipos más significativos de propietarios de pizarras, utilizamos el formato de Adizes tal como está desarrollado en su libro 'mal management'. Adizes usa el siguiente formato:

- el productor;
- el gerente;
- el integrador;
- el emprendedor.

En su teoría, Adizes asume que es imposible que un individuo desempeñe todos los roles de manera óptima mientras se ocupa de la mala gestión (gestión fallida) cuando uno "duerme" en uno de esos roles.
Según Adizes, la gestión efectiva solo surge cuando nos acercamos a los equipos de gestión en los que los distintos roles están representados y se complementan entre sí en la gestión.

El productor (P)
Un gerente debe lograr resultados. Para poder realizar esta tarea, un gerente debe tener un conocimiento específico de la materia, la necesidad de asegurarse de que logra resultados, debe poder actuar con eficacia. Cuando el productor rompe en su papel, hablamos de:

El lobo solitario (P2)
Es productivo, pero no hace nada sobre planificación o gestión. El gerente no hace ninguna propuesta sobre tomar un nuevo curso y, además, no participa en la formación de equipos ni en el desarrollo de las capacidades de sus compañeros de trabajo. Corre de crisis en crisis, siempre está ocupado con los problemas actuales de la organización. De hecho, él prefiere hacer el trabajo por sí mismo en lugar de ser un líder. Su papel más importante asegura resultados a corto plazo:
• Punto fuerte: se están haciendo cosas.
• Estilo: dedicación completa, adicto al trabajo.
• Toma de decisiones: primeros actos, reflexiones y análisis.
• Atención a: el trabajo de este momento.
• Queja típica: no tengo tiempo.
• Liderazgo: él mismo es el centro, los empleados son mensajeros.

El gerente (b)
Como el productor tiene decisión, el gerente tiene sistemática.
Administra el sistema, puede planificar en detalle, coordinar, establecer procedimientos, etc. Proporciona la seguridad de que el sistema funciona de acuerdo con el plan. Una buena gestión significa una ejecución rutinaria y regulada de la obra. Cuando el administrador rompe en su papel, hablamos de:

El burócrata (B2)
Él es alguien que está únicamente preocupado por la administración. Pasa mucho tiempo en detalles administrativos. Todo debe hacerse por escrito y él se mantiene a tiempo. A menudo socava el objetivo al atenerse a las reglas, incluso si es necesario reservar los resultados. La incertidumbre se reduce aplicando una regla a cada situación. Los empleados hacen lo que se les dice y no desarrollan su propia iniciativa. Finalmente, un departamento dirigido por un burócrata llevará a cabo las mismas tareas con procedimientos cada vez más

complicados. Esto obstaculiza los cambios que se perciben como una amenaza para la posibilidad de control. La creatividad dentro de la organización es cortada de la mano por él.

• B2 garantiza sistemática, organización;
• la primera atención es la planificación, mantener las cosas en orden;
• le preocupa cómo se hace el trabajo, no qué o por qué;
• B2 está orientado internamente, en su propia organización;
• estilo: orientado jerárquicamente, cuidado;
• liderazgo: organización, por escrito; los empleados son ranas yak;
• actitud ante el cambio: se opone, porque teme perder el control de la ejecución;
• Se trata de disciplina, orden y paz.

El integrador (I)
Las organizaciones están formadas por personas. Por lo tanto, los gerentes deben tener en cuenta las necesidades y los deseos de esas personas. El gerente debe garantizar la integración de las personas, es decir, las personas deben reunirse, expresar sus sentimientos e ideas y garantizar el acuerdo. Debe asegurarse de que los planes individuales se fusionen en un plan colectivo. Cuando el integrador rompe en su rol, hablamos de:

El super seguidor (I2)

El súper seguidor se asegura de que todos estén "detrás del caso". No tiene ideas ni planes que quiera realizar. No persigue resultados concretos salvo para resolver conflictos. Se trata de la unidad, para ser aceptado como un líder. Piensa a corto plazo, no toma ninguna decisión sobre la dirección que debe tomar la organización porque no quiere poner en peligro el acuerdo existente.

Caracteristicas:

- La primera atención es el ambiente en el departamento;
- se relaciona con la gente;
- Comprueba qué plan es aceptable, busca compromisos;
- estilo: escuchar, integrar ideas, amigable, con cuerpo, sin dirección, no orientado a resultados;
- Liderazgo: difundir un ambiente cálido, sus informantes, difundir rumores para llamar la atención.

El emprendedor (O)
La gestión es más que producir o gestionar. Requiere información sobre el establecimiento de objetivos, la planificación estratégica y las determinaciones de políticas. El empresario presta atención a las fortalezas y debilidades de la organización y, basándose en el análisis, trata de responder lo mejor posible a un entorno cambiante. Las características de este rol son la creatividad y la disposición a aceptar riesgos.
Cuando este rol se llena enfáticamente, tenemos que tratar con:

El incendiario (O2)
El incendiario solo se preocupa por la innovación, las tormentas en cada nuevo objetivo. Continuamente presenta nuevas tareas y espera que sus empleados las implementen de inmediato. Él está en todas partes al mismo tiempo, le gusta ver a todos corriendo. El incendiario odia los detalles. Sus decisiones son vagas. Delega tareas y poderes. Al principio

es amado porque es estimulante, emprendedor y lleno de energía. Hasta que uno descubre que nunca está satisfecho, es poco realista y vago. Caracteristicas:

- papel del O2: renovación;
- Responde constantemente a los desarrollos;
- queja típica: nunca hay nada terminado aquí;
- Toma de decisiones: todo es temporal;
- Estilo: presiona a través, cazado;
- O2 detesta sistemáticamente el liderazgo y la planificación detallada;
- Los empleados son aparentemente enérgicos en el trabajo.

Por lo tanto, para elegir un líder adecuado en la cultura de su empresa o para elegir un líder que dirija la cultura en la dirección que desee, es importante prestar la atención necesaria para seleccionar un líder. Por otro lado, es importante que el líder se conozca a sí mismo para que pueda decidir por sí mismo dónde no está, pero dónde encajaría.

Ejemplo:
1. Solicitado es un contador. Alguien que sea muy preciso con las normas y procedimientos.
y mantiene los libros. El impulso innovador y las habilidades sociales no son tan importantes.
2. El solicitante es pobre en detalles, le gusta trabajar bien con los demás y está lleno de ideas.
Conclusión: no aceptar..

Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Module 3 – Empresariado femenino

Manual de estudiante
Asignaciones
Part 1. Introducción al curso Emprendimiento femenino.

Erasmus+

El proyecto “Thrive, Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa ”tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación que es necesario para sobrevivir. Los tiempos actuales y convertirse en una empresa con un caso de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Prefacio del curso de emprendimiento femenino.

Bienvenidos al curso de emprendimiento femenino. Es un curso de emprendimiento especialmente desarrollado para mujeres emprendedoras dentro de la industria creativa y para mujeres y estudiantes que desean convertirse en emprendedoras dentro de la industria creativa. El curso cubre todos los aspectos empresariales de la gestión de una empresa. Además de los aspectos empresariales dentro del curso, las competencias se agregan a cada paso del viaje empresarial para diseñar su negocio de manera óptima. La investigación en emprendimiento muestra a los empresarios como hombres blancos con cabello de color claro y ojos azules. Es la concepción dominante de los emprendedores. Las competencias empresariales son, por lo tanto, vistas como competencias masculinas, que solo los hombres poseen o pueden desarrollar. Nada podría estar más lejos de la verdad, las competencias no son masculinas ni femeninas, se identifican según la situación, como las competencias empresariales. Las competencias empresariales se definen como las características subyacentes que posee una persona, lo que da como resultado la creación de una nueva empresa. Esta definición de espíritu empresarial es: cuando actúa sobre oportunidades e ideas y las transforma en valor para los demás. El valor que se crea puede ser financiero, cultural o social (FFE-YE, 2012).

La investigación sobre las competencias empresariales y las diferencias en la forma en que los hombres y las mujeres actúan sobre estas competencias muestran que hay cinco competencias empresariales en las que los hombres y las mujeres actúan de manera significativamente diferente. Se trata de la autoeficacia, la toma de decisiones, el estilo de gestión, la capacidad de la red y la tolerancia al riesgo.

En una investigación reciente, se ha desarrollado el "Marco de Competencia Empresarial", encargado por la Comisión Europea. Este marco, también conocido como EntreComp, tiene como objetivo crear un consenso en torno a un entendimiento común de la competencia empresarial mediante la definición de 3 áreas de competencia (en acción, recursos e ideas y oportunidades), una lista de 15 competencias, resultados de aprendizaje y niveles de competencia, que Las iniciativas actuales y futuras pueden referirse. EntreComp también incluye las cinco competencias empresariales distintas, combinadas o no con otras competencias.

Aunque no hay competencias femeninas o masculinas, debido a nuestra historia, las mujeres sí desarrollaron algunas competencias a través de la evolución de la humanidad. La posición femenina dentro de nuestra sociedad todavía está detrás de la posición de los hombres. La condición sociocultural (o la falta de ella) de las mujeres se percibe principalmente como una desventaja, pero las mujeres han desarrollado algunas competencias más que el hombre debido a su posición. El rol principal de las mujeres con responsabilidades familiares y domésticas llevó a la preocupación femenina por los aspectos relacionales en tantos roles de apoyo. Las competencias que las mujeres desarrollaron a lo largo de los años son la capacidad de adaptarse a la situación, la conciencia social, la capacidad de delegación y la capacidad de participar en la planificación a largo plazo. Estos se presentan como valiosos recursos explotables de la organización. Por lo tanto, al seguir este curso, se centrará en el desarrollo de sus competencias empresariales como empresario, pero también aprenderá a explotar sus "competencias femeninas típicas" en beneficio de su negocio.

¡Te deseamos una exitosa carrera!

Tabla de contenidos

Prefacio Curso de Empresariado Femenino ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Parte 1. Introducción al curso Emprendimiento femenino..... 5

Introducción 5

Learning outcomes ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1. Competencias ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 1.0. Definiendo tus competencias generales..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 2.0. Analizando la exploración diagnóstica. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2. Análisis de competencias ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 3.0. Competencias desenredadas ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3. Desarrollo de competencias ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 4.0. Cartera (1) ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4. Competencias en el futuro ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 5.0. Cartera (2) ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

5. Bibliografía 17 ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

6. Información adicional..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Part 1. Introduction on the course Female entrepreneurship

Introducción

El concepto de "competencia" se utiliza en muchas áreas diferentes de investigación, incluida la psicología, educación, gestión, recursos humanos y sistemas de información. También se usa en una variedad de formas, a veces como sinónimo de rendimiento, otras como habilidad o rasgo de personalidad. Dentro de este curso la definición de competencia se define de la siguiente manera.

Las competencias son las características personales que se reflejan en el comportamiento de las personas, a menudo relacionadas con el desempeño laboral exitoso.

Las competencias se ven a menudo como un conjunto de tres características de una persona. Estos son conocimientos, habilidades y actitud. Se trata de lo que una persona sabe (conocimiento), puede hacer (habilidades) y lo que él o ella se define por sus acciones (actitud).

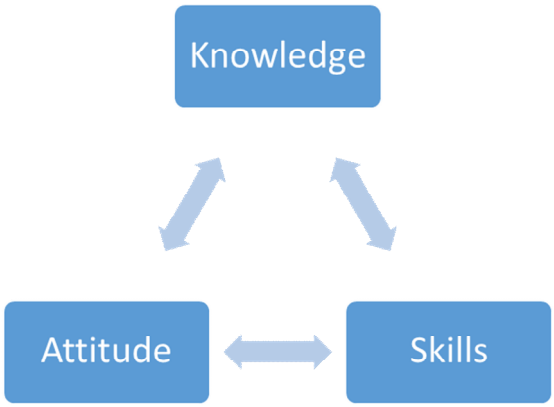


fig.1. Competence

La competencia es un facilitador, que proporciona los medios para un mejor desempeño. Debido a que es difícil evaluar la competencia, el rendimiento a menudo se utiliza como un proxy para ello. Sin embargo, aunque estos conceptos están relacionados, otros factores además de la competencia, como la motivación, el esfuerzo y las condiciones de apoyo, pueden influir en el rendimiento real. Además, la competencia no implica necesariamente el desempeño..

Los resultados del aprendizaje

Objetivo general de la lección. En esta lección, conocerá usted mismo en relación con su rol empresarial. Reflexionarás sobre tus habilidades y competencias personales. Luego, obtendrá conocimientos sobre las competencias empresariales sobre las que las mujeres actúan de manera diferente a como lo hacen los hombres. Analizará cómo sus habilidades coinciden con las competencias empresariales para que pueda mejorar las competencias empresariales que cree que necesita mejorar para ser un empresario exitoso. Por último, pronosticará qué competencias futuras necesita para lograr la continuidad del negocio. A lo largo del curso, creará un portafolio que funciona como una revista y que lo estimulará a tomar medidas para desarrollar competencias que son importantes para su éxito empresarial.
Al final de la lección podrás: **Conocimiento** • Saber qué implican las competencias. • Saber definir competencias. • Saber por qué las competencias son importantes para el espíritu empresarial exitoso y aprender sobre las competencias empresariales • Conocer las diferencias de hombres y mujeres al acercarse a las competencias empresariales. • Sepa qué competencias empresariales debe desarrollar para el futuro. **Habilidades** • Reflexione sobre situaciones en las que se necesitaban competencias empresariales y aprendiera de su comportamiento en ciertas actividades empresariales. • Reconozca las competencias empresariales que necesita mejorar para ser un empresario exitoso • Pronostique qué competencias empresariales necesita desarrollar para el futuro • Aproveche sus “competencias femeninas típicas” en favor de su negocio **Actitudes** • Explote conscientemente sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio) • Desarrollo de la competencia autoeficacia y construcción de la confianza empresarial.
Resultados de aprendizaje adicionales Debido a que el curso se enfoca en mejorar su propio negocio (futuro), podrá: • Explique qué competencias empresariales son imprescindibles para mejorar a favor de su negocio (futuro) • Explicar por qué estas competencias empresariales son necesarias para mejorar. • Derivar acciones a partir del análisis de tus competencias emprendedoras.

1. 1. Competencias

Existe una gran cantidad de investigaciones disponibles sobre competencias en relación con el espíritu empresarial. La mayor parte de lo que hemos sabido acerca de los empresarios se ha basado en el estudio de hombres que iniciaron empresas. Debido a que la cantidad de mujeres que inician su propio negocio ha crecido tanto, ahora es importante entender si sus experiencias difieren de sus contrapartes masculinas. Por lo tanto, la investigación sobre empresarios masculinos es dominante,

pero la investigación sobre el emprendimiento femenino está de moda y, por lo tanto, está aumentando. La brecha de género en el espíritu empresarial es uno de los enigmas importantes en la investigación del espíritu empresarial en la actualidad.

Asignación 1.0. Definiendo tus competencias generales.

Juega el juego quien soy yo? utilizando el método STARR. Este método te ayuda a describir las competencias en contexto. El juego consiste en rondas.

Ronda 1: Coloque las tarjetas de competencia sobre la mesa, tómese unos minutos para leerlas. Elija dos tarjetas de competencia que considere una de sus fortalezas.

Ronda 2: Utilice el método STARR para conocer mejor sus fortalezas. El Método STARR consta de los siguientes pasos.:

Situación

- **_ Describir una situación en la que actuó de acuerdo con la competencia en cuestión**
- **_ ¿Quiénes estaban presentes?**
- **_ ¿Dónde tuvo lugar?**

Tarea

- **- ¿Cuál fue la tarea a realizar?**
- **- ¿Qué papel se esperaba de ti?**

Acción

- **- ¿Qué acciones realizaste?**
- **- ¿Cómo lo manejaste?**

Resultado

- **- ¿Cuál fue el resultado de tus acciones?**
- **- ¿Cuál fue el efecto de tus acciones sobre ti y los demás?**

Reflexión

- **- ¿Fue adecuadamente? (¿Fue suficiente?)**
- **- ¿Qué mejora es posible?**
- **- Dar un ejemplo de una acción que mejoraría el resultado.**

Ronda 3: elige dos cartas de competencia que consideres una de tus debilidades. Estas competencias deseas tenerlas, pero no las posees en este momento.

Ronda 4: Utilice el método STARR para conocer mejor sus debilidades.

Dentro de la industria creativa, la investigación se lleva a cabo comparando las competencias de las empresarias con las de los empresarios masculinos. Se examinó un conjunto de competencias. Los resultados muestran diferencias distintivas en la actitud entre hombres y mujeres con respecto a los cinco temas, la autoeficacia (motivación), la toma de decisiones (financiera), la gestión, la capacidad de la red y la tolerancia al riesgo.

Autoeficacia

La creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea, influye en el desarrollo de intenciones empresariales y acciones o comportamientos.

Toma de decisiones (financiera)
El proceso de pensamiento de seleccionar una opción lógica de las opciones disponibles (teniendo en cuenta las cifras financieras).

Estilo de gestión
Estilo de motivar y apoyar a otros para alcanzar objetivos organizacionales.

Capacidad de red
La capacidad de red y beneficiarse de la red.

Tolerancia al riesgo
El grado de variabilidad en los rendimientos de inversión que un inversionista está dispuesto a soportar..

Asignación 2.0. Analizando la exploración diagnóstica.

Mirando los resultados de la exploración de diagnóstico, complete el formulario que se agrega como un archivo adjunto (asignación 2.0.). Primero, describa su definición de los sujetos y escriba su puntaje (resultado del escaneo). Luego analice su actitud personal hacia los temas relacionados con su negocio (¿es un tema que debería poder dominar para tener un negocio saludable, etc.)? Decida si desea centrarse en desarrollar las competencias necesarias para dominar el tema calificando entre 0-10, 0 significa que no se enfoca en la competencia, 10 significa que se enfoca de manera imperativa (alta concentración) en la competencia. Comprueba si has llenado la tabla completa y correctamente. Finalmente, describa los temas que requieren un enfoque principal, ordénelos por la puntuación del enfoque y describa cómo el dominio del tema mejorará su negocio.

Tema	Mi definición del tema	Mi puntaje (resultado del escaneo)	Mi análisis de mi actitud hacia el tema en relación con mi negocio	Enfoque (puntaje 1–10)
Autoeficacia (motivación)				
Toma de decisiones (financiera)				
Estilo de gestión				
Capacidad de red				
Tolerancia al riesgo				

Fig 1. Ejemplo de asignación de tabla 2.0.

2. Análisis de competencias.

El discurso dominante, aunque derivado de hombres que inician negocios, se percibe como neutral en cuanto al género, lo que impulsó a las mujeres a masculinizarse. Debido a los prejuicios y estereotipos y las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, las mujeres no pueden actuar de la misma manera sobre el tema cinco. En realidad, las mujeres no deberían querer hacerlo porque puede entrar en conflicto con su naturaleza.

En comparación con los hombres, las empresarias son más adaptables, tienen mayor conciencia social, tienen una experiencia más amplia en diferentes áreas de negocios, delegan más y participan en la planificación a largo plazo. Esto puede derivarse de la preocupación femenina por los aspectos relacionales en tantos roles de apoyo, así como su coordinación diaria de las responsabilidades familiares y laborales. Las mujeres tienen habilidades que derivan de diferencias biológicas (inmutables).

Asignación 3.0. Competencias desenredadas

Completa la tabla de abajo. Describa las competencias que debe poseer un empresario para desempeñarse en la competencia principal. Elija de la lista de competencias provista como adjunto 3.0. Listado de competencias. Una competencia por materia ya está llena.

Autoeficacia	**Toma de decisiones (financiera)**	**Estilo de gestión**	**Capacidad de red**	**Tolerancia al riesgo**
Independencia	Decisividad	Persuasión	Habilidades sociales	Visión estratégica

2.1 Resultados de la investigación

La teoría sobre los temas muestra que muchas diferencias en la actitud de los hombres en comparación con la actitud de las mujeres se deben a diferencias biológicas y estereotipos derivados de las diferencias biológicas. Se describe un resumen. La investigación se adjunta en este curso.

Autoeficacia: la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea, influye en el desarrollo de intenciones empresariales y acciones o comportamientos.

Esta competencia se define dentro del área de competencia de recursos del marco EntreComp. La autoeficacia se define como un recurso personal. Lea el marco EntreComp para obtener más información (adjunto a este curso). Este recurso debe traducirse en tomar medidas. Desarrollar su competencia de autoeficacia significa que su creencia individual en su habilidad innata para alcanzar sus objetivos aumenta y usted se vuelve más seguro de sí mismo.

La literatura muestra que los hombres obtienen puntuaciones más altas en todas las competencias empresariales que las mujeres. Las mujeres se preguntan acerca de sus capacidades para realizar ciertas tareas, mientras que los hombres tienen demasiada confianza en sus habilidades para manejar su negocio. La investigación sugiere que se debe a la elección o la necesidad de convertirse en empresario. Para las mujeres, comenzar un negocio es visto principalmente como una elección de vida. Esto significa que es necesario para que el negocio tenga éxito. Hoy en día, aumenta el número de mujeres que eligen el espíritu empresarial para una mayor realización profesional. Si la necesidad no está presente, el espíritu empresarial se siente más libre.

Además, históricamente y por diferencias de género, las mujeres son percibidas como exitosas solo en relación con el ciclo de vida reproductiva. El estatus sociocultural (o la falta de él) de las mujeres, que identifica el papel principal de las mujeres con responsabilidades familiares y domésticas, reduce la credibilidad si las mujeres intentan establecer negocios de diversas maneras. Esto podría reflexionar sobre las empresarias.

Toma de decisiones (financiera): el proceso de pensamiento para seleccionar una opción lógica de entre las opciones disponibles (teniendo en cuenta las cifras financieras).

Esta competencia se deriva de las competencias financieras y de alfabetización económica, que es una competencia de recursos. Esta competencia de recursos, en combinación con la detección de oportunidades, la visión y el aprendizaje a través de la experiencia de EntreComp, lleva a una toma de decisiones o una iniciativa más válidas. En resumen, la mejora de la toma de decisiones se encuentra dentro de los recursos de movilización, con el fin de recopilar y gestionar la información y los recursos que necesita para llegar a una toma de decisiones válida.

El proceso de toma de decisiones difiere significativamente por género, especialmente en lo que respecta a las decisiones financieras. Mujer empresaria tiene un enfoque diferente Se centran en más aspectos relacionales en lugar de dinero. Los hombres son guiados por reglas, pautas y tradición comercial, principalmente enfocados en obtener capital financiero. Las mujeres abandonan las reglas y toman en cuenta el interés de otras personas. Las mujeres toman decisiones más honestas y

morales que pueden afectar la obtención de capital financiero. Las mujeres también tienden a involucrar a otras personas en el proceso de toma de decisiones.

En comparación con los hombres, las mujeres son más activas en la búsqueda de fondos de capital de riesgo. Teniendo en cuenta el estatus sociocultural de las mujeres que hacen que las mujeres se perciban como personas no tan confiables como empresarias, es más difícil para las mujeres obtener fondos de capital. Además, el acceso a la red es más o menos un mecanismo manifiesto de exclusión de género. Eso, más el hecho de una representación insuficiente de las mujeres en la industria financiera dificulta que las empresarias obtengan capital financiero. Además, las empresarias a menudo operan en sectores donde el capital es menos evidente. Esto es inmediatamente de la influencia de la obtención de capital financiero.

Gestión: Motivar y apoyar a otros para alcanzar objetivos organizacionales.

Esta competencia se define dentro del área de competencia "en acción" del marco EntreComp. La gestión se acompaña de la planificación, lo que significa que la gestión debe ser estructurada y planificada y ad hoc, no incidental. Esta competencia se deriva de los recursos personales de un empresario. Además, la movilización de otros está estrechamente relacionada con la gestión del capital humano. Lea el marco EntreComp para obtener más información (adjunto a este curso).

La mayoría de las mujeres poseen características de gestión cercanas a un líder transformador, que buscan fomentar interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre los empleados, compartir el poder y la información y alentar a los empleados a subordinar sus objetivos e intereses personales a fines colectivos. Esto puede derivarse de la preocupación femenina por los aspectos relacionales en tantos roles de apoyo, así como su coordinación diaria de las responsabilidades familiares y laborales. Se muestra en sus decisiones de negocios. Además, las empresarias a menudo son impulsadas por la tarea. Los hombres tienden a tener un liderazgo transaccional, que se centra en la supervisión, los procesos de negocio internos y el rendimiento. Ambos estilos de liderazgo funcionan en las condiciones adecuadas (tipo de negocio, industria, etc.). Las empresarias deben evaluar hasta qué punto su estilo de gestión complementa los diversos aspectos del negocio.

Capacidad de red: la capacidad de red y proporcionar desde la red.

Esta competencia tiene que ver con EntreComp derivada de la movilización de recursos, el trabajo con otros, la iniciativa y la valoración de ideas. La capacidad de red se deriva de las tres áreas de EntreComp. Implica crear ideas y ver oportunidades, pero para hacer eso necesitas ciertos recursos y, finalmente, necesitas actuar tú mismo. La red es un diálogo bidireccional.

Históricamente, las mujeres han sido excluidas de las "redes de niños viejos" en grandes organizaciones. Tal vez, esta es la razón por la cual las mujeres desarrollaron estrategias de redes diferentes a las utilizadas por los hombres. Con frecuencia, las empresarias inician los sectores de negocios en los que solían trabajar. Por lo tanto, su red es a menudo pequeña, concentrada y relacional. Prohíbe el acceso a las redes de información y asistencia, que a menudo son las principales fuentes de información y contacto. Además, el estatus sociocultural de las mujeres influye en la capacidad de las empresarias para establecer contactos. Si las conexiones brindan acceso a los recursos, las mujeres tienen una grave desventaja en comparación con los empresarios hombres.

Desafortunadamente para las mujeres, las redes por género predominan sobre las redes a través de líneas de género. Por lo tanto, es menos probable que las empresarias tengan banqueros o capitalistas de riesgo en su red. Además, el cónyuge de los hombres suele desempeñar un papel

secundario. Las empresarias indican que sus esposos son su fuente de apoyo más importante, también ubicadas en su pequeña red informal. Los hombres confían en asesores externos como banqueros, abogados o contadores para obtener información, asesoramiento y apoyo.

Tolerancia al riesgo: el grado de variabilidad en los retornos de inversión que un inversionista está dispuesto a soportar.

En el marco de EntreComp, esta competencia se define como hacer frente a la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo. Esta competencia también se considera una competencia que se puede explotar directamente, es decir, una competencia en la que se requiere acción.

Las dificultades empresariales y el riesgo que conlleva el emprendimiento es inevitable. La forma en que lo manejas resulta en ganancia o pérdida. En promedio, las mujeres tienden a ser más adversas al riesgo y menos competitivas en comparación con los hombres.

"Competencias tipicas femeninas":

Además, la investigación muestra que las mujeres tienen ciertas competencias que han evolucionado a lo largo de los años de la existencia de la humanidad. Debido a las características físicas de las mujeres, históricamente se quedaron en casa criando niños. Además, lograron la casa. Las mujeres obviamente usaron habilidades de gestión para tener éxito en su coordinación diaria de las responsabilidades familiares y domésticas. Al buscar fomentar interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre la comunidad, compartir el poder y la información y alentar a los miembros a subordinar sus objetivos e intereses personales a fines colectivos. Las empresarias son, por lo tanto, más adaptables, más conscientes socialmente, tienen una experiencia más amplia en diferentes áreas de negocios, delegan más y participan en la planificación a largo plazo. Estas competencias son naturalmente para ti como mujer. Sé consciente de tus habilidades y úsalas a tu favor.

Comenzarás tu portafolio en la siguiente tarea. Durante las tareas anteriores, usted reflexionó sobre sus competencias personales y realizó un análisis de sus habilidades en relación con las competencias empresariales que difieren en la explotación por parte de los hombres en comparación con las mujeres.

3. Desarrollo de competencias

Piense en el resultado del escaneo (asignación 1.0) y descubra que los puntos débiles de su negocio se deben a un desajuste entre su estrategia y sus competencias. El escaneo es su punto de partida de este curso, tiene la libertad de concentrarse en los puntos débiles durante este curso. También puede optar por mejorar todos los aspectos de su negocio al centrarse en todas las competencias necesarias, ya sean subdesarrolladas o bien desarrolladas dentro de su capacidad para dirigir su negocio. Esto le permitirá elevar su espíritu empresarial por completo.

Asignación 4.0. Cartera (1)

Comience a escribir su cartera. Durante este curso el portafolio será su plan de desarrollo personal. Le ayudará a desarrollar sus competencias empresariales y, por lo tanto, a usted mismo como persona. Al escribir experiencias y describir el desarrollo (o falta) de sus competencias empresariales, podrá reflexionar sobre su desarrollo, su comportamiento en ciertas situaciones y adaptar su estrategia de desarrollo personal. Es importante que seas honesto contigo mismo sin llegar a ser modesto.

La cartera tiene dos propósitos::

1. Apoyarte para que aprendas a crecer a favor de tu negocio durante este curso y para que seas un instrumento para continuar con el desarrollo personal después de este curso.

2. Proporcionar a su tutor de conversación sobre su desarrollo personal durante este curso.

La cartera debe constar de los siguientes aspectos.:

1. Descripción de la situación inicial (en el punto de inicio de este curso)

2. Resumen de los momentos de aprendizaje acompañados por la descripción del estado de desarrollo de las competencias aspiradas

3. Acciones a tomar derivadas de analizar tus momentos de aprendizaje.

4. Descripción de la ejecución de las acciones emprendidas.

5. Evaluación de las acciones ejecutadas.

Cómo diseñar su cartera depende totalmente de usted. ¡Ser creativo!

Comience ahora describiendo la situación inicial. Piense en lo siguiente:

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué sé sobre el tema?
- ¿Qué quiero aprender y practicar?
- ¿Por qué quiero dominarlo?

Dentro de las otras partes de este curso, su cartera es su estrategia personal. Todas las asignaturas de este curso requieren ciertas competencias para analizarlas y ejecutarlas más adelante. Tu portafolio será tu espejo. Comience a escribir la situación inicial antes del inicio de cada parte de este curso. Después de (y durante) el curso, resume los momentos de aprendizaje en su cartera, haga una descripción del estado de sus competencias y las acciones que se derivan de él. Después de ejecutar las acciones, evalúalos en tu portafolio. Considera que es la tarea. Usted envía su cartera al final del curso. En el medio habrá momentos para discutir su cartera con su tutor. Póngase en contacto con su tutor para planificar las reuniones.

4. Competencias en el futuro.

El futuro de la industria creativa sin duda será diferente al actual. Dentro de la industria creativa hay varios subsectores. La previsión es que habrá cinco 'sectores principales', impresión con soluciones integradas de marketing, empaquetado, señalización y visualización, marketing digital y juegos. Las competencias que son necesarias para los negocios en los sectores específicos difieren entre sí. En general, se requieren habilidades empresariales, habilidades digitales en los cinco sectores.

Se prevé que las empresarias desarrollen ciertas habilidades para el futuro. Las habilidades necesarias son:

- Habilidades sofisticadas en la gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente los conceptos modernos como la gestión ágil de proyectos).
- Habilidades en la comunicación.
- Competencias en el liderazgo.
- Su capacidad de adaptación (resiliencia).
- Gestión del tiempo
- Autogestión (capacidad para establecer objetivos).
- Sus competencias culturales (su capacidad para trabajar en equipo, networking).
- Mejorar su disposición y capacidad para asumir riesgos financieros.
- Apoyar la toma de decisiones con métodos y herramientas que aceleren el proceso de toma de decisiones.
- Equilibrio trabajo - vida..

Gestión de proyectos	**Comunicación**	**Liderazgo**	**Adaptabilidad**	**Gestión del tiempo**

Autogestión	**Redes y trabajo en equipo.**	**Actitud hacia la toma de riesgos.**	**Toma de decisiones**	**Equilibrio trabajo / vida**

Asignación 5.0. Cartera (2)

Comenzaste con una descripción de la situación inicial. En la práctica, experimentará algunos momentos de aprendizaje relacionados con las competencias de la asignatura. Ahora, evalúa tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje acompañado de un análisis del estado de desarrollo de las competencias aspiradas.

Piensa en lo siguiente:

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué aspectos destacaron durante la lección?
- ¿Qué temas son de mi interés y por qué?
- ¿Qué momento de aprendizaje experimenté en la práctica / en la vida real?

Para poner en práctica lo que ha aprendido, el siguiente paso es definir acciones que sean efectivas. Las acciones deben ser descritas de manera concreta y concisa. Describa cómo va a ejecutar las acciones y en qué plazo.

El siguiente paso es ejecutar las acciones y evaluar la ejecución. Describe tus experiencias en la ejecución de las acciones.:

- ¿Cómo actué?
- ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
- ¿Logré mis metas?
- ¿Estoy satisfecho con mi progresión?

Además, repita los mismos pasos para evaluar sus “competencias femeninas típicas”. Estos son adaptabilidad, conciencia social, delegación de capacidad y participación en la planificación a largo plazo. ¿Cómo usaste estas competencias en esta parte del curso?

5. Bibliografia

Thrive! Las habilidades empresariales como base sólida para un futuro en la industria creativa.

Nancy G. Boyd, George S. Vozikis. La influencia de la autoeficacia en el desarrollo de intenciones y acciones empresariales, Blackwell Publishing Limited, Hoboken, 1994.

Abdulwahab Bin Shmailan. Compare las características de hombres y mujeres emprendedoras como estudio exploratorio, Jubail Industrial College, Jubail Industrial, KSA, 2016

Bacigalupo (M), Kampylis (P), Punie (Y) y Van den Brande (G). EntrepComp: El Marco de Competencia de Emprendimiento, JRC Science for Policy Report, Centro de Investigación Conjunta, 2016.

6. Información adicional

Adjunto 2.0. Formulario de asignación.

Adjunto 3.0. Listado de competencias.

Adjunto 4.0. Desarrollos, futuros perfiles de empresa y habilidades empresariales en la industria creativa.

Erasmus+

Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa.

Modulo 3 – emprendimiento femenino

Alumnos de material didáctico.

Asignaciones

Parte 2. Conoce tu empresa.

Erasmus+

El proyecto: "Thrive! Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa" tiene el objetivo central de apoyar a las empresarias y empresas (jóvenes) y sus empleados en el sector creativo, a través de un proceso de transformación e innovación. para ir se necesita para sobrevivir en el presente y para dar a la empresa una base sólida y sostenible.

Este proyecto está cofinanciado por la Comisión Europea. Esta publicación refleja la visión de los escritores y la UE no se hace responsable del uso de (partes de) el contenido.

Los socios del proyecto son:

© 2018 Thrive proyecto, Erasmus + 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede usarse sin el permiso de Stivako (coordinador del proyecto).

Dirección de contacto:

Stivako

Boeingavenue 207

1119 PD Schiphol-Rijk

Los paises bajos

tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Sitio web del proyecto: www.thriveproject.eu

Table of Content

Parte 2. Tener conocimiento de su empresa. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Introducción 4

Resultados de aprendizaje ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1. declaración de misión ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Escribe una declaración de misión..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 1.2. Escribe la misión de tu empresa.. 6

Trabajo 1.3. Pon a prueba tu declaración de misión ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2. Las competencias y la declaración de misión. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 2.0. Cartera (3). 9

De la declaración de misión a sus competencias..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 2.1. Define las competencias de su empresa..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3. Objetivos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Introducción 11

Establecer metas..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 3.0. Investigar metas ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 3.1. Establecer metas ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 3.2. Establecer metas inteligentes ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4. Competencias y objetivos..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 4.0. Competencias en el establecimiento de objetivos. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 4.1. Competencias en la implementación de objetivos..... 16

Tarea 4.2. Cartera (4) 19

Parte 2. Tener conocimiento de su empresa.

Introducción

En la primera parte del curso de emprendimiento femenino, completó una exploración para descubrir las fortalezas y debilidades con respecto a sus competencias personales de emprendimiento con respecto a su compañía (o su futura compañía). En esta parte del curso estudiarás tu (futuro) negocio. Primero se debe escribir una declaración de misión. La declaración de misión se deriva de la visión y la misión de la organización y es el comienzo del llamado microanálisis, el análisis interno de la organización..

Resultados de aprendizaje

Propósito general de la lección.

En esta lección, primero conocerá la identidad de su empresa como una entidad independiente. A través de este proceso, aprenderá sobre su necesidad de identificar a su empresa a través de su propia identidad. Aprende a separar su identidad de su compañía y a definir una identidad para su compañía como una entidad única en lugar de una extensión de sí mismo. Usted escribe la declaración de la misión de su empresa utilizando diferentes perspectivas y métodos de toma de decisiones. También aprenderá qué competencias personales utiliza para llevar a cabo su misión y construir una imagen para su (futura) empresa. Durante este proceso, usted reflexiona sobre sus competencias empresariales utilizando su cartera.

Al final de la lección:

Conocimiento

• Saber lo que es una declaración de misión

• Saber cómo se relacionan la visión, misión y misión.

• Saber cómo obtener competencias comerciales de la declaración de la misión.

• Sepa cómo establecer objetivos SMART que sean consistentes con la misión de la compañía

Habilidades

• Son conscientes de la necesidad de las empresarias de identificar a su empresa como parte de su propia identidad.

• Escribir una declaración de misión con diferentes perspectivas.

• Derive las competencias comerciales de la declaración de la misión de su empresa

• Optimizar la declaración de la misión escrita utilizando varias técnicas de toma de decisiones

• Establezca objetivos INTELIGENTES que estén en línea con la misión de la empresa y sus competencias

• Piense en sus competencias con respecto a establecer e implementar metas

Actitudes

• Haga un uso consciente de sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño

exitoso del negocio)

- Crear confianza al desarrollar la autoridad de toma de decisiones de las competencias empresariales.

1. Declaración de la misión

Ahora que hemos registrado su situación inicial, es importante hacer lo mismo para su empresa. Comenzar un negocio comienza con el desarrollo de una misión. ¿Por qué existe su empresa? ¿Qué propósito tiene?

Una declaración de misión es una declaración escrita de la visión, el objetivo y los objetivos de su empresa. La declaración de la misión es la declaración de la misión. La declaración de la misión en sí debe incluir el alcance, el derecho a existir, la importancia para los accionistas, las normas, los valores, las creencias, las intenciones y las ambiciones. La diferencia es que la declaración de la misión establece brevemente lo que implica la misión.

La declaración de la misión de su empresa es el punto de partida de su estrategia empresarial. Debe comunicar claramente qué es lo que está haciendo su empresa. Las buenas declaraciones de misión deben ser claras, concisas y útiles. ¿Qué haces con tu empresa?

Escribe una declaración de misión

Esta tarea se trata de definir un objetivo para su empresa. Usted se convertirá en una misión (temporal) para su empresa. Utilizará diferentes técnicas y perspectivas para describir su empresa, que eventualmente convergerán a la misión de su empresa.

Asignación 1.0. Escriba la declaración de la misión de su empresa utilizando el cuestionario..

Escriba la misión de su empresa respondiendo preguntas.

- ¿Por qué empecé mi negocio? (¿Por qué quiero comenzar un negocio?)
- ¿Cuáles son las características de mi empresa?
- ¿Cómo se distingue mi empresa de otras empresas?
- ¿Cuál es el objetivo final de mi empresa?
- ¿Qué normas y valores encajan con mi empresa?
- ¿Qué imagen quiero que tenga mi empresa?
- ¿Cómo sería si mi empresa hiciera nuestro mejor trabajo?

La declaración de la misión se deriva de sus respuestas. Intente realizar una misión combinando sus respuestas a las preguntas anteriores. Escriba cada palabra que crea que necesita para completar su declaración de misión.

Mi declaración de misión (1) es ahora:

.....

.....

.....

.....

Mi declaración de misión (1) es ahora

Tarea 1.1. Escriba la declaración de la misión de su empresa utilizando la narración de historias.

Organice una sesión de cuentos con colegas / compañeros de estudios y / o amigos / familiares. Todos tienen unos minutos para compartir una historia. La pregunta más importante que debe responderse en la historia es: ¿cómo se ve cuando hacemos nuestro mejor trabajo?

Escribe detalles de todas las historias en papel. Vea las historias juntos e identifique cada entrada sobre la compañía que hace una diferencia o toma acción, marque las palabras con un lápiz rojo. También identifique cada entrada para un lugar o persona específica. Rodéalos con un bolígrafo azul. Finalmente, marque con un círculo las palabras u oraciones que representan cambios para mejorar o resultados de trabajo.

Las palabras con un círculo azul determinan la causa de la empresa (quién, qué y dónde). Las palabras con círculos rojos muestran las acciones de la compañía (lo que hace la compañía) y las palabras con círculos negros muestran el impacto de la compañía en el medio ambiente.

Ahora escriba la misión de su empresa y describa la causa (azul), las acciones (rojo) y el impacto (negro). No se preocupe si esta misión es muy diferente de su primera declaración de misión.

Mi declaración de misión (2) es ahora:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tarea 1.2. Escribe la misión de tu empresa..

Haga su misión (temporal) combinando las dos declaraciones de misión descritas. Tenga en cuenta los siguientes consejos y comentarios al configurar su misión.

Consejos y comentarios:

Escribir una declaración de misión es un proceso, tómate tu tiempo.

Una declaración de misión es parte de todas las partes interesadas de la empresa.

Intente acortar la declaración de la misión gradualmente (menos palabras la hacen más poderosa).

Inspírate con las declaraciones de misión de compañías famosas para leer a continuación, pero no las copies.

Cree en tu declaración de misión.

Pon a prueba tu declaración de misión por parte de los interesados.

Su declaración de misión debe plantear preguntas inteligentes.

Su declaración de misión debe hacer que la gente sienta curiosidad por su compañía.

Todas las partes interesadas deben tener la oportunidad de decir algo sobre la declaración de la misión.

Ejemplos de declaraciones de misión:

Facebook:	para dar a las personas el poder de compartir y hacer que el mundo sea más abierto y conectado.
Ben and Jerry's:	para crear prosperidad vinculada para todos los que están conectados a nuestro negocio: proveedores, empleados, agricultores, franquiciados, clientes y vecinos por igual.
Google:	organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil
Starbucks:	para inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez
Positive Gaming (The Netherlands):	para crear conceptos de juego innovadores y tecnológicamente avanzados de la mejor calidad que impregnan la mayor cantidad posible de entornos diferentes, brindando numerosos beneficios físicos y cognitivos a sus usuarios mientras se divierten.
The Print Group (Australia):	Brindar un servicio excepcional y cumplir nuestras promesas.
The packaging company (USA)	para ayudar a las empresas a prosperar mediante la racionalización de los procesos de empaquetado y logística después de la facturación.

Mi declaración de misión (3) es ahora:

.....

.....

……..

……..

……..

……..

Una declaración de misión a menudo se olvida debido a las actividades diarias de la empresa y se deja acumular polvo en algún lugar. El propósito de la declaración de la misión es guiarlo mientras trabaja hacia sus metas y construir una gran compañía..

39/5000

Trabajo 1.3. Pon a prueba tu declaración de misión

Una declaración de misión define los objetivos de una empresa de tres maneras importantes:

- Define lo que la empresa hace por sus clientes.
- Determina lo que la empresa hace por sus empleados.
- Define lo que la empresa hace por sus dueños.

Algunos de los mejores estatutos de la misión también se expanden con las dimensiones cuarta y quinta: lo que la compañía hace por su comunidad y por el mundo.

Ver su declaración de misión (3). Realice las siguientes acciones para probar la imagen de su declaración de misión, su interpretación.

1. Añadir personalidad.
2. Cortar los volantes.
3. Crea un logo que refleje tu misión.
4. Combina tu misión y logo en una imagen.
5. Sube la imagen a tus cuentas de redes sociales y solicita comentarios.
6. Recoge todos los comentarios y saca una conclusión.
7. Ajusta tu imagen procesando el feedback.

La declaración de la misión aún no es definitiva, y quizás nunca (porque debe poder adaptarse a la respuesta empresarial a las tendencias y desarrollos). Para garantizar que la misión permanezca activa dentro de este curso, la declaración de la misión (3) también será parte del curso en la parte 4.

Las competencias y la declaración de misión.

Necesita una serie de competencias para escribir una declaración de misión. Lo pensarás en este capítulo. Llevar a cabo la misión de su empresa es el siguiente paso. Para poder hacer eso, usted y sus (futuros) colegas deben tener ciertos conocimientos, habilidades y una actitud positiva (competencias). Las habilidades requeridas son el resultado de desmantelar la declaración de la misión. Estas son las competencias de su empresa que deben reflejarse en el comportamiento de usted y sus colegas (futuros)

Asignación 2.0. Cartera (3).

Describa en su cartera qué competencias son necesarias para hacer una declaración de misión. Piensa en tus propias competencias y evalúalas por separado. Evalúe qué competencias necesita mejorar o desarrolle para volver a analizar y reescribir la misión a lo largo del tiempo. ¿Qué acciones debe tomar para mejorar las competencias deseadas? Describa la implementación de las acciones y su calendario. Realizar las acciones.

De la declaración de misión a sus competencias.

Las competencias de su empresa representan el carácter distintivo. El carácter de su empresa es una combinación específica de características técnicas, sociales y culturales. ¿Qué valoramos como organización? ¿Cuál es nuestro carácter distintivo? ¿Cuáles son nuestros valores? Hágase estas preguntas, teniendo en cuenta su misión.

Las competencias de su empresa se describen en su misión. La siguiente tarea es definir las competencias que conlleva su empresa.

Un ejemplo

Declaración de misión de Positive Gaming *es crear conceptos de juego innovadores, tecnológicamente avanzados y de la mejor calidad que impregnan la mayor cantidad de entornos posibles, ofreciendo innumerables beneficios físicos y cognitivos a sus usuarios mientras se divierten.*

Desarmaremos la declaración de la misión identificando la (s) acción (es) y los resultados del trabajo en la declaración de la misión..

- Identificar tomar acción

  Crear conceptos de juego (que impregnan diferentes entornos).
- Identificar cambios para mejor o resultados de trabajo.

  Ofrece beneficios físicos y cognitivos.

Las competencias se pueden definir a partir de las respuestas.

Crear conceptos de juego	**Beneficios fisicos**	**Beneficios cognitivos**
creatividad	Orientación al cliente	Orientación al cliente

Perseverancia	Visión teórica y práctica.	Visión teórica y práctica.
Conciencia de calidad	Habilidades analiticas	Sensibilidad
		Habilidades analiticas

Tarea 2.1. Define las competencias de su empresa.

Desmonta tu misión (3). Identificar acciones y resultados de trabajo. Registre la (s) acción (es) y el (los) resultado (s) y defina las competencias necesarias para realizar la (s) acción (es) y lograr los resultados.

2. Objetivos

Introducción

Hay un viejo dicho que dice: "El que se esfuerza por nada no toca nada". La declaración de la misión es el punto de partida para el desarrollo de los objetivos de la organización. Los objetivos de la organización se derivan directa o indirectamente de la misión y describen una situación que debe lograrse dentro de un período específico.

Los objetivos le dan sentido a tu empresa. Las metas son poderosas, pueden llamar la atención para lograr resultados deseables, como la rentabilidad. Los objetivos también apoyan la toma de decisiones. Los empleados prefieren saber lo que la administración espera de ellos para lograr, las metas les dan dirección. El cerebro humano tiene una asombrosa capacidad de resolución de problemas, y dirige el poder del cerebro del canal hacia la búsqueda de soluciones. Es por eso que establecer objetivos establece automáticamente la motivación para alcanzarlos de una manera u otra.

Además, los objetivos que se han logrado son una oportunidad para festejar. Las compañías exitosas establecen objetivos que respaldan la misión y reconocen a los empleados por un buen trabajo. Incluso un único comerciante puede beneficiarse de establecer metas y celebrar logros.

Establecer metas

Lea el siguiente objetivo de negocio: mi negocio será rentable.

Asignación 3.0. Investigar metas

¿Qué preguntas le gustaría hacerle al empresario sobre este objetivo de negocio?

Preguntar:

-

-

-

-

-

-

-

-

Deberías haber escrito preguntas como "¿Qué tan rentable?" Y "¿cuándo se logrará la rentabilidad?" Debes haber notado que el objetivo no es muy específico. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y actualizadas (SMART) para que funcionen. El propósito comercial previamente definido SMART se ve algo así:

Mi compañía <nombre de la compañía> logrará un margen de beneficio neto del 10 por ciento para el final del año <fecha>, basado en la venta de 15,000 productos ".

Ahora es posible planificar acciones para alcanzar esa meta y ajustar el progreso para alcanzar la meta si es necesario.

Tarea 3.1. Establecer metas

Para establecer objetivos SMART, puede converger nuevamente a la descripción deseada de los objetivos. Primero escribe una respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados deseados querría lograr con mi empresa?
- ¿Cuándo tendrá éxito mi empresa?
- ¿Qué factores son cruciales para lograr el éxito?
- ¿Qué factores son cruciales para la existencia continua de mi empresa?

Segundo, considere las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados medibles quiero lograr?
- ¿En qué periodo quiero lograr estos resultados?
- ¿Cómo mido los resultados (qué datos, qué instrumento de medición, frecuencia de medición)?

Anota las respuestas a las preguntas..

Tercero, comparte los objetivos en los diferentes aspectos de tu negocio.:

- Metas financieras
- Metas del mercado
- Objetivos de HRM
- Objetivos relacionados con los procesos de negocio internos.

Hacer un resumen de los objetivos divididos.

Asignación 3.2. Establecer metas inteligentes

Haz tu pregunta INTELIGENTE ahora.

Específicamente: (vender más, obtener más ganancias, ganar clientes, desarrollar nuevos productos, minimizar costos, crear una mejor imagen, ser más sostenible)

Medible: (ventas, retorno de ventas, clientes habituales, etc., satisfacción del cliente, impacto en el medio ambiente)

Aceptable: (según declaración de misión, apoyo dentro de la empresa)

Realista: (costo, desafiante pero no factible)

Tiempo límite: (fecha límite y planificación)

Primero describe tus objetivos SMART (comenzando con específicos). En segundo lugar, reescribe cada meta en una oración.

Objetivo 1.

Específicamente: …… ..

Medible: …… ..

Aceptable: …… ..

Realista: …… .

Tiempo límite: ……..

Definición de mi objetivo SMART 1.

……

……

Objetivo 2.

Específicamente: …… ..

Medible: …… ..

Aceptable: …… ..

Realista: …… .

Tiempo límite: ……..

Definición de mi objetivo SMART 2.

……

……

Objetivo 3.

Específicamente: …… ..

Medible: …… ..

Aceptable: …… ..

Realista: …… .

Tiempo límite: ……

Definición de mi objetivo SMART 3.

……

……

Objetivo 4.

Específicamente: …… ..

Medible: …… ..

Aceptable: …… ..

Realista: …… .

Tiempo límite: ……..

Definición de mi objetivo SMART 4.

……

……

Doel 5.

Específicamente: …… ..

Medible: …… ..

Aceptable: …… ..

Realista: …… .

Tiempo límite: ……..

Definición de mi objetivo SMART 5.

……

……

3. Competencias y objetivos.

Para establecer objetivos alcanzables y efectivos, es imperativo que usted y sus colegas (futuros) tengan habilidades analíticas. Se necesitarán otras habilidades para guiar el proceso. Para lograr los objetivos, también se requieren habilidades. En este capítulo, reflexionará sobre sus competencias que determinan y alcanzan sus objetivos comerciales..

Asignación 4.0. Competencias en el establecimiento de objetivos.

El proceso de establecimiento de objetivos incluye el análisis de la declaración de la misión y las competencias empresariales, la traducción de las competencias en los objetivos previstos y la descripción correcta de los objetivos para que puedan alcanzarse. Además de las habilidades analíticas, el proceso de establecer metas requiere la toma de decisiones y ciertas habilidades de gestión. La toma de decisiones es necesaria para llegar a una lista valiosa de objetivos, establecer prioridades y determinar el enfoque de la empresa. El proceso requiere habilidades de administración para motivar e inspirar a sus (futuros) colegas a través del proceso y para facilitar el proceso.

Profundiza tu comprensión del proceso de toma de decisiones en esta situación.

- ¿Qué decisiones hay que tomar?
- ¿Cuándo deben tomarse las decisiones?
- ¿Quién está involucrado en la toma de decisiones?
- ¿Quién es responsable de la toma de decisiones?

¿Qué competencias se necesitan en el proceso de toma de decisiones? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia..

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Repita este método para evaluar las habilidades de gestión necesarias. Profundice su comprensión de las habilidades de gestión necesarias en esta situación. ¿Qué competencias se requieren para gestionar el proceso? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia.

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Tarea 4.1. Competencias en la implementación de objetivos.

Para tener éxito en el logro de los objetivos comerciales, las habilidades de toma de decisiones y las habilidades de gestión son, por supuesto, una necesidad. La competencia en la red puede ser tanto una habilidad requerida como un riesgo. Lo más importante es un alto grado de autoeficacia. Usted y sus (futuros) colegas deben creer en los objetivos, en su capacidad para realizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

Evalúa los aspectos que influyen en tu autoeficacia.

¿Qué competencias se requieren para creer en tus habilidades? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia.

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Profundice su comprensión del proceso de toma de decisiones en esta situación.

- ¿Qué decisiones hay que tomar?
- ¿Cuándo deben tomarse las decisiones?
- ¿Quién está involucrado en la toma de decisiones?
- ¿Quién es responsable de la toma de decisiones?
- ¿Qué competencias se necesitan en el proceso de toma de decisiones?

Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia..

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Profundice su comprensión de las habilidades de gestión necesarias en esta situación. ¿Qué competencias se requieren para gestionar el proceso? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia.

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Repita este método para todas las habilidades que considere necesarias para lograr los objetivos.

¿Crees que es necesario tomar riesgos? Profundice su comprensión de las habilidades necesarias para asumir riesgos en esta situación. ¿Qué análisis de riesgo se llevará a cabo? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia.

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

¿Crees que se requieren habilidades de red? Profundice su comprensión de las habilidades de red que se necesitan en esta situación. ¿Qué personas / empresas necesitamos para lograr nuestros objetivos? Anótelos en la tabla. Evalúa en qué medida dominas la competencia..

Competencia	**Evaluación de la competencia.**

Tarea 4.2. Cartera (4)

Haga un resumen en su cartera de la evaluación de las habilidades y competencias necesarias para realizar su misión, establecer metas efectivas e implementar las metas correctamente.

También determine cómo sus competencias femeninas típicas pueden mejorar la definición y la implementación de los objetivos. Piense acerca de su adaptabilidad, conciencia social, habilidades de delegación y participación en la planificación a largo plazo con respecto al establecimiento de objetivos y su implementación.

Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa.

Modulo 3 – emprendimiento femenino

Alumnos de material didáctico.
Asignaciones
Parte 3. Ambiente

Erasmus+

El proyecto: "Thrive! Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa" tiene el objetivo central de apoyar a las empresarias y empresas (jóvenes) y sus empleados en el sector creativo, a través de un proceso de transformación e innovación. para ir se necesita para sobrevivir en el presente y para dar a la empresa una base sólida y sostenible.
Este proyecto está cofinanciado por la Comisión Europea. Esta publicación refleja la visión de los escritores y la UE no se hace responsable del uso de (partes de) el contenido.
Los socios del proyecto son:

© 2018 Thrive proyecto, Erasmus + 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede usarse sin el permiso de Stivako (coordinador del proyecto).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Tabla de contenidos

Parte 3. Ambiente ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Introducción ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Resultados de aprendizaje ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1. Entorno macro ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 1.1. Analizar factores politicos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.2. Economico 6
Tarea 1.2. Analizar los factores economicos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.3. Social 7
Trabajo 1.3. Analizar factores sociales ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.4. tecnológico 8
Tarea 1.4. Análisis de factores tecnológicos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.5. medio 9
Tarea 1.5. Análisis de factores ambientales. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.6. Legal 9
1.7. Medio ambiente de hoy 10
Asignación 1.7. Combinación de los factores. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
1.8. Ambiente futuro 13
Asignación 1.8. Factores futuros ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
2. Medio ambiente meso 15
2.1. Los clientes 15
Tarea 2.1. Investigación sobre las necesidades de sus clientes... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
2.2. Competidores 17
Antes de analizar a los competidores, participa en el siguiente juego de administración junto con sus colegas (futuros) / compañeros: 17
Tarea 2.1.1. Dinámica de sincronización ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 2.2.2. Análisis de los competidores actuales. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 2.2.3. Análisis de la competencia de los recién llegados... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 2.2.4. Análisis de la posición negociadora de los compradores..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 2.2.5. Análisis de la competencia de nuevos sustitutos. ... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Trabajo 2.2.6. Análisis del poder de negociación de los proveedores..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 2.2.7. Reescriba el análisis para un análisis de competidores. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
3. Competencias y análisis externo ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Asignación 3.0. Toma de decisiones al determinar la estrategia. (1) ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 3.1. Toma de decisiones al determinar la estrategia. (2) . **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 3.2. Cartera (5) 23

4. Bibliografía 23
5. Información adicional..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Parte 3. Ambiente

Introducción

Cada empresa opera dentro de su entorno. El entorno cambia constantemente y la empresa debe adaptarse a los cambios para poder sobrevivir a largo plazo. Es necesario que los empresarios analicen el entorno de la empresa y la relación entre la empresa y su entorno. La empresa también influye en el medio ambiente. Adquirir información sobre la influencia mutua apoyará sus decisiones comerciales.

Esta parte del curso le ofrece los conocimientos y las habilidades para analizar su entorno empresarial, aprenderá a realizar un análisis externo. Para crear una estructura, el análisis externo consiste en varios principios básicos..

1. El entorno que influye en su negocio, pero usted y su negocio no pueden influir en él. En términos comerciales el entorno macro.
2. El entorno que influye en su empresa y usted y su empresa pueden a su vez influir en el entorno. Hay una influencia mutua. En términos comerciales, el entorno meso..

Al analizarlos y combinarlos, mejora su visión y la confianza de que puede implementar la estrategia correcta para su empresa.

Resultados de aprendizaje

Propósito general de la lección.
En esta lección, realizará un análisis del entorno de su (futura) empresa. Analiza los factores macro, los factores meso y aprende a recopilar información para un análisis de riesgo. Se realizan los análisis utilizando modelos emprendedores. También predice los factores macro y meso para el futuro. Este escenario futuro ofrece conocimiento para determinar una estrategia de negocio. Mejora su competencia para la tolerancia al riesgo al predecir la influencia de factores externos en su compañía (futura). Durante esta parte del curso, también participa en un juego de colaboración con sus colegas (futuros) / compañeros.

Al final de la lección:

Conocimiento

• Sepa cómo realizar un análisis macro del entorno externo de su compañía (futura)
• Sepa cómo realizar un mesoanálisis del entorno externo de su (futura) empresa
• Saber derivar una estrategia de negocio a partir de análisis externos.
• Saber resumir las influencias del análisis externo de su empresa.

Habilidades

• Piense en sus habilidades de colaboración y desarrolle su competencia de red
• Determine la estrategia de su empresa desarrollando su capacidad de decisión.
• Piense en su estilo de gestión en un entorno de juego

Actitudes

• Haga un uso consciente de sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
• Hacer un uso seguro de las competencias de toma de decisiones y redes.
• Reevaluación y adaptación de mi estilo de gestión y mi actitud hacia la cooperación.

1. Entorno macro

El entorno macro define las tendencias y los desarrollos que afectan a su empresa, a menudo a largo plazo. Tendencias y desarrollos que no pueden ser influenciados por su empresa. Es importante tener esto en cuenta porque afectan su negocio. El análisis macro define las tendencias y los desarrollos en el mundo que deben evaluarse para determinar su impacto en su empresa. El análisis macroeconómico dará como resultado una visión general de las certezas e incertidumbres cruciales que deben tenerse en cuenta. El modelo para analizar el entorno macro es PESTEL, político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

fig2. Factores de PESTEL

1.1 . La política

Los factores políticos son las influencias que un gobierno tiene sobre su empresa. Analizar en qué medida un gobierno (gobierno central y gobierno local) interviene en la economía o en una industria determinada. Esto puede incluir políticas gubernamentales, estabilidad política o inestabilidad, corrupción y cambios (esperados) dentro del clima político. La política de comercio exterior, la política fiscal, el derecho laboral, el derecho ambiental y las restricciones comerciales son otros ejemplos de factores políticos. Además, el gobierno puede tener un efecto profundo en el sistema educativo, la infraestructura y las regulaciones sanitarias de un país. Todos estos son factores que deben tenerse en cuenta al evaluar el atractivo de un mercado potencial.

Tarea 1.1. Analizar factores politicos

Realice un análisis de todos los factores políticos que (pueden) influir en su empresa. Primero describe las preguntas que tienes sobre asuntos políticos. Mira los ejemplos para inspirarte. En segundo lugar, responda las preguntas y discútalas con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y otras personas que considere asesores. El resultado de la discusión debe ser un resumen de todos los factores políticos que podrían afectar su negocio.

SUGERENCIA! No intente reinventar la rueda y utilice los recursos disponibles. Por ejemplo, busque un análisis PESTEL del sector en el que se encuentra su empresa. También consulte instituciones de investigación famosas o investigadores, como Gartner (consulte el Apéndice 3.0, Entorno macro, el ciclo Hart de Gartner).

Resumen de los factores políticos.

1.2. Economico

El entorno económico refleja la situación económica de un país o un área dentro del país. Los factores económicos son factores determinantes para el desempeño de una determinada economía. Por lo tanto, también influye en la forma en que las empresas elogian sus productos y servicios. Influye en el poder adquisitivo de los consumidores. Es por eso que los factores pueden tener un efecto directo o indirecto a largo plazo en su empresa. Los factores económicos son el crecimiento

económico, el ingreso disponible de los consumidores y las tasas de desempleo, los tipos de cambio, las tasas de inflación y las tasas de interés. También tendencias como la globalización, las tendencias económicas internacionales, las tasas de desempleo, las tasas salariales y los cambios esperados en el entorno económico.

Tarea 1.2. Analizar los factores economicos
Analice todos los factores económicos que (pueden) influir en su empresa. Primero describe las preguntas que tienes sobre temas económicos. Mira los ejemplos para inspirarte. En segundo lugar, responda las preguntas y discútalas con sus (futuros) colegas / compañeros y otras personas que considere sus asesores. El resultado de la discusión debe ser una descripción general de todos los factores económicos que pueden afectar su negocio.

Resumen de los factores económicos

1.3. Social

Los factores sociales representan las características demográficas. Normas, costumbres y valores de la población en la que opera su empresa. Esto incluye las tendencias de la población; tasa de crecimiento de la población, distribución por edades, distribución del ingreso, actitudes profesionales, énfasis en la seguridad, conciencia sobre la salud, actitudes en los estilos de vida y barreras culturales. Proporciona información sobre la fuerza laboral local y su disposición para trabajar en determinadas circunstancias.

Trabajo 1.3. Analizar factores sociales
Analiza todos los factores sociales que (pueden) influir en tu empresa. Primero describe las preguntas que tienes sobre temas sociales. Por ejemplo: '¿Cuáles son las consecuencias sociales de los hogares con ingresos dobles fuertemente incrementados? Y '¿Cuáles son las consecuencias sociales de la economía de 24 horas'. En segundo lugar, responda las preguntas y discútalas con sus (futuros) colegas / compañeros y otras personas que considere sus asesores. El resultado de la discusión debe ser un resumen de todos los factores sociales que pueden afectar su negocio.

Resumen de los factores sociales.

1.4. Tecnológico

Los factores tecnológicos incluyen innovaciones en la tecnología que pueden influir de manera positiva o desfavorable en las actividades del sector y del mercado. Algunos ejemplos son los incentivos tecnológicos, el nivel de innovación, automatización, investigación y desarrollo (I + D), los cambios tecnológicos y la cantidad de conciencia tecnológica que posee un mercado.

Tarea 1.4. Análisis de factores tecnológicos.
Realice un análisis de todos los factores tecnológicos que (pueden) influir en su empresa. En primer lugar, mire el Ciclo Hart de Gartner para inspirarse, vea el Apéndice 3.0. y describa las tendencias tecnológicas y los desarrollos que afectarán su negocio. Discútalos con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y otras personas que considere asesores. El resultado de la discusión debe ser una descripción general de todos los factores tecnológicos que pueden afectar su negocio.

Resumen de factores técnicos

1.5. Medio

Los factores ambientales están actualmente muy de moda. Se han vuelto importantes debido a la creciente escasez de materias primas, objetivos de contaminación y objetivos de huella de carbono establecidos por los gobiernos. Además, la creciente conciencia de las posibles consecuencias del cambio climático influye en el funcionamiento de las empresas y en los productos que ofrecen. La sustentabilidad es parte de su tarea principal en este momento. Una empresa que se esfuerza por la sostenibilidad se centra en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Esto incluye aspectos ecológicos y ambientales como el clima, el clima, la compensación ambiental y el cambio climático, que pueden afectar en particular a todos los sectores. Muchas empresas se están involucrando cada vez más en prácticas como la responsabilidad social corporativa (RSE).

Tarea 1.5. Análisis de factores ambientales.
Analice todos los aspectos ambientales y ecológicos que (pueden) influir en su empresa. También tenga en cuenta el impacto que su empresa tiene en su entorno. Discuta sus pensamientos con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y otras personas que considere sus asesores. El resultado de la discusión debe ser una descripción general de todos los factores ambientales que pueden afectar su negocio.

Resumen de los factores ambientales.

1.6. Legal

Los factores legales están inextricablemente vinculados a factores políticos, aunque son diferentes. Los factores legales incluyen leyes más específicas, como la legislación de discriminación, leyes antimonopolio, leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de derechos de autor y patentes, y leyes de salud y seguridad. Está claro que necesita saber qué es y qué no es legal para actuar con éxito y con ética. Si su empresa actúa globalmente, debe tener en cuenta que cada país tiene sus propias reglas y regulaciones. Los posibles cambios en la legislación también son muy importantes porque influyen en el entorno futuro de su empresa.

Tarea 1.6. Análisis de factores legales.
Analiza toda la legislación que afecta a tu negocio. Se recomienda verificar sus hallazgos a través de un asesor legal. Discuta sus hallazgos con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y otras personas que considere sus asesores. El resultado de la discusión debe ser una descripción general de toda la legislación que afecta su negocio.

Resumen de factores legales

1.7. Medio ambiente de hoy

Asignación 1.7. Combinación de los factores.

Para poder trabajar en el análisis macro, es importante combinar los diferentes factores e investigar su influencia mutua, su refuerzo mutuo y las contradicciones entre los diferentes factores. Combina los factores, investiga sus influencias y anota los factores que te afectan primero. Termine con el factor que tenga el menor impacto en su negocio en función de su análisis (viñetas).

Vea el ejemplo del análisis PESTEL de una empresa de impresión en el Reino Unido escrito en 2010.

Global

La industria de la impresión es la cuarta industria de procesamiento más grande en el Reino Unido. Emplea a más de 160,000 personas en 12,000 compañías, la mayoría de las cuales son relativamente pequeñas. Es un sector manufacturero vital y tiene una importancia estratégica para la economía del gobierno, el comercio minorista, la distribución, los servicios financieros, los viajes, etc. En Irlanda del Norte, la impresión es una industria consolidada y madura, y muchas de las empresas que operan en el sector llevan mucho tiempo prestando servicios y han estado involucradas en la impresión durante varias décadas.

Política, ecológica y jurídica.

Dentro de los factores políticos, los factores ambientales y los factores legales, el énfasis está en la sostenibilidad. El IPPC (prevención integrada de la contaminación y control integrado) es el más importante y analiza los recursos y la eficiencia energética, la prevención de accidentes y la minimización de otros contaminantes, incluidos el ruido y el calor. La industria de la impresión es una industria altamente contaminante y los problemas medioambientales incluyen: agua, grandes cantidades de agua se utilizan en la mayoría de los procesos de impresión y los impuestos al agua se introducen en Irlanda del Norte al final del año. La alternativa sería la impresión anhidra, pero las impresoras son caras de comprar y usar. Residuos, niveles de residuos relativamente altos son generados por el proceso de impresión. Este es también un problema social. Se supone que las emisiones, VOCs provienen de la industria de la impresión. Estos pueden causar dolores de cabeza, mareos, náuseas y síntomas aún más graves si se exponen durante mucho tiempo. Tinta, metales pesados y fuentes no renovables en tinta. La alternativa sería la tinta vegetal que no utilizan todas las impresoras. Nos centraremos en este factor porque es el más de moda.

Economico

La desaceleración económica es más evidente con alrededor de 200 empresas que ya emplean 3.000 empleos perdidos. Esto contribuye a la alta tasa de desempleo que enfrenta el Reino Unido. Varios proveedores de papel importantes han anunciado aumentos de precios. El gigante de papel 'Sappi' dijo que aumentará el precio de ciertos tipos de papel en al menos un 10% en marzo del próximo año, pero a las empresas de impresión les resultará difícil aumentar sus precios porque hay una subcotización constante para asegurar los contratos. Esto significa que tenemos que reevaluar nuestra estrategia para resolver este problema.

Sociales

Hazlo tu mismo Con un ingreso disponible más bajo y una gama mucho más amplia de paquetes disponibles, los consumidores pueden elegir imprimir por sí mismos si usan plantillas disponibles en Microsoft o Desktop Publishing, etc. Necesitamos buscar más soluciones de negocios B2B. -para-negocios). También debemos investigar cómo podemos usar el servicio del cliente si se imprimen ellos mismos.

Tecnológicamente

Los avances en tecnología tienen un impacto inevitable en la industria. Es necesario sobrevivir y adelantarse a la competencia. Un artículo en la Semana de Marketing informa que la tendencia de la tecnología digital y la impresión eventualmente abrirá nuevos mercados. Para nuestra compañía, esto significa que tenemos que investigar los mercados potenciales y decidir si responderemos. Investigaremos qué productos deben lanzarse, cuáles no deben lanzarse y si debemos externalizar las actividades de producción en el extranjero.

El internet es otro factor tecnológico. El 73% de los hogares en el Reino Unido tiene 30 millones de adultos que lo usan a diario, por lo que esta es una oportunidad para que la industria los explote. La industria de la impresión podría utilizar Internet como una herramienta de pedido en línea que es una tendencia en la demanda. Internet también se puede utilizar como un medio, por ejemplo, una campaña en línea se puede ampliar con un mensaje personalizado.

En última instancia, todos los factores deben analizarse enérgicamente y considerarse para sobrevivir en un entorno que está cambiando rápidamente. Con respecto al sector de la empresa social,

desempeñan un papel crucial en la recuperación económica del país, ya que abordan el desempleo social y la delincuencia o las cuestiones ambientales al tiempo que apoyan el crecimiento financiero. A pesar de la recesión, las empresas sociales tienen el doble de confianza en el crecimiento futuro que las pequeñas y medianas empresas, y el 48% de las empresas sociales responden positivamente, en comparación con el 24% de las PYME. Desde que comenzó la recesión económica, el 56% de las ventas del año anterior aumentaron, mientras que menos del 20% lo vio caer. Investigaremos cómo podemos convertirnos en una empresa más social si encaja con nuestros valores. Escribe tu propio entorno macro ahora.

1.8. Ambiente futuro

Asignación 1.8. Factores futuros

Escriba un análisis que muestre su entorno empresarial como espera que sea dentro de cinco años, teniendo en cuenta los posibles cambios en el entorno macro.

2. Medio ambiente meso

El entorno meso consiste en las tendencias y desarrollos dentro de la industria que encienden y apagan a su empresa en el área inmediata.

El análisis de la industria está estructurado por cuatro aspectos, a saber, clientes, distribución, competidores y partes interesadas. El análisis del cliente incluye el análisis del mercado, la segmentación del mercado y las necesidades de los clientes. El análisis de distribución proporciona información sobre la forma, la función y el canal de distribución. El análisis de los competidores consiste en el análisis de la fortaleza del entorno del competidor. Porter, un profesor estadounidense, desarrolló un modelo para analizar a los competidores, el modelo de cinco fuerzas. Este modelo se basa en la creencia de que hay cinco poderes de competencia. Cada poder debe investigarse por sí mismo para optimizar sus actividades de marketing. Las fuerzas son el 'poder de negociación de los proveedores', 'amenaza de sustitutos', 'poder de negociación de los compradores', 'amenaza de recién llegados' (movilidad) y la intensidad de los competidores (rivalidad competitiva) dentro de la industria. En general: cuanto más competitivo es el sector, menos atractivo es ingresar. Dentro de este curso el enfoque está en clientes y competidores. La distribución y las partes interesadas se ignoran en este curso.

2.1. Los clientes

La forma más fácil de identificar a sus clientes es responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
¿Qué - los clientes actuales y los clientes potenciales se benefician de la compra de nuestro producto?
¿Dónde - nuestros clientes actuales compran nuestros productos / servicios?
¿Cuándo - nuestros clientes compran nuestros productos / servicios?
¿Por qué - compran nuestros productos? ¿Qué necesidades se satisfacen comprando nuestros productos?

Tarea 2.1. Investigación sobre las necesidades de sus clientes.

Primero defina los productos y / o servicios que su empresa tiene para ofrecer. En segundo lugar, responda las preguntas enumeradas anteriormente por producto. Tercero, divida a sus clientes en características tales como el número de compras o necesidades.

Producto / Servicio	**Quién**	**Qué**	**Dónde**	**Por qué**

Cliente (Nombre)	**Criterios 1: ……..**	**Criterios 2: ……..**	**Criterios 3: ……..**	**Criterios 4: ……..**

2.2. Competidores

Antes de analizar a los competidores, participa en el siguiente juego de administración junto con sus colegas (futuros) / compañeros:

Tarea 2.1.1. Dinámica de sincronización

Objetivos	Dificultades	Material
- Asegurar un alto grado de concentración. - Unir un objetivo común para el grupo. - Asegurar alta productividad. - Trabajar en grupo sin excluir a alguien. - Observar el resultado de un trabajo difícil en equipo. - Practica escuchar	- La actividad se realizará con los ojos tapados, no verá ni el entorno físico ni los demás participantes. - Requiere la máxima atención auditiva, usa el sentimiento, "escucha".	Un vendaje para cubrir tus ojos.
Provisión	**Mecanica**	
- Forme un círculo con los estudiantes para sentarse uno frente al otro - Mantener una pequeña distancia entre cada uno de los participantes en la dinámica. - Cuando el círculo esté listo, continúa con las vendas para los ojos - Espera las instrucciones del profesor.	1. Prestar la máxima atención a las instrucciones del profesor. 2. Realice el ejercicio con una voz alta y clara que nos diga qué hacer 3. Coloca lo que vamos a hacer en el espacio y en el tiempo. 4. Centrarse en el trabajo de manera absoluta. No pienses en nada más que en lo que hacemos. 5. Comienza realizando el ejercicio con las propiedades que se han comentado. 6. Si ocurre un error en el desarrollo del ejercicio, se detendrá y comenzará de nuevo desde el principio. Solo se ejecutará correctamente si se ejecuta sin errores durante el mismo. 7. Al final del ejercicio, espere las instrucciones del maestro para quitarse la venda	
Aprender reflexiones ¿Qué pasó en la dinámica? Analiza esto. Describa qué sensaciones se sintieron cuando tenían los ojos vendados y no tenían visión durante el ejercicio. Use algunas de las descripciones a continuación. Incertidumbre Reubicación Nervios. Desarrollo de la capacidad de escucha. Concentracion Seguridad trabajo en equipo efectividad Empoderamiento Miedo escénico El ejercicio es un ejemplo de que cualquier grupo puede trabajar en equipo si lo desea, y si obtiene un alto grado de concentración en lo que hace. Discuta los resultados de la		

experiencia con el profesor y discuta cómo estos factores se pueden aplicar al trabajo diario en la empresa..

Usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analiza cada fuerza que afecta a los competidores en el sector. Analizarás la competencia de tu empresa..

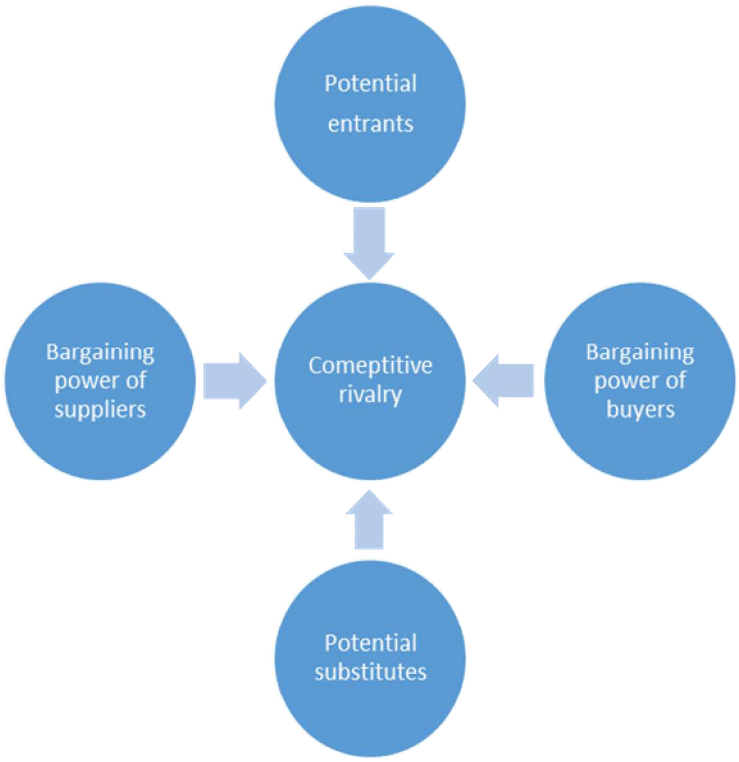


fig. 3 El modelo de cinco fuerzas de Porter.

Tarea 2.2.2. Análisis de los competidores actuales

¿Cuál es el número y la fuerza de sus competidores? ¿Cuántos rivales tienes? ¿Quiénes son y cómo se compara la calidad de sus productos y servicios con los suyos? Cuando la rivalidad es intensa, las empresas pueden atraer clientes con reducciones de precios agresivas y campañas de marketing de alto impacto. Además, sus proveedores y compradores en mercados con muchos rivales pueden ir a otra parte si creen que no están obteniendo mucho de usted.

Haga un resumen de sus competidores actuales y visibles.

Competidores (mis competidores visibles y actuales)

60/5000

Tarea 2.2.3. Análisis de la competencia de los recién llegados.

Hágase las siguientes preguntas: "¿Es fácil ingresar al mercado? ¿Qué barreras existen para ingresar al mercado? Como los altos costos de inicio o las patentes en el mercado que lo protegen contra los recién llegados, hacen que sea difícil, incluso inalcanzable, ingresar al mercado. También considere la cadena de valor, ¿los compradores tienen la opción de cambiar fácilmente sus proveedores?

Escribe tu análisis.

Tarea 2.2.4. Análisis de la posición negociadora de los compradores.

Una empresa debe estar más enfocada en competir si hay pocos compradores y muchos proveedores. Esto reduce el atractivo del mercado para su empresa. A la inversa, pocos proveedores y muchos compradores ahorrarán costos de comercialización porque los productos se venderán por sí mismos. Esto casi nunca es el caso.

Un ejemplo: la industria automotriz es un mercado en el que los compradores tienen mucho poder de negociación. Hay algunos productores de automóviles. El proveedor que ha elegido entregar una pieza de automóvil recibe inmediatamente una facturación. Los proveedores dependen completamente del fabricante de automóviles y tienen un bajo poder de negociación. Por eso se puede imaginar qué margen puede obtener el proveedor..

Escribe tu análisis.

Tarea 2.2.5. Análisis de la competencia de nuevos sustitutos.

Un sustituto es un producto de servicio que reemplaza su producto o servicio. Piense en escuchar la radio o descargar canciones para escuchar en el automóvil, o simplemente navegue por Internet para encontrar una buena lista de reproducción a través de Spotify. Los reemplazos no tienen que competir directa o visiblemente, por lo que pueden ser difíciles de detectar. En general, se aplica lo siguiente: mientras más sustitutos, menos atractivo es estar activo en el mercado..

Escribe tu análisis.

Trabajo 2.2.6. Análisis del poder de negociación de los proveedores.

Una gran cantidad de poder de negociación para los proveedores puede trabajar para usted, porque puede comprar a un buen precio (pague menos por producto). Los proveedores que tienen mucho poder de negociación tendrán mucho poder en el mercado. Por lo tanto, es difícil y tal vez no sea factible ingresar a un mercado donde los proveedores tienen mucha energía. Por otro lado, donde la rivalidad competitiva es mínima y nadie más hace lo que usted hace, es probable que tenga una fuerza enorme y beneficios saludables.

Escriba su análisis.

Tarea 2.2.7. Reescriba el análisis para un análisis de competidores.

Siga sus análisis individuales para combinarlos en un análisis completo de los competidores. Hágase las siguientes preguntas:

- ¿Hay opciones para diferenciar entre productos y servicios?
- ¿Puedo crear barreras para los recién llegados potenciales?
- ¿Puedo mejorar el valor de mi producto?
- ¿Puedo reducir el poder de los proveedores a través de la gestión de la cadena de suministro?

Escribe tu análisis completo de competidores dentro de 25 oraciones.

3. Competencias y análisis externo.

Los análisis externos dan como resultado un resumen de oportunidades y amenazas. Las garantías críticas deben ser incluidas en la estrategia de negocios. Las incertidumbres críticas (no sé si el desarrollo realmente tendrá lugar, cuándo y en qué medida, pero si sucede, interrumpirán el mercado) deben tenerse en cuenta para la evaluación de la estrategia, a través del análisis de escenarios. Adquirir información sobre la influencia mutua apoyará sus decisiones comerciales.

Al comprender su entorno, puede determinar una estrategia bien considerada. El análisis macro influye en las decisiones que se toman al ingresar a ciertas industrias, lanzar o no ciertos productos y la decisión de subcontratar actividades de producción en el extranjero. Al comprender las tendencias tecnológicas, posiblemente pueda evitar que su empresa gaste mucho dinero en el desarrollo de una tecnología que se desactualizaría muy rápidamente debido a cambios tecnológicos disruptivos en otros lugares. El mesoanálisis generalmente influye en las decisiones que deben tomarse con respecto a sus actividades de marketing.

Asignación 3.0. Toma de decisiones al determinar la estrategia (1)

Reúna su conocimiento sobre el medio ambiente y analice qué información falta para tomar decisiones comerciales bien consideradas para su estrategia. En primer lugar recoger la información que falta.

Una estrategia consiste en medidas que afectan a diferentes partes de su empresa. Las medidas suelen estar conectadas. La introducción de un sistema de CRM es útil, por ejemplo, si la organización y los procesos de trabajo internos están alineados con él.

Por eso, el análisis interno de su empresa debe tenerse en cuenta al determinar la estrategia de negocio. Utilice también su misión y las competencias (parte 2) de su empresa para elaborar la estrategia empresarial.

El objetivo es detectar qué competencias de su empresa son adecuadas para responder a las tendencias y desarrollos del análisis externo. De esta manera, descubrirá en qué factores externos debe centrarse su empresa para sobrevivir.

Factor externo / Competencia empresarial				

Tarea 3.1. Toma de decisiones al determinar la estrategia (2)

Determine la estrategia correcta para responder al entorno futuro de su empresa. Primero cierre su resumen hecho en la tarea 3.0. Los factores externos a los que se puede responder con la ayuda de las competencias empresariales son los más adecuados para su estrategia. Segundo, escribe tu estrategia de negocio.

Mi estrategia de negocio es:

_____

_____

_____

_____

Asignación 3.2. Cartera (5)

Comience con una descripción de la situación inicial, piense en su postura al comienzo de esta parte del curso. Analiza también tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje con un análisis del estado de desarrollo de las competencias previstas.

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué aspectos destacaron durante la clase?
- ¿En qué temas estoy interesado y por qué?
- ¿Qué momento de aprendizaje experimenté en la práctica / en la vida real?

Para poner realmente en práctica lo que ha aprendido, el siguiente paso es definir acciones que sean efectivas. Las acciones deben ser descritas de manera concreta y concisa. Describa cómo implementará las acciones y en qué plazo.

El siguiente paso es implementar las acciones y evaluar la implementación. Describe tus experiencias en la realización de las acciones:

- ¿Cómo he actuado?
- ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
- ¿He logrado mis objetivos?
- ¿Estoy satisfecho con mi progresión?

Finalmente, evalúe sus competencias personales en relación con la estrategia de negocio. ¿Qué competencias deben desarrollarse para implementar la estrategia de negocio? Describa qué acción debe tomar para completar su conjunto de competencias relacionadas con su estrategia de negocios.

4. Bibliografía

Gartner Hype Cycles: https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle

Imprenta y publicación. Análisis sectorial integral de competencias emergentes y actividades económicas en la Unión Europea.

5. Información adicional

3.0. Macro-medio ambiente. The Gartner Hype Cycle

Erasmus+

Thrive! Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa.

ModulO 3 – emprendimiento femenino

Alumnos de material didáctico.
Asignaciones
Parte 4. Acción y organización.

Erasmus+

El proyecto: "Thrive! Las habilidades emprendedoras como una base sólida para un futuro en la industria creativa "tienen el objetivo central de apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo, a pasar por un proceso de transformación e innovación que es Para sobrevivir en la actualidad y para dar a la empresa una base sólida y sostenible.

Este proyecto está cofinanciado por la Comisión Europea. Esta publicación refleja la visión de los escritores y la UE no se hace responsable del uso de (partes de) el contenido.

Los socios del proyecto son:

© 2018 Thrive project, Erasmus + 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede usarse sin el permiso de Stivako (coordinador del proyecto).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670

info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Tabla de contenidos

Parte 4. Acción y organización..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Resultados de aprendizaje ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1. Estretegía ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Analisis de situacion..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 1.1. Análisis FODA ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Planificación de escenarios en nivel de producto ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 1.2.0. Perfeccionando mi estrategia de negocio..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Use su análisis FODA para ajustar la estrategia de acuerdo con las preguntas formuladas. 8

Tarea 1.2.1. Combinación de mercado de productos..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 1.2.2. acciones ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Planificación e implementación ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 1.3.0. Planificacion estrategica ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Trabajo 1.3.1. Planificación operativa..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 1.3.2. Planificación de flujo de trabajo..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2. Estructura 10

Asignación 2.0. Su estructura organizativa ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Mi organigrama empresarial..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 2.1. Análisis de la coherencia..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

3. Sistema..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 3.0. Análisis de los sistemas..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1. Estilo ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 4.1. Cartera (6) 13

Tarea 4.2. Prácticas de gestión de competencias.. 14

Influencia..... 14

Establecer metas ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Leiden adaptado a la situación. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 4.1.1. Cartera (7) 16

4.2. Tarea de madurez y liderazgo..... 16

Tarea 4.2. Conectando la madurez de la tarea con el estilo de liderazgo. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2. Personal ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Asignación 5.0. Describe las funciones dentro de tu empresa..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 5.1. Describa el perfil de competencia por descripción de trabajo. 19

Tarea 5.2. Determinar los criterios de rendimiento. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Tarea 6.0. Calcule su flujo de efectivo. 21
Flujo de caja entrante ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Flujo de efectivo saliente ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Descripción ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
€ 22
Descripción ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
€ 22
Tarea 6.1. Evalúa las habilidades de tu empresa. 22
4. Valores compartidos ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 7.0. Determine la cultura de su empresa. ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 7.1. Lienzo de negocios ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Tarea 7.2. Cartera (8) 27

Parte 4. Acción y organización.

Introdución

Hay varios métodos disponibles en la ciencia organizacional (lea el libro de teoría). En esta parte del curso, usamos el modelo 7S para el desarrollo organizacional, diseñado por los empleados de McKinsey (una consultora de negocios estadounidense). El modelo incluye siete factores fijos para analizar el desempeño como empresa. Los factores tienen influencia mutua para realizar una empresa efectiva y eficiente. La perspectiva de uno de los factores influye en los otros seis factores, por lo que es imperativo que los factores se apoyen entre sí. ¡Así que la coherencia entre los factores es lo más importante!

Los siete factores se subdividen en tres factores "duros" y cuatro factores "blandos". Los factores 'duros' son la estrategia, el sistema y la estructura. Los factores 'blandos' son valores compartidos, estilo, personal y habilidades).

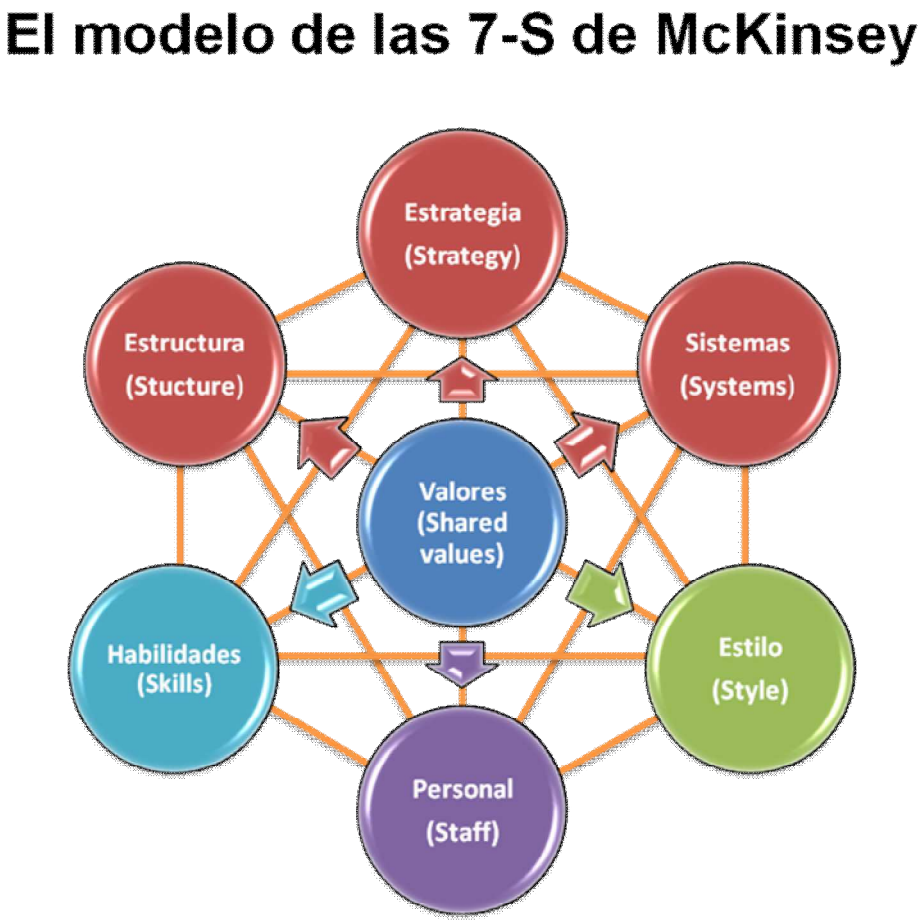


fig 1. 7S-modelo

El manual teórico describe la teoría sobre los factores 7S en una escala extensa. A continuación se definen brevemente los factores, seguidos de las asignaciones para determinar el contenido de los factores 7S para su empresa. Consulta la teoría entre asignaciones para más conocimiento. El aspecto de competencia de este curso está entretejido con las asignaturas. Así que no hay párrafo sobre competencias.

Resultados de aprendizaje

Propósito general de la lección.

En esta lección estudias tu (futuro) negocio. Desarrolla una estrategia para su compañía (futura) basada en las tareas y el conocimiento que ha adquirido en las partes anteriores del curso. En segundo lugar, utilizará el modelo 7S para pensar en todos los aspectos de su negocio para alinear los aspectos para que se refuercen mutuamente. Reflexiona sobre las competencias de su empresa, las competencias que sus empleados (futuros) deben poseer para poder trabajar con éxito en el trabajo. También aprendes sobre el liderazgo situacional y aplicas la teoría en la práctica. Por último, pero no menos importante, acelera el uso de sus competencias que se definen como competencias femeninas típicas. Está listo para convertirse en empresario y administrar su negocio con éxito.

Al final de la lección.:

Conocimiento

• Saber cómo realizar un análisis de riesgos mediante un análisis FODA
• Saber predecir el futuro a través de la planificación de escenarios.
• Sepa cómo puede coordinar todos los aspectos de su negocio utilizando el modelo 7S
• Saber cómo definir los productos en función de su relación con el mercado (ciclo de vida del producto)
• Saber definir las descripciones de puestos para su empresa.
• Conozca la diferencia entre habilidades de negocios y habilidades de organización.
• Conocer la importancia de los valores compartidos de su empresa.

Habilidades

• Piense en su competencia de tolerancia al riesgo
• Piense en su estilo de gestión y aprenda cómo puede liderar en función de la situación
• Desarrollar competencias y asignarlas a las descripciones de trabajo de los puestos dentro de su compañía (futura)
• Alinee todos los aspectos de su negocio analizando los aspectos por separado e interrelacionados
• Decide tu progreso en mejorar las competencias que querías mejorar
• Mejore constantemente su curva de aprendizaje mediante el análisis, la acción y la evaluación de los resultados.
• Acelera la explotación de tus competencias derivadas de tu género; promover interacciones positivas y relaciones de confianza con y entre los empleados, compartir el poder y la información, y alentar a los empleados a subordinar sus objetivos e intereses personales a los fines comerciales.
• Planes a diferentes niveles, planificación estratégica, planificación operativa y planificación del flujo de trabajo.
• Aprender a desarrollar una empresa de pintura de su (futura) empresa.

Actitudes

• Haga un uso consciente de sus competencias empresariales (necesarias para el desempeño exitoso del negocio)
• Mejorar la toma de riesgos.
• Ajustar la actitud empresarial al abordar su actitud desde la perspectiva estratégica de la empresa.

Uso eficiente de sus competencias personales a su manera y desde su propia perspectiva.

1. Estrategia

Su estrategia comercial es el puente entre la declaración de la misión y la "dura realidad" que dicta que, debido a los recursos limitados, no se puede lograr un objetivo de una sola vez.

La gestión de la estrategia consta de tres fases:

- Análisis de la situación, incluyendo análisis interno y análisis externo.
- Formación de estrategias, incluido el análisis de diversas estrategias.
- Planificación e implementación, incluida la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación del flujo de trabajo.

Analisis de situacion

El análisis interno incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de su empresa. Las fortalezas y debilidades deben demostrar la organización interna de su empresa. La producción, la comercialización, los empleados son aspectos de su organización interna. Aspectos financieros y organización (procedimientos internos) también deben ser examinados.

El análisis externo es, como usted sabe, un análisis de todos los factores que afectan su negocio que se pueden recibir como amenazas u oportunidades. Ya has identificado estos factores en la parte 3 del curso.

El análisis de la situación debe llevar a una conclusión de la confrontación entre las fortalezas y debilidades de su empresa y las oportunidades y amenazas en el medio ambiente y proporcionará una respuesta a las siguientes preguntas.

¿Qué oportunidades están respaldadas por las fortalezas de mi negocio?
¿Qué oportunidades son menos viables debido a las debilidades de mi negocio?
¿Qué amenazas puede enfrentar mi negocio al explotar sus fortalezas?
¿Qué amenazas se ven fortalecidas por las debilidades de mi negocio?

Tarea 1.1. Análisis FODA

Investiga las fortalezas y debilidades de tu empresa. Considere su misión (3) y las competencias de su empresa. El análisis de las competencias empresariales también proporciona información sobre las debilidades de su empresa (las competencias que debe desarrollar su empresa). Completa la siguiente matriz.

El análisis FODA	**Útil**	**Perjudicial**
INTERN	(fortalezas)	(debilidades)
EXTERNO	(oportunidades)	(amenazas)

Planificación de escenarios en productniveau

Ver su estrategia (parte 3. asignación 3.1.). ¿Qué plazo se establece para su estrategia, un año, tres años o quizás diez años? ¿La estrategia se aplica a toda la empresa?

Asignación 1.2.0. Perfeccionando mi estrategia de negocio

Use su análisis FODA para ajustar la estrategia de acuerdo con las preguntas formuladas.

Mi estrategia de negocio es:

_____

_____

_____

_____

El siguiente paso en la formación de la estrategia es profundizar la estrategia mediante la planificación de escenarios. La planificación de escenarios identifica un conjunto específico de incertidumbres, diferentes "realidades" de lo que podría suceder en el futuro de su empresa.

Debido a factores externos (parte 3), los mercados y los productos son imposibles de mantener constantes. El producto tiene un ciclo de vida. La introducción de un nuevo producto se acompaña de una pequeña cuota de mercado y altos costos de introducción. Si el producto es bien recibido, entra en la fase de expansión, que se caracteriza por el crecimiento del mercado. Luego se lleva a cabo la consolidación y, si no se toman medidas para extender el ciclo de vida del producto, la participación de mercado disminuirá. Se debe evitar el riesgo de deterioro. La combinación producto-mercado apoyará la naturaleza de la promoción..

Tarea 1.2.1. Combinación de mercado de productos

Utilice la siguiente figura para determinar si se deben tomar medidas a nivel de producto. Primero describa sus productos y su fase en el ciclo de vida. En segundo lugar, decidir qué productos caen en las ventas. Tercero, ingrese la matriz de PMC para esos productos.

fig. 4. De PMC-matrix

Producto	**Fase de la vida**	**Estrategia (una de las 4 opciones)**	**Tomar acción**

Tarea 1.2.2. acciones

Defina las acciones a tomar a nivel de producto para reducir el riesgo de su declive. Evalúa cómo encajan las acciones en tu estrategia de negocios.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Planificación e implementación

¡Es hora de empezar a planificar! Primero, empezar a planificar a nivel estratégico. Mueva la planificación operativa y finalice con la planificación del flujo de trabajo. El horario debe convertirse en un horario continuo

Asignación 1.3.0. Planificacion estrategica

Realiza un plan estratégico para tu empresa. "¿Qué queremos lograr dentro de un período de dos años en términos de crecimiento, ingresos, ganancias y participación de mercado?" '¿Cómo logramos estos objetivos dentro del plazo, qué inversiones, financiamiento, organización, recursos humanos y sistemas de información son necesarios?

Abra un Excel y guárdelo como 'planificar mi empresa'. Usa esta hoja de Excel para desarrollar tu planificación estratégica.

Trabajo 1.3.1. Planificación operativa

Trabaja en tu planificación estratégica. 'Qué costos, volumen de ventas, productos, inversiones, acciones se necesitan dentro de un año para mantenerse en el camino al alcanzar los objetivos. Diseñe su planificación operativa de la manera que desee.

Use su hoja de Excel para desarrollar también su planificación operativa. Abra una nueva pestaña, cámbiele el nombre a 'operativo' y desarrolle su planificación operativa. Discuta la planificación con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y su mentor u otras personas que sean su asesor de negocios..

Asignación 1.3.2. Planificación de flujo de trabajo

La planificación operativa es su fundamento. Úselo para crear un cronograma de flujo de trabajo para los departamentos que muestran los procedimientos de trabajo diarios. La planificación del flujo de trabajo consiste en la planificación mensual / semanal de la producción, la planificación de la producción y la planificación de la liquidez. Trate de elaborar un plan de flujo de trabajo detallado.

Use su hoja de cálculo de Excel para desarrollar también sus planes de flujo de trabajo. Abra una nueva pestaña, cambie el nombre del flujo de trabajo y desarrolle su planificación operativa. Discuta la planificación con sus (futuros) colegas / compañeros de estudios y su mentor u otras personas que sean su asesor de negocios. Consulta las tres hojas de planificación para ser coherente.

2. Estructura

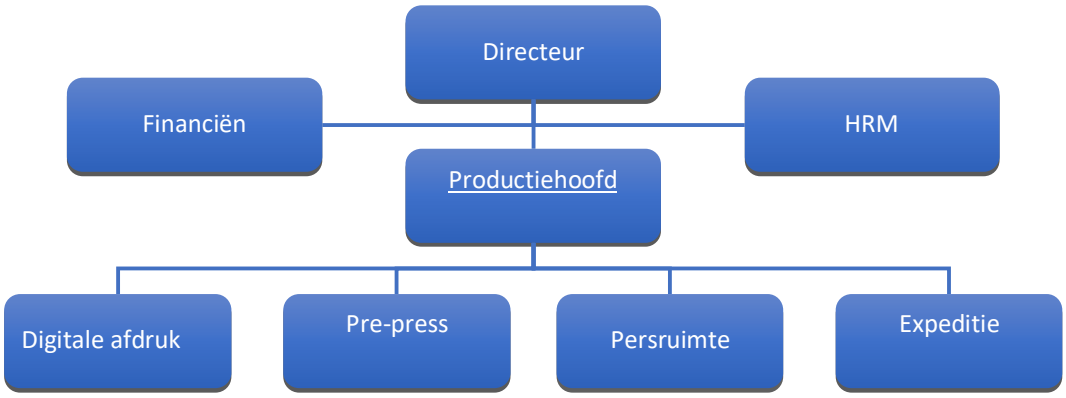
La estructura factorial se refiere a la estructura organizativa y la estructura del capital humano, la burocracia, la coordinación y la división de tareas y responsabilidades.

Asignación 2.0. Su estructura organizativa

Primero, diseñe la estructura organizativa de su empresa y las relaciones humanas creando un organigrama empresarial. El organigrama empresarial muestra cuántas divisiones y departamentos

diferentes se definen dentro de su empresa y qué relación jerárquica tienen los departamentos y los empleados. El diseño de su organigrama empresarial depende de usted, pero debe responder a las condiciones anteriores. Lea la teoría sobre la estructura del factor 7S para más conocimiento.

Ejemplo:



Mi organigrama empresarial

Tarea 2.1. Análisis de la coherencia.

Analice el ajuste entre su estrategia, las competencias empresariales y la estructura organizativa. ¿Se mejoran mutuamente o se contradicen?

Escriba una conclusión y ajuste uno de los factores S si es necesario para garantizar la coherencia.

3. Sistemas

Los sistemas operativos y sistemas operativos de su empresa. El análisis de los sistemas de control y los sistemas de control incluye una definición de los sistemas de la organización y una evaluación de la organización empresarial desde una perspectiva del sistema.

Establece su estructura en función de la estrategia de su empresa. Determine qué estructura está asociada con la estrategia. Además, diseñar o ajustar el proceso de producción a la estructura..

Asignación 3.0. Análisis de los sistemas.

1. Ver la estrategia de su negocio. Desarrolle un sistema que se ajuste a la estrategia de negocios y la estructura de su empresa. El sistema debe facilitar la implementación de competencias empresariales.
2. Para implementar la estructura, los sistemas operativos y los sistemas de control, se debe desarrollar el proceso de producción y la planificación operativa. Sobre la base de esta planificación operativa, el progreso del proceso de producción puede evaluarse registrando los resultados, comparándolos con los estándares de producción derivados de los objetivos comerciales, y haciendo ajustes al proceso de producción si es necesario.

   Usa las siguientes preguntas para analizar los sistemas.

   1. ¿Qué es la salida del sistema?
   2. ¿Qué es la entrada del sistema?
   3. ¿Cuáles son las medidas operativas?
   4. ¿Qué datos se pueden generar desde el sistema?

   Hágase las siguientes preguntas para determinar la naturaleza del proceso de producción.

   1. ¿Qué quiero medir y controlar? (productividad, costos)
   2. ¿Qué se mide en el proceso y qué quiero controlar? (importación, exportación, tránsito)
   3. ¿Qué información necesito registrar? (Información personal, número de pedido, componentes)

Salida	
Entrada	
Mediciones operativas	
Los datos	

¿Qué quiero medir?	
¿Qué datos se miden y dónde quiero verificarlos?	
¿Qué información necesito?	

El ajuste debe lograrse mediante actividades concretas. Este es el sistema de control. El plan original debe ser ajustado y reprogramado. Determine si se requieren cambios a los sistemas operativos y / o sistemas operativos. Si es así, define acciones para hacer esto.

Promocion	**Descripción de la promoción.**

1. Estilo

Su influencia como líder de su empresa no debe ser subestimada. Usted establece metas, determina recursos y capital humano, evalúa y monitorea el progreso y, si es necesario, ajusta la estrategia empresarial. ¿Cuál es su estilo de gestión?

La estructura de su empresa también revelará mucho del estilo de gestión. ¿Cuál es el grado de jerarquía, o es la estructura empresarial plana, con un carácter informal? ¿La administración es de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba?

Tarea 4.1. Cartera (6)

Las competencias de gestión son esenciales para un negocio exitoso. Evalúe sus capacidades de las competencias de gestión más importantes de su cartera. En primer lugar, vincular las competencias con las habilidades de gestión más importantes. En segundo lugar, compare el desarrollo de sus competencias con las competencias de gestión y evalúe su estado.

Las habilidades gerenciales más importantes son:

- Influencia
- Establecer metas
- Leiden adaptado a la situación

Tarea 4.2. Prácticas de gestión de competencias.

Evaluar las competencias de gestión. Analizar los conocimientos necesarios para implementarlos y las habilidades requeridas..

Influencia

- ¿Cuál es mi propósito e interés?
- ¿Quién está involucrado en este proceso (partes interesadas)?
- ¿Cuáles son los objetivos e intereses de las partes interesadas?
- ¿Qué poder tengo?
- ¿Quién determina la toma de decisiones?
- ¿Son los sentimientos parte del proceso?

Establecer metas

Sus objetivos de negocio están registrados en la segunda parte de este curso. Son SMART definidos. Ver los objetivos de su negocio. Evalúelos analizándolos con respecto a las siguientes condiciones.

- ¿Inspiran y motivan?
- ¿Alientan cierto comportamiento?
- ¿Apoyan la toma de decisiones?
- ¿Apoyan el trabajo en equipo?
- ¿Están bien juntos?
- ¿Se han establecido reglas con respecto al ajuste de los objetivos??

Apoya tus respuestas y ajusta los objetivos establecidos si es necesario.

Influencia	Establecer metas

Leiden adaptado a la situación.

Su liderazgo se deriva de sus características personales. Sin embargo, administrar un negocio requiere diferentes estilos de liderazgo en diferentes situaciones. Los elementos de la situación son las características de la persona que necesita liderazgo y la naturaleza del trabajo. Por supuesto, la estructura y los sistemas de su empresa determinan todas las situaciones.

Dentro del liderazgo hay dos aspectos claramente definidos, liderazgo dirigido por tareas y liderazgo relacionado con el liderazgo (enfoque en el capital humano). La literatura muestra un discurso dominante de cuatro formas de liderazgo, delegar, apoyar, guiar y liderar. Combinando los dos aspectos de los resultados de liderazgo en cuatro estilos de liderazgo.

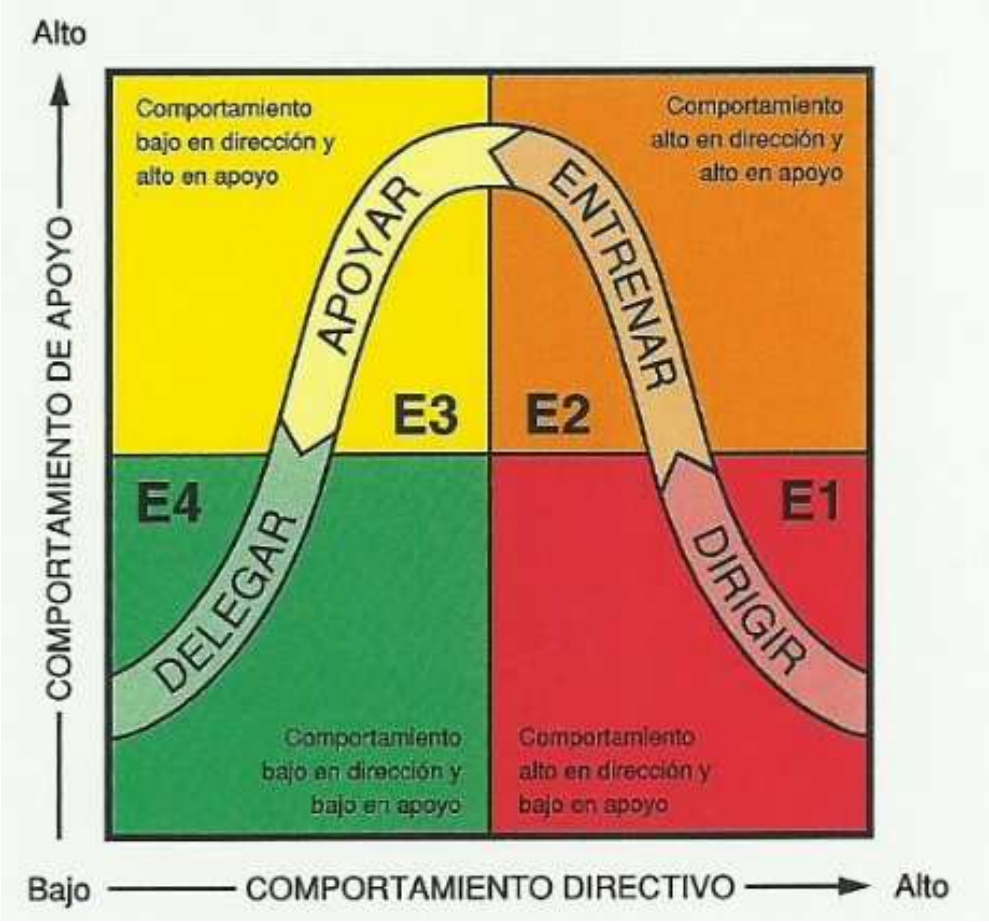


fig. 3. Hersey Blanchard modelo

S1Alta orientada a tareas / baja orientada a personas. Este estilo se caracteriza por un enfoque en los resultados, los empleados serán instruidos pero no admitidos. El procedimiento se instruye paso a paso y hay control directo. El proceso consiste en procedimientos y directrices, el establecimiento de estándares y la evaluación de resultados.

S2. Alta tarea orientada / muy orientada a las personas. Los empleados son guiados, apoyados y consultados. Se agradece su aporte en la toma de decisiones. Son monitoreados de cerca cuando toman decisiones y realizan tareas. En lo que se refiere al proceso, desarrollar la comprensión de la tarea (convencer de que es necesario), responder a las ideas y sugerencias de los empleados, explicar

y preguntar si entiende la tarea correctamente, responder preguntas y responderlas con claridad, escuchar atentamente y mostrar comprensión son importantes .

S3. Bajo orientado a la tarea / muy orientado a las personas. Este estilo también se conoce como estilo de apoyo o participación. El apoyo y la participación es proporcionado por la gerencia. Escuchar y mostrar comprensión a los empleados, tratando de encontrar la causa de una posible disfunción. También se intentará resolver los problemas y alentar a los empleados a ser responsables de la solución.

S4. Bajo orientado a tareas / bajo orientado a personas. El estilo de gestión se caracteriza por la delegación. Al empleado se le ayuda a expresar sus problemas (al realizar tareas), se le hacen las preguntas correctas y se le da más información sobre la causa y la razón de su disfunción en ciertas tareas, y se le pide que encuentre soluciones a los problemas. que han surgido Los empleados toman sus propias decisiones y, por lo tanto, son responsables de implementar las decisiones tomadas.

Tarea 4.1.1. Cartera (7)

Evalúa qué estilo de gestión implementas naturalmente. Analice el ajuste entre su estilo de gestión y sus competencias empresariales. ¿Están alineados? Apoya tu conclusión.

4.2. Tarea de madurez y liderazgo.

Además del estilo de liderazgo (comportamiento), el liderazgo efectivo depende de la madurez de la tarea de los empleados. La madurez de la tarea consta de dos elementos, la capacidad y la disposición de un empleado para realizar la tarea.

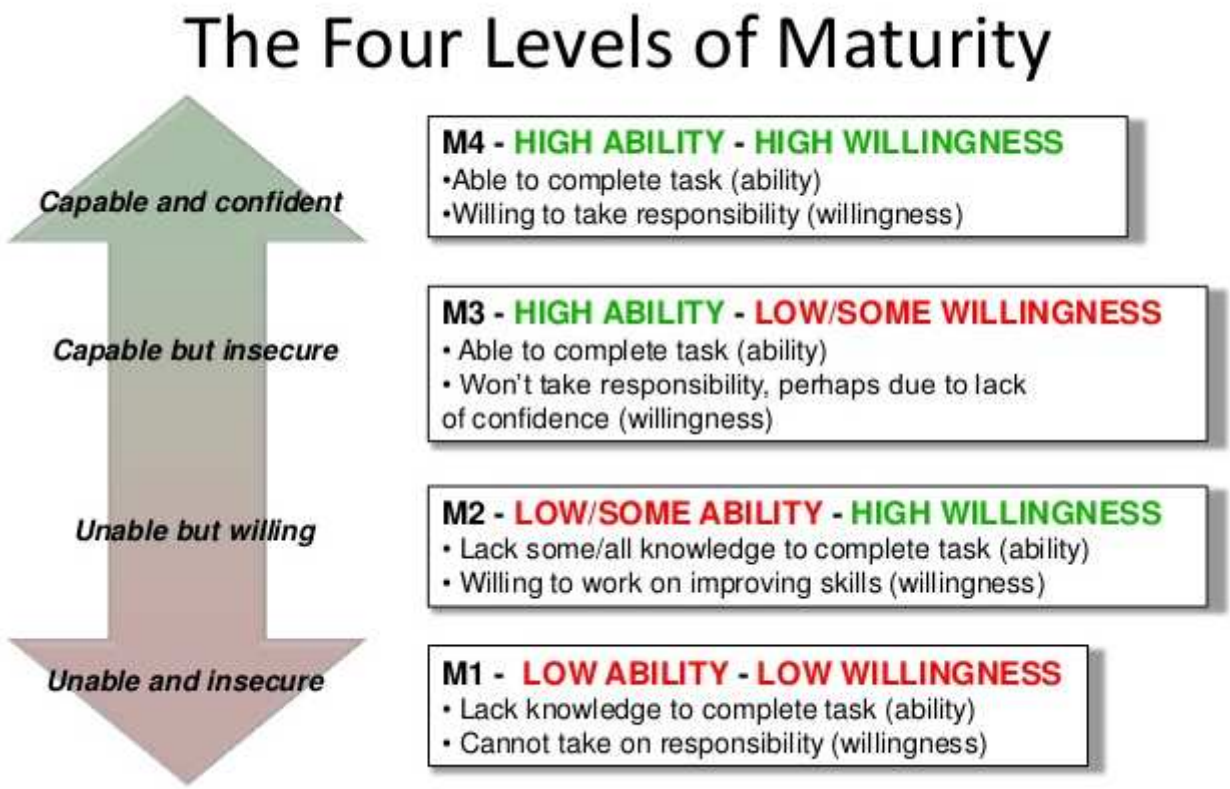


fig. 4. Grado de madurez

Tarea 4.2. Conectando madurez de tarea con estilo de liderazgo.

El grado de desempeño de la tarea de un empleado influye en el estilo de liderazgo que debe usarse para ser efectivo. Conecte y describa los cuatro niveles de madurez de la tarea con los cuatro estilos de liderazgo. Sustentación por la que se estableció la conexión.

2. Personal

El estilo de gestión influye en todos los aspectos de su empresa. También afecta el tipo de personal que atraes. El personal trata de contratar, seleccionar, evaluar, recompensar y despedir empleados. La planificación de los empleados también es una parte importante del personal. Lea más sobre estos temas en el libro de teoría. y siéntase libre de traducirlo a su empresa. Las tareas a continuación solo forman una base para la gestión de recursos humanos.

La estrategia de su empresa, las competencias de su empresa y los objetivos de su negocio determinan las descripciones de los puestos dentro de su empresa. Una descripción de las tareas de las que alguien es responsable en una empresa. Tenga en cuenta la planificación de su flujo de trabajo, ya que es la planificación de las tareas operativas en su empresa. Los empleados son los ejecutores de las competencias empresariales.

Asignación 5.0. Describe las funciones dentro de tu empresa.

Función	Descripción

Se deben establecer requisitos para el puesto para que se puedan definir las competencias. Complete la descripción con un conjunto de competencias que se requieren para realizar con éxito los deberes del puesto.

Tarea 5.1. Describa el perfil de competencia por descripción de trabajo.

Funcion	**Competencias**

Para administrar sus recursos humanos, es necesario definir cómo se pueden evaluar su desempeño y sus competencias.

Tarea 5.2. Determinar los criterios de rendimiento.

Traducir las competencias por descripción de trabajo en datos que se pueden recopilar, verificar y evaluar para la gestión de recursos humanos. La información proporcionará información sobre las competencias de una persona, la voluntad de desarrollo y la madurez de la tarea. Esto proporciona información sobre el efecto de su estilo de gestión en la persona. También es una entrada para el plan de capacitación de sus empleados para prepararlos para el futuro. Esto está, por supuesto, en línea con su estrategia de negocios.

Funcion	Competencias	Datos a recopilar
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
	- - -	- - -

	-	-
	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -

3. Habilidades

La investigación en la organización muestra que las características del negocio y las características de la organización determinan el éxito de una empresa. Algunas características deben ser claras para tener éxito. El aspecto de la economía empresarial es:

- El flujo de caja de la empresa (economía empresarial).

Los aspectos organizativos son:

- Una política consistente
- Un plan de inversión saludable (no invertir con deudas y conectar las inversiones con los objetivos de la empresa)
- Una cultura corporativa de apoyo.
- Una institución emprendedora

Tarea 6.0. Calcule su flujo de efectivo.

Flujo neto de efectivo = utilidad neta + depreciación - inversiones netas

Primero, determine qué elementos determinan el flujo de efectivo dentro de su empresa. ¿Cuáles son los flujos de caja entrantes y salientes? El flujo de caja se calcula finalmente calculando la diferencia entre los dos flujos de caja. El flujo de caja se puede calcular por período o por proyecto. Un flujo de efectivo negativo significa que más dinero deja a la compañía en lugar de ingresar a la compañía. Cuando entra más dinero en la organización, esto es un flujo de caja positivo. El cálculo de un flujo de caja neto.

Flujo de caja entrante		**Flujo de efectivo saliente**	
Descripción	**€**	**Descripción**	**€**

Mi flujo de caja neto =

Tarea 6.1. Evalúa las habilidades de tu empresa..

Evalúe el desempeño de su empresa evaluando los criterios organizacionales. Primero determine las habilidades que su empresa debe poseer para tener éxito en los aspectos organizativos.

En segundo lugar, traducir las habilidades en competencias. Compare las competencias descritas con las competencias de su empresa según lo determinado en la segunda parte de este curso (consulte la tarea 2.1.).

Tercero: refine las competencias de su empresa y decida el nivel de relevancia.:

- *Muy importante: alguien que no tenga esta competencia no puede realizar el trabajo con éxito.*
- *Menos importante: tener estas competencias puede ayudar a mejorar el rendimiento en el trabajo, pero es posible hacer el trabajo sin ellas.*
- *Irrelevante: esta competencia rara vez tiene algo que ver con el desempeño laboral exitoso*.

Cuarto, elija un máximo de dos competencias de gran relevancia para las competencias de toda la organización. Estas competencias se aplican a casi todos en la organización. Agregue esta (s) competencia (s) al perfil de competencia que complementa las descripciones de trabajo dentro de su empresa.

Aspecto organizacional	**Habilidades requeridas para realizar con éxito**
Una política consistente	
Un plan de inversión saludable.	
Una cultura corporativa de apoyo.	
Una institución emprendedora.	

Habilidades necesarias	**Competencias necesarias para desarrollar las habilidades.**
Una política consistente	
Un plan de inversión saludable.	
Una cultura corporativa de apoyo.	
Una institución emprendedora.	

Competencias	**Importancia (alta, baja, no relevante)**

4. Valores compartidos

El factor central son los valores compartidos. Este factor proporciona un vínculo directo entre todos los demás factores. Se trata de la cultura corporativa y el cumplimiento de los empleados.

- ¿Cuáles son los valores compartidos de la organización?
- ¿Hay una visión y estos son conocidos por el personal?
- ¿Qué cultura prevalece en la organización?
- ¿La visión y los valores definidos de la organización se corresponden con la realidad?
- ¿La administración también se adhiere a los valores y la visión compartidos?
- ¿Cuál es la imagen de la empresa?

Tarea 7.0. Determine la cultura de su empresa.

La cultura es las creencias, valores, normas y actitudes comunes, características de comportamiento y símbolos que las personas comparten como parte de la empresa. En este curso se describen cuatro tipos de culturas.

La tarea de la cultura.

Las personas están principalmente interesadas en el trabajo en sí. Se exige alta calidad y se supone que las personas están motivadas intrínsecamente por su trabajo.

La cultura de tareas es típica de las empresas donde las personas están más enfocadas en el trabajo que en las reglas. Las personas se centran en una tarea específica y la implementan en colaboración

con otros. Una vez que se completa la tarea, se enfocan en otra tarea, a menudo con otras personas de la organización. El énfasis está en la colaboración y la resolución de problemas.

La cultura de roles

En una cultura de rol, el énfasis está en la forma en que las personas cumplen con su descripción de trabajo. Todos los empleados conocen su rol, que asume cierto comportamiento, modales, vestimenta, actitud laboral, etc. La visión de la compañía se traduce en acciones del personal a través de un plan educativo efectivo. Se traduce en las acciones del personal.

La cultura del poder

En una cultura de poder, el énfasis está en el dominio de unos y la subordinación de otros. El liderazgo se basa en temas como la justicia y la benevolencia paternalista y, a veces, en el miedo. Se espera que los líderes sean poderosos y estén bien informados, los subordinados que llevan a cabo lo que se dice.

La cultura humana

La principal diferencia entre la cultura de un pueblo y los otros tipos es el hecho de que los otros tipos son la empresa en el medio. Una cultura popular se centra alrededor de las personas individuales en la organización. El punto de partida es que las personas contribuyen a los objetivos de la organización según sus necesidades personales y su participación en el grupo. Este tipo de cultura también se conoce como la cultura de apoyo. La organización está aquí para servir al personal.

Analiza qué tipo de cultura se adapta a tu empresa. Apoye su elección y describa cómo su tipo de cultura se relaciona con la estrategia, estructura, sistema (s), estilo, personal, habilidades y habilidades de su empresa.

Mi cultura empresarial es:
Relacionado con:
Estrategia

Estructura
Sistemas
Estilo
Personal
Habilidades
Habilidades

Tarea 7.1. Lienzo de negocios

Diseñe el lienzo de su empresa utilizando el apéndice 7.1. Lienzo de negocios.

Tarea 7.2. Cartera (8)

Comience con una descripción de la situación inicial, piense en su postura al comienzo de esta parte del curso. Analiza también tus momentos de aprendizaje. Resuma sus momentos de aprendizaje con un análisis del estado de desarrollo de las competencias previstas.

- ¿Cuál es el tema de esta lección?
- ¿Qué aspectos destacaron durante la clase?
- ¿En qué temas estoy interesado y por qué?
- ¿Qué momento de aprendizaje experimenté en la práctica / en la vida real?

Para poner realmente en práctica lo que ha aprendido, el siguiente paso es definir acciones que sean efectivas. Las acciones deben ser descritas de manera concreta y concisa. Describa cómo implementará las acciones y en qué plazo.

El siguiente paso es implementar las acciones y evaluar la implementación. Describe tus experiencias al realizar las acciones:

- ¿Cómo he actuado?
- ¿Cuál fue el efecto de mi comportamiento?
- ¿He logrado mis objetivos?
- ¿Estoy satisfecho con mi progresión?

Finalmente, evalúe sus competencias personales en relación con la estrategia de negocio. ¿Qué competencias deben desarrollarse para implementar la estrategia de negocio? Describa qué acción debe tomar para completar su conjunto de competencias en relación con su estrategia empresarial, valores compartidos (cultura), estructura, sistema (sistemas), personal, estilo y habilidades (habilidades).

Thrive! Las habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la industria creativa.

Modulo 3 – emprendimiento femenino

Alumnos de material didáctico.

Adjuntos

El proyecto: "Thrive! Las habilidades emprendedoras como una base sólida para un futuro en la industria creativa "tienen como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo, a pasar por un proceso de transformación e innovación necesario para Para sobrevivir en la actualidad y para dar a la empresa una base sólida y sostenible.

Este proyecto está cofinanciado por la Comisión Europea. Esta publicación refleja la visión de los escritores y la UE no se hace responsable del uso de (partes de) el contenido.

Los socios del proyecto son:

© 2018 Thrive project, Erasmus + 2016-1-NL01-KA202-022890. Ninguna parte de este documento puede usarse sin el permiso de Stivako (coordinador del proyecto).

Contact adres:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
Nederland
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Project website: www.thriveproject.eu

Student (praktijk) handmatige bijlagen.

Parte 1

Apéndice 2.0. Formulario de asignación.

Apéndice 3.0. Resumen de competencias.2.

Apéndice 4.0. Desarrollos, futuros perfiles de negocios y habilidades empresariales en la industria creativa.

Parte 2

NO

Parte 3

Apéndice 3.0. El ciclo Hype de Gartner

Parte 4

Apéndice 7.1. Lienzo Modelo de Negocio

Competencia	Mi definición de la competencia.	Mi puntuación (resultado de la exploración)	Mi análisis de la competencia en relación a mi empresa.	Enfoque (puntuación 1–10)
Autoeficacia (motivación)				
Toma de decisiones (financiera)				
Gestión				

Competencia	Mi definición de la competencia.	Mi puntuación (resultado de la exploración)	Mi análisis de la competencia en relación a mi empresa.	Enfoque (puntuación 1- 10)
Potencia de red				
Tolerancia al riesgo				

Mi enfoque principal es en la (s) competencia (s):

Competencia (1): ..... .

Competencia (2): ..... .

Competencia (3): .....

Competencias en orden de enfoque.

Competencia (1): ..... Puntuación de enfoque ...

Competencia (2): ..... Puntuación de enfoque ...

Competencia (3): ..... Puntuación de enfoque ...

Competencia (4): ..... Puntuación de enfoque ...

Competencia (5): ..... Puntuación de enfoque ...

Competencia (6): ..... Puntuación de enfoque ...

El desarrollo de competencias y su empresa.

(1) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

(2) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

(3) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

(4) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

(5) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

Apéndice 2.0. Parte 1. Formación de emprendimiento femenino.
(6) Enfocado en el desarrollo de la competencia .... me da la oportunidad de proporcionar..... .... para mi empresa.

COMPETENCIAS

Competencia de definición
Una característica personal (conocimiento, habilidad, actitud) que se expresa en el comportamiento de las personas y que está (causalmente) relacionada con un desempeño laboral exitoso.

Características de la competencia.
Estos se derivan de la misión y estrategia de la organización.
Se trata de comportamiento, y tal

- Que se pueda observar objetivamente su presencia o ausencia.
- Que el grado de "competencia" en una competencia se puede determinar sin ambigüedad.
- Que las personas puedan desarrollarse a través de la experiencia y la formación.

Pautas de competencias

- Establecer siempre una relación con la estrategia de la organización y los resultados a alcanzar.
- Así que no hay lista de competencia general; La estrategia de cada organización es única.
- Describa las competencias para que todos dentro de una organización entiendan lo mismo.
- Una lista limitada de competencias verdaderamente críticas es preferible a un esfuerzo por la integridad.
- Revisar las competencias una y otra vez en relación con la estrategia y ajustarlas si es necesario.

Formulando competencias
Las competencias deben formularse en un comportamiento observable tal que:

- La formulación es reconocible e inequívoca para todos.
- La presencia o ausencia de los mismos puede establecerse objetivamente.
- El grado de competencia en una competencia se puede determinar de manera inequívoca.
- Los empleados pueden desarrollarse a través de la experiencia.
- Los empleados pueden mejorar a sí mismos a través de la formación específica.

Elección de competencias
Se han definido 31 competencias. Hay 4 niveles (calificaciones) de cada competencia definida, a saber: muy importante, menos importante, irrelevante y para toda la organización.
El uso simultáneo de todas las competencias con una descripción del trabajo no es deseable. Después de todo, es imposible hacer una selección o una evaluación en 31 frentes, y mucho menos desear un cambio en el comportamiento. Por lo tanto, siga los pasos a continuación:

Paso 1: Seleccione de 5 a 8 competencias decisivas por función (las denominadas "competencias básicas").
Paso 2: A continuación, determine el nivel de competencia para cada competencia seleccionada:

- ✓ muy importante: alguien que no tiene esta competencia no puede cumplir con éxito la posición
- ✓ menos importante: tener esta competencia puede llevar a un mejor desempeño laboral, pero también puede funcionar sin ella
- ✓ no relevante: esta competencia rara vez tiene algo que ver con el desempeño exitoso en el trabajo

Paso 3: Después de que se hayan marcado todas las competencias, posiblemente se pueden designar un máximo de 2 competencias como competencia de toda la organización. Estas competencias se aplican a prácticamente todos los miembros de la organización.

	Competencias Descripción general	**Competencias Descripción general**
1.	Adaptabilidad	Para poder adaptarse fácilmente a los entornos cambiantes, los métodos de trabajo, las horas de trabajo, las tareas, las responsabilidades y el comportamiento de los demás.
2.	Capacidad analítica	La capacidad para identificar efectivamente los problemas, buscar datos relevantes, reconocer información importante, identificar las causas de los problemas y formar un juicio realista a la luz de los hechos proporcionados.
3.	Decisión.	La capacidad de actuar y / o expresar opiniones o posiciones.
4.	Habilidades de contacto	La capacidad de mantener y usar contactos fluidos, correctos y efectivos dentro del marco y los objetivos del puesto.
5.	Creatividad	La capacidad de desarrollar y generar ideas nuevas u originales con el fin de mejorar o reemplazar los métodos, ideas o productos existentes.
6.	Perseverancia	Ser capaz de lidiar intensamente con una tarea durante mucho tiempo. Se adhieren a una concepción o plan hasta que se logre la meta deseada
7	Equilibrio	Uniformidad, no molesta fácilmente, calma, relajación y sobriedad.
8.	Flexibilidad	Ser capaz de actuar orientado a objetivos adaptándose a situaciones cambiantes.
9.	Iniciativa	La capacidad de enviar ideas y desarrollar planes por mi propia iniciativa.
	10. Enfoque en el cliente	10. Enfoque en el cliente La capacidad de reconocer las necesidades / deseos de los clientes internos y externos y actuar en consecuencia.
	11. Sentido de calidad	Siga y / o desarrolle (altos) estándares de calidad, busque formas de mejorarlos.
	12. Liderazgo.	La capacidad de dar dirección y dirección a un grupo para que funcione hacia la meta.
	13. Lealtad	Ajusta el comportamiento propio a las necesidades de la organización y sus prioridades y objetivos. Establece el interés de la organización por encima de su propio interés.
	14. Expresión oral	La capacidad de expresar verbalmente ideas, propuestas e intercambio de información de manera correcta, clara y adecuada.
	15. Precisión	La capacidad de minimizar errores y tratar con información detallada de manera efectiva.
	16. Espíritu emprendedor	La capacidad de ver y explotar nuevas oportunidades y de buscar oportunidades para la innovación. Tener el coraje de tomar decisiones de riesgo.
	17. Capacidad organizativa	La capacidad de gestionar los asuntos de manera óptima a través del uso eficiente de los recursos y el tiempo.
	18. Persuasión	La habilidad de ganar a otros para posiciones, opiniones e ideas.
	19. Desarrollo (personal)	(personal)
	20. Capacidad de planificación	La capacidad de hacer una planificación. Poder implementar este plan correctamente ya tiempo y monitorear su progreso.
	21. La motivación del desempeño	Impone grandes exigencias al trabajo. Demuestra que no estás satisfecho con un rendimiento promedio.

	22. Orientación del resultado	La capacidad de enfocar de manera óptima el rendimiento propio (o de otros) en el resultado deseado / solicitado, sin terminar al margen.
	23. Colaboración (interna / externa).	Interno: la capacidad de trabajar con otros en un contexto grupal, enfocado en optimizar el resultado y sin buscar beneficios personales. Externo: la capacidad de usar contactos externos de manera efectiva, de participar efectivamente en asociaciones y de representar los intereses de su propia organización.
	24. Expresión escrita	La capacidad de articular ideas, propuestas e intercambio de información por escrito de manera correcta, clara y adecuada.
	25. La sensibilidad	Es consciente por los demás y del medio ambiente, así como de su propia influencia en esto. Reconoce los sentimientos y necesidades de los demás.
	26. Visión estratégica	La capacidad de indicar tendencias y situaciones con respecto a los mercados, la competencia, los clientes y similares, para comprender su interdependencia y predecir cómo interactuarán.
	27. Resistencia al estrés	La capacidad de continuar desempeñándose de manera uniforme y bien cuando hay una gran carga de trabajo, oposición y / o retroceso.
	28. Perspectiva teórica y práctica.	Ser capaz de absorber nueva información y obtener conocimiento de la experiencia y aplicarla de manera efectiva.

THRIVE!

Desarrollos, el futuro de las empresas.
Perfiles y habilidades emprendedoras
en las industrias creativas.

Erasmus+

¡Trhive! El proyecto de habilidades empresariales como una base sólida para un futuro en la Industria Creativa. Tiene como objetivo central apoyar a las empresarias (jóvenes) (mujeres) y a sus empleados en el sector creativo para que pasen por un proceso de transformación e innovación necesario para sobrevivir a los tiempos actuales y convertirse en una empresa de negocio sostenible.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Los socios del proyecto dentro de este programa son:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Contact address:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Sitio web del proyecto: www.thriveproject.eu

Contenido

Lista de Figuras 4

Lista de tablas 4

Lista de abreviaciones 5

Resumen ejecutivo 6

1. Introducción 14

1.1 Cambios fundamentales en la tecnología, la economía. y la sociedad requieren nuevas competencias empresariales. en las industrias creativas 14

1.2 Marco y metodología de la investigación / estudio (escritorio) 16

2. **Desarrolos** 18

2.1 Desarrollos en la industria creativa 18

2.2 Tendencias "Digitalización 19

2.3 Megatendencias 23

2.3.1 Sociedad de plata / cambio demográfico 24

2.3.2 Neo-ecología 25

2.3.3 Movilidad 26

2.3.4 *Urbanización* 27

2.3.5 Conectividad 28

2.3.6 Cambio de genéro / Diversidad 29

2.3.7 Globalización 30

2.3.8 Nuevo Trabajo 31

2.3.9 Cultura del conocimiento(Sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje) 32

2.3.10 Estilo de salud 33

2.3.11 Individualización 34

2.3.12 Seguridad y protección 35

2.3.13 Implicaciones para las competencias empresariales 36

2.4 Tendencias de Innovación (gestión) y emprendimiento 37

3. Grupos Objetivos 43

3.1 Jovenes emprendedores 43

3.2 Empleados con espíritu emprendedor / empresas con potencial de crecimiento. 44

3.3 Empresarias 45

4. "Las industrias creativas del futuro" - un nuevo ecosistema 48

5. Los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa. 50

5.1 Empresas de impresión que ofrecen soluciones integradas de marketing 51

5.2 Empresas de embalaje 55

5.3 Empresas de puntos de venta 58
5.4 Empresas de marketing digital 61
5.5 Dinámicas 64

6. Cartera de competencias empresariales y habilidades para el futuro. en las industrias creativas 67
6.1 Competencias de emprendimiento 68
6.2 Competencias digitales 69
6.3 Competencias – objetivo de grupos 70
6.4 Competencias específicas para los subsectores seleccionados. 72

7. Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa. 75

Lista de referencias 77

Lista de Figuras

Figura 1 Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.
Figura 2 Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas del futuro.
Figura 3 Cambio en el modelo de negocio de una editorial.
Figura 4 Cambio en el negocio de la fotografía, respectivamente, impresión de fotografías.
Figura 5 Marco del estudio: Innovación-paisaje.
Figura 6 Entendimiento tradicional de emprendimiento / requisitos para emprendedores.
Figura 7 Factores de éxito para la creación de empresas.
Figura 8 Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.
Figura 9 Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas.

Lista de tablas

Tabla 1 Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.
Tabla 2 Deberes / responsabilidades y competencias
Tabla 3 Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica a la digital.
Tabla 4 Características de empresarios masculinos y femeninos.
Tabla 5 Modelo de Negocio LONA - Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing 2026.
Tabla 6 Modelo de Negocio CANVAS - Empresas de embalaje 2026
Tabla 7 Modelo de Negocio CANVAS - Firmar y mostrar 2026
Tabla 8 Modelo de Negocio LONA - Agencias de marketing digital 2026
Tabla 9 Modelo de Negocio CANVAS - Gaming 2026
Tabla 10 Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

Lista de abreviaciones

AR	Augmented Reality
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BRIC	BRIC countries – Brazil, Russia, India and China
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
e.g.	for example
etc.	et cetera
Fig.	Figure
GDPR	General Data Protection Regulation
IT	Information Technology
OECD	Organisation for Co-operation and Development
RFID	Radio Frequency Identification
3D	three-dimensional
24/7	twenty-four-seven
VR	Virtual Reality

Resumen ejecutivo

Background

Las industrias creativas han sufrido cambios masivos desde principios del siglo XXI. La tecnología, principalmente la digitalización, ha cambiado la forma de producción, ventas y distribución fundamentalmente, nuevos competidores - a menudo de fuera de las sucursales - aparecieron y capturaron cuotas de mercado, el comportamiento de los clientes se ha vuelto cada vez más volátil, una estrecha cooperación con los clientes (“pro sumer ”) es la normalidad. Un efecto de estos desarrollos es que las competencias se vuelven obsoletas más rápido que en el pasado.

Pero la transformación digital no solo amenaza a las industrias y jugadores tradicionales. También ofrece tremendas oportunidades para emprendedores y personas con espíritu emprendedor. Por lo tanto, las preguntas centrales del proyecto Thrive!

- ¿Cómo son las futuras empresas de la industria digital?
- ¿Se puede identificar algún tipo de perfiles de empresa "típicos"?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las competencias de los empleados y las habilidades especialmente necesarias para la actividad empresarial?

Investigación

Para responder a estas preguntas, la investigación se concentró en

- Desarrollos en las industrias creativas.
- La digitalización de gigatendencias y las megatendencias y sus consecuencias sobre las industrias creativas y las competencias del futuro.
- Desarrollos en la gestión de la innovación y el emprendimiento.
- Las características de los grupos objetivo "Emprendedores", "Empleados con espíritu emprendedor" y “Empresarias”.

Cambio de condiciones marco en la oferta de las ind. creativas. oportunidades para emprendedores.

Más y más trabajos de rutina serán automatizados en un futuro próximo. En las industrias creativas seguirá habiendo muchos trabajos creativos que no se pueden automatizar. El potencial creativo surge de la cooperación en nuevos equipos que combinan y / o reúnen ideas e impulsos de diferentes sectores / disciplinas. Esto ofrecerá muchas opciones para emprendedores. Se destacarán importantes competencias para trabajar con éxito en este entorno.

- Sentido de nuevos desarrollos / tendencias.
- Capacidad para una cooperación creativa en equipos de cambio permanente que consisten en diferentes culturas y disciplinas
- Talento organizacional.
- Gestión de proyectos.
- Pensamiento emprendedor desde la perspectiva del cliente.

La digitalización crea un nuevo ecosistema de innovación. “Industrias creativas del futuro”.

La digitalización tiene efectos sobresalientes en el futuro de las industrias creativas. Las implicaciones en la organización del futuro, así como el modo de trabajar en el futuro ("Trabajo 4.0") son tremendas. Las opciones para nuevos negocios para personas creativas aumentan con el aumento de la digitalización. Las competencias digitales se consideran el elemento clave para la adaptación al cambio digital: abren la puerta a nuevos modelos de negocios. La compañía del futuro se organizará como una "organización fluida": a menudo no puede diferenciar quién pertenece a la empresa y quién no: agencias, consultores, expertos externos participan en los procesos de negocios, así como el personal permanente. Un nuevo ecosistema de innovación evoluciona. (see fig.1).

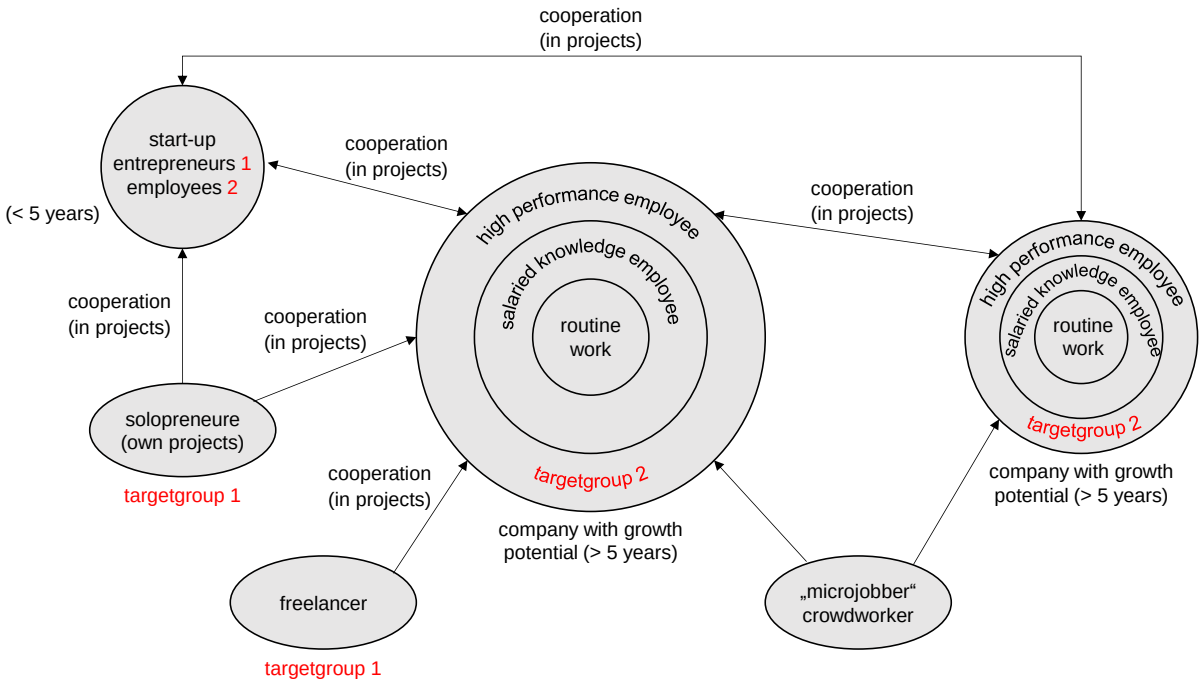


Figure 1: Ecosystem “Creative industries of the future”

Una compañía "típica" consiste en empleados de alto rendimiento que trabajan principalmente en innovaciones y nuevos modelos de negocios. Tienen un alto grado de espíritu emprendedor. El segundo grupo son los empleados asalariados del conocimiento. Tienen una calificación superior a la media y realizan tareas desafiantes en la administración de empresas. Los trabajos de rutina son ejecutados por "micro trabajadores" (a menudo trabajadores de multitudes). En el contexto del espíritu empresarial y la innovación, estas empresas cooperan con otras empresas, empresas de nueva creación, autónomos y / o solopreneurs.

Megatendencias

Las megatendencias marcan perspectivas de mediano a largo plazo en la sociedad, la economía, la tecnología, etc. Analizamos 12 megatendencias (Silver Society / Demographic Change, Neoecología, movilidad, urbanización, conectividad, cambio de género / diversidad,

globalización, nuevo trabajo, sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje, salud, individualización, seguridad y protección) y trató de identificar los impactos en el futuro de las industrias creativas. Hay impactos tanto en los nuevos productos y servicios como en la forma de trabajar y en las estructuras de las empresas del futuro.

Las megatendencias ofrecen múltiples oportunidades para productos y servicios nuevos, individualizados, clientes y segmentos de mercado. Este desarrollo tiende a impulsar el espíritu empresarial en las industrias creativas y más allá. Los empresarios deben ser capaces de analizar tendencias y desarrollos futuros para identificar las consecuencias para su negocio. Eso implica

- Conocer y poder utilizar diferentes fuentes de información sobre tendencias y desarrollos (por ejemplo, organizaciones comerciales, consultores especializados, ciencia - universidades e institutos de investigación).
- Conocer y poder utilizar métodos y herramientas básicas de “evaluación de impacto”.
- Ser capaz de identificar oportunidades y riesgos.
- Poder pensar en la “filosofía” de los modelos de negocio.

Enfoques innovadores en gestión de la innovación y emprendimiento requieren nuevas competencias

El éxito en la innovación está altamente conectado con las innovaciones de los modelos de negocios: el éxito económico ya no depende principalmente de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, sino de nuevos modelos de negocios. La innovación ya no es el resultado del desarrollo tecnológico y los análisis de mercado / cliente, sino de una nueva definición de las reglas del juego en casi todas las ramas. El rol emergente de las innovaciones en los modelos de negocios abre nuevas oportunidades para emprendedores y empresas de nueva creación. Además, el nuevo enfoque estratégico de muchas de las preocupaciones establecidas abre nuevas oportunidades para los empleados con espíritu empresarial.

Tras la nueva comprensión de la innovación (procesos) también ha habido un cambio en la comprensión de la iniciativa empresarial. Una tendencia es que un empresario no tiene que ser un "completo" que sabe todo sobre la gestión de una empresa. Estas tareas (comunicación, logística, contabilidad, etc.) pueden delegarse a especialistas externos. El concepto de negocio está en el centro de la fundación de una empresa, y las funciones (administrativas) mencionadas anteriormente están organizadas por cooperativas. El diseño empresarial debe ser "orientado al usuario" y debe seguir los principios: simplicidad, escasez, solución de "marca blanca", minimizar riesgos, pre-inicio experimental, creación de prototipos inteligentes. En esta mentalidad, el empresario es algo así como un moderador de un proceso que coordina y organiza las diferentes tareas en relación con la gestión de una empresa con éxito.

Las competencias básicas de un empresario están estrechamente relacionadas con el concepto de negocio: el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad

• Identificar tempranamente las tendencias y desarrollos tecnológicos.
• Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
• Implementar el concepto.
• inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
• Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

El conocimiento básico en administración de empresas sigue siendo relevante en el espíritu empresarial, pero hay algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas. Los desarrollos que se pueden resumir con el término "multitud- #" tienen un profundo impacto en el conocimiento empresarial. Especialmente la financiación ha cambiado fundamentalmente ("crowdfunding"). El catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

Características de los diferentes "tipos" de emprendedores. Inducir retos particulares

Los grupos objetivos del proyecto Thrive! Son jóvenes emprendedores / empresas de nueva creación (empresas menores de 5 años), empleados con espíritu empresarial / empresas con potencial de crecimiento (mayores de 5 años) , empresarias y j*óvenes empresarios necesitan*

- *En muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.*
- *Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).*
- *Un sistema funcional de alerta temprana.*
  y en el nivel de competencias personales.
- *Una buena autogestión.*
- *Resiliencia / gestión de la salud*.

Employees with entrepreneurial spirit need
Habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.)

- Habilidades en la comunicación.
- Competencias en el liderazgo.

Las competencias específicas para empresarias que podrían desarrollarse a través de la educación y la formación son: mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.

- apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
- trabajo-vida-equilibrio / -blending.

Perfiles de empresa del futuro en las industrias creativas. - Implicaciones para las competencias empresariales.

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Los empresarios tendrán un profundo conocimiento de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato

Embalaje

Los emprendedores tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de empaquetado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

Rótulos y Displays

La producción de exhibición requiere conocimiento de creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

Agencias de marketing digital

El trabajo por cuenta propia en agencias de marketing digital exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los canales de redes sociales respectivos, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / manejo de datos (por ejemplo, métodos en inteligencia artificial) es una competencia importante para trabajar con canales de redes sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

Juegos

Las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juego parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, Desarrollar soluciones de juegos con efecto de aprendizaje para escuelas o universidades. esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. Desarrollar soluciones de

juegos es un negocio muy desafiante. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

A Nuevo portafolio de competencias y habilidades emprendedoras.
Para el futuro en las industrias creativas.

La nueva cartera de competencias empresariales está formada por diferentes categorías de categorías:

- En el centro de la cartera están las competencias "centrales". Estas competencias básicas para emprendedores en las industrias creativas consisten en competencias de emprendimiento y competencias digitales. Estas competencias son algún tipo de conceptos básicos que son relevantes para todos los empresarios, respectivamente, personas con ambiciones empresariales en el sector creativo. Con referencia al proyecto Thrive! Se aplican a los tres grupos de objetivos definidos del proyecto en igual medida.
- En un segundo paso, estas competencias deben evaluarse y complementarse con competencias y habilidades que se refieren a las carencias especiales en las competencias de los diferentes grupos objetivo.
- Y además de eso, dependiendo del subsector, hay algunas competencias especiales que son importantes para tener éxito en los mercados específicos de los subsectores.

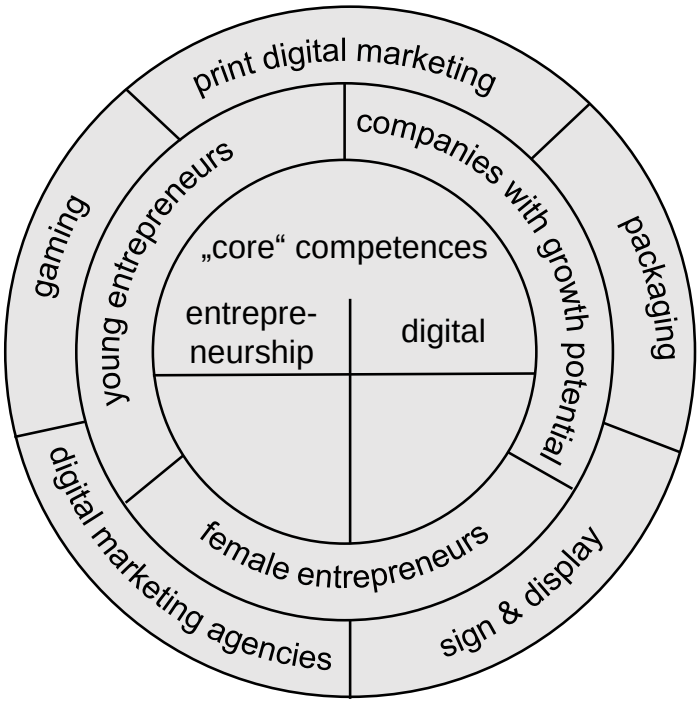


Figura 2: Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas del futuro.

.

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Tabla 1: Competencias emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa.

Los desarrollos (tecnológicos), la digitalización de gigatendencias y las megatendencias fomentan el potencial de emprendimiento en casi todas las ramas de la industria. También intensifican la necesidad de una mentalidad empresarial para los empleados en casi todos los niveles de una empresa.

No hay ni "una mejor manera" ni un modelo o una hoja de ruta hacia el futuro de la industria creativa. Los empleados individuales, al igual que los empresarios y los gerentes, tienen que encontrar y trabajar en su propio camino específico hacia el futuro.

Los individuos deben

- analizar perspectivas de empleo concretas,
- Identificar brechas y obstáculos concebibles,
- derivar necesidades en habilidades y competencias para obtener una perspectiva de trabajo elegible,
- aprender sobre formas de desarrollar conocimientos y habilidades y
- obtener información sobre medidas (por ejemplo, cursos) para mejorar sus competencias.
- Los gerentes deben
- verificar si y en qué medida su empresa está preocupada por los desarrollos y tendencias,
- ¿Cuáles son los impactos y consecuencias concretos que tienen para su empresa, respectivamente, los diferentes campos de responsabilidad y
- Qué pueden hacer para gestionar con éxito los desafíos identificados.

Ambos, individuos y gerentes, deben usar las herramientas de evaluación / control de conciencia del proyecto Thrive! En https://www.thriveproject.eu/ . Estos instrumentos brindan información y los primeros consejos para dar con éxito los primeros pasos en el camino individual hacia el futuro.

1. Introducción

1.1 Los cambios fundamentales en la tecnología, la economía y la sociedad requieren nuevas competencias empresariales en las industrias creativas

Casi todos los sectores de las industrias creativas han sufrido cambios masivos desde principios del siglo XXI. La tecnología, en primer lugar la digitalización, ha cambiado el modo de producción, ventas y distribución fundamentalmente, nuevos competidores, a menudo de fuera de las sucursales, aparecieron y capturaron cuotas de mercado, el comportamiento de los clientes se volvió más volátil, una estrecha cooperación con los clientes ("pro sumer ") es la normalidad. Un efecto es que las competencias se vuelven obsoletas más rápido que en el pasado. Como resultado, el número de empresas y el número de empleados en la mayoría de los sectores de las industrias creativas ha disminuido en todos los países europeos. Por ejemplo, la industria de la impresión, como parte de las industrias creativas, perdió más del 40% de las empresas y de sus empleados durante los últimos 15 años (para obtener información detallada, consulte Hopkins / van der Heide 2017).

Lo que es nuevo hoy en día es la velocidad del desarrollo. Por lo tanto, cada vez es más difícil predecir el futuro del negocio, especialmente para una perspectiva de más de 5 años. Los siguientes ejemplos del cambio en la publicación y el cambio en el negocio de la impresión de imágenes ilustran los desarrollos mencionados.

Empresa de publicidad

El modelo tradicional de la industria editorial siguió algún tipo de proceso de selección: los autores escribieron un libro y enviaron el guión al editor. El editor verificó los autores y los guiones y seleccionó aquellos que prometían lograr un mínimo definido de ventas. Los editores están interesados principalmente en libros que pueden venderse a un gran número de lectores en cantidades. Como consecuencia, los guiones de los autores que presumiblemente se venderán en pequeñas ediciones no se publicarán.

Este modelo se ilustra en la parte izquierda de la figura 3.

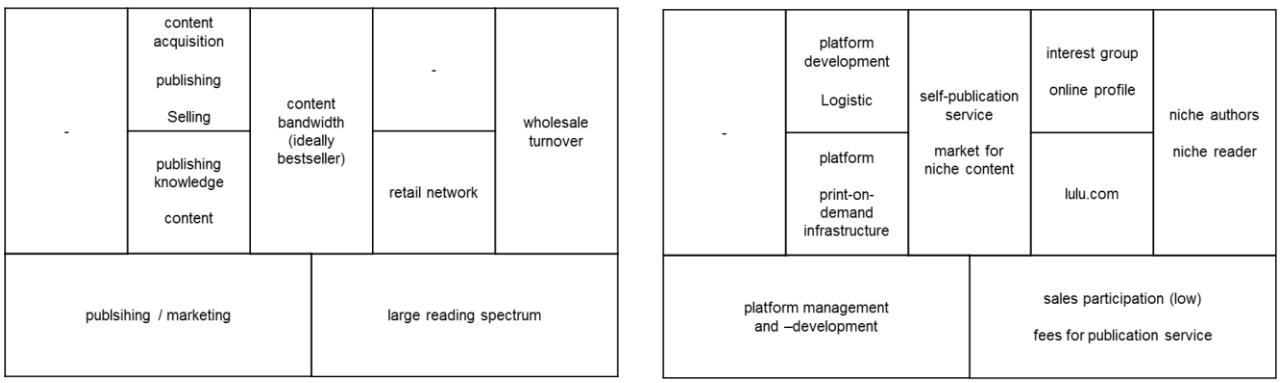


Figura 3: Cambio en el modelo de negocio de una editorial.
(fuente: Osterwalder/Pigneur 2011: 74f.)

El nuevo modelo en la publicación es inverso al modelo tradicional. Permite a cualquier autor publicar sus libros. El objetivo principal del modelo de negocio es ayudar a los autores a publicar sus scripts profesionalmente mediante el suministro de herramientas adecuadas a

través de plataformas de autoedición en línea (por ejemplo, https://www.lulu.com/). Debido a que los libros de los miles de autores se producen solo mediante impresión bajo demanda, no hay costos para lulu.com en caso de que falle un libro.

Este nuevo modelo se ilustra en la parte derecha de la figura 3. La figura muestra el cambio fundamental en algunos elementos centrales del modelo de negocio: los clientes cambian de mayoristas a autores de nichos y lectores de nichos, los recursos y competencias clave cambian de conocimiento y contenido de publicación plataforma de conocimiento e infraestructura de impresión bajo demanda.

Fotografía

El ejemplo de los desarrollos en el negocio de la fotografía en los últimos 40 años muestra que el ritmo de cambio ha aumentado en los últimos años. Si bien el proceso desde el primer prototipo de una cámara digital de Kodak hasta el momento en que el departamento digital de Cewe se convirtió en el negocio principal de la compañía duró casi 30 años, solo fueron necesarios de cinco a ocho años hasta que el libro de fotos de Cewe pudiera ser reemplazado por las redes sociales como Snapchat o Flickr (ver fig. 4).

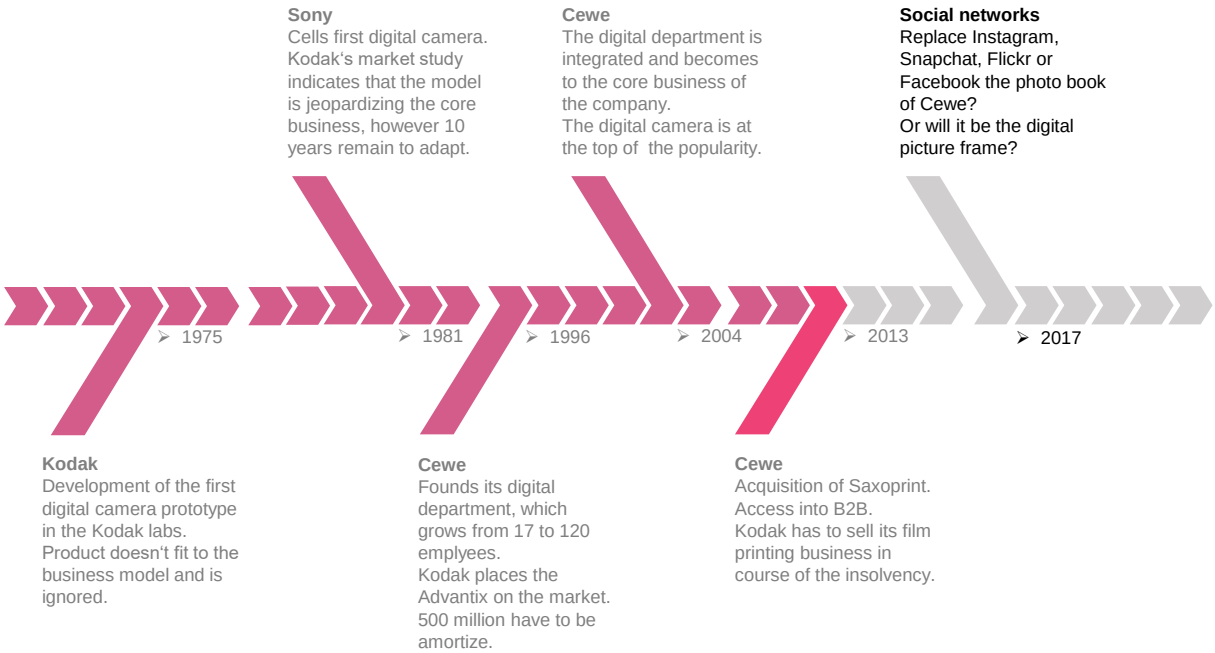


Figura 4: Cambio en el negocio de la fotografía, respectivamente, impresión de fotografías. (Fuente: Stich 2017)

Como reacción a estos desarrollos, cada vez más fotógrafos y tiendas de fotografía tradicionales ofrecen talleres para los usuarios finales sobre "cómo hacer un fotolibro individualizado". De este modo, la creatividad se reubica en el consumidor y el soporte se proporciona en forma de herramientas digitales y consultoría.

Los dos ejemplos revelan el cambio de paradigma en la innovación y el espíritu empresarial, primero y principalmente desencadenados por la transformación digital. Los nuevos productos y servicios ya no están en el foco de la innovación: la innovación del modelo de

negocio recibe la máxima prioridad. Las innovaciones incrementales están fuera de interés: cualquiera está buscando la próxima innovación disruptiva.

Más allá de la discusión actual que se concentra en gran medida en la transformación digital y los cambios perturbadores, los desarrollos no solo amenazan a las industrias y los actores tradicionales. Por otro lado, ofrecen enormes oportunidades para los empresarios y personas con espíritu emprendedor.

En este contexto, las preguntas centrales que se tratan en el proyecto Thrive!

- ¿Qué aspecto tienen las futuras empresas de la industria digital?
- ¿Se puede identificar algún tipo de perfiles de empresa "típicos"?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las competencias de los empleados y las habilidades especialmente necesarias para la actividad empresarial?

1.2 Marco y metodología de la investigación / estudio (desk).

Para responder a estas preguntas, la investigación documental sobre los futuros perfiles de la empresa y las competencias empresariales del futuro se orienta en el siguiente procedimiento.

Los perfiles de la compañía del futuro en la industria creativa dependen principalmente del desarrollo y los cambios causados por las tendencias que influyen en el negocio a medio y largo plazo de las empresas de la industria. Como marco de la investigación, elegimos el concepto de paisaje de innovación (ver fig. 5):

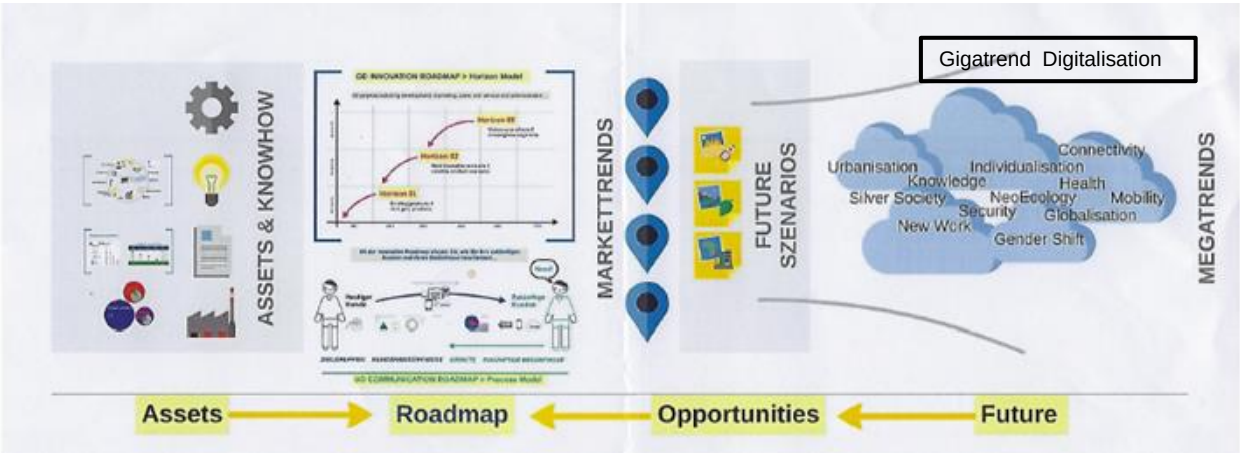


Figura 5: Marco del estudio: Innovación-paisaje.

(Fuente: Generationdesign 2017)

El enfoque sigue 4 pasos:

1. Creación de conocimiento e información sobre el futuro (enfoque en tendencias).
2. Formulación de escenarios.
3. Análisis de los activos y competencias existentes.
4. Creación de carteras de innovación sostenible a nivel de empresas e industrias.

Para poder dibujar una imagen realista a medias del futuro, se pueden observar las tendencias a medio y largo plazo (denominadas megatendencias). Entregan información sobre las condiciones marco básicas del futuro. En el contexto de nuestra investigación de escritorio, hemos analizado la "digitalización" de las gigatendencias y las denominadas megatendencias y sus efectos en los negocios y competencias futuros. Por un lado, brindan información sobre el potencial de nuevos productos y servicios. Por otro lado, dan pistas sobre cómo se verá el trabajo en general en el futuro. En relación con el proyecto Thrive! Y su enfoque en las habilidades y competencias empresariales, también analizamos los desarrollos actuales en investigación y práctica en innovación (gestión) y espíritu empresarial (capítulo 2).

Y, por último, pero no menos importante, una tercera fuente de información para nuestro estudio son las características específicas de los grupos objetivo en el proyecto Thrive! Respectivamente, los desafíos particulares a los que se enfrentan (capítulo 3).

Sobre la base de la evaluación de los desarrollos en el capítulo 4, se describe el ecosistema empresarial de las industrias creativas en el futuro. El modelo ilustra la estructura básica de la industria y señala las condiciones del marco central del trabajo futuro, no solo como empresario.

En el capítulo 5, los resultados de los capítulos 2, 3 y 4 se combinan en escenarios para los cinco subsectores seleccionados de las industrias creativas en el proyecto Thrive! Este capítulo incluye la ilustración de modelos de negocio potenciales en términos del método de generación de modelos de negocio CANVAS. Por esto, la variedad de posibles perfiles de empresas en el futuro queda bien demostrada.

El Capítulo 6 se concentra en la descripción de las competencias y habilidades empresariales para el futuro en la industria creativa, diferenciadas por grupos objetivo y subsectores.

El estudio está cerrado por algunas referencias sobre cómo prepararse para el futuro de la industria creativa (capítulo 7).

2. Desarrollos

2.1 Desarrollos en la industria creativa.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania ha realizado un estudio sobre las necesidades futuras de competencias en diferentes sectores industriales, entre otros, la industria creativa (BMAS 2017). Esta parte del estudio se centra en la publicidad, por lo que no presentaremos los resultados en detalle. Pero: el estudio ofrece algunos consejos sobre las condiciones marco y los requisitos para futuras competencias en el sector creativo en general.

Condiciones marco

- El potencial creativo surge de la cooperación en nuevos equipos que combinan y / o reúnen ideas e impulsos de diferentes sectores / disciplinas.
- La integración de varios pasos de valor agregado tiene un beneficio muy limitado: el proceso de "producción" se extiende a diferentes actores y compañías.
  Las estructuras corporativas en la industria creativa siguen siendo pequeñas, y seguirán disminuyendo.
- El número de "micropreneurs" y "personas que trabajan por cuenta propia" aumentará.
- La creación de valor se realiza cada vez más en redes flexibles, a través de los límites de la industria creativa y de los países.
- Plataforma-economía ofrece nuevas formas de cooperación situacional flexible y proyectos.
- Las plataformas digitales permiten la conexión en red de los empleados: los costos de transacción se mantienen constantemente bajos.
- Las herramientas y el trabajo de soporte de medios se están desarrollando muy rápido, al igual que los modos de comunicación.do.

Los desafíos del futuro en la industria creativa son:

- Sentido de nuevos desarrollos.
- Capacidad para una cooperación creativa en equipos de cambio permanente que consisten en diferentes culturas y disciplinas.
- Talento organizacional.
- Gestión de proyectos.
- Pensamiento emprendedor desde la perspectiva del cliente.

Con respecto a las competencias y habilidades, el estudio señala que habrá una

- Cambio en las competencias generales (válido para casi cualquier industria):
  - El trabajo físico pierde en importancia.
  - También el trabajo de conocimiento será cada vez más automatizado.
  - Se demandarán competencias social-interactivas.
- Cambio en las competencias específicas de la industria:
  Muy diferente dependiendo de la industria especial, respectivamente, sector / subsector de una industria.
  ¡Las competencias profesionales seguirán siendo muy importantes en el futuro!

2.2 Gigatrend “Digitalización”

La llamada transformación digital es la tendencia subyacente que domina el debate sobre el futuro de la industria, el trabajo, la sociedad, etc. La digitalización aún tiene efectos sobresalientes en el futuro de las industrias creativas. Las implicaciones en la organización del futuro, así como el modo de trabajar en el futuro ("Trabajo 4.0") son tremendas.

Las direcciones centrales del desarrollo, respectivamente, las consecuencias para el trabajo en las industrias creativas del futuro en breve son:

- Productos y servicios individualizados ("lote de trabajo 1").
- Marketing a través de canales digitales (redes sociales).
- Distribución a través de tiendas online / canales online.
- Los trabajos de rutina son en su mayoría automatizados.
- La información en tiempo real aumenta la eficiencia.
- Los procesos logísticos son automatizados.
- La computación en la nube se vuelve habitual.
- Alta demanda en protección de privacidad de datos.
- Big data es central: la inteligencia artificial, el aprendizaje profundo y el análisis de datos ofrecen pistas para nuevos productos y servicios (individualizados).

La digitalización en la industria creativa.

Un estudio sobre la digitalización en la industria creativa (en Renania del Norte-Westfalia) (Prognos 2016) destaca los siguientes aspectos:

• Las opciones para nuevos negocios para personas creativas aumentan con el aumento de la digitalización (tecnología / contenido de la interfaz y contenido / comunidad de la interfaz).

• La cadena de valor agregado tradicional se complementa con cooperaciones flexibles.

• El aumento de las competencias digitales se ve como el elemento clave para la adaptación al cambio digital en la industria creativa: abren la puerta a nuevos modelos de negocios.

En su libro “Morgen weiß ich mehr”, Klug y Lindner (Klug / Lindner 2017) desarrollan una “visión” de las futuras organizaciones y la fuerza laboral en la era digital: a la luz de la digitalización, la organización del futuro es múltiple: a menudo se puede No diferencie quién pertenece a la empresa y quién no: agencias, consultores, expertos externos que participan en los procesos de negocios: la compañía del futuro se organizará como una organización "fluida". Esas organizaciones cambiarán permanentemente su forma / perfil (organización de red, organización virtual, organización híbrida ...).

La digitalización crea 4 nuevos modos de trabajo (Klug / Lindner 2017: 185ff.):

1. Autonomo.
2. Empleado de alto rendimiento.
3. Trabajador del conocimiento asalariado.
4. Trabajador diurno digital o clickworker.

En general, las organizaciones del futuro fortalecerán a los autónomos.

1. Autónomo
    - Es un empresario constitutivo que desarrolla su empresa solo.
    - Tiene el objetivo de construir una empresa escalable (servicios respectivamente)
      (esa es la característica distintiva de un solopreneur a un freelancer).
    - Por lo tanto, él / ella trabaja en sus propios proyectos.
      (Un profesional independiente trabaja en proyectos de otras personas).
    - A menudo comienza como un profesional independiente, hasta que sus proyectos y productos generan suficientes ingresos.h income.
2. High Alto rendimiento de los empleados
   • Tiene una formación académica superior a la media.
   • es altamente especializado.
   • Tiene un modo de trabajo orientado al rendimiento.
   • Tiene una muy buena auto-organización.
   • Posee un alto grado de "auto-comercialización".
   • A veces oscila entre el estado como empleado y empresario
   (nota: ¿Por qué trabaja él / ella como empleado asalariado? Él / ella está "en el límite de la iniciativa empresarial", y desde la perspectiva de la empresa, corre el riesgo de perderlo / a como un empleado importante).
3. Trabajador del conocimiento asalariado.
   • Está relativamente bien educado (graduado).
   • Tiene poca o ninguna competencia / habilidades específicas (esto significa: la persona no tiene USP).
4. Trabajador diurno digital o clickworker.
   • Cumple funciones de rutina.
   • Está mal pagado.paid.

Implicaciones para las competencias empresariales.

En el contexto de esta visión de las organizaciones futuras, Klug y Lindner también describen 10 habilidades potenciales para el futuro digital (Klug / Lindner (2017): 197ff.):the background of this vision of future organisations Klug and Lindner also describe 10 potential skills for the digital future (Klug/Lindner (2017):

1. **Dar sentido**
   Capacidad para extraer conclusiones a partir de una gran cantidad de datos ("big data").
   Los datos son pura información: para obtener el conocimiento en un primer paso, los datos deben reunirse, analizarse e interpretarse. Las capacidades necesarias no están restringidas a métodos y herramientas analíticas, sino que también incluyen creatividad.
2. **La inteligencia social**
   Habilidad para usar la empatía en el trabajo.

La empatía es necesaria para escrutar procesos digitales individuales. La intuición sigue siendo un elemento relevante no solo en la comunicación personal, sino también a la hora de tomar decisiones.

3. **Pensamiento novedoso y adaptativo.**
   Capacidad de pensar innovador en la resolución de problemas.
   En el futuro, la innovación será presumiblemente más y más el resultado de una inteligente combinación de principios y enfoques conocidos para resolver un problema y la transferencia a una nueva área de aplicación (las denominadas "innovaciones entre industrias"). El mejor ejemplo son las innovaciones de modelos de negocios: la mayoría de ellas son recombinaciones de modelos de negocios bien conocidos y aprobados.
4. **Competencia intercultural**
   Capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones culturales modificadas.
   En el futuro, las personas trabajarán con más frecuencia en proyectos alternativos interculturales e interdisciplinarios. La capacidad para el trabajo en equipo intercultural será cada vez más importante.
5. **Pensamiento Computacional**
   Capacidad para convertir una multiplicidad de datos en conceptos abstractos.
   Esta habilidad implica competencias de programación, así como la comprensión de cómo usar diferentes medios como el lenguaje, los patrones y los símbolos.
6. **Nueva alfabetización mediática**
   Capacidad para trabajar con nuevas formas digitales de expresión (fotos, video, audio, texto escrito ...). En la era de la digitalización, la importancia de los medios visuales aumentará, sobre todo para describir interrelaciones complejas.
7. **La multidisclipina**
   Capacidad de pensar en un contexto mayor / superior.
   Las organizaciones tradicionales tienden a funcionar en las estructuras de comando y el trabajo se realiza en departamentos separados (la llamada "mentalidad de silo").
   La digitalización requiere pensar en un contexto superior y multidisciplinariedad.
8. **Diseño Mind-set**
   Capacidad para pensar como diseñador en la resolución de problemas.
   Esta habilidad caracteriza la capacidad de resolver un problema desde la perspectiva del cliente. Este procedimiento se llama "pensamiento de diseño". El pensamiento de diseño es tanto un método como una mentalidad.
9. **Cognitiva de gestión de carga**
   Capacidad para filtrar información para mantener la productividad.
   La creciente cantidad de información y datos y la creciente digitalización del entorno de trabajo, así como la vida privada, conducen a la distracción. La habilidad de enfocar para trabajar eficientemente gana en importancia.
10. **Colaboración virtual**
    Capacidad para trabajar en constelaciones virtuales de trabajo.

Esta habilidad es importante cuando se trabaja con herramientas digitales para la comunicación y la computación en la nube, por ejemplo. Trabajando en equipos virtuales que se extienden por todo el mundo.

Implicaciones para las competencias de liderazgo.

La visión de la fuerza laboral en la era digital descrita anteriormente implica nuevos desafíos y requisitos con consecuencias para las habilidades de liderazgo de los ejecutivos, así como para los gerentes de proyectos y / o innovación. Los diferentes grupos de empleados, tal como se describió anteriormente, difieren en elementos como valores y objetivos personales, requisitos, orientación profesional, etc. En los últimos años, se han realizado muchos estudios sobre las diversas mentalidades, actitudes, ambiciones, etc. de la fuerza laboral de diferentes edades. sido conducido Uno de los resultados son los diferentes "conceptos de generación" que describen los diversos grupos y entregan referencias sobre cómo dirigir a estos grupos en términos de liderazgo. Debido a que el tema es muy complejo, iría más allá del alcance de este estudio y lo analizaremos en detalle. Por lo tanto, en este punto nos concentramos en algunos hallazgos generales que ilustran algo así como una nueva comprensión y una guía para el liderazgo en la era digital.

En su ensayo sobre liderazgo digital, Eggers y Hollmann (2018) señalan cuatro requisitos centrales para el liderazgo en la era digital (Eggers / Hollmann 2018: 47ff.):

- Interconexión:
  Todos los empleados tienen que estar habilitados por la tecnología para enlazar, comunicarse y trabajar juntos. La red como principio de liderazgo es lo opuesto a la jerarquía.
- Apertura:
  La curiosidad y la apertura son la base para el desarrollo e implementación de innovaciones. Esto postula una cultura de prueba y error, un alto grado de responsabilidad personal por parte de los empleados y la confianza de los ejecutivos.
- Participación:
  Los gerentes tienen que delegar responsabilidades y comprometer a los empleados en los procesos de toma de decisiones. El potencial completo de las ideas y habilidades de los empleados se puede aprovechar mucho mejor que en los conceptos tradicionales de liderazgo.
- Agilidad:
  La flexibilidad y la velocidad son los factores de éxito para la competitividad y la capacidad de innovación en el mundo digital en constante cambio.
  Sobre esta base, describen el perfil de competencia de un líder digital de la siguiente manera (tabla 2):

Central duties/responsibilities	Competences needed
• Para transmitir el "panorama general" en lugar de microgestión • Equilibrio de diferentes sistemas operativos. • Liderando equipos virtuales y heterogéneos. • Promover el trabajo y el aprendizaje en redes.	• Liderazgo ágil • Experiencia en métodos como scrum, pensamiento de diseño. • Networking, desarrollo y coaching de empleados y equipos. • Confianza y habilidad para “dejar ir”. • Liderazgo a distancia y comunicación virtual. • Competencias en medios digitales.

• Empoderamiento a través de la delegación consistente, retroalimentación y entrenamiento.	

Tabla 2: Deberes / responsabilidades y competencias
(Fuente: Eggers/Hollmann 2018: 61)

Estas habilidades son fundamentales para orquestar las complejas configuraciones de múltiples constelaciones de equipos en las organizaciones y cooperaciones de diferentes socios, que se puede esperar que sean normales en un futuro próximo.

2.3 Megatendencias

Megatendencias, marcar perspectivas a medio y largo plazo en la sociedad, la economía, la tecnología, etc.

Como parte de nuestra investigación de escritorio, analizamos 12 megatendencias e intentamos identificar los impactos en el futuro de las industrias creativas.

Las mega tendencias son: Silver Society / Cambios Demográficos, Neoecología, Movilidad, Urbanización, Conectividad, Cambio de género / Diversidad, Globalización, Nuevo trabajo, Sociedad del conocimiento / Nuevo aprendizaje, Salud, Individualización, Seguridad y protección.

Hay impactos tanto en los nuevos productos y servicios como en la forma de trabajar y en las estructuras de las empresas del futuro (nota: se corresponden en gran medida con la digitalización gigatrend).

Los siguientes capítulos muestran el impacto pensable de la mega tendencia en el trabajo futuro y las condiciones marco para las actividades empresariales, así como los posibles productos o servicios.

Los impactos se describen para los subsectores seleccionados del proyecto Thrive!:

- Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.
- Embalaje
- Firmar y mostrar
- Agencias de marketing digital
- Juego

Nota:

La combinación de dos o más megatendencias a menudo brindará oportunidades más interesantes con un alto potencial para nuevos modelos de negocios, productos y servicios.

2.3.1 Silver Society / Cambio Demográfico

La tendencia

La mega tendencia "Silver Society" caracteriza el cambio demográfico mundial hacia una sociedad de mayor edad como resultado del aumento de la esperanza de vida debido a los avances médicos, junto con el aumento de la calidad de vida y el nivel de vida en todo el mundo.

Paralelamente, la imagen tradicional de las personas mayores es reemplazada por nuevos estilos de vida. En lugar de retirarse, las personas se comprometen voluntariamente y participan en actividades sociales. Además, la "Sociedad de plata" abre un enorme potencial de mercado para la economía que puede desarrollarse adaptando productos y servicios especialmente para este grupo de clientes.[1]

Impact on work and organisation of the future

- (nuevo) grupo de clientes.
- Alto potencial para productos y servicios individualizados.
- Incremento de emprendedores de mayor edad.
- Riesgo de escasez de competencias en sectores individuales de las industrias creativas.
- Demanda de transferencia de conocimiento / cobertura de conocimiento cuando los empleados mayores se jubilan.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Productos / servicios individualizados: noticias (papeles), correo, servicios de entrega.
- Los productos de impresión personalizados para personas mayores tienen un enorme potencial de acabado (por ejemplo, barniz noble, efectos hápticos).

Embalaje

- Paquete para personas mayores: la facilidad de uso se convierte en un criterio de máxima prioridad.
- Paquete a medida - incluyendo servicios de entrega.
- Configuración basada en la edad de etiquetas, folletos de instrucciones, etc.

Rótulos y displays

- Tamaño y tipo de letra según la edad, integración del control de voz (en el punto de venta).

Agencias de marketing digital

- Marketing personalizado.

Dinámicas

- Juegos serios: aumento de la motivación y el cumplimiento, p. Ej. En salud y cuidado de ancianos.

[1] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-silver-society/

2.3.2 Neoecología

La tendencia

The La mega tendencia "Neoecología" es más que solo la conservación de la naturaleza o la oposición a una industria importante.

La sostenibilidad y la eficiencia caracterizan cada área y combinan economía, ecología y responsabilidad social. Cada vez más consumidores prefieren "buenas" marcas y compañías que ofrecen más que solo un producto. Los aspectos éticos y ecológicos de los productos y marcas afectan la decisión de un cliente. Estas empresas prometen contribuir a la vida de sus clientes, empleados y la sociedad en general. Además, las cadenas de suministro regionales ganan en importancia.[2]

Impact on work and organisation of the future

- Demanda de trabajos "significativos" (en particular, empleados jóvenes): desarrolle productos / servicios y / o resuelva problemas con beneficios sociales.
- La sostenibilidad y la responsabilidad social son elementos importantes para la presentación de la empresa en público.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing

- Aumento de la disminución de productos impresos.
- Uso de materiales ecológicos.
- Aumento de la sustitución de productos impresos, p. libros, revistas de soluciones digitales, por ej. Audiolibros, podcasts.podcasts.

Embalaje

- Menos embalaje.
- Embalaje reutilizable.
- Uso de materiales nuevos / ecológicos.
- Los plásticos serán reemplazados por papel o materiales ecológicamente compatibles.

Rótulos y Display

- Aumento de la sustitución de etiquetas impresas por soluciones de visualización, p. Ej. en puntos de venta.
- Materiales nuevos / ecológicos.
- Las pantallas sustituirán las señales en la gestión del tráfico.

Agencias de Marketing

- Mayor sustitución de la publicidad impresa por marketing digital.

Dinámicas

- Uso de la gamificación para motivar a las personas a adoptar un estilo de vida ecológico.

[2] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/

2.3.3 Movilidad

La tendencia

La mega tendencia "Movilidad" caracteriza a nuestra sociedad actual que sigue un estilo de vida flexible y móvil en el que los lugares fijos, como las oficinas de trabajo y los espacios residenciales, pierden su importancia. Las personas esperan una movilidad 24/7 ya que el ritmo tradicional de 9 a 5 disminuye debido a las crecientes expectativas y demandas de productos y servicios disponibles las 24 horas del día.

Sin embargo, la creciente demanda de movilidad en todo el mundo, especialmente en los países emergentes (BRIC, Next Eleven) provoca un mayor estrés para el medio ambiente, por lo que es necesario desarrollar tecnologías nuevas y sostenibles. Los nuevos productos relacionados con la movilidad y los modelos de negocios, como compartir autos y bicicletas, están ganando popularidad.[3]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento del número de personas que trabajan en la oficina en casa para evitar la movilidad ("terceros lugares").
- Disponibilidad de productos y servicios 24/7/365.

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Reducción de los catálogos, por ejemplo, automóviles, bicicletas, etc.
- Disminución de manuales de usuario, por ejemplo, automóviles, bicicletas, etc.
- Se necesitan menos horarios impresos, mapas de carreteras, etc.

Embalaje

- Nuevos paquetes y servicios para la "movilidad de mercancías" (logística de transporte), por ejemplo, compatibles. A autos y / o drones autónomos.

Rótulos y Displays

- Con la conducción autónoma, la demanda de señales disminuirá (dramáticamente).
- • Posibilidad de exhibiciones: manejo de vehículos, publicidad, entretenimiento (equipo interior).

Agencias de marketing digital

- Marketing digital a través de pantallas en vehículos autónomos.

Dinámicas

- Gamificación para la instrucción de cómo utilizar vehículos autónomos, bicicletas eléctricas, etc.
- Juegos / Juegos serios mientras se conduce en vehículos autónomos.

[3] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/

2.3.4 Urbanismo

La tendencia.

Hoy en día, más de la mitad de la población mundial vive en asentamientos urbanos, y las proyecciones muestran que este desarrollo continuará. La megatendencia "Urbanización" caracteriza este desarrollo y la difusión general del modo de vida urbano. El futuro de las ciudades es inteligente, verde, sostenible, conectado y vale la pena vivir.

Sin embargo, la dinámica de esta tendencia, especialmente en los países emergentes (BRIC, Next Eleven), conduce a grandes problemas como la falta de transporte público, infraestructura y espacio vital junto con déficits ambientales. Además, el éxodo rural conduce a la pérdida de servicios tales como empresas comerciales, escuelas y transporte público en áreas rurales debido a la disminución del poder adquisitivo y la falta de eficiencia económica.[4]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- La realización del equilibrio entre la vida y el trabajo se hace más fácil: el camino hacia el trabajo disminuye.
- • Se acorta la cadena logística de suministro.
- • Aumento de la competencia regional (concentración regional de empresas).

Impacto en los subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- Se pueden desarrollar nuevos mercados y grupos objetivo.
- • Se pueden establecer nuevos servicios en logística.

Emabalaje

- La conexión directa a los clientes reduce la mayor parte del material de embalaje.
- Se necesita un embalaje especial para la entrega a corta distancia (oportunidad para nuevos productos y servicios).

Rótilos y Displays

- La orientación para los habitantes, así como para los visitantes en los asentamientos urbanos, puede ser bien apoyada por pantallas inteligentes.

Agencias de marketing digital

- La proximidad regional de un gran número de clientes (potenciales) abre la posibilidad de nuevas soluciones / servicios en línea y fuera de línea.

Dinámicas

- Gamificación como instrumento para apoyar y guiar a las personas en la ciudad y / o área metropolitana (por ejemplo, "Cómo funciona la ciudad").

[4] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/

2.3.5 Connectividad

La Tendencia

Todo está conectado: la mega tendencia "Conectividad" designa el movimiento hacia un mundo cada vez más organizado en redes. Ya sea en línea o fuera de línea, todos mantienen una diversa gama de conexiones con otros y casi todos están digitalizados. Los dispositivos inteligentes, que están conectados y se comunican entre sí a través de Internet, también son cada vez más comunes. En todos los ámbitos de la vida, ya sean profesionales o personales, están interconectados e inteligentes.[5]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Importante tecnología habilitadora para el aumento de la economía de la plataforma (las actividades sociales y económicas se ven facilitadas por una plataforma. Ejemplos de plataformas que conectan (una gran cantidad y variedad de proveedores diferentes con una gran cantidad de clientes (potenciales) son amazon o Uber).
- Resultado potencial: cambio en el espíritu empresarial: las plataformas simplifican el proceso de búsqueda de los socios adecuados para una cooperación, etc..

Impacto en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Incremento de productos y servicios cross-media.*
- *Las redes / redes sociales son cada vez más importantes para la distribución.*

Embalaje

- *Es posible la aceleración de los envases inteligentes.*
- *Incremento de envases interactivos (RFID).*
- *los procesos (de entrega) se pueden rastrear utilizando un embalaje inteligente*
- *Se puede mejorar la cadena de seguridad y protección (por ejemplo, la cadena de transporte de alimentos congelados).*

Rotulación y Displays

- *Facilitador de la interacción individual en el punto de venta.*

Agencias de marketing digital

- *Habilitador y acelerador para aumento de marketing móvil.*

Dinámicas

- *Activador de la gamificación en dispositivos móviles.*

[5] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-konnektivitaet/

2.3.6 Cambio de Género / Diversidad

La Tendencia

La mega tendencia "Cambio de género" representa la disolución de los roles de género tradicionales en la vida profesional y personal. Mientras más mujeres buscan posiciones de liderazgo y modelos de equilibrio entre la vida y el trabajo que permitan combinar responsabilidades laborales y familiares, los hombres reclaman su derecho a pasar tiempo con sus familias. Los cambios en los modelos de rol y carrera tendrán un gran impacto en la sociedad y la economía.[6]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Incremento del emprendimiento femenino / emprendedoras.
- Aumenta la importancia de las soluciones interculturales.
- Nuevos grupos de clientes - productos y servicios personalizados.
- La diversidad como una característica importante para aumentar el atractivo de una empresa como empleador.
- Importante premisa para el trabajo exitoso en equipos interculturales y proyectos multidisciplinarios.

Impacto en subsectores

Potential Potencial para empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

• nuevos productos (por ejemplo, periódicos / revistas) diseñados para grupos objetivo diferenciados por género, nacionalidad, orientación religiosa, etc.

• El contenido de los productos impresos se puede individualizar utilizando un lenguaje específico de género, fotos, etc.

Embalaje

• El empaque puede diseñarse para requerimientos específicos de diferentes géneros o grupos objetivo de buzos (por ejemplo, empaque de alimentos debido a requerimientos religiosos (por ejemplo, kosher, halal)).

Rótulos y Displays

• Las pantallas inteligentes tienen el potencial de entregar información específica del objetivo, por ejemplo, Productos en el punto de venta (idioma, cultura, etc.).

Agencias de marketing digital

• Las campañas de marketing dirigidas pueden adaptarse al destinatario individual con respecto al género, antecedentes culturales, discapacidades, etc. (el análisis de datos / inteligencia artificial como tecnología habilitadora para identificar algoritmos).

Dinámicas

• La gamificación se puede utilizar para sensibilizar a la diversidad.

[6] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gender-shift/

2.3.7 Globalización

La Tendencia

La mega tendencia "Globalización" caracteriza la integración e internacionalización continuas de los mercados junto con los efectos crecientes en la sociedad, que van desde el sistema educativo hasta la esfera privada y las relaciones. El aumento de las exportaciones y la mayor participación de las naciones emergentes (BRIC, Next Eleven) en el comercio mundial dan como resultado un crecimiento económico que impulsa el desarrollo de una nueva clase media en estos países.

Sin embargo, la dimensión económica es solo una parte de ella: los límites entre las diferentes culturas se vuelven más fluidos y se combinan varias formas de vida y consumo.[7]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Impacto en los subsectores
- Los mercados se vuelven más internacionales - riesgo de aumentar la competencia.
- Nuevos grupos de clientes.
- La sensibilidad (cruzada) cultural crece.
- • Los equipos en proyectos son cada vez más multiculturales.

Impact en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

• Nuevos contenidos / productos y servicios culturales específicos.

embalaje

• Envasado individualizado (por ejemplo, envasado de alimentos: deben considerarse diferentes normas culturales, normas y costumbres).

Firmar y mostrar

• Las pantallas permiten la información en varios idiomas, mensajes, instrucciones

Agencias de marketing digital

• Las campañas de marketing individualizadas necesitan un profundo conocimiento de las características culturales.

Dinámicas

• Juegos en una variedad de idiomas, pero también adaptados a las características culturales.

[7] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/

2.3.8 Nuevo Trabajo

La Tendencia

La mega tendencia "Nuevo trabajo" es el resultado de los cambios radicales que la sociedad y la economía están experimentando. Caracteriza la fusión del trabajo y el ocio debido a la flexibilización del trabajo y el nuevo valor de los seres humanos en un entorno de trabajo automatizado, digitalizado y globalizado.

La transformación de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, basada en la creación de un valor inmaterial, dará como resultado estructuras corporativas cambiantes y el comportamiento del empleador. La fuerza laboral en áreas tales como servicio, información y creatividad se convertirá en un factor clave para la economía global. Los procesos, la experiencia y las ideas serán cada vez más importantes.[8]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Factor de apoyo al emprendimiento en todos los subsectores.
- Oportunidad para los empleadores sobre cómo usar diferentes estilos de liderazgo para diferentes grupos en la empresa, uno al lado del otro.
- Aumenta la importancia del aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Más independencia puede tener un impacto positivo en las empresarias.
- • Múltiples oportunidades para los empleados:
  o Work-life-learn-balance se vuelve cada vez más importante, y se puede poner en práctica mucho más fácilmente en la era de la digitalización.
  o La digitalización y las plataformas abren perspectivas para trabajar en proyectos propios.
  o El cambio de trabajo es más fácil.
  o Las tecnologías de asistencia ofrecen más oportunidades de trabajo para los empleados mayores.
- Nuevos retos para los empleadores:
- New challenges for employers:
  - El reclutamiento puede volverse más difícil: los requisitos de los empleados son desafiantes y múltiples.
  - o La organización del trabajo se vuelve más compleja.
  - o Los incentivos ganan importancia para la gestión de la retención.
  - o Las nuevas estructuras organizativas deben reducir las jerarquías y deben facilitar una amplia participación de los empleados en los procesos de desarrollo y toma de decisiones.

[8] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/

2.3.9 Cultura del conocimiento (Sociedad del conocimiento/Nuevo aprendizaje).

La Tendencia

La potencia de la ciencia es: el conocimiento es poder y, en el futuro, más seres humanos podrán acceder a él teniendo en cuenta los logros de la digitalización. La mega tendencia "Cultura del conocimiento" describe el cambio de una sociedad industrial a una sociedad con conocimientos donde la "cultura del conocimiento" decide si las personas, las empresas y las economías políticas están bien preparadas para el futuro.[9]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento del interés por el aprendizaje.
- Aumento de la solicitud de información.
- Posibilidad de una mayor segmentación del mercado.

Impacto en subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

• Opción para nuevos productos, por ej. Revistas de interés especial, en combinación con nuevas soluciones de marketing.

Embalaje

• Transferencia de conocimiento a través de envases.

Firmar y mostrar

• Potencial para aprender en el sitio.

• Aprendizaje interactivo (pantalla - dispositivo móvil).

Agencias de marketing digital

• Responsabilidad por los datos personales (GDPR)

Dinámicas

• Aumenta el mercado de juegos serios.

• El espectro de los grupos objetivo se amplía.

• Crece el mercado B2B (empresas privadas, colegios, universidades).

• El mercado B2C surge y crece.

[9] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-wissenskultur/

2.3.10 Estilo de Salud

La Tendencia

La salud ya no es simplemente la ausencia de enfermedad, sino que es un estilo de vida por derecho propio. Trabajar en el cuerpo, la mente y el alma con el objetivo de lograr una mayor vitalidad se ha convertido en una filosofía propia. Una vida saludable en la actualidad significa principalmente una capacidad optimizada para desempeñarse y competir, además de obtener una sensación de bienestar.

Gracias a la digitalización, la mega tendencia "Estilo de salud" se ha convertido en un compañero omnipresente en nuestra vida cotidiana. Los asistentes de salud se están mudando a nuestros hogares y dispositivos y permiten el monitoreo independiente de nuestros propios cantos vitales. Sin embargo, la democratización del conocimiento y los asistentes de salud digital tendrán un impacto en todo el sistema de salud. Los pacientes se volverán más seguros y autónomos, mientras que los médicos se enfrentarán a las demandas de mayor transparencia y autodeterminación, y la percepción de los expertos en salud cambiará de "dioses en blanco" a "proveedores de servicios en blanco".[10]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Incremento de productos y servicios de salud (farmacéuticos) y de bienestar.
- Aumenta el conocimiento de los empleados y empresarios sobre la salud y la combinación de la vida laboral y personal.

Impacto en Subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

• Potencial para nuevos productos, contenidos, formatos.

Embalaje

• Productos farmacéuticos personalizados.

Firmar y mostrar

• Mayor potencial de información sobre salud y / o instrucción para el uso de productos de bienestar en el punto de venta.

Agencias de marketing digital

• Disponibilidad de nuevos canales.

• Responsabilidad por los datos personales (GDPR).

Dinámicas

• Gamificación en salud y cuidado de personas mayores para mejorar la motivación y apoyar el cumplimiento y los planes de terapia.

• Juegos serios para aprender sobre un estilo de vida saludable.

[10] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/

2.3.11 Individualización

La Tendencia

La mega tendencia "Individualización" establece una nueva cultura de elección. Durante más de 100 años, la sociedad se ha caracterizado por el impulso hacia una mayor autonomía y autodeterminación, junto con la disminución de los modelos de jerarquía clásica. Las personas moldean y muestran su identidad y personalidad a través de su consumo y la búsqueda de nuevas conexiones. Las decisiones importantes de la vida se posponen para conservar tantas opciones como sea posible durante el mayor tiempo posible. Por lo tanto, los estilos de vida tradicionales están cambiando y la imagen de una familia tradicional es reemplazada por asociaciones libremente elegidas, como amigos o comunidades temáticas.

La economía puede aprovechar el potencial de esta mega tendencia al desarrollar productos y servicios personalizados basados en conceptos modulares.[11]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumento de emprendedores.
- Nuevos grupos de clientes.
- Nuevos nichos de mercado.
- Aumento de la demanda de “cantidad de pedido 1”.

Impacto en Subsectores

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

- *Contenido personalizado.*

Embalaje

- *Embalaje personalizado.*
- *Empaques de lujo.*

Rótulos y Displays

- *Dirección individualizada en el punto de venta a través de la pantalla de interacción / dispositivo móvil.*

Agencias de marketing digital

- *Canales y contenidos personalizados.*

Juego de azar

- *Gamificación para el aprendizaje individualizado y la motivación.*

[11] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung/

2.3.12 Seguridad y Protección

La tendencia

La mega tendencia "Seguridad y protección" es el resultado de la digitalización en curso en cada área de la vida y los riesgos que conlleva. Mientras que las instituciones gubernamentales se retiran de su provisión, las corporaciones y los individuos asumen cada vez más responsabilidad. Finalmente, cada ser humano necesita lidiar con los riesgos que vienen con los beneficios de los productos y servicios digitales.[12]

Impacto en el trabajo y organización del futuro.

- Aumentar la concienciación sobre la seguridad de los datos.
- Creciente demanda de soluciones seguras en cualquier mercado (digital).

Impact on Subsectores

Print Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

• Fuente para recopilar datos para múltiples análisis y servicios de seguimiento.

• Organización de la seguridad en la cadena (por ejemplo, normas ISO).

Embalaje

• Aumento de la demanda de RFID: etiquetado de productos, también en procesos de producción industrial.

• Organización de la seguridad en la cadena (por ejemplo, normas ISO).

Rótulos y Displays

• Instrucciones de seguridad en el lugar.

Agencias de marketing digital

• Fuente de gran cantidad de datos ("big data") para múltiples análisis y servicios de seguimiento (B2B y B2C).

• Creciente importancia de la seguridad cibernética (GDPR).

Dinámicas

• Mayor importancia de la privacidad de los datos.

[12] Para más información ver: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/

2.3.13 Implicaciones para las competencias empresariales

En resumen: los desarrollos resumidos en las llamadas megatendencias ofrecen múltiples oportunidades para productos y servicios nuevos, individualizados, clientes y segmentos de mercado. Este desarrollo tiende a impulsar el espíritu empresarial en las industrias creativas y más allá.

Teniendo en cuenta las competencias empresariales, las megatendencias y su (posible) impacto en las oportunidades de negocios, algunas habilidades son importantes para el emprendimiento en el futuro.

El análisis de las megatendencias y su impacto en el trabajo futuro (no solo) en las industrias creativas y en los subsectores de este capítulo solo puede ilustrar las tendencias generales. Los impactos y las consecuencias concretas deben analizarse para la empresa específica en detalle. Por lo tanto, los empresarios deben ser capaces de analizar tendencias y desarrollos futuros con el fin de identificar las consecuencias para su negocio individual. Eso implica

- Conocer y poder utilizar diferentes fuentes de información sobre tendencias y desarrollos (por ejemplo, organizaciones comerciales, consultores especializados, ciencia - universidades e institutos de investigación).
- Conocer y poder utilizar métodos y herramientas básicas de “evaluación de impacto”.
- Poder pensar y planificar desde la perspectiva de un cliente / mercado.
- Ser capaz de identificar oportunidades y riesgos.
- Ser capaz de pensar en la “filosofía” de los modelos de negocio.

La influencia de la digitalización de gigatendencias y las megatendencias y su relevancia para el negocio futuro en casi todas las ramas de la industria dejan claro que en el futuro también los empleados "normales" tendrán que mostrar más y más habilidades empresariales. Más adelante en la investigación volveremos a estas competencias más ampliamente.

2.4 Tendencias en innovación (gestión) y emprendimiento

También como resultado del aumento de la digitalización y el desarrollo (y la disponibilidad) de tecnologías habilitadas como plataformas, las condiciones marco de la gestión de la iniciativa empresarial y la innovación han cambiado mucho. Sobre la influencia de los desarrollos descritos anteriormente, se han desarrollado algunos enfoques nuevos en el desarrollo organizativo en los últimos años.

En los últimos años se han producido muchos cambios en la investigación, así como en la práctica, en los temas de innovación / gestión de la innovación, espíritu empresarial y cambio organizativo. Estos cambios están en estrecha relación con la transformación digital, respectivamente, el aumento de las herramientas digitales como tipo de tecnologías que permiten implementar nuevas formas para llevar a cabo procesos de innovación, diseñar cooperación u organizar el trabajo de individuos.

Innovación y gestión de la innovación.

La comprensión tradicional de las innovaciones que se crean en un proceso secuencial sistemático que puede planearse y organizarse desde la ideación hasta la difusión exitosa en el mercado sigue vigente. Pero la estrategia subyacente de innovación que integra a clientes y proveedores en el proceso de innovación a través de enfoques como “concepto de usuario líder” o “innovación abierta” lleva a las llamadas innovaciones incrementales (Jánszky / Abicht 2013: 173).

En la era de la digitalización, con su alta velocidad de cambio, los supuestos estratégicos han cambiado básicamente (Rogers 2016: 7):

From	To
Decisions made based on intuition and seniority	Decisions made based on testing and validating
Testing ideas is expensive, slow, and difficult	Testing ideas is cheap, fast, and easy
Experiments conducted infrequently, by experts	Experiments conducted constantly, by everyone
Challenge of innovation is to find the right solution	Challenge of innovation is to solve the right problem
Failure is avoided at all cost	Failures are learned from, early and cheaply
Focus is on the ‘finished’ product	Focus is on minimum viable prototypes and iteration after launch

Tabla 3: Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica a la digital. (Fuente: Rogers 2016: 7)

Una investigación en profundidad de estos temas habría ido más allá del alcance de la investigación de escritorio en el proyecto Thrive! Por lo tanto, en este informe se describen los desarrollos generales y algunas tendencias centrales en estas áreas temáticas.

La discusión actual sobre la innovación está dominada por las innovaciones en los modelos de negocios, lo que significa que el éxito económico ya no depende principalmente de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, sino de nuevos modelos de negocios. La innovación no es el resultado del desarrollo tecnológico y los análisis de mercado / cliente, sino de una nueva definición de las reglas del juego en casi todas las ramas (Jánszky / Abicht 2013: 173f.). Los protagonistas de esta (r) evolución son en su mayoría empresarios y empresas emergentes ("rompe reglas") que empujan sus ideas fuera de las estructuras de empresas establecidas. Este desarrollo se resume como "innovación disruptiva", un término que se vuelve cada vez más común.
Los futurólogos Jánszky y Abicht predicen que a partir del año 2020 este desarrollo (la innovación está impulsada por empresas de nueva creación) cambiará por tres razones (Jánzsky / Abicht 2013: 174f.):
1. Será más fácil copiar las innovaciones. Las nuevas empresas perderán su beneficio para poder desarrollar y probar nuevas ideas porque la celeridad es esencial para la supervivencia en la competencia.
2. Las preocupaciones establecidas aprenden a actuar de acuerdo con e integran la mentalidad de las nuevas empresas en sus estructuras. Establecerán "equipos que rompen las reglas" que pueden operar independientemente de las estructuras rígidas de la empresa, sin jerarquías ni deberes estrictos de informar.
3. El tipo de innovación: las innovaciones en los modelos de negocios a menudo están bastante cerca de las fortalezas de las grandes empresas.
Como consecuencia, Jánszky y Abicht estiman que, en el (próximo) futuro, los quebrantadores de reglas no necesariamente promoverán sus visiones al fundar una nueva empresa. Antes de fundar su propio negocio, serán contratados (comprados) por preocupaciones.
Mientras tanto, este desarrollo, ilustrado por Jánszky y Abicht en 2013, se ha convertido en una realidad: las empresas de nueva creación como Airbnb, Amazon, Google, Uber, por un lado, han perturbado sucursales bien establecidas y, por otro lado, estas empresas se han expandido a preocupaciones Con miles de empleados (sin perder su poder innovador). Otro ejemplo son las empresas establecidas en la industria automotriz. Debido a que las innovaciones innovadoras en la movilidad electrónica y la conducción autónoma fueron creadas principalmente por empresas de nueva creación o empresas ajenas a la industria automotriz, cooperan cada vez más con empresas de nueva creación, a menudo en Silicon Valley.

Las consecuencias de los desarrollos y pronósticos descritos anteriormente son múltiples:manifold:

- El rol emergente de las innovaciones en los modelos de negocios abre nuevas oportunidades para emprendedores y empresas de nueva creación.
- El nuevo enfoque estratégico de muchas preocupaciones establecidas abre nuevas oportunidades para los empleados con espíritu emprendedor.
- Por otro lado, las empresas que desean contratar empleados con ambiciones empresariales y espíritu innovador se enfrentan a un nuevo desafío: la decisión de

los (jóvenes) solopreneurs se basa en los siguientes criterios (Jánszky / Abicht 2013: 177):

- ¿Es el trabajo / el proyecto un verdadero desafío? ¿Es intelectualmente estimulante?
- ¿Es significativo el proyecto? ¿Es un problema que vale la pena resolver?
- ¿Trabajaré con gente interesante? ¿Hay buenos colegas?

Espíritu emprendedor

También ha habido un cambio en la comprensión del espíritu empresarial en los últimos años. Uno de los conocidos protagonistas de un nuevo tipo de emprendimiento es el profesor y empresario alemán Günter Faltin (Faltin 2017). Su tesis principal es que un empresario no tiene que ser un "todo terreno" que sabe todo sobre la gestión de una empresa. Las tareas como comunicación, logística, contabilidad, etc. pueden delegarse a especialistas externos. Siguiendo a Faltin, las competencias de un empresario son diferentes de eso (ver más abajo).

El punto de partida de la crítica de Faltin es la comprensión tradicional del espíritu empresarial, y como resultado, el contenido "típico" en la educación y formación empresarial y también la estructura del sistema de apoyo para empresarios (consultoría, etc.).

La comprensión tradicional de los requisitos para un empresario se centra en tres aspectos: adquisición de capital, gestión y desarrollo de conceptos (ver fig. 6):

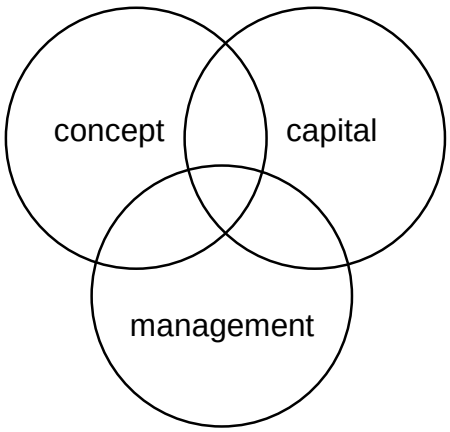


Fig. 6: Entendimiento tradicional de emprendimiento / requisitos para emprendedores (Fuente: Faltin 2017: 54).

El perfil de competencia tradicional de un emprendedor incluye los siguientes aspectos y temas:

• Contabilidad.
• Equilibrio de cuentas.
• Controlling.
• Derecho (trabajo / trabajo, impuestos, etc.).
• Gestión y organización.
• Liderazgo.
• Comercialización y distribución.
• Comunicación.
• Finanzas.

• Relaciones públicas.
• Logística.
• Experiencia professional

Faltin señala dos aspectos de este enfoque que no cumplen con la realidad:

•La formula

“Patente + conocimiento en administración de empresas = fundación / empresario exitoso”

es parte de lo que él llama la "paradoja europea" (Faltin 2015: 87f.) y este entendimiento no se aplica al código moderno de práctica en el espíritu empresarial.

• Solo muy pocas personas tienen las competencias y son capaces de reunir capital, administrar una empresa y desarrollar un concepto de negocio estable (ver fig. 7).

En su enfoque, coloca el concepto de negocio en el centro de la fundación de una empresa, y las funciones (administrativas) mencionadas anteriormente están organizadas por cooperativas. Las invenciones, los resultados de investigación y desarrollo, y / o las patentes son solo "materia prima". El concepto de negocio es el vínculo necesario entre esta materia prima y el éxito económico en el mercado. Faltin lo llama "Diseño Empresarial" (ver fig. 7):

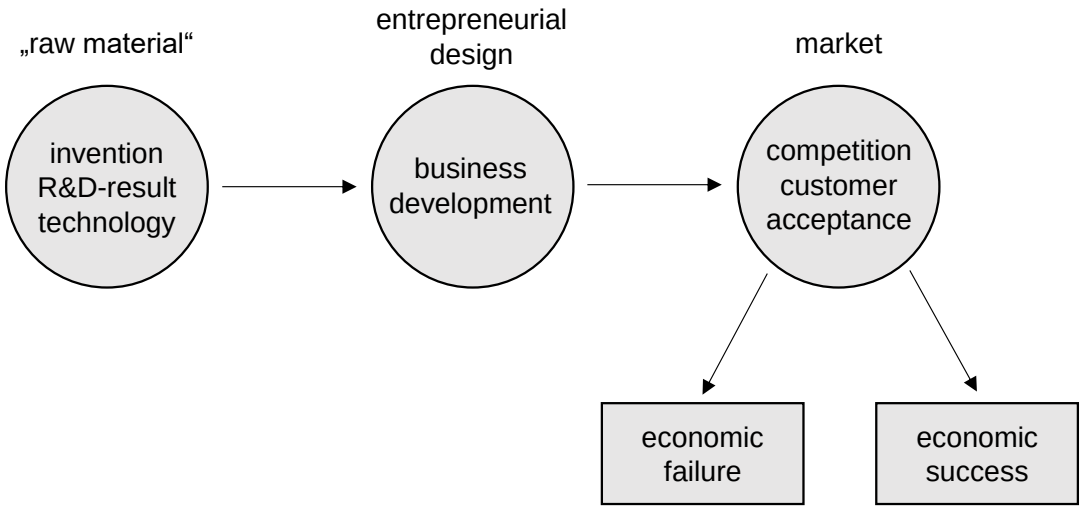


Fig. 7: Factores de éxito para la creación de empresas.
(Fuente: Faltin 2017: 57)

Para tener éxito, el diseño empresarial debe ser "orientado al usuario" y debe seguir algunos principios: simplicidad, capacidad de ampliación, solución de "marca blanca", minimizar riesgos, pre-inicio experimental, creación de prototipos inteligentes.

Faltin llama a su enfoque "fundación en módulos / componentes". En esta mentalidad, el empresario es algo así como un moderador de un proceso que coordina y organiza las diferentes tareas en relación con la gestión de una empresa con éxito.

Las competencias básicas de un empresario están estrechamente relacionadas con el concepto de negocio: el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad (Faltin 2017: 86).

- Identificar tempranamente tendencias y desarrollos tecnológicos.
- Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
- Implementar el concepto.
- Inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
- Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

Hay otros autores como Steve Blank (Blank 2014) o Eric Ries (Ries 2013) que también critican la comprensión tradicional de la iniciativa empresarial y la consideran tan inadecuada en la era digital. Están en línea con Faltin y también han desarrollado nuevos enfoques, respectivamente, métodos para el emprendimiento: Lean-Start-up (Ries) y Customer Development (Blank / Dorf) .es:

- Lean-Start-up (Ries 2013):
  El método lean-start-up apunta a minimizar el riesgo de fallar. Se enfoca en un proceso de retroalimentación llamado "Construir-Medir-Aprender-Ciclo". El elemento central del método es definir y desarrollar un prototipo. Este prototipo se prueba en el siguiente paso: ¿satisface las necesidades del cliente? El método se basa en cinco principios:

- Start-up (Ries 2013):
  Los empresarios se pueden encontrar en cualquier lugar:
  1. La puesta en marcha es un tipo de organización con el objetivo de crear nuevos productos y servicios en circunstancias extremadamente inseguras. Los emprendedores trabajan tanto en empresas nuevas como en empresas establecidas.
  2. 2. El espíritu empresarial es la gestión:
  3. Una start-up es una organización que necesita competencias de liderazgo que se adapten al contexto de extrema incertidumbre.
  4. 3. Procesos de aprendizaje validados:
  5. El objetivo central de una empresa nueva es aprender a desarrollar un concepto de negocio estable.
  6. 4. Construir - medir - aprender:
  7. La actividad básica de una empresa de nueva creación es convertir ideas en productos, medir la reacción / aceptación de los clientes y aprender a seguir o modificar los productos y / o el modelo de negocio.
  8. 5. Equilibrar la innovación:
  9. Las actividades de inicio exitosas también incluyen cosas administrativas "aburridas": definir hitos, medir el éxito, definir prioridades. Esto debería alentar la responsabilidad personal de los emprendedores.

- Desarrollo de clientes (Blank / Dorf 2014)

- Este método es un marco para nuevas empresas con 4 pasos que permiten ganar (nuevos) clientes, desarrollar y validar productos innovadores. Tiene una gran relevancia para el método lean-start-up..
    1. Descubrimiento del cliente
    2. En esta fase, se desarrollan experimentos que pueden validar suposiciones para un (nuevo) modelo de negocio. Se realizan entrevistas con clientes potenciales, se evalúan los resultados de las entrevistas.
    3. 2. Validación del cliente:
    4. Este paso sirve para probar la escalabilidad del modelo de negocio. Se prueban modelos de precios, adquisición de clientes y canales distributivos.
    5. 3. Creación del cliente:
    6. En esta fase, la adquisición de clientes es fundamental para construir una base sostenible de usuarios.
    7. Company Building:
       The “typical” organisational structures are built up (e.g. marketing, distribution) – the start-up transforms into a “real” Edificio de la empresa:
       Las estructuras organizativas "típicas" se construyen (por ejemplo, marketing, distribución), la puesta en marcha se transforma en una compañía "real".company.

En estrecha relación con los enfoques descritos métodos como
• Generación de modelo de negocio (LONA) y
• El pensamiento de diseño

Son competencias importantes para los emprendedores.

Aparte de eso, el conocimiento básico en administración de empresas sigue siendo relevante en el espíritu empresarial, pero hay algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas. Los desarrollos que se pueden resumir con el término “multitud- #” (Pechlaner / Poppe 2017) tienen un profundo impacto en el conocimiento de negocios. Especialmente la financiación ha cambiado fundamentalmente ("crowdfunding").

El catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

3. Grupos destinatarios - características y retos específicos.

Los grupos objetivo del proyecto Thrive! Son jóvenes emprendedores / empresas de nueva creación (empresas menores de 5 años), empleados con espíritu empresarial / empresas con potencial de crecimiento (mayores de 5 años) y empresarias.

3.1 Jóvenes emprendedores

En los últimos 20 años, se han llevado a cabo varios análisis de causa raíz sobre el fracaso de las nuevas empresas, así como de las compañías más antiguas, y sobre esta base se han desarrollado muchas tipologías de modelos "típicos" de ciclo de vida y crisis de crecimiento.

Una disertación actual de Michael Neumann (Neumann 2016) ejemplifica 4 crisis "típicas" como causa de fracaso basada en responsabilidades específicas:

- Pasivos de novedad.
- Pasivos de tamaño.
- Pasivos de la adolescencia.
- Pasivos de obsolescencia.

Los primeros tres elementos se pueden encontrar predominantemente en las empresas de nueva creación, ya que a menudo enfrentan desafíos como la falta de recursos o capacidades, la falta de aceptación por parte de los clientes, bancos, etc. El empresario o equipo de .com a menudo carece de las habilidades necesarias para despegar el negocio "(ver Kubr 2002: 343).

Neumann muestra que el fracaso no es solo el resultado de causas directamente visibles de crisis o insolvencia. Afirma tener una visión sofisticada de todo el ciclo de vida de la empresa (consulte Neumann 2016: 48ff.). Por lo tanto, puede identificar las muchas razones diferentes para el fracaso.

Implicaciones para las competencias empresariales.
Jóvenes empresarios necesitan
• en muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.
• Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).
• Un sistema funcional de alerta temprana.
y en el nivel de competencias personales.
• Una buena autogestión.
• resiliencia / gestión de la salud.
Los jóvenes emprendedores a menudo trabajan como micropreneurs o solopreneurs, especialmente cuando comienzan su negocio. Por lo tanto, también necesitan habilidades en
• usar plataformas para obtener mandatos (por ejemplo, especialistas que trabajan como freelancer).
• Trabajo en equipo: equipos con miembros de diferentes culturas y disciplinas.
• redes, por ejemplo Para apoyar una ocupación continua.
• Una buena gestión de proyectos para coordinar trabajos diferentes / paralelos.

3.2 Empleados con espíritu emprendedor / empresas con potencial de crecimiento.

Los comentarios sobre pasivos específicos en 3.1 también son efectivos para compañías con potencial de crecimiento. Pero hay algunos aspectos específicos relacionados con el grupo objetivo "empleados con espíritu emprendedor que trabajan en empresas". A diferencia de los empresarios, que trabajan de forma independiente (bajo su responsabilidad), su reto es ejecutar proyectos de innovación con éxito (para nuevos productos, servicios o explorar nuevos grupos de clientes o mercados).

Tienen que lidiar con

• la coordinación de, en la mayoría de los casos, proyectos / estructuras muy complejos.

• muchos miembros diferentes / diversos en el equipo del proyecto - socios internos y externos. Los socios externos pueden ser empresas y / o solopreneurs / freelancers (a menudo con sus propios objetivos).

• la integración en las estructuras de la empresa, a menudo "anticuadas".

Implicaciones para las competencias empresariales.

Los miembros de este grupo objetivo necesitan

• habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.).

• Habilidades en la comunicación.

• Competencias en el liderazgo.

Bogott et al. (2017) enfatizan la importancia de las habilidades sociales para el éxito en empresas de nueva creación y ofrecen algunos consejos prácticos para las competencias de los empleados en empresas de nueva creación, que también se pueden utilizar para los empleados de empresas con potencial de crecimiento: Habilidad para comunicarse y habilidades interpersonales.

En las empresas nuevas y las empresas jóvenes, a menudo las estructuras, procesos y flujos de trabajo no están estrictamente definidos e incluso las responsabilidades a menudo no son distintas. Por lo tanto, la comunicación juega un papel central tanto para el fundador como para los empleados, para organizar el trabajo y la cooperación (interna), explicar los antecedentes de las decisiones, ponerse en contacto con los clientes, expertos externos, etc.

- Capacidad para trabajar bajo presión, resiliencia.
  El trabajo en las empresas de nueva creación incluye un alto potencial de contratiempos en los proyectos, cambios frecuentes en los objetos, hitos, tiempo de trabajo que no se puede programar, equipos de proyectos alternativos, etc. Para

manejar estos desafíos de incertidumbre, los empleados deben tener una gran tolerancia a la frustración y un buen nivel. Autogestión.

- Compromiso
  Los requisitos para los empleados en una puesta en marcha son altos, las condiciones de trabajo a menudo son un tanto caóticas y no calculables. El compromiso en una empresa nueva y en empresas jóvenes a menudo incluye, por ejemplo, limitaciones en pagos, vacaciones, etc. Se necesita una alta motivación y una mentalidad empresarial.
- Innovación
  El principal activo de las empresas de nueva creación son las innovaciones. La innovación comprende creatividad, la capacidad de monitorear los desarrollos y tendencias tecnológicas e integrarlos en los negocios de la compañía.
- Adaptabilidad / flexibilidad
  Los empleados deben ser capaces de manejar nuevas situaciones como nuevos colegas o miembros del equipo, nuevas estrategias, nuevos clientes, nuevos socios de cooperación, etc.
- Tiempo y autogestión.
  Una buena autogestión incluye la capacidad de establecer objetivos, la capacidad de establecer prioridades en la gestión de la salud para facilitar un buen equilibrio entre la vida laboral y la laboral, y respalda a los empleados en empresas de nueva creación para dominar los desafíos descritos anteriormente.
- Capacidad para trabajar en equipos, competencias interculturales.
  Las empresas emergentes en las industrias creativas se caracterizan por equipos que a menudo están compuestos por miembros con diferentes disciplinas, antecedentes culturales, etc., y que a menudo trabajan en un contexto internacional. La comprensión de los aspectos específicos de las diferentes culturas, la empatía y la capacidad para manejar la diversidad son esenciales.
- Redes
  La red es crucial para encontrar un trabajo en una empresa de nueva creación, para organizar el trabajo dentro de la empresa, para ponerse en contacto con socios potenciales, por ejemplo. para proyectos de innovación, futuros clientes, y por último pero no menos importante para impulsar la propia carrera, por ejemplo, Identificando nuevas oportunidades laborales fuera de la empresa.

En el contexto de "empleados con ambiciones empresariales en empresas con potencial de crecimiento", la alta gerencia desempeña un papel importante para apoyar a los gerentes de innovación / proyectos.

En su análisis, Eder (2016) muestra lo que la administración puede hacer para facilitar el proceso:

- Capacidad para fomentar el aprendizaje organizacional.
- Capacidad de establecer confianza (las personas trabajan juntas en equipos flexibles durante un corto tiempo).
- Capacidad de crear una atmósfera para generar nuevas ideas / “cultura de creación”:
  - Cultura de “ensayo y error”.

- Procesos de aprendizaje.
- Creatividad.
- Trabajando sin reglas estrictas.
- Minimizar rutinas.
- Desconecta al equipo de la "organización central".
- Permitir que los empleados trabajen en sus propios proyectos / para fomentar sus propias ideas.

- Habilidades en comunicación y negociación.
- Estar reticulado dentro y fuera de la organización (networking).

3.3 Empresarias

Una razón central por la que están muy poco representados en relación con los empresarios masculinos (ver Global Entrepreneurship Monitor) es que las mujeres jóvenes tienen percepciones menos favorables con respecto a las competencias empresariales en comparación con los hombres jóvenes:

• Falta de autoeficacia.

• Acceso menor a modelos de roles empresariales.

• Menos confianza en su capacidad para dirigir un negocio.

Bin Shmailan (2016) ofrece una visión general de las características "típicas" de los empresarios hombres y mujeres en general, basándose en una investigación de la literatura relevante. Los elementos enumerados en la tabla a continuación cubren cinco aspectos: tolerancia al riesgo, financiamiento, administración, motivación y red.

Empresarios masculinos	Mujeres empresarias
Características generales	
Decision Making easy Business focused on economy and cost Willing to take financial risk Task oriented managers Business manufacturing and construction	Difficulty in making decisions Business focused on making social contribution and quality More conservative when it comes to financial risk Focus on good relationships with employees Business small retail and service orientation
Tolerancia al riesgo	
Less concerned about hazards in business ownership Feel have enough information Require less social support to start business Willing to fail in business Propensity for risk in general	More concerned about hazards in business ownership Require more detailed information Require social support to start business Less willing to fail in business Risk adverse generally
Financiación	
More capital More debt Bank trust male Easy to access to capital	Less capital Low debt A lack of track record for financing Bank not trust female Not easy to access to capital

Motivación	
Externally focused Strong initiative Earning more money Previous experience	Autonomous More positive Good common sense Think critically Very aggressive Own boss Achieve a sense of accomplishment
Gestión	
Logical thinkers Oriented leaders Grow their businesses More aggressive when it comes to expansion	Intuitive thinkers Communicative and expressive behaviours Communication skills are excellent Understand the needs of their employees Grow their businesses Cautious and conservative about expansion
Networking	
Large network Organisations More access to network	Small network Familiy and friend Less access to network

Tabla 4: Características de hombres y mujeres empresarias.
(Fuente: Bin Shmailan 2016: 3ff.)

Algunas características femeninas encajan bien con los requisitos del futuro, por ejemplo,
• su estilo de gestión participativa, más democrática y respectivamente, se adapta a las necesidades de las organizaciones sostenibles,
• su enfoque comercial en hacer una contribución a la sociedad y mantener la calidad cumple con las expectativas de los empleados motivados jóvenes y / o empleados con ambiciones empresariales con respecto a un trabajo "significativo".

Estas competencias tienden a apoyar el compromiso de las empresarias con las industrias creativas del futuro de una manera positiva.
Por otro lado, existe una demanda específica para que los empresarios varones desarrollen estas habilidades.

Implicaciones para las competencias empresariales.
Algunas de las barreras no se pueden resolver o difícilmente mediante la educación o la capacitación (por ejemplo, el acceso a redes dominadas por hombres o la confianza de los bancos en las capacidades empresariales de las mujeres). Para apoyar las actividades de creación de redes (y también la motivación) de las empresarias, hay iniciativas, por ejemplo. como "FRAUEN unternehmen" del Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania, el Ministerio Federal de la Familia, la Tercera Edad, la Mujer y la Juventud y el Ministerio Federal de Economía y Tecnología (http://www.existenzgruenderinnen.de/EN/Home/ home_node.html).
Pero a partir de los hallazgos ilustrados anteriormente, también hay algunos consejos sobre competencias específicas para empresarias que podrían desarrollarse a través de la educación y la capacitación:
• mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.

• apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
• trabajo-vida-equilibrio / -blending.

4. “Industrias creativas del futuro” - un nuevo ecosistema

La innovación y el espíritu empresarial en las industrias creativas del futuro se llevarán a cabo en condiciones marco fundamentalmente diferentes a las actuales.

Un hallazgo central de la investigación de escritorio es que las oportunidades para el emprendimiento y las innovaciones exitosas aumentarán en correspondencia con los desarrollos bajo el techo de la transformación digital. La mayoría de las megatendencias ofrecen múltiples opciones para nuevos productos y servicios. Las herramientas digitales como las plataformas apoyan a las personas con espíritu emprendedor para convertir con éxito sus ideas y modelos de negocio en el mercado.

Por otro lado las condiciones de trabajo cambiarán dramáticamente. Las personas bien educadas que mejoran constantemente sus competencias y las mantienen actualizadas tienen muy buenas perspectivas para una carrera exitosa. Las personas con menos calificaciones que realizan trabajos de rutina tienen un salario bajo y enfrentan el peligro de que su trabajo sea asumido por robots y perderán su trabajo.

La Figura 9 ilustra en el recurso de las descripciones en el texto anterior (capítulo especial 2.2) las estructuras centrales del ecosistema "Industrias creativas del futuro"

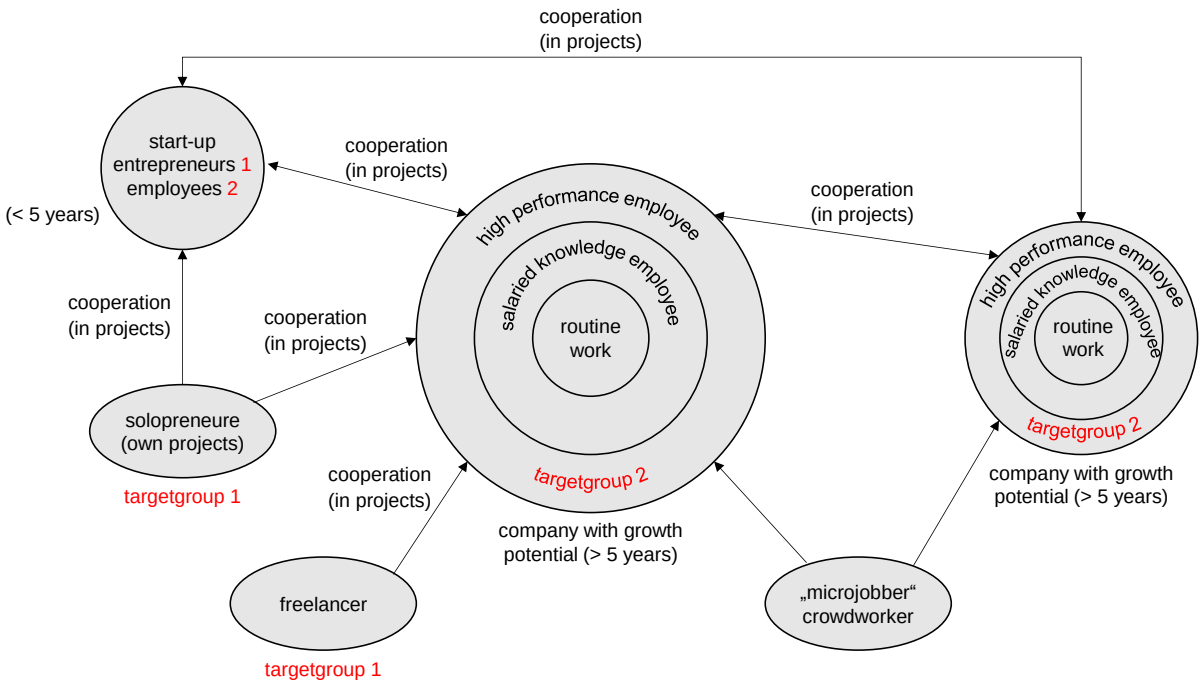


Fig. 8: Ecosistema “Industrias creativas del futuro”.

Hay diferentes actores en el sistema que trabajan juntos en diferentes constelaciones::

- Una compañía "típica" consiste en empleados de alto rendimiento que trabajan principalmente en innovaciones y nuevos modelos de negocios. Tienen un alto grado de espíritu empresarial y con frecuencia tienden a fundar su propia empresa. Las empresas deben participar en la retención de empleados estableciendo incentivos apropiados.
- El segundo grupo son los empleados asalariados del conocimiento. Tienen una calificación superior a la media y realizan tareas desafiantes en la administración de empresas.
- Los trabajos de rutina son ejecutados por "microoperadores" (a menudo trabajadores de la multitud, también llamados: jornadas laborales (digitales)).
- En el contexto de sus actividades de innovación, estas empresas cooperan con otras empresas, empresas de nueva creación o Start-ups, autónomos y / o emprendedores.
- Las nuevas empresas son pequeñas y medianas empresas, a menudo menores de 5 años. Llevan a cabo sus propios proyectos de innovación y / o cooperan con otras empresas y / o freelencers y / o emprendedores.
- Los solopreneurs a menudo están dispuestos a fundar su propia empresa y, por lo tanto, a trabajar en sus propios proyectos, pero también venden su experiencia a las empresas, a menudo en base a una tasa diaria.
- Los freelancers son similares a los emprendedores. También trabajan solos y venden su experiencia especializada a empresas donde participan en proyectos innovadores. A diferencia de los emprendedores, no tienen ambiciones de fundar su propia empresa.

El entorno para el emprendimiento es muy dinámico y volátil. Los empresarios y empleados con espíritu empresarial deben tener la capacidad de trabajar con éxito en las múltiples constelaciones cambiantes de equipos y socios de proyectos, a menudo en proyectos paralelos, a largo y corto plazo ...

Con el proyecto Thrive! En mente, los emprendedores en nuevas empresas, los solopreneurs y los autónomos pertenecen al grupo objetivo "jóvenes emprendedores" y los empleados en nuevas empresas y los empleados de alto rendimiento en empresas con potencial de crecimiento forman el segundo objetivo. grupo. El grupo objetivo "mujeres empresarias" se puede encontrar en ambas categorías..

5. Los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa:

En este capítulo tratamos de dibujar una imagen de los futuros perfiles de la empresa en la industria creativa. Esto se hace para los cinco subsectores seleccionados para el proyecto Thrive!

- Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.
- Embalaje
- Rótulos y Displays
- Agencias de marketing digital
- Juegos

Los resultados de la investigación de escritorio se combinan en un escenario 2026 que describe UNA situación imaginable.

El escenario es seguido por un CANVAS. El CANVAS muestra la gran variedad de perfiles de empresa pensables que surgen cuando se combinan los diferentes elementos del modelo de negocio CANVAS, y de este modo se destaca que no habrá "el único" perfil de empresa en el sector.

Y: debido a la creciente convergencia no solo de tecnologías, sino también de industrias, mercados, etc., en 2026 tal vez ya no existan los subsectores variables en la industria creativa.

Cada capítulo contiene también información sobre las implicaciones para las competencias empresariales.

5.1 Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Escenario 2026

La industria de la impresión con soluciones de marketing integradas como una subárea de las industrias creativas se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, especialmente en el curso de la transformación digital. Esta tendencia está llevando a una mejora económica y cambios de gran alcance dentro de la industria.

Desde el lado del cliente comercial, en gran medida se exigen contenidos individualizados y personalizados tanto en estrategias de marketing analógico como digital. La variedad de diferentes soluciones de marketing consiste, por ejemplo, en productos impresos elaborados de alta calidad, así como en aplicaciones móviles programadas, páginas de destino o anuncios de banner. Otra tendencia que se está intensificando aún más es una mezcla de marketing de medios cruzados en la que, por ejemplo, los PURL se integran en los productos impresos.

Los clientes comerciales también solicitan ofertas de servicios completos a los proveedores de servicios de impresión para sus soluciones de marketing individuales. Estos incluyen factores como el tiempo de entrega (justo a tiempo), alta calidad y precios optimizados en cuanto a costos, que son un aspecto cada vez más importante para los clientes. Al mismo tiempo, los clientes comerciales esperan alternativas rentables para almacenar sus registros (por ejemplo, datos del usuario final). Las soluciones de marketing basadas en datos, junto con los efectos visuales para los usuarios finales y el control sobre los clientes comerciales, también se han convertido en una necesidad muy importante para los clientes.

La interfaz de distribución entre los proveedores de servicios de impresión y los clientes comerciales es casi exclusivamente en línea basada en plataformas o, alternativamente, en sistemas ERP propiedad del cliente. Al mismo tiempo, el personal de ventas sigue siendo contratado para cuentas clave de larga data con el fin de permitir una comunicación intensiva a nivel personal (o en el lugar en el cliente, si corresponde).

Por un lado, los clientes comerciales incluyen minoristas que exigen estrategias de marketing digitalizadas para sobrevivir en el mercado masivo de grandes compañías de pedidos por correo en línea. Por otro lado, los clientes comerciales pertenecen al oficio, que también persigue el objetivo de establecerse a través de estrategias de marketing innovadoras en el mercado masivo. Los clientes de nichos de mercado, así como los consumidores finales explícitos, se están convirtiendo cada vez más en el foco de las empresas de impresión con demandas muy individuales de soluciones de marketing especialmente diseñadas.

Sin embargo, las pequeñas empresas de impresión confían en socios seleccionados y competentes para construir una red con el fin de satisfacer conjuntamente las necesidades de los clientes en cuanto a estrategias de marketing digital y analógicas. Como resultado, las empresas de impresión se ven obligadas, según sea necesario, a comprar habilidades para las necesidades de sus clientes. Debido a que una multitud de estrategias y soluciones de marketing diferentes en combinación con servicios creativos parecen posibles para los clientes comerciales, los proveedores de servicios de impresión exigen altos niveles adicionales de experiencia en consultoría. Al mismo tiempo, es necesario que los proveedores de servicios de impresión independientes puedan proporcionar experiencia en seguridad de

datos para brindar a los clientes la confianza necesaria para administrar sus registros de datos. La creación de la combinación de marketing de soluciones digitales y analógicas requiere que los proveedores de servicios de impresión puedan controlar de manera flexible la red corporativa (por ejemplo, procesos logísticos) con sus socios integrados. También son decisivos los procesos de diseño y gráficos para poder presentar el rendimiento acordado al cliente, que es el resultado de una consultoría de marketing y comunicación intensiva por parte del proveedor de servicios de impresión. Otra actividad importante es el análisis de mercado para los proveedores de servicios de impresión autónomos. La información debe ser recolectada y filtrada en tiempo real. Estas aplicaciones de datos grandes permiten una visualización temprana de las tendencias y, en última instancia, conducen a ventajas competitivas sobre la competencia. Los mayores costos para los proveedores de servicios de impresión se distribuyen entre los socios de la red, ya que los clientes exigen una amplia gama de productos y servicios. Estos incluyen, por ejemplo, Otros proveedores de servicios de impresión, expertos en informática para la programación o incluso agencias de publicidad para la creación de medios. Otra parte importante de los costos recae en el asesoramiento legal para ganar confianza en el cliente. Finalmente, también hay costos para sustratos innovadores y tintas de impresión de alta calidad.

- Las grandes empresas de impresión en línea, como compañías líderes en la industria de la impresión, tienen un gran alcance financiero y han adoptado el mercado de soluciones de marketing personalizadas para clientes en el sector B2C. Los empleados de estos "grandes jugadores" en el mercado son profesionales calificados en el campo de las estrategias de marketing digital con tecnología de la información, diseño / gráfico y habilidades de marketing estratégico. El segmento de mercado de las soluciones de marketing digital para clientes es altamente competitivo, sin embargo, las grandes empresas se afirman en el mercado y son en muchas partes proveedores líderes, lo que también se debe a la estructura de precios bajos.
- El grupo de empresas de impresión medianas y pequeñas en el mercado en el rango de 5 a 25 empleados tiene grandes dificultades para ofrecer a sus clientes soluciones de marketing digital aceptables. En muchos casos, su estrategia se basa en cooperar con agencias de publicidad para expandir con éxito su modelo de negocio. El enfoque de las impresoras pequeñas y medianas es más en trabajadores calificados con mucha experiencia laboral práctica en la industria de la impresión y habilidades integrales de tecnología de la información. Sin embargo, este conocimiento exigido de TI sirve aparentemente a la administración y el control de la tecnología de flujo de trabajo en red, así como a los procesos en el área de producción. Las habilidades requeridas para ofrecer soluciones de marketing digital se "compran" en las agencias de publicidad por estas razones. Sin establecer asociaciones de cooperación con agencias de publicidad profesionales, este grupo de empresas de impresión no podrá afirmar con éxito su ya pequeña cuota de mercado, incluso en áreas específicas.
- El último grupo de especialistas por cuenta propia con competencias especializadas adquiere parcialmente sus propias tareas y ofrece su "know how" como freelancers a las empresas de impresión descritas anteriormente. La cartera de competencias de los expertos independientes en la materia incluye un alto grado de experiencia en TI, lo que les permite llevar a cabo un extenso trabajo de programación para

soluciones de marketing digitales y específicas para el cliente. Además, tienen un alto espíritu innovador y habilidades gráficas y de diseño para dar a las soluciones de marketing un punto de venta único para sus clientes. Para poder comunicar sus competencias a las empresas del sector privado, los expertos independientes también deben tener un amplio conocimiento de la industria, un alto nivel de orientación al cliente y ser capaces de hacer frente especialmente a la presión del tiempo. Es un gran desafío para los trabajadores por cuenta propia trabajar dentro de su equilibrio trabajo-vida, por ejemplo. Conciliar trabajo y familia. El apoyo para los trabajadores autónomos es que, a pesar de la presión del tiempo, las horas de trabajo se pueden dividir de manera más flexible. Además, pueden beneficiarse de la ventaja de poder realizar sus tareas de trabajo de una manera flexible e independiente de la ubicación y no tienen que mostrar una presencia regular en las empresas.

Implicaciones para las competencias empresariales.

Para el subsector "marketing digital impreso" es necesario que los empresarios tengan un conocimiento profundo de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Different print companies to be able to offer a large product range

IT-Experts to program content

Logistics partners

Legal advice

Certification institute(s) on secured printing technology, information security</td>
<td>Management to control the network
designer, statistics, logistics, market analyser, consultancy and communication

Capture and filter information and network activities in real time to track trends, enjoy competitive advantage (big data applications)</td>
<td rowspan="2">Quality provider of personalised / individualised content for end users:
• Analog marketing solutions (e.g. high-quality lacquer-finished printed products on novel substrates)
⇨ Optical / haptic properties
• Digital marketing solutions (e.g. programmed mobile applications; landing pages, banner advertisement)
⇨ User friendliness, obtrusiveness
• Analog / digital marketing solutions (e.g. included media in printed products like printed QR-Codes which lead to PURLs)

Media response tracking of end users

Offer speed and high quality specifications as a service (to be one stop-shop)

Multichannel / Cross media communication mix

(Full-) Service offers regarding delivery time, quality and price

Carry out customized cross-media and personalized campaigns

Trustworthy handling of sensitive customer data

Alternatives for expensive data storage, display and visual effects, monitoring, toys, etc.</td>
<td>Interaction takes place for repeat orders online and anonymously via automated service decisions

Account manager offers customers direct, individually personal support

24/7 accessibility for customers via online platform
(live-chat programs, What'sApp, Social Media)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• Retailer (innovative, digitized marketing strategies to withstand in the mass market of major online-mail order companies)
• Serving potential customers from hitherto unknown niche markets (printed electronics)
• Handicraft (innovative, digitized marketing strategies to establish themselves in the mass online market)

Business to Consumer (B2C):
• new niche markets are opening up, such as textile printing (industry printing)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources

Establishment of a network to implement analogy and digital marketing solutions involving selected partners

Smart networking of machine park with digitized IT (improved workflow)

high consulting competence for the broad product range

Competence for creative service provide

Competences in the field of data security / network security</td>
<td>Channels

Digital online platforms
(easy, clear and user-friendly)

Outlet location
(to be closer at the customer)

Sales reps
(to communicate on personal level)

Direct interfaces to business customers (connection to customer ERP systems)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Advertising agencies and IT service providers who create the media to be included in print products
high cost share for innovative, high-quality substrates and printing inks</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Fee consultancy for purpose of defining a marketing strategy
Cross-selling approach (offering additional services to the requested print product)
Differentiated service levels in different price segments</td>
</tr>
</table>

Tabla 5: Modelo de negocio CANVAS - Empresas de impresión con soluciones de marketing integradas 2026

5.2 Empresas de embalaje

Escenario 2026

El sector de los envases ha evolucionado considerablemente como un subsector de la industria creativa desde un punto de vista económico. Las soluciones de empaque innovadoras e inteligentes han permitido a la industria continuar desarrollándose significativamente en los últimos 10 años y expandir aún más su posición dentro de las industrias creativas.

Los segmentos de clientes típicos en el sector de envases son clientes comerciales de las industrias farmacéutica, alimentaria y cosmética. Otro segmento importante de clientes consiste en clientes comerciales en el área de ventas y servicios. Un segmento de clientes recién adquirido y en constante crecimiento, en el área B2C, son usuarios finales privados en todas las fronteras.

Para poder atender a los usuarios finales privados en el sector de empaques en el año 2026, se requiere un alto grado de personalización del producto, así como de individualización y personalización, que se debe realizar de una sola vez. Otro aspecto importante se atribuye al diseño del packaging. Los clientes tienen la necesidad de diferenciarse de sus competidores con el embalaje de sus productos, por lo que se les debe ofrecer constantemente soluciones innovadoras. El mayor grado posible de acabado y propiedades hápticas juegan un papel importante aquí. Sin embargo, uno de los factores decisivos para el enorme desarrollo en el sector de los envases es el empaquetado de medios integrados. Junto con los teléfonos inteligentes y las tabletas, estas soluciones de empaquetado inteligentes pueden proporcionar al usuario final información adicional sobre el producto o el consumidor. Al mismo tiempo, esta tendencia es de gran importancia para los clientes comerciales, ya que las soluciones de empaquetado inteligentes pueden capturar los datos del usuario final y usarlos para futuras campañas comerciales. También en este sector de la industria creativa, los clientes esperan mayores servicios en términos de velocidad de entrega, promesas de calidad y sistemas de pago transparentes. Los usuarios finales de B2C, en particular, también esperan servicios en plataformas en línea, como herramientas de diseño gratuitas, así como una amplia selección de plantillas listas para crear sus propias ideas de productos de forma independiente.

- Dentro del sector de embalaje, algunas empresas han asumido un papel destacado en la parte superior del mercado y se han establecido. Estos "grandes jugadores", por ejemplo, se conectan de forma intensiva con clientes comerciales recurrentes a largo plazo a través de sistemas ERP, lo que también implica un gran costo. Por un lado, los clientes están aún más ligados a la empresa, por otro lado, las producciones y los servicios están aún más orientados a las necesidades de los clientes. Para los empleados, esto requiere habilidades en informática para poder administrar interfaces desde un punto de vista tecnológico. El desarrollo y diseño constante de nuevas soluciones de empaquetado para los clientes también requiere un pensamiento y actuación innovadores, así como una afinidad con los medios digitales. Este aspecto es muy importante a la hora de afirmar y sobrevivir como un "gran jugador" en el mercado de empaque sobre la competencia. La implementación de soluciones de empaquetado recientemente desarrolladas para clientes también requiere soporte

durante la producción por parte de otros socios. Para ello, las principales empresas de envasado confían en empresas asociadas especializadas, por ejemplo, las de la industria gráfica o de impresión, que están integradas en la red de valor agregado de la empresa de envasado.

- Otro grupo son empresas medianas y pequeñas de envasado, algunas de ellas tienen solo unos pocos empleados. La relación entre estas empresas y sus clientes tiene lugar a un nivel muy personal y directo. Esto requiere que los empleados estén absolutamente centrados en el cliente y puedan anticipar las expectativas y necesidades de sus clientes. Especialmente en el mercado de los envases, para las pequeñas y medianas empresas es extremadamente difícil mantener clientes comerciales a largo plazo. Un problema importante aquí es la capacidad casi inexistente de la creatividad e innovación de los empleados para crear soluciones de empaque completamente nuevas y de alta calidad para los clientes. El alto nivel de experiencia en consultoría para los clientes ya no es suficiente para afirmarse con éxito en el mercado de empaques. Las habilidades de aplicación técnica para lidiar con sofisticadas herramientas de simulación 3D para crear y diseñar soluciones de empaque son inevitables para los técnicos de empaque bien entrenados para sobrevivir en este mercado. Las pequeñas y medianas empresas de envasado también se enfrentan al desafío de reunir un equipo de empleados que tengan las habilidades técnicas descritas anteriormente y las habilidades creativas y gráficas. Las competencias tecnológicas de los empleados, que están capacitados como técnicos de tecnología de envasado, exigen el manejo seguro de programas especiales para poder reunir el material de envasado necesario para la protección del material de envasado y poder probarlo a través de información detallada. Escenarios de simulación.
- Además de las directrices específicas de la industria, las "habilidades lingüísticas de TI" se requieren sobre todo para los programas. Las habilidades gráficas y creativas deben ser dominadas por diseñadores de medios capacitados que se especializan en la industria del embalaje. El diseño de soluciones de empaque diseñado debe ser innovador y sobresalir de la competencia en el mercado. Además, esto requiere que los empleados con este enfoque particular trabajen en estrecha colaboración con los clientes, así como la voluntad de trabajar de manera flexible con los miembros del equipo, como los técnicos de tecnología de envasado. Como base para el trabajo creativo del diseñador, los aspectos de implementación técnicamente elaborados de los tecnólogos de paquetes forman la base de la solución de empaque.
- El tercer grupo de expertos por cuenta propia se centra en el diseño y el diseño. Como regla general, no adquieren clientes por cuenta propia, sino que trabajan juntos en estrecha colaboración con las empresas de embalaje. Para ello, acceden de forma flexible a los datos de pedido de tarjetas en las principales empresas de envasado y desarrollan soluciones gráficas y de diseño para el sector B2B. Además, los expertos altamente calificados se caracterizan por un enorme espíritu de innovación y un amplio conocimiento de la industria. Identifican de antemano las tendencias importantes y emergentes de la industria y las adaptan a las soluciones de empaquetado de los clientes. El alto nivel de afinidad de TI de los expertos autónomos también les permite administrar las herramientas de diseño en línea proporcionadas a grandes empresas

con tiendas en línea para usuarios finales y asesorar y apoyar a los clientes en tiempo real en la creación de productos. La gestión de tiendas en línea, así como la creación y el diseño de nuevas plantillas, también permite que expertos altamente capacitados trabajen con flexibilidad en cualquier lugar, lo que tiene un impacto positivo en la productividad.

Implications for entrepreneurial competences

En el subsector "Empaque", los empresarios tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de envasado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">advertising agencies
suppliers
programmer
printing companies
paper industy
ICT partners
Laboratories (research on toxics of inks on H&S connected to packaging in the food sector)</td>
<td>flexible adaptation of production through different customer requirements and segments (preparation and handling of customer data)
Preparation and handling of customer data
Online customer service / Logistics
Consultancy on diversity in application of packages
Health in relation to food packaging
Security quality systems to prevent from fake content</td>
<td rowspan="2">High degree of product customization and personalization
(edition one)
wide selection of innovative packaging designs (high degree of finishing / haptic properties)
intelligent packaging solutions (integrated media for smartphone / tablet applications)
Services beyond the packaging solution (same-day production and delivery)
Delivering packaging applications; for instance:
Measurement of the aspects of the content of the package
user-friendly tools on the online platform for creating and designing customer-specific packaging solutions
large selection of ready-made templates
easy and fast payment process (PayPal)
Secure the safety of the product in the package between producer and end user</td>
<td>anonymous and online with live support 24/7 (live chat / whatsapp / social media)
Customers are providing real-time support to quickly complete the design and purchase process
no local binding for product creation and purchasing process</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• industry
• retail
• service companies

Business to Consumers (B2C):
• private individual (all genders, ages, transnationally)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the areas of: innovative spirit, programming, digital media affinity, data protection, content creation
Competences for the professional handling of digital editing and design tools
Creativity and consulting skills to translate customer requirements into creative solutions</td>
<td>Channels
digital online platforms
direct connection to customer ERP systems
Applications for smartphones and tablets</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Cost shares to key partners
high costs for production materials</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Differentiated price graduation through different service offers (Design support, delivery time, data archiving...)</td>
</tr>
</table>

Tabla 6: Modelo de Negocio CANVAS - Empresas de embalaje. 2026

5.3 Rótulos y Displays

Escenario 2026

Dentro de la industria creativa, la subárea de "firmar y mostrar" ha sufrido una gran transformación. Hoy en día, cubren una gama de aplicaciones mucho más amplia que hace 10 años. El campo de aplicación para la señalización clásica también se ha desarrollado fundamentalmente en términos de selección de materiales, formas y composiciones de tinta. En general, se espera que este subsector continúe cambiando con fuerza y se aprovechen nuevos nichos de mercado.

El servicio para el usuario final ha evolucionado significativamente en el área de aplicación de señalización. Los letreros en combinación con las aplicaciones de medios (tabletas / teléfonos inteligentes) ofrecen la posibilidad de enviar a clientes potenciales en los códigos de descuento inmediatos para ciertos productos o información de productos. Otro servicio al cliente se utiliza en el área de las tecnologías de señal digital inteligente. Las cámaras especiales de reconocimiento facial capturan los estados de ánimo de los usuarios finales potenciales y, de esta manera, adaptan un programa de publicidad específico para el espectador particular frente a la pantalla. Los ingresos en el negocio "signo y pantalla" se generan principalmente a partir de los productos fabricados. Además, se aplican tarifas de servicio al cliente si los anuncios fallan o se requiere mantenimiento. La relación entre los clientes comerciales y las compañías de producción se fortalece, ya que los empleados de servicio / mantenimiento están disponibles para los clientes en línea en caso de problemas. Otras tendencias innovadoras de los clientes se están desarrollando especialmente en la dirección de la señalización 3D. En este contexto, los clientes conceden gran importancia al mayor grado posible de refinamiento de sus signos. Además de una alta resistencia de los signos, los clientes también están interesados en colores especiales para atraer la mayor atención posible a los posibles clientes finales.

- Las grandes empresas en el campo de la producción de señales y pantallas tienen un amplio conocimiento tecnológico y tienen un gran margen de maniobra financiero. Los "grandes jugadores" en el mercado emplean profesionales bien educados en industrias con diversas habilidades para desarrollar nuevas tecnologías de señal digital potentes. También en el campo de la producción de letreros, los profesionales necesitan tener un amplio conocimiento de los diferentes sustratos, tintas y barnices para poder ofrecer a los clientes nuevas soluciones de productos innovadores. Para producir señales inteligentes, las grandes empresas también emplean a personas con conocimientos de TI y habilidades de programación para desarrollar las interfaces para teléfonos inteligentes y tabletas. Otras habilidades importantes de los empleados en grandes empresas son el espíritu de innovación, creatividad y diseño para poder diseñar nuevas formas de letreros inusuales en cualquier momento. El desarrollo de nuevas tendencias y productos es predominantemente de las grandes empresas, ya que hay recursos financieros para investigación y desarrollo.
- El grupo de pequeñas y medianas empresas con entre 5 y 15 empleados cuenta con una amplia red de valor agregado con muchos socios de cooperación para la producción de carteles y pantallas de alta calidad. Los empleados con habilidades de TI tienden a ser raramente empleados debido a la falta de recursos financieros. Por

esta razón, es más probable que los empleados de las pequeñas y medianas empresas tengan las habilidades tecnológicas necesarias para producir señales simples. Las competencias para la producción de señales inteligentes o pantallas de alta calidad deben adquirirse a través de socios de cooperación. Además, las pequeñas empresas de señalización a menudo buscan operar en mercados nicho, lo que requiere un buen conocimiento del mercado por parte de los empleados y una comprensión profunda de su propio modelo de negocio.

- El tercer grupo de profesionales autónomos, con sus habilidades técnicas y de programación, se ofrecen a las grandes empresas para trabajar en proyectos. Ocasionalmente trabajan en conjunto con pequeñas y medianas empresas. Los expertos altamente calificados son en gran parte independientes dentro de su entorno de trabajo y pueden organizar sus horas de trabajo de forma independiente. En general, ganan salarios relativamente altos por trabajar en proyectos y también trabajan independientemente de la ubicación. La rutina diaria de los profesionales autónomos también es muy variada, ya que los proyectos difieren mucho y se requieren diferentes competencias para cada proyecto. Sin embargo, los trabajadores autónomos también deben tener habilidades de gestión de proyectos para poder asignar su tiempo de trabajo de la manera más óptima posible y, si es necesario, poder trabajar en paralelo para varios proyectos.

Implicaciones para las competencias empresariales.

La producción de pantallas requiere conocimientos empresariales sobre creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

<table>
<tr><th>Key Partners</th><th>Key Activities</th><th>Value Propositions</th><th>Customer Relationships</th><th>Customer Segments</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Information- and communication technology
A- / V- Industries
Information architects
Advertising agencies
Printing companies
IT-companies</td>
<td>Consultancy
signs / display production
programming
make creative designs
customer advisory</td>
<td rowspan="2">Problem solver (self-declaration)
Superfluous questions / conversations should be spared end users
“manipulating”
Decide on the end-user decisions (which should be taken away, what exactly should be looked at)
Promote loyalty to your end users
picking up and visualizing ideas from customers
In combination with media applications (smartphone / tablet) offer services to potential end users: additional discount codes on products when end users are in the immediate vicinity of the sign
Intelligent displays use facial recognition cameras to capture the mood of end users and tailor a particular program to potential customers
Intelligent signs send potential end users within reach of additional product information
(location determination via smartphone / tablet)
Offering Signage in Large and Super Large Format for Special Applications (Attention Effect)
⇨ Banner trend to cover buildings
Advertising is becoming shorter-lived, which is why customers demand adjusted prices
Customers expect eye-catching 3D signage with haptic effects, finishing and high product resistance</td>
<td>directly (automated) at the scene
Online and anonymous with embedded chat features to support customers
For large customers, external employees are in the field</td>
<td rowspan="3">Business to Business (B2B):
• In buildings for orientation
• Serve as instructions for machines
• Small customers from retail and service industries
• Major customers from the manufacturing industry (industry)
Business to Consumers (B2C):
• Niche markets</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Competences in the field of design, creativity, innovative spirit, content creation, programming skills, advertising psychology
Building law competences for signs
Technological competences for signs (3D printing / direct printing)
as well as competences for materials (fluorescent colors / substrates)</td>
<td>Channels
Online platforms for customers with appropriate tools for creating and designing their own signs
Online tools for customers to create their own output for displays</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Cost Structure
Technologies: AR / VR (showing and telling)
Delivery to key partner</td>
<td colspan="3">Revenue Streams
Consultancy fees
For signage, the customer pays only the product (no price graduation through service offerings)
If displays fail, paid maintenance is required</td>
</tr>
</table>

Tabla 7: Modelo de negocio CANVAS - Rótulos y Displays 2026

5.4 Agencias de marketing digital

Escenario 2026

La industria de la agencia ha experimentado un cambio significativo en los últimos 10 años y ha seguido evolucionando considerablemente desde entonces. El crecimiento de la industria de la agencia se debe principalmente al segmento de clientes en el área de B2B. Los clientes provienen de una amplia variedad de mercados, ya sea de nichos de mercado y esperan soluciones de marketing individualizadas. Los clientes provienen de una variedad de mercados y esperan soluciones de marketing específicas de la industria. La clave del éxito es que las soluciones de marketing se adaptan a las necesidades de los usuarios finales potenciales de los clientes comerciales.

La propuesta de valor de las agencias de marketing digital abarca todas las soluciones de marketing en línea, como las redes sociales o la creación de contenido. Por encima de todo, los precios de costo optimizado en combinación con ofertas de servicios son de gran importancia para los clientes. Los ejemplos incluyen la administración o renovación de medios en línea durante todo el día para el cliente.

La estructura de precios para clientes de agencias de marketing digital consiste en tarifas de servicio fijas y variables. Las agencias generan por ej. Ventas de campañas de clientes que se ejecutan de acuerdo con las expectativas del cliente definidas anteriormente. Las agencias de marketing digital también generan ingresos de las suscripciones de clientes, donde los clientes realizan pagos por servicios de redes sociales en nombre de la agencia dentro de ciertos intervalos de tiempo.

- Las grandes agencias de publicidad ponen mucho énfasis en las habilidades de TI al contratar nuevos empleados. Las competencias de TI incluyen todos los lenguajes de programación para la creación profesional de sitios web y aplicaciones para teléfonos inteligentes y tabletas. El segmento de mercado del desarrollo profesional de aplicaciones para el sector B2B ha sido adoptado principalmente por las grandes agencias de marketing establecidas. Dado que los programadores profesionales reciben un salario muy alto, una contratación es financieramente viable solo para grandes agencias de publicidad.
- Las agencias de publicidad pequeñas y medianas, algunas de las cuales tienen solo unos pocos empleados, también prefieren emplear especialistas en TI bien capacitados, principalmente para crear sitios web. Al mismo tiempo, las pequeñas y medianas empresas están buscando cada vez más gerentes de redes sociales. Las habilidades para configurar perfiles en las distintas plataformas, así como para administrar estos perfiles para clientes en el segmento B2B, se han convertido en una de las tareas principales de las agencias de marketing pequeñas y medianas. La creación de contenido en varios canales en línea también se ha convertido en una parte integral de los modelos de negocios y se ha convertido en un negocio lucrativo para las agencias de publicidad. Sin embargo, incluso en este subsector, las agencias de marketing digital pequeñas y medianas confían en asociaciones de cooperación sólidas con otras compañías para compensar la falta de competencias en su propia empresa. Estos incluyen, por ejemplo, Empresas de impresión para crear a sus clientes, tales como servicios digitales como catálogos en línea o fotógrafos profesionales. Otros socios de cooperación son animadores

especializados en 2D / 3D para crear efectos elaborados que deben integrarse en medios específicos para los clientes.

- El grupo de freelancers, que está compuesto por expertos altamente especializados, tiene una gran demanda entre las principales agencias de marketing digital. Las excelentes habilidades de programación, así como la amplia experiencia en el campo de la gestión comunitaria, permiten a los expertos cumplir con todos los requisitos de marketing digital para los clientes. Estos expertos también son independientes a nivel local y tienen la oportunidad de trabajar con flexibilidad desde casa. Su perfil de trabajo individual y la independencia temporal en gran medida les da un poco de margen para configurar el equilibrio entre trabajo y vida.

Implicaciones para las competencias empresariales.

El autoempleo en el subsector "agencias de marketing digital" exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7/365, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los respectivos canales de redes sociales, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / gestión de datos ("big data") es una competencia importante para trabajar con canales de medios sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

<table>
<tr>
<th>Key Partners</th>
<th>Key Activities</th>
<th>Value Propositions</th>
<th>Customer Relationships</th>
<th>Customer Segments</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">Social networks
Print companies
Freelance designers / web developers
Photographers
2D / 3D animators
Developers of social media monitoring and social media listening tools</td>
<td>Design process, Content creation, social media monitoring, Data analytics / management, Self-marketing, Community management
Communication interface between end user and business customer</td>
<td rowspan="2">Complete service provider beyond all online marketing solutions (social media, content creation, viral films)
⇨ one stop shop
Implement marketing services within the shortest possible time
Cost-optimized prices in connection with service offers (Renew and manage content for customers on online media as 24/7)
Empathize with customer needs and offer holistic solutions
General data protection regulation for handling with personal data (GDPR)
Provide customers with special online tools to create and design their own products and to convey their own ideas to the agency
(Product forms, exact color combinations and texts)
Customers expect a sort of "business consulting" with a focus on (external) communication Business customers expect the agency to play back feedback from end users</td>
<td>direct and personal to be able to convey exact customer ideas / needs
anonymous and online through embedded live chat features on websites (Assistance with questions and ambiguities on the part of the customers)</td>
<td rowspan="2">Business to Business (B2B):
• From different markets / niche markets with industry sector specific marketing needs
⇨ Marketing solutions must be adapted to the needs of the potential end users (indirect end-consumers) of the business customers</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
Databases for order and customer archiving
Digital / technical tools to visualize and implement customer requests
Account managers to secure custom care
Competences about digital media / data protection and
Expertise in scrum (Project and product management as well as agile software development), agility and design thinking, “art of writing”
Licenses for social media tools</td>
<td>Channels
Digital interface via online platforms to agencies
Social media channels for customer interaction and loyalty
Physical regional / local connection to customers</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
Licences, knowledge maintenances, hour labour
externally provided services of co-operation partners</td>
<td colspan="2">Revenue Streams
Incurring fixed / variable service fees
Revenue per campaign (customer pays for defined campaigns that the agency executes)
Revenues from time periods / subscription basis (agency cares about social affairs) media accounts for certain time intervals</td>
</tr>
</table>

Tabla 8: Modelo de Negocio CANVAS - Agencias de marketing digital. 2026

5.5 Juegos

Escenario 2026

Dentro de las industrias creativas, el juego se ha convertido en el subsector con la mayor importancia económica. Los juegos en el entretenimiento, así como la gamificación y los juegos serios han tenido un tremendo desarrollo durante los últimos diez años, y este sector sigue creciendo.

La variedad y el volumen de los juegos ha aumentado exponencialmente, y es un tipo de estándar en casi todas las áreas de aplicación imaginables: por ejemplo, Las noticias en la web están relacionadas con elementos de entretenimiento educativo, las instrucciones para máquinas complejas y equipos técnicos (tanto en el ámbito profesional como privado) están disponibles casi exclusivamente en formato digital.

Enormes avances en la usabilidad, al igual que los bajos precios de los componentes técnicos para las soluciones de juegos han impulsado la difusión de juegos para grupos objetivo de casi todas las edades y grupos étnicos. Por lo tanto, los juegos serios juegan un papel importante, por ej. en el sector de la salud por ahora o en el cuidado de personas mayores para mantener un estilo de vida saludable o para ayudar a las terapias médicas y fortalecer el cumplimiento.

Otro segmento de aplicación importante es el área de aprendizaje. El aprendizaje basado en juegos se establece en casi cualquier etapa del sistema educativo. Los académicos de la escuela primaria utilizan la gamificación, así como los estudiantes de la universidad o las personas en su trabajo diario.

La industria del juego está fragmentada en tres sub-segmentos principales:

- Algunos "grandes jugadores" que desarrollan y distribuyen los "grandes juegos" en el sector del entretenimiento. El desarrollo de juegos innovadores requiere una gran cantidad de capital y el riesgo de fallar en el mercado es muy alto. Hay muy pocas empresas mayores de 8 o diez años (con su origen a menudo en la industria del "entretenimiento antiguo") y varias empresas que se fundaron durante los últimos 3-4 años. Estos últimos están en la cúspide para dar con éxito el siguiente paso en su desarrollo (interno) para sobrevivir a la severa competencia en el mercado global de juegos. No solo necesitan capital de crecimiento sino también nuevas ideas para juegos y modelos de negocios innovadores. El desarrollo de juegos se produce en proyectos con una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas especializadas y autónomos con una experiencia única.
- El segundo grupo está formado por muchas empresas medianas y pequeñas (y también por muchas microempresas con menos de 5 empleados). Intentan combinar una combinación de empleados con habilidades técnicas y con competencias en psicología / didáctica, etc. Sus segmentos de negocios son predominantemente en áreas especializadas como salud, entrenamiento personal, nutrición, etc. Su experiencia especial se refiere a habilidades técnicas (por ejemplo, programación) y En la mayoría de los casos didácticos y de contenido. Las empresas exitosas logran desarrollar conceptos didácticos innovadores, entregar contenido de alta calidad y pueden editar temas complejos de manera inteligente. A menudo trabajan como

socios en proyectos o en colaboración firme con otras PYME hasta las grandes compañías de juegos. Existen múltiples oportunidades para soluciones basadas en la gamificación para nuevos grupos objetivo y en nuevos mercados (regionales), principalmente en nichos (los modelos de negocios a largo plazo tienden a ser muy exitosos).

- Hay un grupo de expertos altamente calificados con competencias especializadas (principalmente habilidades técnicas) que trabajan como freelancers en proyectos. Son muy bien pagados y en gran parte independientes, y son solicitados tanto por los grandes actores como por las PYME.
- En lo personal, se encuentran en una situación muy cómoda: pueden elegir su trabajo y obtener un alto grado de cumplimiento individual. Pero también enfrentan el desafío de manejar el equilibrio entre la vida laboral y personal; las competencias en gestión de proyectos, así como en autogestión (por ejemplo, gestión de tiempo, salud) son obligatorias necesarias.
- La otra cara de la moneda de tantos solopreneurs en la industria del juego es el gran número de "mini-trabajadores". Trabajan ampliamente en micro-trabajos que difícilmente pueden automatizarse (por ejemplo, traducción, programación) y que están mal pagados.

Debido a su capacidad de innovación y al “espíritu empresarial” en general, el sector del juego ofrece muchos trabajos interesantes y oportunidades para las personas que establecen el valor de su independencia. El desacoplamiento del tiempo y el lugar facilita casi de manera excelente la oficina en casa o el trabajo a tiempo parcial. Por lo tanto, el porcentaje de empresarias y empleadas es muy alto en este segmento. Aunque las personas de casi todas las edades usan juegos, la industria de los juegos de azar todavía está dominada por los jóvenes: las perspectivas de carrera para las personas mayores de 40 años son relativamente bajas (comparable a la situación de las agencias de publicidad hace quince años).

Implicaciones para las competencias empresariales.

Para el sector del juego, las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juego parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, desarrollar soluciones de juego con efecto para las escuelas o universidades de aprendizaje; esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. El desarrollo de soluciones de juego es un negocio muy difícil. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
specialized developers (Customers in relation to development of AR/VR and in relation to education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc. Suppliers for hardware and IT services) Supporters in the areas IT / VR, AR / didactic / content	Developing / programming Designing games (game mechanics) user experience design to create user-friendly and well-designed user interfaces for end users Support of players / users to make continuous improvements **Key Resources** Hardware (sensors, consoles) Developers / Programmer skills in programming / data security / software / consumer protection financial leeway to invest technological know-how specialised freelancers	Casual gaming (funny Games) Serious game (Health care with gamification approach to behaviour change) education For the health sector, the game approaches connect with other devices (heart rate monitor, balance, blood glucose meter, ...) ⇨ End users are motivated to perform certain tasks (blood pressure measurement, weighing, ...) Adapting game applications to personal characters of end users (consider interests and preferences) Collecting user data (big data) for customization and personalization Gaming with innovative headset applications / Augmented Reality / Virtual Reality / Smart Watches ... to provide the end user with attention to detail ⇨ Provide end users with a particularly realistic entertainment experience ⇨ Providing end user learning support through simulated scenarios VR/AR: education, simulation in development of products, production processes, maintenance, etc.	Automated and online via services personal contacts in branches **Channels** Distribution takes place online via digital platforms or in branche	Business to Business (B2B): ⇨ Schools (tech. / Social) ⇨ Universities (tech. / social) (join together for innovative (serious) games in collaborative applied research projects) ⇨ Entrepreneurs ⇨ Developers of products or production processes / equipment in companies (technical oriented companies; human relations oriented companies in the health sector education) ⇨ Mention hospitals ⇨ Health professionals (for serious games on other topics, like inclusion, diversity, poverty, etc.) Business to Consumers (B2C): ⇨ All age groups ⇨ All genders Transnationally

Cost Structure	Revenue Streams
Workload of the developers Workload for testing user experience design The largest share of costs is incurred by developers of the games	fees for Upgrades / unlock extended areas and additional options sponsoring and subsidies also from customer segments to support the development (government grant to develop a game on a specific social topic) fees rebates for intensive use / certain scores reached on a commercial level, com., parties com. Games finance and offer them to their customers for free (eg paid casual games for potential customers of banks, telecom operators or food chains for the purpose of advertising)

Tabla 9: Modelo de negocio CANVAS - Gaming 2026

6. Cartera de competencias empresariales y habilidades para el futuro en las industrias creativas.

Al reunir los resultados de los análisis en los diversos sectores, se hace evidente que hay varias superposiciones en la demanda de nuevas habilidades y competencias empresariales.

Las diferentes competencias se pueden convertir en una cartera de competencias empresariales con diferentes categorías de categorías:

- En el centro de la cartera están las competencias "centrales". Estas competencias básicas para emprendedores en las industrias creativas consisten en competencias de emprendimiento y competencias digitales. Estas competencias son algún tipo de conceptos básicos que son relevantes para todos los empresarios, respectivamente, personas con ambiciones empresariales en el sector creativo. Con referencia al proyecto Thrive! Se aplican a los tres grupos de objetivos definidos del proyecto en igual medida.
- En un segundo paso, estas competencias deben evaluarse y complementarse con competencias y habilidades que se refieren a las carencias especiales en las competencias de los diferentes grupos objetivo.
- Y además de que depende del subsector, hay algunas competencias especiales que son importantes para tener éxito en los mercados específicos de los subsectores.

Esta combinación de competencias y habilidades empresariales se ilustra con la figura 9:

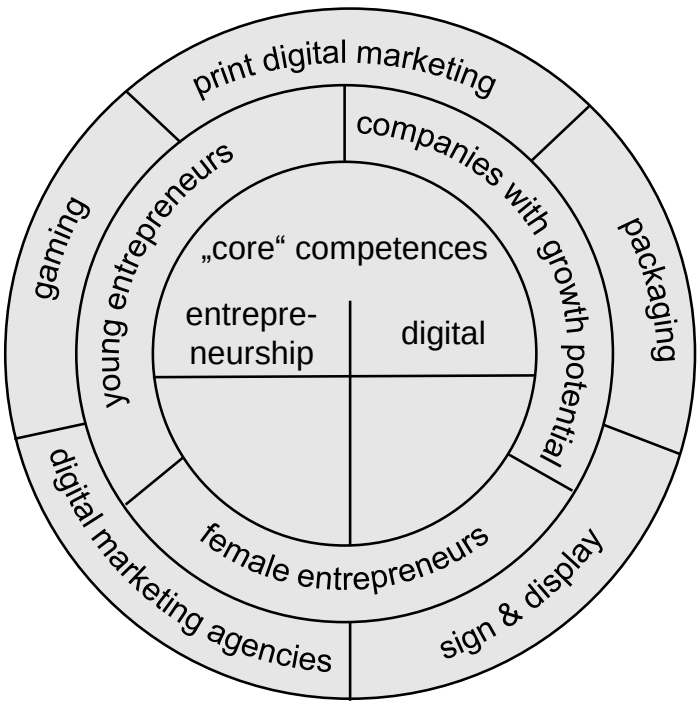


Fig. 9: Modelo de competencia para el emprendimiento en las industrias creativas.

6.1 Competencias emprendedoras

En la era de la digitalización, la mayoría de los nuevos productos y servicios surgen sobre la base de nuevos modelos de negocios. La innovación del modelo de negocio se ha convertido en una de las pautas centrales en el emprendimiento.

Por lo tanto los empresarios tienen que

- entienden qué son los modelos de negocios, y sus elementos, cómo funcionan, y también deben conocer algunos tipos de modelos de negocios "estándar" (por ejemplo, plataformas de múltiples lados, cola larga, freemium),
- conozca y sea capaz de ejercer métodos para la generación de modelos de negocios (por ejemplo, CANVAS).

Con respecto a los enfoques actuales en el espíritu empresarial que eligen las necesidades / problemas del cliente y el beneficio del cliente como punto de partida de las actividades empresariales, el perfil moderno de calificaciones / competencias / habilidades de un empresario exitoso cubre la capacidad de:

- Identificar tendencias y desarrollos tecnológicos tempranos.
- para evaluar tendencias y transmitir las consecuencias para el negocio actual (y) futuro.
- Desarrollar un concepto innovador (empresarial).
- Para implementar el concepto.
- Para inspirar a los empleados (y socios comerciales) del concepto.
- Adaptar el concepto a las cambiantes condiciones marco.

En este contexto, los métodos y herramientas que los empresarios deben conocer son:

- Diseño empresarial.
- Lean la puesta en marcha.
- desarrollo de clientes.
- el pensamiento de diseño.
- Esquema de modelo de negocios CANVAS.

Las condiciones marco de innovación y emprendimiento del futuro son altamente dinámicas y volátiles. Trabajar en proyectos y cooperar con un amplio espectro de diferentes socios (empresas, empresas de nueva creación, solopreneurs, profesionales independientes, universidades y organizaciones de investigación) exige habilidades adecuadas.

- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Trabajando en estructuras flexibles.
- Gestión de proyectos: aspectos básicos de la gestión de proyectos “tradicional” (también gestión de múltiples proyectos), así como nuevos enfoques como la gestión ágil de proyectos, scrum.
- Integración de socios externos.
- Coordinación de equipos complejos.
- Competencias interculturales.
- Competencias de liderazgo.

El creciente grupo de solopreneurs y autónomos también debe tener habilidades especiales en el sector de las competencias personales, como la autogestión, la gestión del tiempo, la gestión de la salud / la resiliencia y la comercialización propia. Aunque la investigación y la discusión actual resaltan que el espíritu empresarial no es una habilidad técnica más el conocimiento en administración de empresas en el futuro, la gestión y el conocimiento de negocios seguirán siendo una parte importante e integral de las competencias empresariales. El catálogo del perfil de competencia tradicional de un empresario abarca los siguientes aspectos y temas:

- Contabilidad.
- Balance de cuentas.
- Controlador.
- Ley (trabajo / trabajo, impuestos etc.).
- Gestión y organización.
- Liderazgo.
- Comercialización y distribución.
- Comunicación.
- Financiar.
- Relaciones públicas.
- Logística.
- Experiencia profesional.

Debido a algunos cambios fundamentales en los temas "centrales" de la administración de empresas (los desarrollos que se pueden resumir con el término "multitud - #") tienen un profundo impacto en el conocimiento de las empresas. Especialmente la financiación y la financiación han cambiado fundamentalmente ("crowdfunding").

En este contexto, el catálogo de habilidades básicas en administración de empresas para empresarios debe enriquecerse con temas como la financiación colectiva, las redes sociales, los nuevos conceptos organizativos, los nuevos conceptos de liderazgo, la cooperación (virtual), etc.

6.2 Competencias digitales

Debido al predominio general de la transformación digital y su impacto en casi todos los sectores empresariales, el conjunto de habilidades y competencias para emprendedores debe cubrir algunas competencias digitales básicas. La velocidad del desarrollo es muy alta, y sigue aumentando. Por lo tanto, no es práctico nombrar programas informáticos especiales, herramientas, etc. como parte de las habilidades apropiadas. Y: la digitalización es mucho más que tecnología: al menos los factores blandos tienen la misma importancia para el éxito de la transformación digital.

Sugerimos tomar la definición / descripción de las competencias digitales "potenciales" de Klug / Lindner 2017 como marco para el proyecto Thrive!

(nota: hay algunas superposiciones con las competencias empresariales enumeradas anteriormente)

1. **Sense-Making**
   Capacidad para extraer conclusiones de una gran cantidad de datos ("big data")

(No solo herramientas analíticas, sino que también se necesitan capacidades creativas).

2. **La inteligencia social**
   Habilidad para usar la empatía - escrutar procesos digitales.processes.
3. **Pensamiento novedoso y adaptativo.**
   Capacidad de pensar innovador en la resolución de problemas (innovación entre industrias).
4. **Competencia intercultural**
   Capacidad para adaptarse rápidamente a las condiciones culturales modificadas. (por ejemplo, trabajo en equipo intercultural).
5. **Pensamiento computacional**
   Capacidad para convertir una multiplicidad de datos en conceptos abstractos. (competencias de programación).
6. **Nueva alfabetización mediática**
   Capacidad para trabajar con nuevas formas digitales de expresión (fotos, video, textos, idioma ...).
7. **Transdisciplinariedad.**
   Habilidad para pensar en contextos mayores / superiores.
   (desestimar “ mentalidad de silo“).
8. **Diseño Mind-set**
   Habilidad para pensar como un diseñador en la resolución de problemas (perspectiva del cliente)
   ("el pensamiento de diseño").
9. **Gestión cognitiva de la carga.**
   Capacidad para filtrar la información mucho mejor para mantener la productividad.
10. **Colaboración virtual**
    Capacidad para trabajar en constelaciones virtuales de trabajo.
    (Herramientas digitales para la comunicación, cloud computing).

6.3 Competencias que pueden superar las barreras especiales que enfrentan los diferentes grupos objetivo.

Jóvenes empresarios

Jóvenes empresarios necesitan

• en muchos casos, habilidades más profundas en conocimiento (fundamental) y habilidades de negocios.

• Herramientas de gestión específicas para hacer frente a las crisis (gestión de crisis).

• Un sistema funcional de alerta temprana.

y en el nivel de competencias personales.

• Una buena autogestión.

• resiliencia / gestión de la salud.

Los jóvenes emprendedores a menudo trabajan como micropreneurs o solopreneurs, especialmente cuando comienzan su negocio. Por lo tanto, también necesitan habilidades en

• usar plataformas para obtener mandatos (por ejemplo, especialistas que trabajan como freelancer).

• trabajo en equipo - equipos con miembros de diferentes culturas y disciplinas.

• redes, por ejemplo Para apoyar una ocupación continua.
• Una buena gestión de proyectos para coordinar trabajos diferentes / paralelos.

Empleados con espíritu emprendedor.

Los miembros de este grupo objetivo necesitan

• Habilidades sofisticadas en gestión de proyectos (con respecto a la digitalización, especialmente con conceptos modernos en gestión de proyectos como gestión de proyectos ágil, scrum, etc.).

• Habilidades en la comunicación.

• Competencias en el liderazgo.

Bogott et al. (2017) ofrece algunos consejos prácticos para las competencias de los empleados en empresas de nueva creación, que también se pueden utilizar para los empleados de empresas con potencial de crecimiento:
•Capacidad de comunicar.
•Habilidades interpersonales.
•Capacidad para trabajar bajo presión.
• Compromiso.
• Resiliencia.
• Innovación.
• Adaptabilidad / flexibilidad.
• Gestión del tiempo y la autogestión (capacidad para establecer objetivos, capacidad para establecer prioridades, etc.)
• Capacidad para trabajar en equipo.
• Competencias interculturalescompetences.
• Networking.

Empresarias

Hay algunas competencias específicas para mujeres empresarias:

- mejorar la disposición / capacidad para asumir riesgos financieros, por ejemplo, Negociación con VC y bancos.
- apoyar la toma de decisiones, por ejemplo, Mediante métodos y herramientas que aceleran el proceso de toma de decisiones.
- trabajo-vida-equilibrio / -compatiblidad.

6.4 Competencias específicas para los subsectores seleccionados

La competencia profesional seguirá siendo de gran importancia en las industrias creativas del futuro; aquí, los planes de estudio pertinentes se adaptarán con el tiempo.

Los profesionales altamente calificados que trabajarán como empresarios autónomos en la industria creativa en el año 2026, preferiblemente en uno de los 5 subsectores, tienen que gobernar las competencias específicas del sector.

Empresas de impresión con soluciones integradas de marketing.

Para el subsector “marketing digital impreso”, es necesario que los empresarios tengan un conocimiento profundo de Big Data. Los sistemas de marketing basados en datos se establecerán en cada empresa de impresión y se basarán en una gran cantidad de datos personales para campañas de marketing exitosas. Para este propósito, los futuros especialistas también demandan el conocimiento de algoritmos de datos de lectura automatizados. La comprensión técnica de la automatización y la creación de redes de maquinaria será un aspecto importante para permitir la producción de la edición 1. Esto también requiere competencias sobre los procesos de producción ascendentes y descendentes de la maquinaria. Ser propietario de datos personales con fines de marketing requiere competencias de seguridad de datos para proteger la privacidad del usuario final y mantenerlo en el anonimato.

Embalaje

En el subsector "empaquetado", los empresarios tienen que dominar las habilidades de programación para crear soluciones de empaquetado inteligentes. Este conocimiento de programación permite configurar interfaces para proporcionar información adicional relevante para dispositivos finales específicos. Las competencias específicas de software permiten un manejo profesional con programas de simulación 3D para diseñar empaques innovadores e inusuales. La experiencia en materiales innovadores para materiales de embalaje que sean baratos y completamente reciclables será esencial para el futuro.

Pantallas publicitarias

La producción de pantallas requiere conocimientos empresariales sobre creación de contenido y creatividad de diseño. Asimismo, se requieren habilidades técnicas para el mantenimiento de pantallas defectuosas. Para la producción de letreros también son necesarias las competencias en el campo de la ciencia de los materiales para poder ofrecer a los clientes sustratos innovadores y tintas y lacas especiales.

Agencias de marketing digital

El autoempleo en el subsector "agencias de marketing digital" exigirá habilidades para el marketing en redes sociales. Las campañas exitosas requieren la creación de contenido 24/7/365, que debe ser dominada por la fuerza laboral. Sin embargo, el grupo objetivo correcto debe abordarse a través de los respectivos canales de redes sociales, lo que también requiere la orientación del cliente. Además, la comprensión del análisis / gestión de datos es una competencia importante para trabajar con canales de redes sociales para poder medir el éxito de las campañas de marketing.

Gaming

Para el sector del juego, las habilidades técnicas para la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), así como la realidad mixta, serán de gran importancia para hacer que las soluciones de juegos parezcan cada vez más realistas. Para poder adaptar las soluciones de juegos lo más cerca posible del usuario final, se deben adquirir competencias que permitan al desarrollador recopilar la mayor cantidad de datos posible sobre el usuario final potencial y utilizarlo de forma confidencial. Los desarrolladores deben, por ejemplo, desarrollar soluciones de juego con efecto para las escuelas o universidades de aprendizaje; esto requiere habilidades específicas de la asignatura para poder adaptar el contenido. El desarrollo de soluciones de juego es un negocio muy difícil. Para esto, los empresarios necesitan habilidades para construir una red de creación de valor con socios de cooperación competentes.

La tabla a continuación combina las “competencias y habilidades para el futuro en las industrias creativas” en una descripción general (tabla 10).

	Entrepreneurial skills	Digital skills	Sector-specific skills
All target groups	• understand what business models are, how they function, and they also must know some "standard" types of business models (e.g. multi-sided platforms, long tail, freemium), • know and be able to exercise methods for business model generation (e.g. CANVAS). • to identify trends and technological developments early to evaluate trends and convey the consequences for the current (and) future business • to develop an innovative (business) concept and to implement the concept • methods: entrepreneurial design, lean startup, customer development, design thinking • Capacity for teamwork • Working in flexible structures • Project-management - basics of "traditional" project-management (also multi-project-management) • Integration of external partners • coordination of complex teams • Intercultural competences • Leadership competences	• Sense-Making Ability to draw conclusions from a great many of data („big data") • Social Intelligence Ability to use empathy – scrutinise digital processes • Novel and adaptive Thinking Ability to think innovative in problem-solving (cross-industry innovation) • Cross-Cultural Competency Ability to adapt quickly to modified cultural frame conditions • Computational Thinking Ability to convert a multiplicity of data into abstract concepts • New Media Literacy Ability to work with new digital forms for expression (photos, video, texts, language…) • Transdisciplinarity Ability to think in greater /superior contexts • Design Mindset Ability to think like a designer in problem solving (perspective of customer) • Cognitive Load Management Ability to screen information much better to keep productive • Virtual Collaboration Ability to work in virtual working constallations	*Print companies with integrated marketing solutions* • Deep understanding big data • Automated read-out algorithms • Automation and networking of machinery • Data security /protection of end user's privacy *Packaging* • Programming skills • Software-specific competences • 3D-simulation • Innovative materials for packaging *Sign and display* • Content creation and design creativity • Maintenance of defective displays • Material sciences *Digital marketing agencies* • Social media marketing • High customer orientation • Data analysis / data management *Gaming* • Augmented and virtual reality • Competences in didactics (serious gaming) • Subjects specific skills (content) • Build up a creation network
Young entrepreneurs	• profound skills in (fundamental) business knowledge and skills • specific management tools for dealing with crises (crisis management) incl. a functional early-warning system • a good selfmanagement and resilience / health management • using platforms to gain mandates (e.g. specialist working as a freelancer) • teamworking – teams with members of different cultures and disciplines • networking, e.g. to support a continuous occupation. • a good project-management to coordinate different/parallel jobs.		
Companies with growth potential	• Sophisticated skills in project-management (with regard to the digitalisation especially with modern concepts in project-management like agile project-management, scrum etc.) • Skills in communication • Competences in leadership • Ability to work under pressure / adaptiveness / flexibility • Time- and self-management (ability to set goals, ablitiy to priotise etc.) / Resiliance • Ability to work in teams / networking / cross-cultural competences		
Female entrepreneurs	• improve the willingness/ability to take financial risks, e.g. negotiation with VC and banks • support decision making, e.g. by methods and tools that accelerate the process of decision making. • work-life-balancing/-blending.		

Tabla 10: Habilidades emprendedoras en el futuro de las industrias creativas.

7. Primeros pasos hacia el futuro de la industria creativa.

Los desarrollos (tecnológicos), la digitalización de gigatendencias y las megatendencias fomentan el potencial para el espíritu empresarial en casi todas las ramas de la industria. También intensifican la necesidad de una mentalidad empresarial para los empleados en casi todos los niveles de una empresa.

Para el individuo, ofrece una gran variedad de (nuevas) oportunidades de empleo y carrera. Por otro lado, los empleadores y los gerentes enfrentan nuevos desafíos en el desarrollo de estrategias corporativas hacia la era digital, así como en el trabajo del personal y el liderazgo. Las habilidades necesarias para ambos grupos se han descrito e ilustrado en este estudio.

No hay ni "una mejor manera" ni una huella azul o una hoja de ruta hacia el posible "nuevo mundo valiente" de la industria creativa. Los empleados individuales, al igual que los empresarios y los gerentes, tienen que encontrar y trabajar en su propio camino específico hacia el futuro.

Lo que los individuos y los gerentes pueden hacer

Los individuos están interesados en

- analizar perspectivas de trabajo concretas,
- Identificar brechas y obstáculos concebibles,
- para obtener necesidades en habilidades y competencias para obtener una perspectiva de trabajo elegible,
- aprender sobre las formas de desarrollar conocimientos y habilidades y
- obtener información sobre medidas (por ejemplo, cursos) para mejorar sus competencias.

Con sus herramientas de evaluación / controles de conciencia, el proyecto Thrive! Proporciona instrumentos adecuados para que este grupo objetivo dé el primer paso del proceso descrito.

Las exploraciones están disponibles en https://www.thriveproject.eu/

Los gerentes quieren saber

- si, y de ser así, en qué medida le preocupa a su compañía los desarrollos y tendencias descritos anteriormente en este informe,
- cuáles son los impactos y consecuencias concretos para su empresa, respectivamente, los diferentes campos de responsabilidad y
- Qué pueden hacer para gestionar con éxito los desafíos identificados.

In En un primer paso, deben verificar su modelo de negocio y probar si está preparado para el futuro.
Para esta tarea, el método "Generación de modelo de negocio CANVAS" es el más apropiado. Tomando la estructura del modelo con los nueve elementos de un modelo de negocio, un gerente puede registrar el modelo existente. Sobre esta base, puede desarrollar posibles cambios y perspectivas futuras para cada elemento del modelo de negocio. El resultado es un (s) modelo (s) de negocio futuro pensable (s).

En un segundo paso, debe definir objetivos concretos y elegir medidas adecuadas para alcanzarlos. En este paso el

- puede utilizar las herramientas de evaluación / control de conciencia del proyecto Thrive! en https://www.thriveproject.eu/. Estos instrumentos brindan información principalmente y en primer lugar sugieren qué se debe hacer en el marco de las tareas de liderazgo.
- debería pensar específicamente en diferentes opciones para una futura cooperación, especialmente con las empresas de nueva creación.

Sobre esta base, puede definir medidas concretas, por ejemplo

- Mejorar las competencias y habilidades de sus empleados.
- para desarrollar incentivos apropiados para la retención de empleados altamente calificados (incl. opciones de carrera individuales y caminos).

Ambos, individuos y gerentes, deben tratar de obtener la mayor información de fondo posible, por ejemplo. leyendo informes sobre tendencias futuras, hable con expertos en, por ejemplo, federaciones, visitas a conferencias, etc. Para obtener asistencia concreta, puede ponerse en contacto con consultores, universidades, organizaciones de educación superior, etc.

Nota:

El camino hacia el futuro de la industria creativa no es un proyecto con un punto de inicio definido y un final definido. Frente a la alta velocidad de los desarrollos con los requisitos y desafíos cambiantes, se trata de un proceso continuo. Este proceso se puede organizar mejor y con éxito siguiendo los principios de una buena gestión del cambio.

Lista de referencias

Abel, Jörg (2018): Kompetenzentwicklungsbedarf für die digitalisierte Arbeitswelt, Düsseldorf.

Apenberg & Partner (Hrsg.) (2017): print goes digital 2.0 – Eine Bestandsaufnahme zur Digitalen Kompetenz in Druckindustrie udn Verlagswesen 2017, Hamburg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick/Botzkowski, Tim/Fibitz, Alexandra/Stradtmann, Meike (2018): Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen, Management und Controlling im Mittelstand, Wiesbaden.

Bin Shmailan, Abdulwahab (2016). Compare the Characteristics of Male and Female Entrepreneurs as Explorative Study. Journal of Entrepreneurship & Organization Management.

Blank, Steve/Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Start-ups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 1. Auflage 2014, Köln.

Bogott, Nicole/Rippler, Stefan/Woischwill, Branko (2017) : Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren, Wiesbaden.

Bongiorno, Giorgio/ Rizzo, Daniele/ Vaia, Giovanni (eds.) (2018): CIOs and the Digital Transformation - A New Leadership Role, Cham.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): KOMPETENZ- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARFE BIS 2030 - Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Htrsg.) (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kurzfassung, Berlin.

Burns, Paul (2016): Entrepreneurship and small business. Start-up, growth and maturity, fourth edition, London.

BVDM (Bundesverband Druck und Medien) (2015): Geschäftsfeld 3D-Druck - Perpektiven für Druck- und Medienunternehmen. Orientierungshilfe für den Einstieg in die additive Fertigung dreidimensionaler Objekte, Berlin.

Conta Gromberg, Brigitte/Conta Gromberg, Ehrenfried (2015): Smart Business Concepts – Finden Sie die Geschäftsidee, die Ihr Leben verändert! 9 Schritte für Solopreneure und smarte Unternehmer, 3. Auflage 2015, Jesteburg.

Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels, Wiesbaden.

Deutscher Drucker (2017): Wie samrt ist Prinbt 4.0 in der Praxis? Das sagen Onlineprinter, Hersteller und MIS-Anbieter. E-Dossier, Ostfildern.

Deutscher Drucker (2018): Marktreport Druckindustrie. Daten und Fakten zum deutschen Druckmarkt. E-Dossier, Ostfildern.

Eberz, Sebastian (2018): Effectuation oder Causation? Der Einfluss der Persönlichkeit unerfahrener Entrepreneure, Wiesbaden.

Eder, Martin (2016): Digitale Evolution Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird, Wiesbaden.

Eggers, Bernd/Hollmann/Sebastian (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper et al. (2018), S. 43-68.

EGIN/Intergraf/UNI Global Union (2014): Future Skills in the Graphical Industry, Dronten/Brussels.

Faltin, Günter (2015): Wir sind das Kapital – Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie, Hamburg.

Faltin, Günter (2017): Kopf schlägt Kapital - Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, durchgehend aktualisierte Neuausgabe, München.

Faltin, Günter (2018) (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden.

Fernandes, Louella (2018): PRINT2025 – Evolution or revolution? Global Market Insight Study. The future of print in the digital workplace. Executive Summary,

Generationdesign (2017): GENERATIONDESIGN Innovations-Landkarte, internal paper, Wuppertal.

Grichnik, Dietmar/Brettel, Malte/Koropp, Christian/Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen, 2. Auflage, Stuttgart.

Grichnik, Dietmar/Gassmann, Oliver (Hrsg.) (2013): Das unternehmerische Unternehmen. Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden.

Hausmann, Andrea/ Heinze, Anne (Hrsg.) (2017): Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, Wiesbaden.

Innerhofer, Elisa/Pechlaner, Harald/Borin, Elena (eds.) (2018): Entrepreneurship in Culture and Creative Industries. Perspectives from Companies and Regions, Cham.

Jánszky, Sven Gábor/Abicht, Lothar (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft, Berlin.

Klug, Markus/Lindner, Michael (2017): Morgen weiß ich mehr. Intelligenter lernen und Arbeiten nach der digitalen Revolution, Hamburg.

Konrad, Elmar D. (2018): Entrepreneurial Behaviour and Financing Structures in the German Creative Industries. A Survey of Start-Ups and Young Growing Firms, in: Innerhofer et al. (2018), p. 25-44.

Keuper, Frank/ Schomann, Marc/Sikora, Linda Isabell/Wassef, Rimon (Hrsg.) (2018): Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, Wiesbaden.

Kreutzer, Ralf T./Neugebauer, Tim/Pattloch, Annette (2017): Digital Business Leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management, Wiesbaden.

Kubr, Milan (Hrsg.) (2002): Management consulting: A guide to the profession, Genf.

Laloux, Frederic (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Brussels.

McKinsey Global Institute (ed.) (2018): Skill shift: Automation and the future of the workforce. Discussion Paper.

Neumann, Michael (2016): Wie Start-ups scheitern. Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden.

OECD (2017): Entrepreneurship at a glance, Paris.

Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Frankfurt am Main.

Pechlaner, Harald/Poppe, Xenia-Isabel (Hrsg.) (2017): Crowd Entrepreneurship. Das Gründungsgeschehen im Wandel, Wiesbaden.

Porcar, Ana Tur/Ribeiro, Soriano, Domingo Ribeiro (eds.) (2018): Inside the Mind of the Entrepreneur. Cognition, Personality Traits, Intention, and Gender Behavior, Cham.

Reinnarth, Jörg/Schuster, Claus/Möllendorf, Jan/Lutz, André (2018): Chefsache Digitalisierung 4.0, Wiesbaden.

Richter, Nancy/Jackson, Paul/Schildbauer, Thomas (eds.) (2018): Entrepreneurial Innovation and Leadership. Preparing for a Digital Future, Cham.

Ries, Eric (2017): The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth, New York.

Ries, Eric (2013): Lean Startup – Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 2. Auflage 2013, München.

Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the dgital age, New York.

Romano, Richard (2015): Transforming Today's Print Business for Tomorrow's Marketplace – The View From 2020. A White Paper.

Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung - Wege in eine neue Arbeitswelt, Berlin.

Stich, Volker (2017): Informationsmanagement trifft Disruption. 8. Aachener Informationsmanagement-Tagung 2017. Vortrag am 15.11.2017.

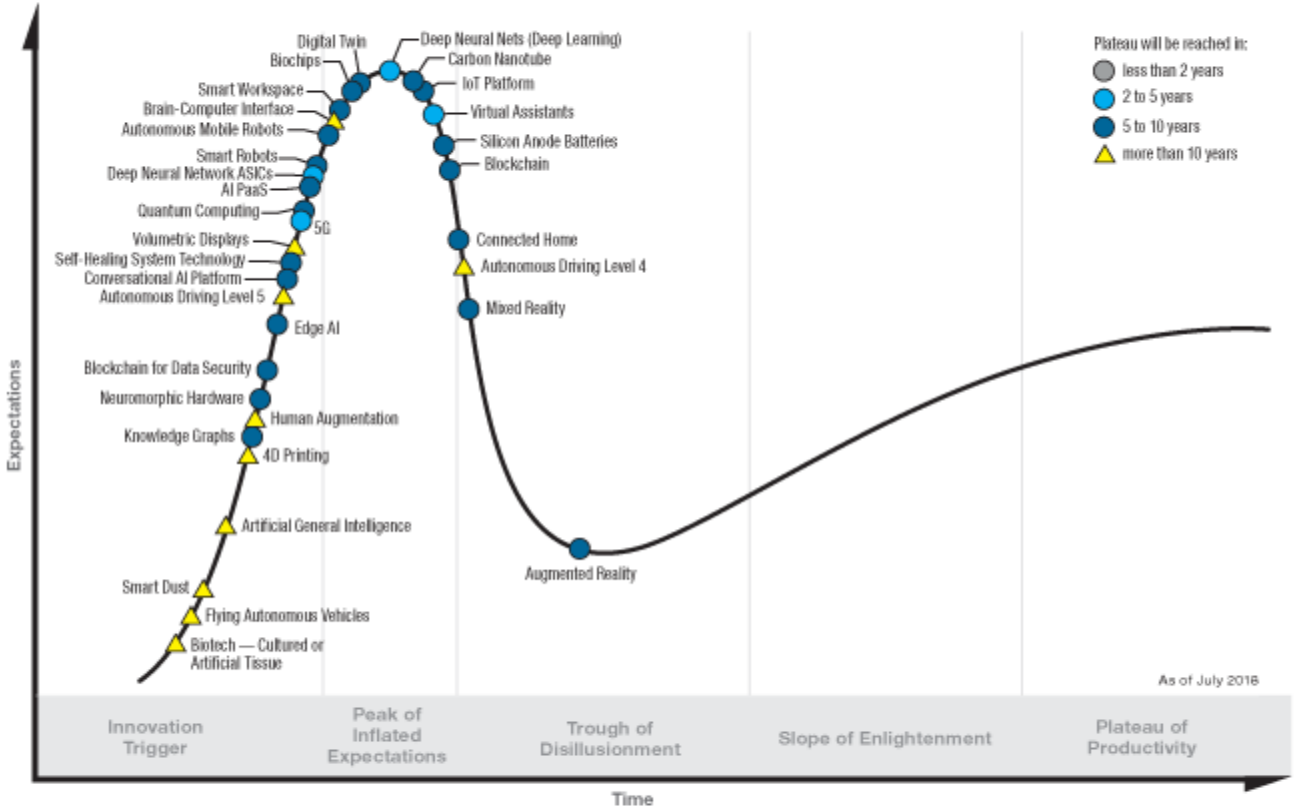
Wagner, David Jonathan (2018): Digital Leadership. Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen, Wiesbaden.

Westerman, George/Bonnet, Didier/McAfee, Andrew (2014): Leading digital. Turning technology into business transformation, Boston.

World Economic Forum (ed.) (2018): Creative Disruption: The impact of emerging technologies on the creative economy. White Paper, Geneva.

Z-Punkt GmbH (Hrsg.) (2014): CONNECTEDREALITY2025. Die nächste Welle der digitalen Transformation, Köln.

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2018



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (August 2018)

© 2018 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Key Partners

Kernactiviteiten

Key Resources

Waardepropositie

Klantrelaties

Kanalen

Klantsegmenten

Kostenstructuren

Inkomstenstromen